



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La comunicación organizacional interna y su
incidencia en el desarrollo organizacional de la
empresa SAN MIGUEL DRIVE.”**

AUTOR: Balarezo Toro Byron David

TUTOR: Ing. MBA. Jorge Cerón

AMBATO – ECUADOR

Enero 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Lic. MBA. Jorge Cerón

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas ha sido revisado con prolijidad por mi persona. Por lo tanto autorizo la presentación del mismo, cumpliendo las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, Enero del 2014

.....
Lic. MBA. Jorge Cerón

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Balarezo Toro Byron David portador del número de cedula 050298629-2, manifiesto por escrito que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....
Balarezo Toro Byron David

C.I. 050298629-2

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los honorables miembros del tribunal calificador aprueban el presente trabajo de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad a las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero del 2014

f).....

Lic. Méntor Córdova N.

f).....

Dr. Xavier Salazar V.

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los 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 se lo realice respetando mis derechos de autor.

.....
Balarezo Toro Byron David

C.I. 050298629-2

AUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi Dios, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar a ningún instante, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca las esperanzas ni desfallecer en el intento.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión y respaldo en todo momento. Ellos me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.

A mí querido hermano que ha sabido acompañarme en cada jornada. Y por último a mí abuelita que desde el cielo me brinda su bendición.

AGRADECIMIENTO

Es la oportunidad perfecta para extender mi más sincero agradecimiento al Lic. MBA. Jorge Cerón, por ser un profesional y catedrático de excelencia, que se ha empeñado en brindar lo mejor de su persona durante mi periodo como estudiante de esta noble institución.

Sin duda es un baluarte y líder innato, que tiene como gran objetivo formar personas y profesionales de excelencia que contribuyan en gran medida a nuestra sociedad. Su legado siempre será recordado y valorado por todas las personas y generaciones que hemos tenido la oportunidad de compartir un salón de clases con él.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. TEMA	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Contextualización	4
1.2.2. Análisis crítico	6
1.2.3. Prognosis	7
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5. Preguntas directrices	8
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	8
1.2.6.1. Delimitación del contenido	8
1.2.6.2. Delimitación espacial	8
1.2.6.3. Delimitación temporal	9
1.2.6.4. Unidades de observación	9
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivo específico	11

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. ANTECEDENTES	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	15
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	16
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	17
2.5. HIPÓTESIS	79
2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	79

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA	80
3.1. ENFOQUE	80
3.2. MODALIDAD	81
3.2.1. Investigación bibliográfica o documental	81
3.2.2. Investigación de campo	81
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	82
3.3.1. Investigación correlacional	82
3.3.2. Investigación descriptiva	82
3.3.3. Investigación explicativa	82
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	83
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	84
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	88
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	89
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	89

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	91
4.1. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	92
4.2. RELACIONES INTERPERSONALES	93
4.3. COORDINACIÓN INTERNA	94
4.4. MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	95
4.5. CAMBIO DE ACTITUDES	96
4.6. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	97
4.7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	98
4.8. BARRERAS DE ADAPTACIÓN	99
4.9. AGENTES DE CAMBIO	100

4.10. DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES	101
4.11. CULTURA ORGANIZACIONAL	102
4.12. CLIMA ORGANIZACIONAL	103
4.13. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	104
 CAPÍTULO V		
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
5.1. CONCLUSIONES	110
5.2. RECOMENDACIONES	111
 CAPÍTULO VI		
6. PROPUESTA	112
6.1. DATOS INFORMATIVOS	112
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	113
6.3. JUSTIFICACIÓN	114
6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	114
6.4.1. Objetivo general	114
6.4.2. Objetivos específicos	115
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	115
6.6. FUNDAMENTACIÓN	116
6.6.1. Estrategias de comunicación	116
6.7. METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO	119
6.7.1. Desarrollo del modelo operativo	120
6.8. ADMINISTRACIÓN	125
6.8.1. Presupuesto	125
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	126

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N1.- Detalle de la población	83
Cuadro N2.- Matriz de Operacionalización de Variables - Variable Independiente	84
Cuadro N3.- Matriz de Operacionalización de Variables- Variable Dependiente	86
Cuadro N4.- Recolección de información	88
Cuadro N5.- Técnicas e instrumentos de investigación	89
Cuadro N6.- Identificación institucional	92
Cuadro N7.- Relaciones interpersonales	93
Cuadro N8.- Coordinación interna	94
Cuadro N9.- Mejoramiento de la productividad	95
Cuadro N10.- Cambio de actitudes	96
Cuadro N11.- Tipos de comunicación interna	97
Cuadro N12.- Medios de comunicación interna	98
Cuadro N13.- Barreras de adaptación	99
Cuadro N14.- Agentes de cambio	100
Cuadro N15.- Distribución de funciones	101
Cuadro N16.- Cultura organizacional	102
Cuadro N17.- Clima organizacional	103
Cuadro N18.- Frecuencias observadas	106
Cuadro N19.- Calculo del χ^2	107
Cuadro N20.- Metodología – Modelo Operativo	119
Cuadro N21.- Planteamiento de objetivos	120
Cuadro N22.- Elaboración de estrategias	121
Cuadro N23.- Ámbitos de la estrategia	121
Cuadro N24.- Mecanismos para la aplicación de estrategias	122

Cuadro N25.-Técnicas e instrumentos de evaluación	
y control 125
Cuadro N26.- Presupuesto 126
Cuadro N27.- Matriz de evaluación 126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N1. Categorías fundamentales	17
Gráfico N2. Categorías fundamentales	18
Gráfico N3. Lo que entraña el Liderazgo	72
Gráfico N4. Modelo de aprendizaje de Hamilton	77
Gráfico N5. Identificación institucional	92
Gráfico N6. Relaciones interpersonales	93
Gráfico N7. Coordinación interna	94
Gráfico N8. Mejoramiento de productividad	95
Gráfico N9. Cambio de actitudes	96
Gráfico N10. Tipos de comunicación interna	97
Gráfico N11. Medios de comunicación interna	98
Gráfico N12. Barreras de adaptación	99
Gráfico N13. Agentes de cambio	100
Gráfico N14. Distribución de funciones	101
Gráfico N15. Cultura organizacional	102
Gráfico N16. Clima organizacional	103
Gráfico N17. Campana de Gauss	109

RESUMEN EJECUTIVO

La escuela de conducción SAN MIGUEL DRIVE es una institución de carácter privado que se encuentra ubicada en la ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi. Esta entidad capacita a las personas que aspiran a obtener una licencia de conducir básica. Cuenta con 30 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la organización. La presente investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación podemos destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.

Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta. Ante todo lo expuesto se ha planteado la propuesta titulada: “Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la ha realizado en base al problema existente que atraviesa la organización, con el objetivo de brindar una solución eficaz. La problemática nace de la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

Este trabajo consta de seis capítulos que a continuación se detalla brevemente: En el primer capítulo se identifica el problema, el tema de la investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, la prognosis, la formulación del problema, diseño de las preguntas directrices, delimitación del objeto de investigación, delimitación de contenido, espacial y temporal, definición de las unidades de observación, justificación de la investigación, planteamiento del objetivo general y de los objetivos específicos.

El segundo capítulo se denomina marco teórico y este consta de los antecedentes, estos nos permiten tener una referencia en base a la revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, con la categorización logramos presentar todos los conocimientos científicos de una manera ordenada y clara, y por último se tiene la hipótesis y sus variables.

En el tercer capítulo se resalta la metodología que se aplicó en la investigación. Se detalla el enfoque, la modalidad, los tipos de investigación, así como también la población y muestra a utilizar. Además en este capítulo va incrustada la operacionalización de cada una

de las variables, recolección de información, las técnicas e instrumentos de investigación, y el procesamiento y análisis de la información.

En el cuarto capítulo se procedió a la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a los 30 integrantes de la empresa. Se tabuló y graficó los resultados y posteriormente se efectuó la interpretación y el análisis. Uno de los puntos relevantes de este capítulo es la comprobación de la hipótesis.

El quinto capítulo está integrado por las conclusiones y recomendaciones de la investigación, que parten de la interpretación y análisis de la información recolectada.

En el sexto y último capítulo se formulo la propuesta con el fin de dar una solución tentativa al problema planteado, la cual está estructurada de la siguiente forma: Título de la propuesta, datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA:

La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

1.2.1. Contextualización

A nivel **mundial** la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad.

Hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (CONTRERAS, 2012)

En **Sudamérica** la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa, por lo que esta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (CONTRERAS, 2012)

El desarrollo organizacional a nivel regional pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los factores con los que interactúa. La comunicación organizacional se describe como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco.

En el **Ecuador** la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internos que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. (FAVARO, pág. 6)

Las organizaciones a nivel nacional en los últimos años han determinado que es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

1.2.2. Análisis Crítico

La deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, tiene como causas:

- Un inadecuado estilo de dirección que es indiferente ante los problemas de comunicación interna entre todos los integrantes de la empresa.
- Otra causa que incide sobre el problema planteado son los conflictos entre el personal ya que estos muchas veces se convierten en determinantes al momento de querer generar un mensaje o una idea.
- La incapacidad para comunicarse es un punto crítico que conlleva a tener un desarrollo organizacional muy pobre.
- El desconocimiento del rol que cada emisor estratégico tiene con la comunicación interna es otra de las principales causas de este problema, ya que una comunicación adecuada es primordial para el desarrollo técnico-profesional y efectivo para así poder tener un ambiente óptimo.

- La remota claridad acerca del verdadero estado de la comunicación organizacional interna en la empresa incide en el desarrollo de la organización, ya que al descuidar este tema el funcionamiento de la empresa sufre algunos cambios agresivos.
- El inadecuado uso de los canales de comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida.

1.2.3. Prognosis

La deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, puede provocar los siguientes efectos:

- Un deficiente trabajo en equipo, malas relaciones humanas que a la larga conllevarían a problemas fuera de la empresa.
- Bajo desempeño laboral, traducido en ineficiencia y baja productividad. Mala relación entre áreas y departamentos, teniendo como consecuencia la inadecuada utilización de los diferentes recursos de la empresa.
- Baja productividad de la empresa, afectando gravemente al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. Poca coordinación de actividades, que repercutirían sobre el rendimiento tanto humano como de organización.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo incide la deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE en el período 2013?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Cuál es impacto que le produce a la empresa SAN MIGUEL DRIVE una deficiente comunicación organizacional interna?
- ¿Cómo impulsar el desarrollo organizacional dentro de la empresa SAN MIGUEL DRIVE?
- ¿Existe la necesidad de proponer una solución a la deficiente comunicación organizacional interna, para el mejoramiento del desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

1.2.6.1. Delimitación del Contenido

- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Comportamiento Organizativo
- **Aspecto:** Comunicación Organizacional Interna

1.2.6.2. Delimitación Espacial

- **Provincia:** Cotopaxi
- **Ciudad:** Salcedo
- **Dirección:** Calles García Moreno y Quito S/N

1.2.6.3. Delimitación Temporal

- **Fecha de inicio:** 1 de julio del 2013
- **Fecha de finalización:** 9 de noviembre del 2013

1.2.6.4. Unidades de Observación

- **Unidades:** Trabajadores de la Escuela de Conducción SAN MIGUEL DRIVE.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El interés de la presente investigación está fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso. En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo es necesario concientizar a todas las personas de la organización sobre la importancia de realizar esta investigación que conlleve a resultados satisfactorios.

Esta investigación nos permite plasmar en la práctica el conjunto de conocimientos que se han ido recolectando en el transcurso de la vida universitaria. Muchas veces la gente afirma que el conocimiento es poder, pero ¿Alguna vez nos hemos detenido a reflexionar por un momento cual es el impacto del conocimiento en la vida real? El conocimiento siempre debe ser utilizado para generar soluciones prácticas en beneficio de los interesados.

La comunicación organizacional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. La presente investigación da a conocer el amplio ámbito de la comunicación organizacional interna. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional”.

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

Esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión empresarial y la comunicación, el proceso social más importante que forma "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización , además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano.

Con la presente investigación se quiere demostrar el impacto y relación entre la comunicación y el desarrollo organizacional. La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el Desarrollo Organizacional.

La factibilidad de esta investigación va ligada a muchos aspectos donde se analizó si se cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo dicha investigación y obtener los resultados esperados en un lapso de tiempo adecuado. La factibilidad está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesarios. Por tal motivo podemos concluir que nuestra investigación cuenta con facilidades para su elaboración.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

1.4.2. Objetivo Específico

- Diagnosticar cuál es impacto que produce a la empresa SAN MIGUEL DRIVE una deficiente comunicación organizacional interna para desarrollar posibles soluciones.

- Analizar la forma de como impulsar el desarrollo organizacional dentro de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, para poder generar propuestas coherentes.
- Proponer una solución a la deficiente comunicación organizacional interna entre el talento humano, para el mejoramiento del desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

(MONROY, 2010), *“Investigación histórica bibliográfica sobre la comunicación organizacional, relacionada con en el desarrollo organizacional”*.

Objetivos

- Construir y clasificar los principales hechos históricos relacionados con la comunicación organizacional, y el desarrollo las empresas.
- Buscar los principales obstáculos comunicativos presentados en las organizaciones los últimos años.

Conclusiones

La comunicación organizacional, es una disciplina reciente y últimamente aplicada, por esta misma razón su evolución puede ser uno de los pilares de éxito de muchas compañías, especialmente en el área del desarrollo organizacional, ya que la transformación que se avecina en un futuro no muy lejano va a ser de grandes proporciones, y va generar múltiples cambios al interior de la empresa así como está sucediendo actualmente, las empresas poco competitivas que no se adapten a este tipo de cambios, se verán obligadas a desaparecer o quedar atrás.

(CHOMPOY, 2011)“*Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción*”.

Objetivos

- El objetivo del presente trabajo se enmarca dentro de la comunicación organizacional, enfocándose en un aspecto de ésta que es la comunicación organizacional interna, es decir, en las actividades comunicativas que se dan al interior de la organización y que tienen el fin de fortalecer la cultura organizacional.

Conclusiones

La comunicación organizacional está influida directamente por el Funcionalismo, debido a que la comunicación está orientada a la eficacia de la organización. Pero, en el momento en que abordamos la comunicación organizacional desde la cultura, ya no miramos al receptor como un objeto dentro del proceso comunicativo sino como sujeto en toda su complejidad: historia, religión, prácticas políticas, mundos artísticos, tradiciones y todos los demás elementos de la cultura. Se rompe así el Funcionalismo para enfocar la comunicación organizacional desde el Pensamiento Latinoamericano.

(GOMEZ, 2009) “*La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*”

Objetivos

- Mostrar como la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc.).
- Comprobar si esta información, organizada y tratada profesionalmente, mejora la productividad.

Conclusiones

Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje “vertebrador” de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El enfoque de esta investigación se ubica en el paradigma Crítico-Propositivo; crítico por cuanto se analizó la deficiente comunicación organizacional interna entre el talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, y propositivo porque se buscó plantear una alternativa de solución a esta problemática.

La fundamentación ontológica es un eje importante de esta investigación, al considerar que la realidad es dinámica, en constante cambio, y el hombre es constructor de ella. La

comunicación interna y el desarrollo organizacional varían dependiendo de situaciones internas y externas que a medida que se vayan determinando sus causas y efectos se pueden ir corrigiendo o mejorando sus resultados.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Nuestra investigación no tiene influencia directa de un marco legal específico.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

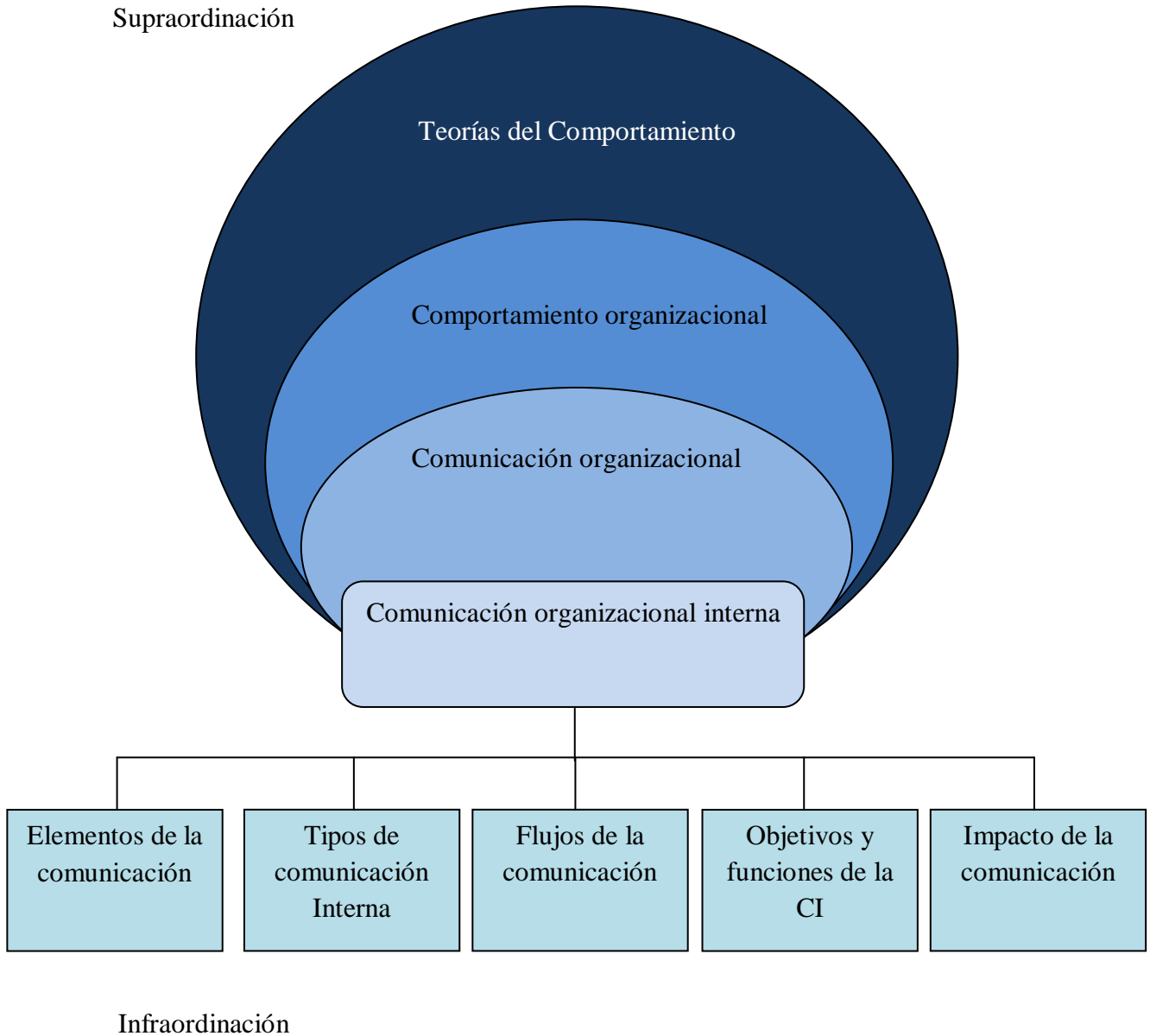


Gráfico N1. Categorías fundamentales

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

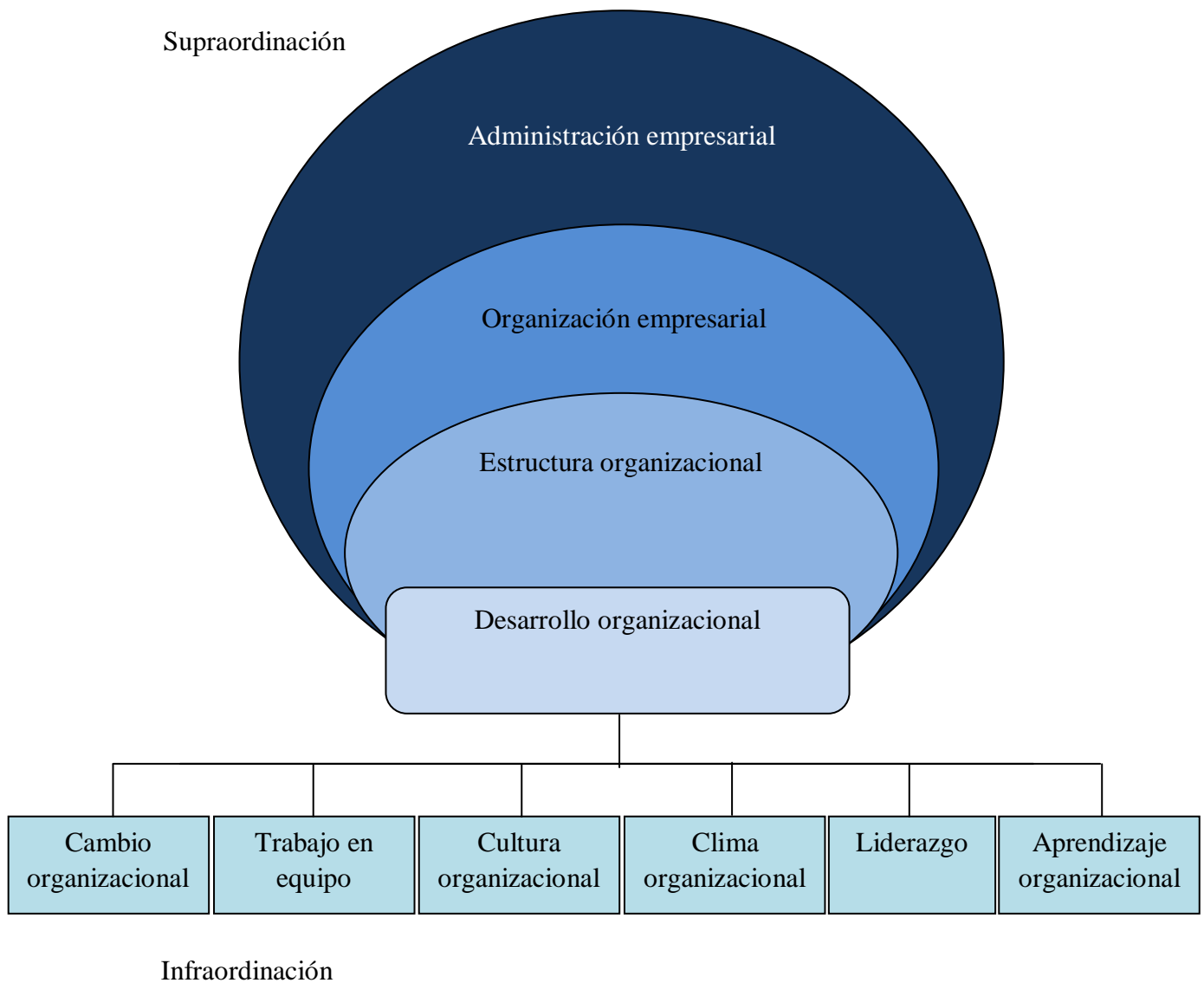


Gráfico N2. Categorías fundamentales

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

DEFINICIONES

Teorías del comportamiento

Para (AGUILERA, 2010) la teoría del comportamiento de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

Como la organización es un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían. Por esa razón la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía.

Según (ANDER-EGG, 2011) la teoría del comportamiento presenta debilidades, puntos críticos y aspectos bien característicos:

- Marcado énfasis en las personas.
- Extremada preocupación por explicar y describir las características del comportamiento organizacional.
- Falta en la creación de modelos y principios de aplicación práctica.

Para la teoría del comportamiento los principales medios para crear condiciones de satisfacción fueron:

- Delegación real de responsabilidades para objetivos conjuntos.

- La utilización de grupos de trabajo semiautónomos.
- Ampliación del cargo,
- Retroacción (feedback) como elogios y críticas constructivas sobre el desempeño.
- Promociones escalonadas para el personal no gerencial.
- Entrenamiento más amplio para el cargo.
- Simplificación del cargo por el propio desempeñante.

A criterio de (FERNANDEZ E. , 2010) la más general y más reducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación iniciada en Ohio State University a fines de la década de 1940. En esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Son dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los subordinados. A esas dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración.

La iniciación de la estructura denota la medida en que el líder tiende a definir y estructural su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse como aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos. Autocrático

La consideración es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad su estatus y su satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Comportamiento organizacional

Según (SLOCUM, 2010, págs. 30,32) el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una mejor persona respecto a su desarrollo personal y satisfacción. El comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo.

Para (AMOROS, 2011, pág. 103) el Comportamiento Organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente.

De manera específica el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora en la productividad de las organizaciones, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación de personal, además busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo.

Existen determinadas consistencias que fundamentan el comportamiento de los individuos y que puedan identificarse para luego modificarse y de esta manera reflejar las diferencias de cada persona. Otro tema que es importante se refiere al empleo de un estudio sistemático por parte del comportamiento organizacional para esta manera buscar una mejor predicción del comportamiento que se harían solo con el empleo de la intuición.

Como es lógico, la gente que labora en las organizaciones es diferente entre una y otra, por lo que se requiere observar el comportamiento organizacional desde el punto de vista de un marco de contingencia, haciendo empleo de variables situacionales para moderar las situaciones causa-efecto.

En la actualidad vivimos en un tiempo de cambio constante, ante esto el comportamiento organizacional ayuda a los gerentes a contender en un mundo donde todo es temporal. Por si fuera poco el comportamiento organizacional brinda a los gerentes una guía de trabajo, donde se mantenga la ética como marco de referencia.

El autor (ROBBINS, 2010, pág. 145) define al Comportamiento Organización (que se abrevia CO) como un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia de tales organizaciones.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Para resumir esta definición, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen el empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

El comportamiento organizacional se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social y ciencia política.

En base al criterio de Slocum, Amoros y Robbins podemos afirmar que el Comportamiento Organizacional estudia tres determinantes como son: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. Slocum afirma que comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo. Para Amoros el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad de las organizaciones, así como en la reducción de las tasas de ausentismo y rotación de personal.

Comunicación organizacional

Según (ANDRADE, 2010, pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

No podemos decir “comunicación es”, sino “yo le llamo comunicación a”. Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un **proceso social**: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una **disciplina**: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un **conjunto de técnicas y actividades**: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- **Comunicación interna**: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa**: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

Para (CASTRO, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la

institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

El autor (REBEIL, 2010, págs. 87,88) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

- **Comunicación Interna.-** Nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Así, los “subsistemas” (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (entiéndase como la organización en total) requiere.

- **Comunicación Externa.-** Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Analizando las definiciones de los autores antes expuestos, sus criterios se alinean considerando a la Comunicación Organizacional como una herramienta, proceso o mecanismo muy importante para el funcionamiento de las empresas. Andrade define a la comunicación organizacional desde tres puntos de vista: como un proceso social, como una disciplina, y como un conjunto de técnicas y actividades. Para Castro y Rebeil la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos.

Comunicación organizacional interna

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

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

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

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por:

- Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, si son inútiles, si se estorban entre sí o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
- Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales.

A criterio de (GARCIA, 2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Puede existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia.

Esto evidencia la necesidad de una armonía entre las comunicaciones externa e interna, tanto más cuanto que la externa no se puede acallar. Dicha armonización ha de darse en los contenidos (por supuesto), en los procesos, en la cantidad y en el estilo.

Hay que destacar que Andrade, Chiang y García afirman que la Comunicación Organizacional Interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial y su principal objetivo es contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa. Chiang considera que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Para finalizar, el criterio de García se destaca por afirmar que la comunicación organizacional puede producirse de manera formal o informal

Elementos de la comunicación

Según (BERGES, 2011, págs. 48,49) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio,

teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte (MARTIN, 2010, págs. 165,167) adiciona a los elementos antes expuestos de de la comunicación organizacional interna, otros más que a continuación detallaremos:

- **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- **Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

Por ultimo (DEL PUGAR, 2010, pág. 132) centra a la comunicación interna como un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. A los elementos presentados por los dos autores anteriores, adicionamos los siguientes:

- **Encodificación:** Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.

- **Decodificación:** A diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

Berges, Martin y Del Pulgar centran a la comunicación organizacional como un proceso en el cual participan algunos elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Los tres concuerdan en los siguientes elementos: Emisor, Receptor, Código, Canal y Mensaje. Berges menciona como elemento adicional al contexto, mientras que Martin cita a la retroalimentación y el ruido. Por último Del Pulgar a la Encodificación y Decodificación.

Tipos de comunicación interna

Para la (EHB, 2010, pág. 148) la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado:

- **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- **No verbal:** Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Según (ETCHEGARAY, 2010, págs. 88,89) existen dos tipos de comunicación interna: comunicación formal e informal:

- **Comunicación Formal.-** Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.
- **Comunicación Informal.-** La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera exista lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

El autor (LACASA, 2011, págs. 46,47) concuerda con Etchegaray y afirma que los tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son dos: la comunicación formal y

la comunicación informal. Veamos el concepto de cada uno de ellos, así como algunas recomendaciones sobre el tema:

- **Comunicación formal.-** Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.
- **Comunicación informal.-** Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

En síntesis Etchegaray y Lacasa concuerdan en que existen dos Tipos de Comunicación dentro de las organizaciones, estas son la comunicación formal e informal. Mientras que para la EHB la comunicación organización interna se clasifica en base a dos criterios, en función al canal utilizado (escrita, oral, no verbal) y en base el grado de interacción entre emisor y receptor (directa e indirecta).

Flujos de la comunicación

El autor (FERNANDEZ D. , 2010, pág. 93) afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- **Comunicación Descendente.-** La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.
- **Comunicación Horizontal.-** La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para:
 - Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.
 - Resolver problemas de un departamento.
 - Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.
- **Comunicación Oblicua.-** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista

en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupal, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Según (SANZ, 2011, pág. 58) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

- **Comunicación Descendente.-** La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.
- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.
- **Comulación Horizontal.-** La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

Para (SANCHEZ, 2010, pág. 124) dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de

comunicación de gran impacto en la organización. Este autor cita los siguientes flujos de la comunicación:

- **Comunicación Descendente.-** Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

- Memorándum
 - Cartas
 - Informes
 - Manual de operaciones
 - Folletos
 - Reportes, entre muchas más.
-
- **Comunicación ascendente.-** A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
 - Entrevista personalizada
 - Círculo de Calidad
 - Vía telefónica
 - A través de encuestas
 - Sistema de quejas y sugerencias
-
- **Comunicación cruzada.-** Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Para Fernández, Sanz y Sánchez existe una estructura básica para definir los Tipos de Flujos de Comunicación dentro de la organización, siendo la comunicación descendente y la comunicación ascendente los puntos en los que coinciden. Adicionalmente Fernández y Sanz concuerdan que existe otro tipo de flujo como es la comunicación horizontal. Finalmente no podemos olvidar que también se cuenta con los flujos que se generan a partir de la comunicación oblicua o también denominada comunicación cruzada.

Objetivos y funciones de la comunicación interna

Según (RUIZ, 2010, pág. 193) la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Son tres las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas:

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

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

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

Para (HARTLINE, 2011, pág. 245) el gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes.

Como todas las áreas de la organización, la comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni

mucho menos se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución.

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

Analizando las afirmaciones de los dos autores expuestos podemos desglosar sus ideas principales: Para Ruiz el objetivo principal de la Comunicación Organizacional Interna consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. De igual forma Hartline afirma que el gran objetivo de la Comunicación Organizacional Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes.

El autor (DIEZ, 2010, pág. 138) dice que la Comunicación Organizacional Interna es un puntal fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

- Favorece o promueve las relaciones eficientes entre las personas.
- Constituye un medio de cohesión interna.
- Coordina adecuada responsablemente los recursos disponibles.
- Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida.
- Integra la convivencia entre lo formal y lo informal.
- Establece una relación abierta con el entorno.

Impacto de la comunicación organizacional

A criterio de (ENRIQUE, 2011, págs. 78,79) cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno.

Lo anterior acentúa la importancia de estas relaciones sociales, pues de su claridad, transparencia y solidez, dependen en buena medida las fortalezas y productividad buscadas por la organización y el desarrollo social en cada una de las personas que la conforman.

Según (DOMINGUEZ, 2011, págs. 54,55) Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos.

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones. Domínguez enlista una serie de afirmaciones del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio.

El autor (JOAN, 2012, pág. 165) mención que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajaran en armonía. Sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace.

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y competir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada.

Si el gerente no mantiene a sus subordinados bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total. El proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización.

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia.

Administración Empresarial

Según (REYES, 2012, pág. 187) la Administración Empresarial se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen y alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. También la define como la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. La empresa es un organismo social integrado por una variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos), cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades, o bien la prestación de servicios a la comunidad.

Para (GARCIA S. , 2011, pág. 83) la Administración Empresarial es la forma de direccionar una estructura, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la

habilidad de conducir a sus integrantes. Cabe mencionar que la administración empresarial consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Por lo tanto Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

El autor (FERNANDEZ, 2010, págs. 172,173) define a la Administración Empresarial o Administración de Empresas como una disciplina que propone un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la administración es la técnica de la coordinación.

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. Adicionalmente hay que mencionar que la administración empresarial es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Analizando las definiciones de los tres autores citados, podemos afirmar que la Administración Empresarial tiene como fin direccionar a una organización pretendiendo llegar a un objetivo preestablecido, utilizando todos sus recursos disponibles. Según Reyes la Administración Empresarial se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Por otro lado la definición de García tiene mucha relación con la del primer autor afirmando que la administración empresarial consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Por lo tanto Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Y por último Fernández sintetiza a la Administración Empresarial como la técnica de la coordinación.

Organización Empresarial

Según (ARAMBURU, 2012, pág. 243) la Organización Empresarial constituye una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión. Cita al francés Henry Fayol (1916) como el primero en definir las funciones específicas correspondientes a la dirección de empresas, distinguiendo entre éstas, las tareas de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Otros autores, como Gulick y Urwick (1937), incorporan pequeñas variaciones respecto de las funciones diferenciadas por Fayol. Por ejemplo Urwick, distingue entre las tareas de investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, mando y control. Con independencia de las matizaciones que introduce cada autor en su definición de las tareas propias de la función directiva, ésta integra básicamente cuatro tipos de actividades: planificación, organización, ejecución y control.

La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, pero para conseguir estos resultados, necesita hacerse de forma organizada.

La organización tiene, por lo tanto, un marcado carácter instrumental: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común. La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin. Desde este punto de vista, la organización aparece como una de las funciones directivas por excelencia en la gestión de organizaciones de toda índole.

Para (FERNANDEZ J. , 2012, págs. 182,183) el estudio de la Organización de Empresas forma parte del concepto general de la materia de Administración, la cual tiene como finalidad la optimización de los recursos humanos, financieros, económicos

y tecnológicos, a través de los elementos Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. La organización empresarial tiene como finalidad:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados.
- Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- Designar a las personas las actividades para que las lleven a cabo.
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos

El autor (LISSACK, 2011, pág. 212) menciona que la organización empresarial es la determinación de qué actividades son necesarias para un determinado fin o programa y su agrupación ordenada para asignarlas a los individuos”. Asimismo, describe una estructura organizativa aunque ya menciona un determinado fin u objetivo común. Es una combinación voluntaria del talento humano que utilizan los medios, dirigida a un fin y caracterizada por la existencia de un esquema de relaciones entre dichos elementos”. Su carácter es esencialmente sociológico.

Adicionalmente “Se entiende por organización empresarial la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen “. Por fin se tienen en cuenta la presencia de un objetivo común, el conjunto de hombres y de medios (técnicos, financieros, etc.), realizando un esfuerzo combinado de todos los recursos existentes en vista del fin común, y el sistema de relaciones y dependencias, dictando un conjunto de políticas, sistemas, procedimientos, funciones, comunicaciones y normas de disciplina.

La organización es la distribución ordenada de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir nuestro objetivo, es decir es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de

jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa.

En base al criterio de los tres autores citados Aramburu, Fernandez y Lissack, afirmamos que la Organización Empresarial es la determinación del conjunto de actividades indispensables para un determinado fin. Adicionalmente se entiende por organización empresarial la combinación de recursos disponibles en función de la consecución de un objetivo, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen. La organización empresarial siempre está en continua transformación, debido al entorno cambiante en que se desenvuelven las empresas y a las propias presiones de la competencia.

Estructura organizacional

(ROBBINS C. , 2011, pág. 133) dice que la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución.

Por pequeña que sea una organización, por muy limitados que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficazmente si la administración de la organización quiere sobrevivir y prosperar, esta perspectiva requiere de la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades en el trabajo. En esta medida, la asignación de responsabilidades es importante, aun cuando la organización está compuesta de una sola persona, porque él es quien debe manejar el tiempo eficientemente.

Bases de estructura organizativa

Una organización empresarial o institucional, consta de un conjunto de componentes, que coadyuvan a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan en cada una de ellas. Por ello, la estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

La estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación. En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes o bases que entran a formar parte dentro de la estructura organizativa son:

- **Alta dirección.**- Este nivel de la estructura organizativa, está formada por personas que deciden el presente y futuro de la organización, aprueban las políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, etc. (Por Ej.: Directorio, Consejo de administración).
- **Altos ejecutivos.**- Este nivel de la estructura organizativa está formada por personas que ejecutan las políticas, estrategias, procedimientos aprobados por la alta dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.
- **Departamentalización.**- este nivel de la estructura organizativa, está integrada por personas, que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son homogéneas y, generalmente a cargo de un responsable de departamento.
- **Funciones.**- En este nivel de la estructura organizativa, corresponde a los procesos que se realizan en la actividad propia de la organización, aquí las

personas aplican y cumplen los procesos establecidos para el logro de los objetivos.

Es conveniente que estos componentes o bases de la estructura organizativa, sean representadas en los denominados diagramas operativos, es decir en organigrama. Para ofrecer una imagen resumida de la organización, mediante representaciones esquemáticas que reflejen los diferentes niveles y posiciones dentro de la organización

Para (HITT, 2011, pág. 74) la estructura organizacional se define como la suma de las formas con las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos.

Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organizacional. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional también es más complicada de lo que pueda describir un organigrama. El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacional es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importantes.

Este viaje comienza con la dinámica fundamental de la estructura y el diseño de la organización, es decir, la simultánea separación y reunión de gente y actividades. Por otro lado, todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, tienen que separar gente

y actividades. Ni siquiera en organizaciones de tamaño moderado es conveniente que todos desempeñen una misma actividad. Al mismo tiempo, tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo.

Siempre es necesaria cierta diferenciación o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman más de una docena de personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y por lo tanto, no contribuir con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización.

El autor (LUSTHAUS, 2011, pág. 147) afirma que la estructura organizacional permite la asignación y realización, según establezcan las normas de la empresa, la realización coordinada y sinérgica de las tareas que conducen a las metas, de tal forma que las distintas funciones de planificación, información, gestión, coordinación, control, etc. estén atribuidas y sean responsabilidad de un sistema determinado.

El núcleo de la estructura organizacional es, pues, el conjunto de relaciones que convierte a la serie de sistemas en una organización. La estructura hace posible la transferencia, en tiempo y forma, de la información que genera cada puesto de trabajo y departamento a las unidades que la necesitan para continuar el proceso productivo, cuya realización se produce en fases o etapas en cada una de las que se incorpora una parte del valor añadido que forma parte del producto final.

- **Estructura formal.-** La estructura organizacional formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección.
- **Estructura Informal.-** La estructura informal es aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que

componen la organización, es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada.

Los criterios de Robbins y Hitt concuerdan en que la estructura organizativa representa la forma y figura organizacional, siendo un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas de una institución, traduciéndose todo esto en organigramas. Lasthaus menciona que la estructura hace posible la transferencia de información para el desarrollo de un proceso productivo.

Desarrollo organizacional

(MELLO, 2010, pág. 63) define al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

El Desarrollo Organizacional debe ser:

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El Desarrollo Organizacional requiere:

Una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, conciencia y responsabilidad de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

El Desarrollo Organizacional implica:

Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y/o renovación. Estos son cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

El Desarrollo Organizacional no debe ser:

Un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario), una solución de emergencia para un momento de crisis, un sondeo o investigación de opiniones, solamente para información o una especie de laboratorio en una “isla cultural” aislada.

Para (WORLDWY, 2011, pág. 183) el Desarrollo Organización (DO), es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio, entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea.

El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito.

(BECKHARD, 2010, pág. 82) afirma que el Desarrollo Organizacional (D.O.) es una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden en términos generales en su definición. Por lo tanto lo definimos de la siguiente manera:

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

También se lo puede considerar como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Por lo tanto el D.O es:

- **Una estrategia educacional compleja:** Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

- **Dirigida a toda la Organización:** El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.
- **Administrada desde la alta gerencia:** La experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores, el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.
- **Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas:** Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Mello afirma que el DO se genera desde la parte más alta de las organizaciones con la finalidad de hacer más eficientes a las empresas. El DO debe ser un proceso dinámico, dialectico y continuo a partir de un diagnóstico previo. El DO requiere una visión global de la empresa y además este implica valores realísticamente humanísticos. WORLWY resalta al Desarrollo Organizacional porque este se centra en brindar a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas.

Cambio Organizacional

Según (MARSHAK, 2010, pág. 84) el Cambio Organizacional es la capacidad de adaptación organizacional a diferentes transformaciones que produzca el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es el conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones.

Barreras para el cambio

Son dos las barreras que se presentan en el proceso de cambio:

A. Pérdida. Aun cuando todo está cambiando en el entorno, muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada permanece estático, sin embargo, las personas cuando el

cambio se evidencia, se acercan y las involucra sintiendo mucho temor, porque no hay nada más seguro que el estado actual en que se encuentren. Podrían tener mejoras, pero generalmente las personas prefieren no comprometer su statu quo en aras de lo que representa una aventura.

En el ambiente laboral esto se agudiza con mayor razón, por ser el medio de subsistencia del individuo. Cuando se anuncian cambios en una organización comienzan a darse manifestaciones de protesta que varían en su intensidad y forma, que provienen desde lo más hondo del ser humano y finalmente repercuten en las intenciones y acciones de la organización. Una manifestación de lo más común es el sentimiento de pérdida. Aun cuando los cambios sean anunciados y los involucrados ya estén prevenidos, la sensación de que algo se va de las manos interfiere en el ánimo y llega incluso a provocar malestares físicos. Durante el proceso, se dan varios tipos de pérdida:

- **Seguridad.-** Como ya se mencionó anteriormente, el temor a perder el statu que genera temor en el individuo, su seguridad se ve amenazada, aun cuando en realidad no esté sucediendo; tiene que ver con lo indispensable que se sienta el individuo para la empresa, con el conocimiento que posea sobre su trabajo y con el tiempo que tiene laborando para la compañía.
- **Capacidad.-** Se relaciona precisamente con el grado de conocimientos o habilidades del empleado, éste considera que su capacidad no es suficiente como para enfrentar un cambio, sobre todo de carácter tecnológico, donde se requiere de conocimientos especializados, así que comienza a sentirse ignorante o poco útil.
- **Relaciones.-** Si el empleado se ve amenazado con perder su puesto por cualquiera que sea la razón, las relaciones con sus compañeros comienzan a debilitarse, quizá porque sienta que ya no tiene caso continuarlas o por la competencia que ellos significan.
- **Sentido de dirección.-** Aunque se tenga o no se tenga una meta u objetivo bien definidos, ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos internamente en

el sujeto, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no entiende o conoce la nueva dirección que toma la empresa.

- **Territorio.-** El hombre es un animal territorial, aun cuando de hecho no sea suyo un espacio, se apropia de él cuando es en el que se mueve cotidianamente. Ante el cambio, el individuo comienza a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo, porque ya no representa lo que habitualmente, sino que ese espacio también sufrirá transformaciones que de una u otra forma va a afectarlo.

Puede que éstas no sean todos los tipos de pérdida que experimenta el involucrado en un proceso de cambio organizacional, aunque sí son las básicas, puede haber sentimientos mucho más profundos que son afectados y cuya manifestación es inapreciable.

B. Resistencia. Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, en fin, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad. Algunas consideraciones claves en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio:

- **Primero:** La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.
- **Segundo:** Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente.
- **Tercero:** La dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.

- **Cuarto:** Las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.
- **Quinto:** La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

Para (ALVAREZ, 2011, págs. 83,84) el Cambio Organizacional es un proceso normativo que hace referencia a la necesidad de un cambio, fundamentado en la visión de la organización, para promover un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

El proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las empresas, para sacarlas del letargo que puede estar llevándolas a la catástrofe financiera, y a la extinción. Quienes han escrito a este tenor, comúnmente mencionan el modelo descrito por Kurt Lewin, donde se describen las etapas por las que va pasando la organización que decide instrumentar el proceso de cambio planeado:

- El descongelamiento.
- El cambio o movimiento.
- El recongelamiento.

En la primera etapa se descongela el statu quo, el cual puede ser considerado como un estado de equilibrio, esto se logra por medio de la motivación del individuo para que acepte el cambio; comienza la ruptura de hábitos y costumbres para abrir paso a nuevos modelos de conducta.

La segunda fase sucede cuando una vez motivado el individuo se difunden los modelos de conducta deseables, y se promueven los incentivos necesarios para que se identifiquen y adopten dichos modelos.

Por último, en el recongelamiento se trabaja para que el nuevo esquema perdure, si tuvo el éxito deseado, de lo contrario, su duración será efímera y se readoptarán los viejos hábitos. Un permanente programa de reforzamiento será de gran utilidad en esta etapa.

Hay puntos relevantes que debemos destacar de estos dos autores. Para Marshak el cambio organizacional es un conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones, existen dos barreras significativas que inciden sobre esta realidad: 1. La pérdida se traduce en manifestaciones de protesta que varían en su intensidad y forma, que provienen desde lo más hondo del ser humano. Y 2. La resistencia siendo el obstáculo más común y perjudicial para el cambio. Por otro lado Álvarez afirma que el cambio organizacional es importante para poner en movimiento a las empresas para sacarlas del letargo en el que se encuentran, este cita el modelo de Kurt Lewin, donde se describen las etapas por las que va pasando la organización que decide instrumentar el proceso de cambio planeado: descongelamiento, el cambio y el recongelamiento.

(GARZON, 2010, págs. 84, 85) afirma que el Cambio Organizacional es una asignatura obligada en nuestros tiempos, lo exige el nuevo esquema mundial globalizador; las empresas se vienen enfrentando desde hace algún tiempo a situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. Es importante adoptar nuestra filosofía considerando que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio

El cambio organizacional a veces es difícil y costoso. A pesar de los retos, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo son, la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centro de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, en muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional.

Agentes de cambio

“Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferentes tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña”.

Los agentes **internos** tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa.

Los agentes **externos** son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. La ventaja en su contratación es su perspectiva objetiva y fresca de los problemas, y el uso de una metodología especial y habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen; tienen como límite su escaso o inadecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal, y están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso.

Trabajo en equipo

El autor (MAHIEU, 2011, pág. 46) menciona que el Trabajo en Equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una

interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El término equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de "equipar un barco". De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común. A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de:

- Un objetivo, una finalidad o una meta común.
- Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria.
- Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa.
- Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes.
- La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas).
- Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno.
- Una instancia efectiva para la toma de decisiones.

- Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea.
- Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

Según (ACOSTA, 2011, pág. 98) el Trabajo en Equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce un conjunto de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción. Para el trabajo en equipo es necesario:

- **Priorizar un objetivo común.-** Sobre el beneficio individual, entendiendo aquí no sólo el beneficio personal sino también el de la función individual dentro del equipo.
- **Capacidad de escucha.-** Cuando la comunicación no es cara a cara y aún en este caso oír no es escuchar. Creemos haber escuchado lo que estábamos dispuestos a oír, la capacidad de escucha requiere de reinterpretar la comunicación dentro del contexto de nuestros interlocutores.

- **Reconocer y valorizar el aporte de todos.-** Supone que todos los miembros de un equipo han sido convocados por su saber específico -especialización-. Por supuesto, cada especialista tiene su propio lenguaje y marco de referencia para abordar la problemática en común, que es diferente a la de los otros; y funciona todo el tiempo como un obstáculo al entendimiento.
- **Resolver por consenso.-** No imponer ideas, es la conclusión de haber valorizado la posición de los otros miembros del grupo y las especialidades que representan. Si cada uno está viendo un aspecto del problema que me es ajeno, no podemos por un exceso de entusiasmo apurar una decisión que no haya sido debatida y tomada en conjunto.

(ANDER-EGG, 2011, pág. 143) Afirma que el trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socio afectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante. La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común.

Desde el punto de vista operativo, la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas. No siempre es posible constituir un equipo de trabajo, aun cuando haya un grupo de personas que decida hacerlo. Tienen que darse ciertas condiciones para que ello sea posible:

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional.
- Un sistema relacional.
- Un marco de referencia común.
- Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo.

Mahieu y Acosta concuerdan en que el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Para Ander-Egg desde el punto de vista operativo, el trabajo en equipo es la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto realizado mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas.

Cultura Organizacional

Según (AGOSTINI, 2010) la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora. Existen siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y toma de riesgos.
- Atención al detalle.
- Orientación a los resultados.
- Orientación hacia las personas.
- Orientación al equipo.
- Energía.
- Estabilidad.

Existen culturas y subculturas que están muy fuertemente definidas dentro de una organización, y tienen características diferenciadoras:

- **Cultura Dominante.-** Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- **Valores Centrales.-** Son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

- **Subculturas.-** Miniculturas dentro de la organización, que generalmente se definen por las designaciones departamentales y/o por la separación geográfica.
- **Cultura Fuerte.-** Cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento.

La cultura organizacional no es una simple filosofía, sino que también plantea funciones claras dentro de una estructura, tiene un papel de definición de fronteras, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, y sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. Existen tres aspectos relevantes para mantener viva a una cultura organizacional;

- **Selección.-** La decisión final sobre quien será contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión de que tanto se integran los candidatos a la organización.
- **Alta gerencia.-** Los gerentes, con lo que dicen y su comportamiento establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.
- **Socialización.-** Los empleados cuando ingresan a la organización no están familiarizados con su cultura, pudiendo llegar a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. Por lo tanto es necesario que se adapten a la cultura a través del proceso de socialización.

Para (TMP, 2011) la Cultura Organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que

establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales, a saber:

- **Fuertes o débiles.-** según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.
- **Concentradas o fragmentadas.-** según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- **Tendientes al cierre o a la apertura.-** según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.
- **Autónomas o reflejas.-** en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

El autor (RODRIGUEZ, 2012) señala que el estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente

se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

Para esclarecer este aspecto hay que analizar el proceso de formación de los grupos desde una configuración psicológica: Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. Desde este punto de vista, las propiedades esenciales de un grupo resultan:

- **Interacción.-** Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.
- **Cohesión.-** Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.
- **Motivos y metas comunes.-** Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo.
- **Normas de conducta.-** Regulada por reglas que son comunes a todos los miembros.
- **Estructura.-** Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Agostini destaca a la Cultura Organizacional no solo como una simple filosofía, sino también como un sistema que plantea funciones claras dentro de una estructura, teniendo un papel de definición de fronteras, y transmite un sentido de identidad a los

miembros de la organización. Para TPM la Cultura Organizacional genera un sentido de pertenencia desde el individuo hacia la organización. Y por ultimo hay que citar a Rodríguez ya que nos brinda una directriz muy importante afirmando que la cultura organizacional se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en post de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización.

Clima Organizacional

Según (MENDEZ, 2010, págs. 28,29) encuentra que el Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Además define al clima organizacional como las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional, analizando a este como un sistema de valores en una organización.

Para (CHIANG, 2010, pág. 89) el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio, teniendo repercusiones sobre su comportamiento.

El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Por lo tanto se define al clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los

individuos que la componen, formando un sistema interdependiente altamente dinámico.

Analizando las definiciones Méndez y Chiang, podemos ver que comparten el criterio de que el Clima Organizacional son todas las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con| otros individuos dentro de un ambiente organizacional. Además Chiang añade que el clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El autor (BLANCH, 2010, págs. 59,60) identifica al Clima Organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). El clima organizacional está íntimamente ligado a las percepciones que trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Características del Clima Organizacional

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

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

- **Estructura.-** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa.-** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.-** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Liderazgo

A criterio de (RUIZ M. , 2010, pág. 128) el liderazgo dentro de las organizaciones supone autoimponerse la responsabilidad de guiarlas a caminos de competitividad. Parece obvio pero conviene recordar que en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan de tal forma, lo que a largo plazo crea confusión, deterioro en las relaciones humanas dentro de la empresa y situaciones de riesgo laboral. Lo más importante para las empresas es manejarse en el éxito, y nadie mejor que los líderes para conducirlos en ese trayecto.

Otros aspectos a tener en cuenta en el liderazgo empresarial son la disciplina con la misión, lo que supone adaptarse a los cambios para no perder el ritmo en la competitividad del sector, y nunca cerrar la ventana a la innovación ideológica y tecnológica.

Mientras exista un éxito por celebrar, un camino habrá por encontrar y comentar. Cuando la embriaguez del éxito lo ridiculiza, se acaban las expectativas, surge el estrés del éxito. Se trata de ganar por ganar, ganar para sentirse bien, por obligación, por soberbia. Los caminos se acortan hasta desaparecer, entonces surge el abismo y el derribo. La empresa inteligente busca éxitos para celebrar (aprende), conoce el fracaso y lo engaña con la estrategia (fortaleza). La organización tonta no sabe celebrar un éxito, crea problemas en los que disipa los reconocimientos y los logros, los anula (no aprende), desestima con soberbia el fracaso, no se prepara para recibirlo (debilidad).

El buen liderazgo en la empresa sabe administrar al talento. La gestión del talento consiste en atraer, retener a los profesionales con mejores dotes para enfrentar una tarea. Los líderes que tienen miedo al talento acaban perjudicándose a sí mismos; este perjuicio se extiende, a largo plazo, al conjunto de la organización. Los líderes empresariales no sólo tienen que tener estatura suficiente para atraer a los grandes talentos; también necesitan carácter para retenerlos. Los profesionales con talento tienen

opciones: pueden marcharse a la competencia o convertirse ellos mismos en competencia.

(DAFT, 2011, págs. 5,6) afirma que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. La siguiente figura resume los elementos básicos de esta definición. El liderazgo implica influencia, ocurre entre personas, éstas tienen la intención de realizar cambios importantes y éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.

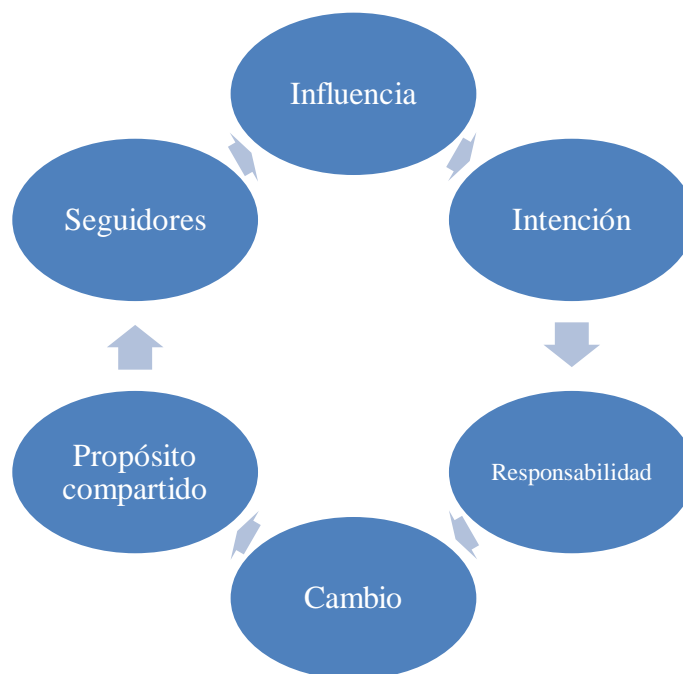


Gráfico N3. Lo que entraña el Liderazgo

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Los valores básicos de la cultura nos facilitan concebir el liderazgo como un acto en que un líder dirige a un seguidor. Sin embargo, el liderazgo es recíproco, en la mayoría de las organizaciones, los superiores influyen en los subordinados, pero los subordinados también influyen en los superiores. Las personas involucradas en la relación quieren

cambios sustanciales; es decir, el liderazgo implica crear cambios y no conservar el status quo.

Además, los líderes no dictan los cambios pretendidos, sino que éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores. Es más, el cambio está encaminado hacia un resultado que buscan tanto el líder como sus seguidores, hacia un futuro deseado o un propósito compartido que les lleva a tratar de alcanzar el resultado más preferible.

Un aspecto importante del liderazgo es que busca influir en otros con el propósito de que se agrupen en torno a una visión común. Por tanto, el liderazgo implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseable. Además, el liderazgo es una actividad de persona a persona y no es como el papeleo administrativo ni la planeación de actividades.

Existe el estereotipo de que los líderes tienen algo diferente, que no son como los demás. Sin embargo, las cualidades que se necesitan para un liderazgo eficaz son, en realidad, las mismas que se necesitan para ser un seguidor eficaz. Los seguidores eficaces piensan por su cuenta y desempeñan sus tareas con energía y entusiasmo. Están comprometidos con algo que va más allá de su interés personal y tienen el valor para defender sus creencias. Los buenos seguidores no siguen ciegamente al líder ni “dicen siempre que sí”

Según (STUCCHI, 2011) el Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Se identifica cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

- **Líder directivo:** Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- **Líder apoyador:** El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- **Líder participativo:** Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión
- **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo, históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

- **Edad del liderazgo de conquista.-** Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- **Edad del liderazgo comercial.-** A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- **Edad del liderazgo de organización.-** Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- **Edad del liderazgo e innovación.-** Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente obsolescencia.
- **Edad del liderazgo de la información.-** El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más creativa.
- **Liderazgo en la "Nueva Edad".-** Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera, con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea.

Aprendizaje organizacional

El Aprendizaje Organizacional ha llegado a ser cada vez más importante para la supervivencia de las empresas, esto como resultado de varios cambios en el contexto de las mismas; de hecho, el término aprendizaje organizacional ha sido utilizado extensamente, incluso abusando del término en los negocios; sin embargo, (MARTINEZ, 2011, págs. 60,61), señala que “Todas las condiciones necesarias para crear las bases intelectuales y prácticas del aprendizaje organizacional tomaron lugar desde 1947.

El aprendizaje en la organización sucede en rutinas cotidianas organizadas en esquemas que permiten asimilar, procesar e interpretar la información. Las rutinas incluyen las ideologías institucionales, estrategias, sistemas, tecnologías, culturas y convencionalismos que impactan la forma en que las organizaciones emprenden las actividades; mientras que los esquemas son mapas mentales que permiten interpretar la

información. Ambas, rutinas y esquemas, son complejas, se interrelacionan y penetran con fuerza en la organización, por lo mismo permanecen en ella más allá de un puesto o persona en particular.

En la actualidad, el aprendizaje continuo es indispensable dada la alta competitividad que existe en el contexto global; solamente con el aprendizaje será posible una adaptación efectiva en los ambientes de negocios, captar las oportunidades, aplicar el conocimiento más rápidamente y generar valor para la empresa y para los que en ella invierten.

El Aprendizaje Organizacional según (HAMILTON, 2010, pág. 30) es un proceso de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento accesible a todos los miembros relevantes de la organización.

Modelo de aprendizaje

Plantea este autor un modelo de aprendizaje en el que se identifican cinco distintas etapas del proceso de conversión del conocimiento individual en organizacional y las relaciones entre las mismas:

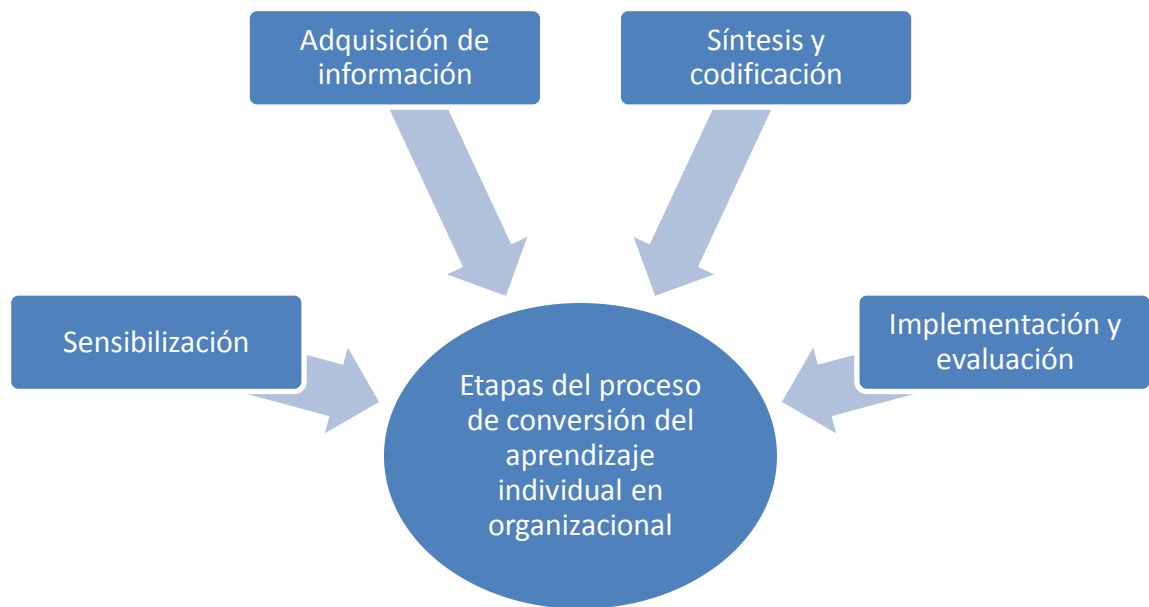


Gráfico N4. Modelo de aprendizaje de Hamilton

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Según este modelo el proceso de aprendizaje en las organizaciones comienza por la sensibilización o preparación de los miembros para realizar un esfuerzo orientado a aprender. Una vez sensibilizados, los individuos tratan de adquirir información a través de distintas vías. Dicha información es sintetizada y codificada, para ser posteriormente transmitida al resto de la organización y almacenada. Finalmente, la información almacenada es utilizada por cualquier miembro de la organización que la aplica en una actividad concreta. Finalmente, se evalúa la forma y resultados de dicha utilización.

Según (FUNDIBEQ, 2011) el Aprendizaje Organizacional es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar el capital

intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

Llegar a convertirse en una organización que aprende requiere de una cultura organizacional (patrón de conducta común, utilizado por todas las personas y grupos que integran una organización), que favorezca implementar procesos de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipos y la transmisión de conocimientos. Los principios básicos de esta nueva cultura son:

- Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio.
- Estructura organizativa ágil, basada en comunicación, información y dialogo continuo.
- Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva.
- Compromiso con el desarrollo de las personas.
- Liderazgo por niveles de conocimiento.
- Capacidad de anticiparse a los cambios.
- Intervención en la organización del trabajo por parte de quien lo ejecuta.
- Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación del personal.

Martínez y Fundíbeq concuerdan en que el aprendizaje organizacional es “la adquisición de conocimientos o habilidades”, esto implica dos cosas: la adquisición del “conocer cómo”, lo cual implica la destreza física para producir alguna acción, y la adquisición de “conocer por qué” o la aptitud de articular el entendimiento conceptual de una experiencia. También lo define como el desarrollo de nuevo conocimiento que tiene el potencial para influir en el comportamiento. Hamilton va más allá y plantea un modelo de aprendizaje que consta de cinco fases: Sensibilización, Adquisición de información, Síntesis y codificación, e implementación y evaluación.

2.5. HIPÓTESIS

Una adecuada comunicación organizacional interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

X= Comunicación organizacional interna

VARIABLE DEPENDIENTE

Y= Desarrollo organizacional

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación. Se detalla aspectos relevantes como el enfoque de la investigación, modalidad de investigación, tipo de investigación, operacionalización de variables, técnicas y procedimientos etc.

3.1. ENFOQUE

Esta investigación está dentro del campo comunicativo y organizacional; por lo tanto tiene una explicación cualitativa, porque se analizo detenidamente la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional.

3.2. MODALIDAD

Se realizó dos tipos de investigación: 1) Biográfica porque se utilizó libros, revistas científicas, folletos, documentos web y más respaldos para obtener información. Y 2) De campo ya que acudimos a la organización en estudio para recolectar información referente a nuestra investigación, mediante la aplicación de encuestas.

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental

Consistió en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas anteriores y establecer relaciones, diferencias o el estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc. La investigación bajo la modalidad bibliográfica se aplicó en lo referente al Marco Teórico. Esta modalidad ayudó a recolectar información científica con un enfoque general sobre la investigación realizada.

3.2.2. Investigación de campo

Fue el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tuvo como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la encuesta.

Se denomina investigación de campo porque se realizó directamente en la empresa con la aplicación de encuestas a los directivos y empleados de la misma y posteriormente se realizó un análisis profundo sobre la situación de la organización.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Correlacional

Se aplicó la investigación correlacional, ya que esta nos permitió medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional de San Miguel Drive, en un contexto particular.

3.3.2. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva nos permitió especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo fue describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro de la empresa San Miguel Drive.

3.3.3. Investigación Explicativa

Este tipo de investigación permitió generar una explicación del porque las variables “Comunicación organización interna” y “Desarrollo organizacional” están relacionadas, así mismo las causas y su impacto una sobre la otra.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población con la que se trabajó dentro de esta investigación consta de 30 miembros de la organización, por lo que no fue necesario obtener una muestra ya que esta cantidad fue pequeña y de fácil manejo.

Cuadro N1.- Detalle de la población	
CARGO	CANTIDAD
Gerente General	1
Subgerente	1
Secretarias	2
Jefes departamentales	4
Personal administrativo	12
Profesores	5
Choferes	2
Auxiliares	3
Total	30
Elaborado por: Investigador	
Fuente: Investigación directa	

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N2.- Matriz de Operacionalización de Variables - Variable Independiente				
HIPÓTESIS: Una adecuada comunicación organizacional interna impulsaría el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.				
VARIABLE INDEPENDIENTE: Comunicación Organizacional Interna				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con	<p>Objetivos</p> <p>Funciones</p> <p>Flujos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación institucional • Transmisión de información • Fortalecimiento de Relaciones interpersonales • Coordinación interna • Implicación del personal • Cambio de actitudes • Mejoramiento de productividad • Comunicación Descendente • Comunicación Ascendente 	<p>1. ¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa?</p> <p>2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?</p> <p>3. ¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?</p> <p>4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?</p> <p>5. ¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?</p>	Encuesta - Cuestionario

Cuadro N3.- Matriz de Operacionalización de Variables- Variable Dependiente

HIPÓTESIS: Una adecuada comunicación organizacional interna impulsaría el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

VARIABLE DEPENDIENTE: Desarrollo Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p>El Desarrollo Organización (DO), es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio, entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de</p>	<p>Cambio organizacional</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación • Barreras de adaptación • Proceso de cambio • Agentes de cambio • Distribución de funciones • Trabajo en conjunto • Sistema racional • Marco de referencia • Innovación y toma de riesgos. 	<p>1. ¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa?</p> <p>2. ¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución?</p> <p>3. ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?</p> <p>4. ¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las</p>	<p align="center">Encuesta - Cuestionario</p>

<p>alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea. El DO va asociando con variables como el cambio organizacional, trabajo en equipo, cultura organizacional, clima organizacional, liderazgo, y aprendizaje organizacional.</p>	<p>Clima organizacional</p> <p>Liderazgo</p> <p>Aprendizaje organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados. • Orientación hacia las personas. • Orientación al equipo. • Percepciones • Convivencia laboral • Influencia • Responsabilidad • Clasificación • Estrategias 	<p>actividades en la empresa?</p> <p>5. ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?</p>	
<p>Elaborado por: Investigador Fuente: Investigación directa</p>				

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación fue necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación:

Cuadro N4.- Recolección de información	
PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes internos (trabajadores)
3. ¿Sobre qué aspectos?	Comunicación organizacional interna y Desarrollo organizacional
4. ¿Quién?	Investigador
5. ¿Cuándo?	Inicio: 1 de julio del 2013 Finalización: 9 de noviembre del 2013
6. ¿Lugar de la recolección de la información?	Escuela de conducción SAN MIGUEL DRIVE, Salcedo-Ecuador
7. ¿Cuántas veces?	Se realizara por una ocasión a cada uno de los encuestados
8. ¿Qué técnica de recolección utilizara?	Encuesta
9. ¿Con que instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales.
Elaborado por: Investigador	
Fuente: Investigación directa	

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Cuadro N5.- Técnicas e instrumentos de investigación		
TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de Grados, Libros, revistas científicas, Documentos científicos. Documentos web.
2. Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario
Elaborado por: Investigador		
Fuente: Investigación directa		

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

- **Codificación de la información:** La codificación fue el proceso de enumerar cada una de las preguntas del cuestionario y en base a esto se facilitó el proceso de tabulación de los datos obtenidos. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.

- **Tabulación de la Información:** La tabulación de datos se la realizó a través del programa Excel, lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.
- **Graficar:** Para la presentación de los resultados se utilizó gráficas de barras.
- **Análisis estadístico:** El análisis los datos se realizó por medio de porcentajes que nos permitió interpretar los resultados obtenidos.
- **Interpretación:** La interpretación de resultados se elaboró bajo la síntesis de los mismos y así poder generar la información necesaria pudiendo estructurar una posible solución al problema en estudio. Se aplicó el χ^2 (Chi cuadrado) para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

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

O: Frecuencias observadas

E: Frecuencias esperadas

Fuente: SUÁREZ, M. (2012). *Interaprendizaje de Probabilidades y Estadística Inferencial con Excel, Winstats y Graph*. Ibarra, Ecuador: M & V.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de las encuestas, se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados. Para una fácil comprensión se elaboro tablas y gráficas en las que se detallan de una manera clara todas las cifras relevantes, como son: el número de encuestas aplicadas y los porcentajes.

4.1. ¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa?

Cuadro N6.- Identificación institucional			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	2	0,07	6,67
Casi siempre	5	0,17	16,67
A veces	3	0,10	10,00
Pocas veces	17	0,57	56,67
Nunca	3	0,10	10,00
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

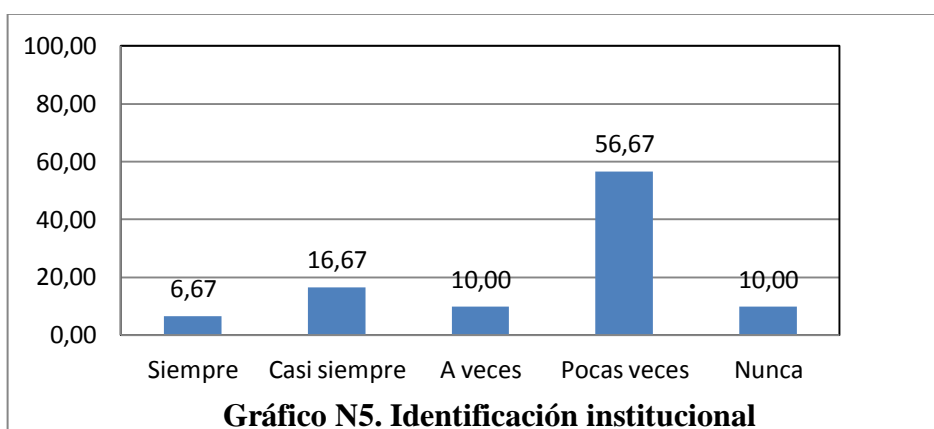


Gráfico N5. Identificación institucional

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Análisis: En el cuadro N6, gráfico N5, apreciamos que 17 trabajadores que representan el 56,67% del total de encuestados, consideran que la comunicación interna muy pocas veces genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.

Interpretación: Podemos notar que un gran número de trabajadores de la institución consideran que la comunicación interna de la empresa muy pocas veces genera una identificación institucional hacia la empresa, por lo que podemos afirmar que la organización ha descuidado este aspecto y por tal motivo la influencia de la comunicación interna es irrelevante.

4.2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

Cuadro N7.- Relaciones interpersonales			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	5	0,17	16,67
Casi siempre	2	0,07	6,67
A veces	2	0,07	6,67
Pocas veces	16	0,53	53,33
Nunca	5	0,17	16,67
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

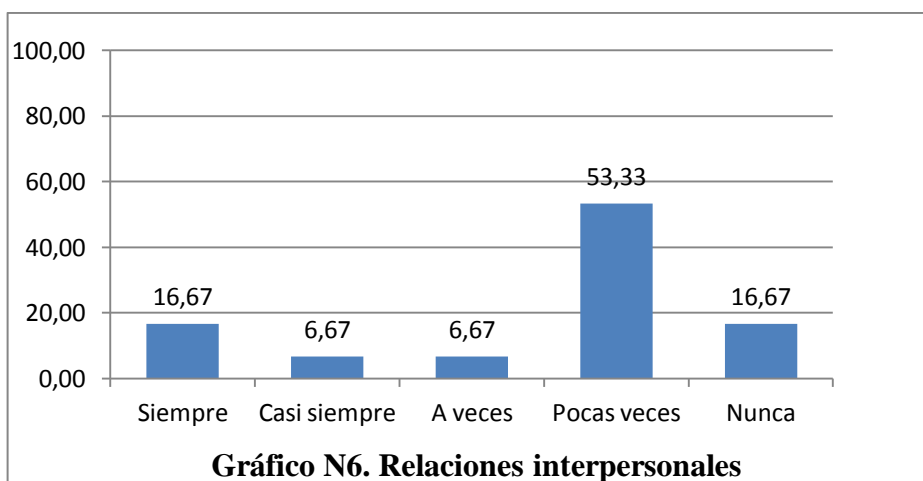


Gráfico N6. Relaciones interpersonales

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Análisis: Del total de encuestados un 53,33% afirma que la comunicación organizacional pocas veces fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.

Interpretación: Se puede apreciar que la comunicación organizacional tiene un impacto bajo sobre las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, pudiendo esto generar a futuro problemas a la interna de la organización.

4.3. ¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?

Cuadro N8.- Coordinación interna			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	3	0,10	10,00
Casi siempre	6	0,20	20,00
A veces	0	0,00	0,00
Pocas veces	14	0,47	46,67
Nunca	7	0,23	23,33
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

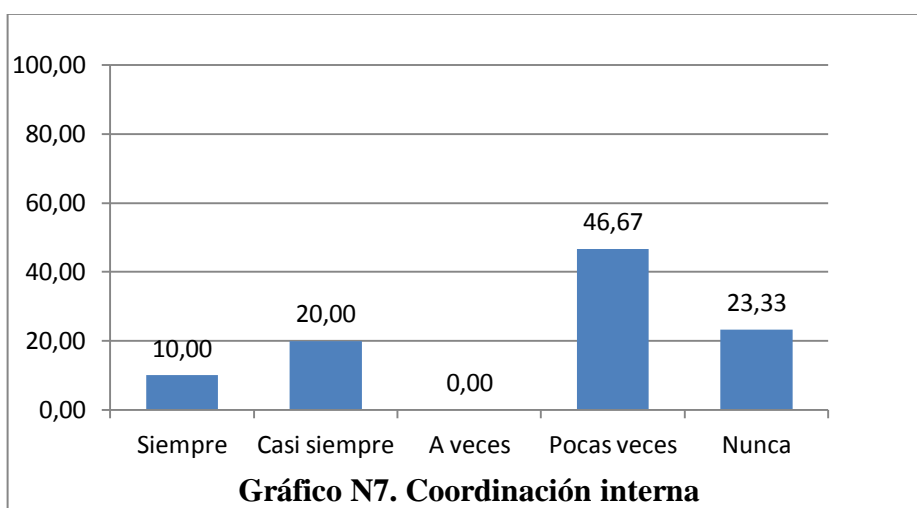


Gráfico N7. Coordinación interna

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Análisis: Un 46,67% de los encuestados considera que la comunicación interna pocas veces propicia una buena coordinación dentro de la organización.

Interpretación: Los resultados que arroja la presente encuesta refleja que una gran cantidad de trabajadores consideran que la comunicación interna pocas veces propicia una buena coordinación dentro de la organización, siendo esta deficiente.

4.4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

Cuadro N9.- Mejoramiento de la productividad			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	3	0,10	10,00
Casi siempre	4	0,13	13,33
A veces	2	0,07	6,67
Pocas veces	15	0,50	50,00
Nunca	6	0,20	20,00
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

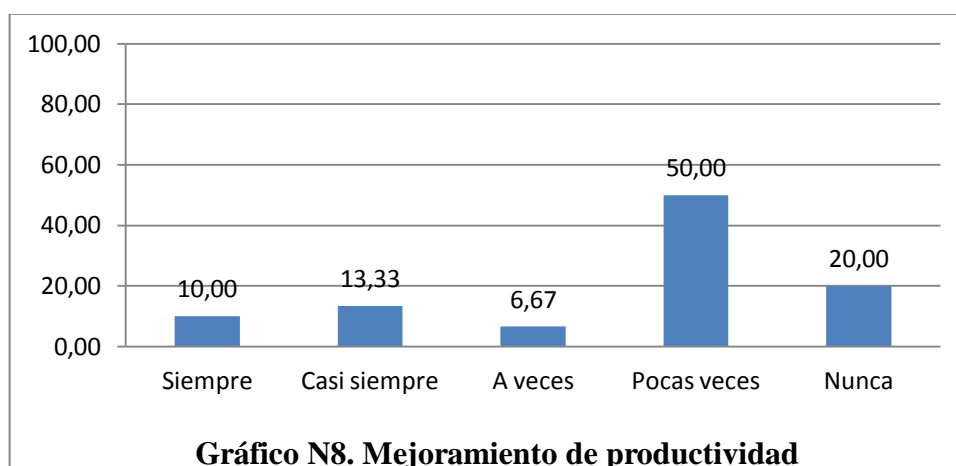


Gráfico N8. Mejoramiento de productividad

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Análisis: En el cuadro N9, figura N8, apreciamos que 15 trabajadores que representan el 50% del total de encuestados, consideran que una buena comunicación organizacional interna pocas veces mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas.

Interpretación: La mayor parte de encuestados afirman que una buena comunicación organizacional interna pocas veces impulsaría la productividad de la empresa. Esto da a notar que se debe poner más énfasis al respecto.

4.5. ¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?

Cuadro N10.- Cambio de actitudes			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	3	0,10	10,00
Casi siempre	6	0,20	20,00
A veces	0	0,00	0,00
Pocas veces	14	0,47	46,67
Nunca	7	0,23	23,33
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

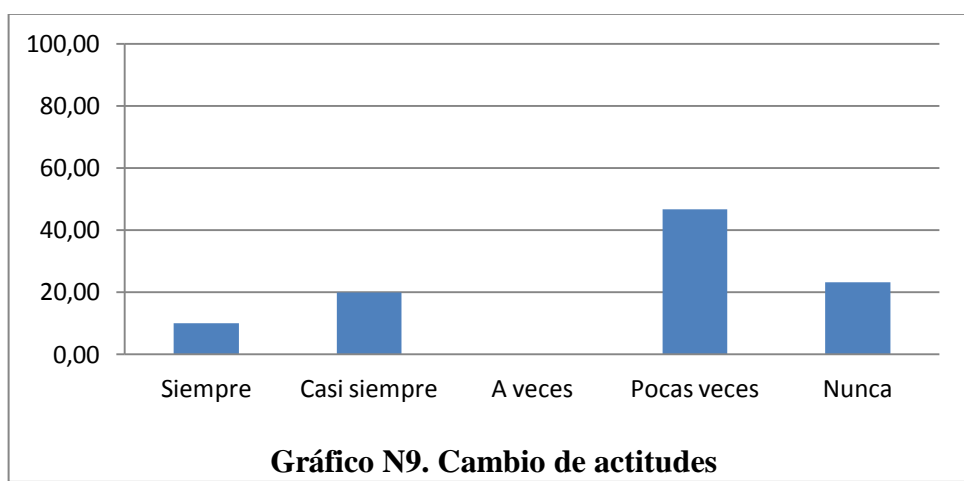


Gráfico N9. Cambio de actitudes

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Análisis: Del total de encuestados un 46,67% afirma que una buena comunicación organizacional pocas veces permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores.

Interpretación: Una buena comunicación organizacional pocas veces propiciaría la mejora de las actitudes de los colaboradores en beneficio de la institución.

4.6. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?

Cuadro N11.- Tipos de comunicación interna			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	3	0,10	10,00
Casi siempre	6	0,20	20,00
A veces	1	0,03	3,33
Pocas veces	18	0,60	60,00
Nunca	2	0,07	6,67
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

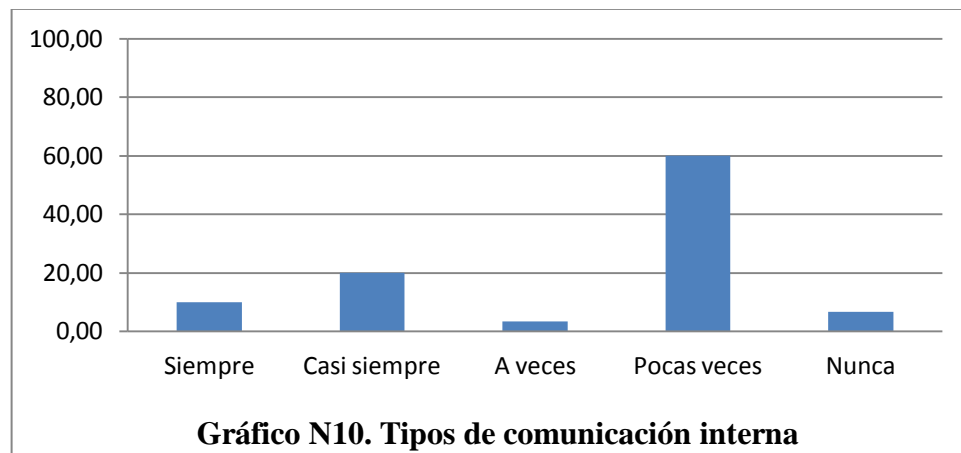


Gráfico N10. Tipos de comunicación interna

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Análisis: Un 60% de los encuestados conoce poco acerca de los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa.

Interpretación: El resultado de la presente investigación refleja que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa no conocen los diferentes tipos de comunicación interna que se manejan dentro de esta.

4.7. ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?

Cuadro N12.- Medios de comunicación interna			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Excelente	8	0,27	26,67
Muy bueno	2	0,07	6,67
Bueno	1	0,03	3,33
Regular	19	0,63	63,33
Malo	0	0,00	0,00
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

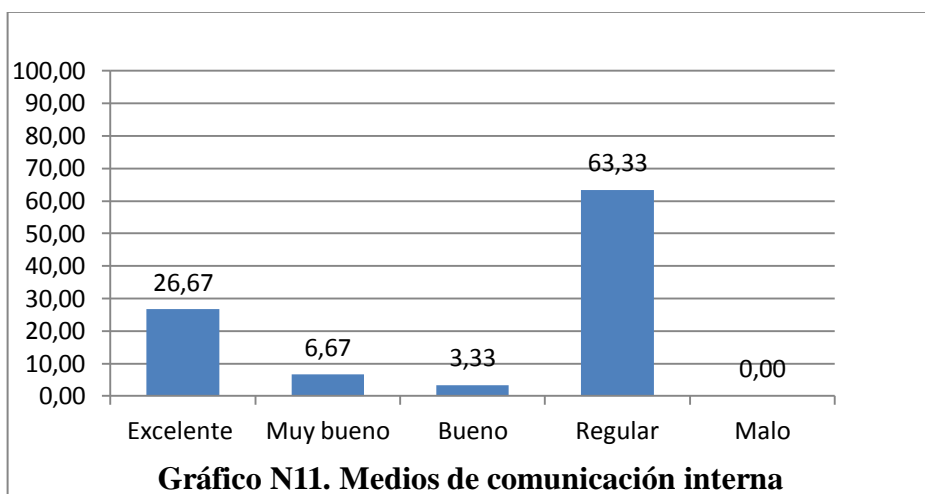


Gráfico N11. Medios de comunicación interna

Elaborado por: Investigador

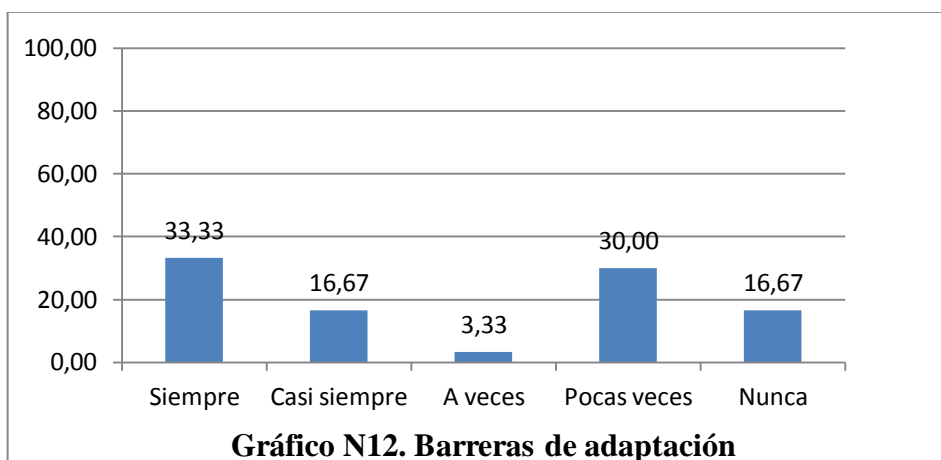
Fuente: Investigación directa

Análisis: En el cuadro N12, figura N11, apreciamos que 19 trabajadores que representan el 63,33% del total de encuestados, califican como regulares a los medios de comunicación internos con los que cuenta la empresa.

Interpretación: La gran mayoría de trabajadores califican como regular a los comunicación interna con los que cuenta la empresa.

4.8. ¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa?

Cuadro N13.- Barreras de adaptación			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	10	0,33	33,33
Casi siempre	5	0,17	16,67
A veces	1	0,03	3,33
Pocas veces	9	0,30	30,00
Nunca	5	0,17	16,67
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			



Elaborado por: Investigador
Fuente: Investigación directa

Análisis: Del total de encuestados un 33,33% afirma que siempre existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa, mientras que un 30,00% considera que estas se dan pocas veces.

Interpretación: Se puede apreciar que en esta pregunta existe opiniones muy divididas, un porcentaje considerable de colaboradores de la empresa afirma que siempre existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentar el desarrollo organizacional de la empresa, y mientras que otro porcentaje muy relevante afirma que estas se dan pocas veces.

4.9. ¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución?

Cuadro N14.- Agentes de cambio			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	5	0,17	16,67
Casi siempre	12	0,40	40,00
A veces	4	0,13	13,33
Pocas veces	4	0,13	13,33
Nunca	5	0,17	16,67
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

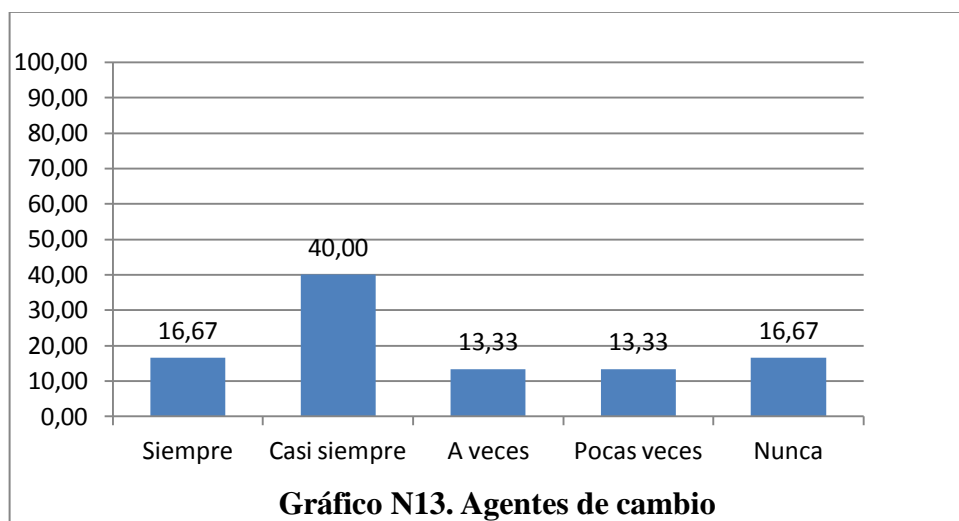


Gráfico N13. Agentes de cambio

Elaborado por: Investigador

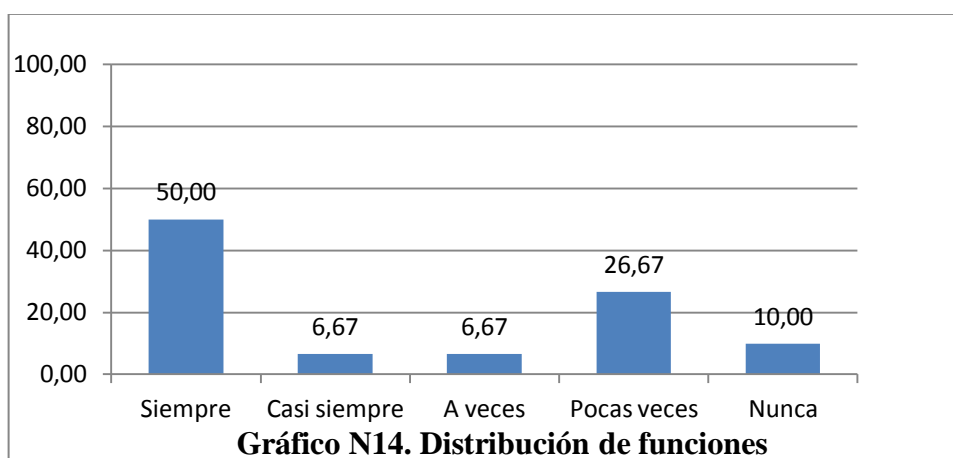
Fuente: Investigación directa

Análisis: Un 40% de los encuestados consideran que casi siempre existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución.

Interpretación: La mayoría de los encuestados consideran que casi siempre existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional.

4.10. ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Cuadro N15.- Distribución de funciones			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	15	0,50	50,00
Casi siempre	2	0,07	6,67
A veces	2	0,07	6,67
Pocas veces	8	0,27	26,67
Nunca	3	0,10	10,00
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			



Elaborado por: Investigador
Fuente: Investigación directa

Análisis: En el cuadro N15, figura N14, apreciamos que 15 trabajadores que representan el 50% del total de encuestados, consideran que la distribución de funciones siempre influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Interpretación: Se puede apreciar que la mitad de trabajadores encuestados afirman que la distribución de funciones siempre influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa, por tal motivo hay que tener mucha atención a este tema ya que tiene un impacto importante sobre la percepción del colaborador.

4.11. ¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa?

Cuadro N16.- Cultura organizacional			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	10	0,33	33,33
Casi siempre	8	0,27	26,67
A veces	3	0,10	10,00
Pocas veces	6	0,20	20,00
Nunca	3	0,10	10,00
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

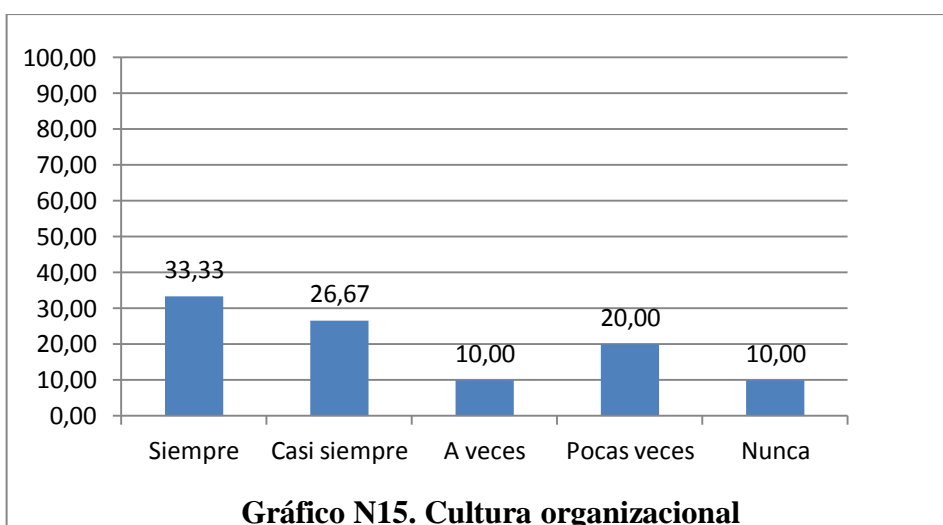


Gráfico N15. Cultura organizacional

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Análisis: Del total de encuestados un 33,33% afirma que la cultura organizacional siempre tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.

Interpretación: La cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa, por tal motivo hay que dar mucha importancia a este punto en análisis ya que de este dependerá el futuro de la empresa.

4.12. ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?

Cuadro N17.- Clima organizacional			
Escala	Frecuencia	F. Relativa	%
Siempre	4	0,13	13,33
Casi siempre	3	0,10	10,00
A veces	12	0,40	40,00
Pocas veces	7	0,23	23,33
Nunca	4	0,13	13,33
	30		100,00
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

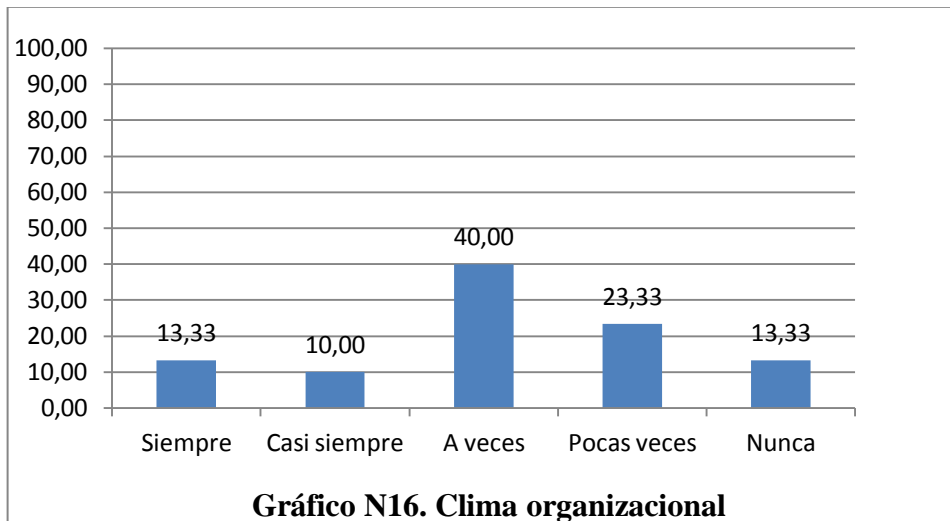


Gráfico N16. Clima organizacional

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Análisis: Un 40% de los encuestados considera que a veces el clima organizacional de la empresa es el más adecuado.

Interpretación: Existe un grupo muy importante de encuestados que se manifiesta al respecto, afirmando que el clima organizacional de la empresa no es el más adecuado para desarrollar las actividades.

4.13. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis

Una adecuada comunicación organizacional interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

H₀: Hipótesis nula

Una adecuada comunicación organizacional interna NO mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

H₁: Hipótesis alternativa

Una adecuada comunicación organizacional interna SI mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

Prueba estadística

Para la comprobación de la hipótesis se aplicó la prueba del χ^2 , cuya fórmula es la siguiente:

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

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Nivel de significancia

El nivel de significancia a utilizar es de 95% → 0,05

Grados de libertad

Para los grados de libertad se utilizó la siguiente fórmula:

Grados de libertad = (Filas - 1)(Columnas - 1)

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

Gl= (11-1) (5-1)

Gl= (10) (4)

Gl= 40

Frecuencias observadas

Cuadro N18.- Frecuencias observadas						
Parámetro	Escala					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	
4.1. Identificación Institucional	2	5	3	17	3	30
4.2. Relaciones Interpersonales	5	2	2	16	5	30
4.3. Coordinación Interna	3	6	0	14	7	30
4.4. Mejoramiento de la productividad	3	4	2	15	6	30
4.5. Cambio de actitudes	3	6	0	14	7	30
4.6. Tipos de comunicación interna	3	6	1	18	2	30
4.8. Barreras de Adaptación	10	5	1	9	5	30
4.9. Agentes de Cambio	5	12	4	4	5	30
4.10. Distribución de Funciones	15	2	2	8	3	30
4.11. Cultura Organizacional	10	8	3	6	3	30
4.12 Clima Organizacional	4	3	12	7	4	30
TOTAL	63	59	30	128	50	330
Elaborado por: Investigador						
Fuente: Investigación directa						

Calculo del χ^2

Cuadro N19.- Calculo del χ^2				
O	E	O-E	(O-E)²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
2	5,73	-3,73	13,89	2,43
5	5,36	-0,36	0,13	0,02
3	2,73	0,27	0,07	0,03
17	11,64	5,36	28,77	2,47
3	4,55	-1,55	2,39	0,53
5	5,73	-0,73	0,53	0,09
2	5,36	-3,36	11,31	2,11
2	2,73	-0,73	0,53	0,19
16	11,64	4,36	19,04	1,64
5	4,55	0,45	0,21	0,05
3	5,73	-2,73	7,44	1,30
6	5,36	0,64	0,40	0,08
0	2,73	-2,73	7,44	2,73
14	11,64	2,36	5,59	0,48
7	4,55	2,45	6,02	1,33
3	5,73	-2,73	7,44	1,30
4	5,36	-1,36	1,86	0,35
2	2,73	-0,73	0,53	0,19
15	11,64	3,36	11,31	0,97
6	4,55	1,45	2,12	0,47
3	5,73	-2,73	7,44	1,30
6	5,36	0,64	0,40	0,08
0	2,73	-2,73	7,44	2,73
14	11,64	2,36	5,59	0,48
7	4,55	2,45	6,02	1,33
3	5,73	-2,73	7,44	1,30
6	5,36	0,64	0,40	0,08

1	2,73	-1,73	2,98	1,09
18	11,64	6,36	40,50	3,48
2	4,55	-2,55	6,48	1,43
10	5,73	4,27	18,26	3,19
5	5,36	-0,36	0,13	0,02
1	2,73	-1,73	2,98	1,09
9	11,64	-2,64	6,95	0,60
5	4,55	0,45	0,21	0,05
5	5,73	-0,73	0,53	0,09
12	5,36	6,64	44,04	8,21
4	2,73	1,27	1,62	0,59
4	11,64	-7,64	58,31	5,01
5	4,55	0,45	0,21	0,05
15	5,73	9,27	85,98	15,01
2	5,36	-3,36	11,31	2,11
2	2,73	-0,73	0,53	0,19
8	11,64	-3,64	13,22	1,14
3	4,55	-1,55	2,39	0,53
10	5,73	4,27	18,26	3,19
8	5,36	2,64	6,95	1,30
3	2,73	0,27	0,07	0,03
6	11,64	-5,64	31,77	2,73
3	4,55	-1,55	2,39	0,53
4	5,73	-1,73	2,98	0,52
3	5,36	-2,36	5,59	1,04
12	2,73	9,27	85,98	31,53
7	11,64	-4,64	21,50	1,85
4	4,55	-0,55	0,30	0,07
330				107,72
Elaborado por: Investigador				
Fuente: Investigación directa				

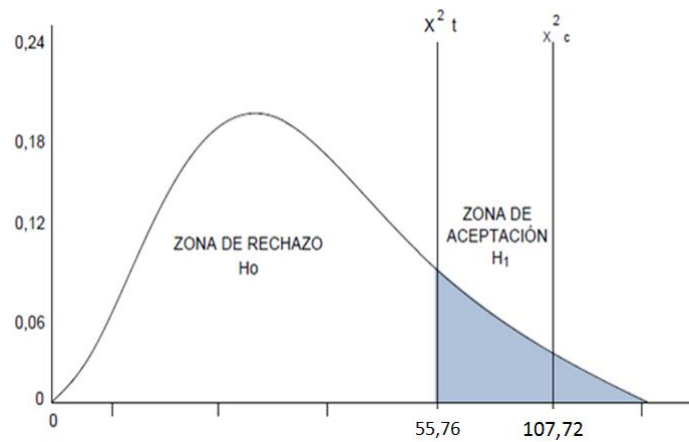


Gráfico N17. Campana de Gauss

Elaborado por: Investigador

Fuente: Investigación directa

Tabular $\chi^2_c = 107,72$

Calculada $\chi^2_T = 55,76$

Como la χ^2_c es mayor que χ^2_T se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, por lo tanto: “Una adecuada comunicación organizacional interna SI mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.
- Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive.

- La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
- Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

5.2.RECOMENDACIONES

- Corregir las falencias que presenta la comunicación organizacional interna con la finalidad de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización.
- Es urgente mejorar la comunicación organizacional interna en post de incrementar la productividad de la empresa San Miguel Drive y así también mejorar las actitudes de los trabajadores.
- Dar a conocer a cada uno de los colaboradores de la empresa cuales son los tipos de comunicación con los que trabaja la institución, y además lograr que identifiquen los medios de comunicación internos con los que se cuenta.
- Analizar la actual distribución de funciones de la empresa y su incidencia sobre el trabajo en equipo. Además hay que mejorar el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive con la finalidad de tener un correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
- Diseñar estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna con el objetivo de que esta pueda cumplir sus principales funciones que como son: Generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título de la propuesta

Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

Institución ejecutora:	Escuela de Conducción San Miguel Drive
Beneficiarios:	Clientes internos
Ubicación:	Salcedo, Calles García Moreno y Quito S/N
Tiempo estimado para la ejecución:	90 días

Fecha de inicio:	1 de febrero del 2014
Fecha de finalización:	30 de abril del 2014
Equipo técnico responsable:	Gerencia
Costo:	300 dólares americanos

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En base a toda la información que se ha logrado recolectar durante esta investigación podemos resaltar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.

Muchos de los colaboradores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive. Además la distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y cabe resaltar que el clima organizacional de la empresa no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.

Por último la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Con la diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE se pretende corregir y eliminar las falencias que la organización tiene actualmente en este ámbito. El diseño de estrategias debe responder a los siguientes objetivos:

- Conseguir que la totalidad de personas de la organización conozcan cual es el fin de lo planeado.
- Conseguir la implicación y la colaboración de la totalidad del personal de la empresa.
- Construir mensajes eficaces de lo que se pretende alcanzar estableciendo los caminos más adecuados para llevarlo a cabo.
- Retroalimentar lo planificado con los resultados obtenidos.

La comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y mantener equipos de trabajo competitivos.

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1. Objetivo general

Impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE y el desarrollo organizacional por medio del diseño de estrategias.

6.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar estrategias acorde a la realidad y a las necesidades de la organización para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna.
- Definir estrategias validas y flexibles para reducir los problemas generados por una mala comunicación organizacional interna.
- Generar una propuesta clara y concisa ante el problema en estudio.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El diseño de la presente propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Factibilidad política:** Voluntad plena de los miembros y directivos de los diversos departamentos de la institución.
- **Factibilidad técnica – operativa:** Disponibilidad total de los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el diseño de la propuesta.
- **Factibilidad social:** Cada uno de los miembros de la institución está dispuesto a contribuir con el desarrollo y mejora de la organización.
- **Factibilidad legal:** El diseño de la propuesta no infringe ninguna norma o ley establecida a nivel local, municipal o nacional.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

6.6.1. Estrategias de comunicación – Comunicación Interna

(AGUILERA, 2010): La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha de los servicios ofrecidos y los retos de su organización. Los sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y acciones, están subordinadas absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la organización.

Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados.

Cada empleado necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa. En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa.

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditoras que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de

la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las practicas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna , la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas.

Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso sus ejes principales y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada uno de los sectores, en función de los objetivos de los servicios o del negocio.

(MONCAYO, 2010): Para poder llevar a cabo estrategias que mejoren la comunicación interna se deben disponer de los resultados de una evaluación de clima laboral. Tres son los componentes que debe contener la estrategia de comunicación (Paul Capriotti):

- **Primero: La atribución de responsabilidades.-** Se recomienda que sea el director de comunicación quien la ejerza cuando la empresa sea grande, sin embargo en las medianas y pequeñas debe asumirla un ejecutivo cuya vinculación sea bien a la dirección de personal, bien a la dirección de comunicación, aunque dichas alternativas presenten ventajas e inconvenientes como vemos a continuación.
- **Segundo: La concepción de los mensajes.-** Debe tener prioridad la información interna, toda acción comunitaria hacia el exterior debe ir precedida de una comunicación hacia el interior de la compañía. Para ello además la información que vaya a ir hacia el exterior se recomienda que sea difundida por canales internos dos o tres días antes de hacerse pública. Las claves para que el mensaje sea eficaz son:

- Comunicado con diligencia, para eliminar la deformación informativa que genera el rumor.
 - Simple, para garantizar la comprensión general.
 - Novedoso, si se pretende que despierte interés.
 - Selectivo, para orientarlo hacia los hechos que realmente motivan su comunicación.
- **Tercero: La elección de los instrumentos.-** Para ello se deben considerar tres variables:
 - **El contenido del mensaje, considerando su complejidad y su extensión:** Si es complejo y largo los soportes audiovisuales ofrecen buenos resultados en la medida que permiten una narración estructurada y también a la hora de incorporar gráficos. También para estos casos resultan de utilidad los soportes escritos siempre y cuando se considere el público al que va dirigido así como su capacidad de comprensión y su hábito de lectura. Si la naturaleza del contenido es más social lo mejor es que el canal sea oral.
 - **El perfil del destinatario:** el cual nos ayudará a elegir el soporte adecuado para la comunicación interna. La segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación: mientras más homogéneos sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales.
 - **El efecto deseado, considerando cinco efectos prioritarios:** la comprensión correcta del contenido del mensaje, la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos, la memorización, la conservación de la información durante un largo período de tiempo y el coste económico de la comunicación.

6.7. METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

Cuadro N 20.- Metodología – Modelo Operativo					
Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.					
Fase	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Planteamiento de objetivos	Elaboración de los objetivos para la presente propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño un objetivo general que servirá como eje central. • Elaboración de los objetivos específicos apegados al objetivo general. 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de recursos humanos	3 semanas
Elaboración de estrategias	Diseñar estrategias acordes con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias para captar la atención del público objetivo. • Diseño de estrategias para llegar con un mensaje claro al publico objetivo. 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de recursos humanos	2 Semanas
Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias	Selección de los mecanismos que servirán para el desarrollo de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de los mecanismos que van acorde con la estructura de las estrategias 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de recursos humanos	4 semanas
Evaluación y control	Comparación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de entrevistas y encuestas periódicas para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta. 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de recursos humanos	3 semanas
Elaborado por: Investigador					
Fuente: Investigación directa					

6.7.1. Desarrollo del Modelo Operativo

Etapa 1. Planteamiento de objetivos

En la primera etapa se elaborara y detallara los objetivos de la presente propuesta. Iniciaremos con el diseño del objetivo general y posteriormente con el diseño de los objetivos específicos apegados al objetivo general. Un objetivo es la directriz base que nos dará la pauta de lo que deseamos conseguir en determinado tiempo.

Cuadro N 21.- Planteamiento de objetivos	
Objetivo general	Objetivos específicos
Impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa SAN MIGUEL DRIVE y el desarrollo organizacional por medio del diseño de estrategias.	Desarrollar estrategias acorde a la realidad y a las necesidades de la organización para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna.
	Definir estrategias validas y flexibles para reducir los problemas generados por una mala comunicación organizacional interna.
Elaborado por: Investigador	
Fuente: Investigación directa	

Etapa 2. Elaboración de estrategias

En la segunda etapa se diseñara las estrategias acordes con los objetivos establecidos. Estas nos servirán para captar la atención del público objetivo, así como para llegar con un mensaje claro al público objetivo. Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Entre las estrategias a diseñadas para mejorar la comunicación interna de la escuela de conducción SAN MIGUEL DRIVE constan:

Cuadro N22.- Elaboración de estrategias	
Grupo de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas periódicas sobre temas de comunicación interna. • Uso correcto de los medios de comunicación. • Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna. • Aprovechamiento de la tecnología. • Potenciar de los medios de comunicación interna más utilizados. • Capacitación periódica en temas de comunicación y nuevas tecnologías.
<p>Elaborado por: Investigador</p> <p>Fuente: Investigación directa</p>	

En la fase 2 se diseñara las estrategias acordes con los objetivos establecidos. Los dos ámbitos que se ha tomado en cuenta son:

Cuadro N23. Ámbitos de la estrategia	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias para captar la atención del público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias para llegar con un mensaje claro al publico objetivo.
<p>Fuente: Propia</p> <p>Elaborado por: Byron David Balarezo Toro</p>	

Todo esto permitirá a los ejecutores de la propuesta anticiparse a los hechos o determinados escenarios que puedan presentarse y actuar adecuadamente

Etapa 3. Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias

Cuadro N24.- Mecanismos para la aplicación de estrategias	
Estrategias	Mecanismos
Charlas periódicas sobre temas de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de temas prioritarios. De forma colectiva e individual
Uso correcto de los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar los recursos comunicacionales a un fin exclusivo
Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Uso adecuado de dispositivos e instrumentos existentes
Aprovechamiento de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de hardware y software
Potenciar de los medios de comunicación interna más utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la utilización de medios masivos y de alta tendencia.
Capacitación periódica en temas de comunicación y nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de conferencistas especializados (externos)
Elaborado por: Investigador	
Fuente: Investigación directa	

Medios de comunicación idóneos

Mantener a un equipo de personas enfocado en su trabajo y motivado se requiere de vías de comunicación permanentes. Dentro de la empresa hay que estar preparado con herramientas muy tradicionales o más innovadoras. La importancia de la comunicación interna es la misma para manejar diversos tipos de comunicación.

No hay que caer en el error de pensar que con sólo transmitir mensajes de arriba hacia abajo a la típica manera de jefe a subordinado se tendrá resultados en organizaciones

dinámicas y cambiantes como las que exigen los mercados actuales. Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que se perderá uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción.

La comunicación interna se la organizara en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Conocerlos nos permitirá aplicar las herramientas más convenientes para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación en la escuela de conducción SAN MIGUEL DRIVE, teniendo en cuenta todas sus dimensiones:

- **Comunicación descendente**

Se trata de la comunicación formal básica, surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. Para este tipo de comunicación, seleccionamos las herramientas de acuerdo con lo que transmitiremos y a quienes va dirigido. Las más típicamente utilizadas en las empresas son:

- Manual del empleado
- Carta al personal
- Reuniones informativas
- Entrevista
- Cartelera
- Circulares y correos electrónicos grupales

- **Comunicación ascendente**

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa. Nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permitirá a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente.

Como señala Peter Drucker, "en la empresa basada en la información, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica", por lo que este tipo de comunicación resultara fundamental para el desarrollo de la organización. Entre las herramientas a utilizar para alentar este tipo de comunicación figuran:

- Buzón de sugerencias
- Entrevista
- Intranet
- Correo electrónico
- Reuniones periódicas

Comunicación horizontal

Es la se da entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo. Cuando se fomenta desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo. Los instrumentos más adecuados serán:

- Reuniones por departamentos o grupos de trabajo
- Correo electrónico
- Redes sociales

Etapas 6. Evaluación y control

La última fase de la propuesta servirá para evaluar y controlar el impacto que ha tenido la ejecución de las estrategias, comparando los objetivos establecidos con los resultados alcanzados.

Se aplicara entrevistas y encuestas periódicas a todos los integrantes de la empresa para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta.

Cuadro N25. Técnicas e instrumentos de evaluación y control	
Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Elaborado por: Investigador	
Fuente: Investigación directa	

6.8. ADMINISTRACIÓN

El gerente de SAN MIGUEL DRIVE y el jefe de talento humano serán los encargados de la administración y ejecución de la presente propuesta. Estos a su vez impulsaran la iniciativa con el afán de contribuir al desarrollo de la organización.

6.8.1. Presupuesto

La gerencia y el jefe de recursos humanos de la escuela de conducción SAN MIGUEL DIRVE son los encargados de administrar y ejecutar la presente propuesta, tomando en consideración la optimización de recursos, la flexibilidad al cambio y el trabajo en equipo, factores que permitirán el desarrollo empresarial. A continuación detallaremos todos los materiales e implementos que se necesita:

Cuadro N26. Presupuesto			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Resma de papel	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Esferográficos	5	\$ 0,50	\$ 2,50
Gomas de borrar	5	\$ 0,25	\$ 1,25
Lápiz	5	\$ 0,30	\$ 1,50
Flash memory	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Copias	300	\$ 0,02	\$ 6,00
Impresiones	300	\$ 0,05	\$ 15,00
Transporte	20	\$ 1,50	\$ 30,00
Alimentación	20	\$ 2,00	\$ 40,00
		Subtotal	\$ 126,25
		10% Imprevistos	\$ 12,63
		Total	\$ 138,88
Elaborado por: Investigador			
Fuente: Investigación directa			

6.9.PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

Cuadro N27. Matriz de evaluación	
¿Quiénes solicitan	Escuela de conducción SAN MIGUEL DRIVE

evaluar?	
¿Porqué evaluar?	Se evaluara con la finalidad de ver cómo va desarrollando la propuesta tanto parcial como total.
¿Para qué evaluar?	Para valorar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.
¿Qué evaluar?	Todo lo inherente a la comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional.
¿Quién evalúa?	Un funcionario designado por la gerencia (Jefe de recursos humanos).
¿Cuándo evalúa?	Según el cronograma propuesto
¿Con que evaluar?	Aplicación de encuestas
Elaborado por: Investigador Fuente: Investigación directa	

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, J. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid, España : ESIC.
- AGOSTINI, E. (18 de 12 de 2010). *La Cultura Organizacional*. Recuperado el 05 de 07 de 2013, de <http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/desarrollo-organizacional/Semana04-02.pdf>
- ALVAREZ, G. (2011). *Cambio Organizacional y Disciplinario*. México , México : Plaza y Valdés S.A.
- AMOROS, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- ANDER-EGG, E. (2011). *El Trabajo en Equipo*. México, México : Editorial Progreso.
- ANDRADE, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica* . Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- ANDRADE, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- ANDRADE, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España .
- ARAMBURU, N. (2012). *Organización de Empresas*. Bilbao, España : Deusto Publicaciones.
- BECKHARD, R. (2010). *Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos*. México, México: Fondo Educativo Interamericano.
- BERGES, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España : Comunicación Social CS.

- BLANCH, J. (2010). *Teoría de las relaciones laborales*. Cataluña, España: Editorial UOC.
- CASTRO, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- CHIANG, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga, España : Editorial Vértice.
- CHIANG, M. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.
- CHOMPOY, L. (2011). *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción*. Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- CONTRERAS, H. (12 de 10 de 2012). *RRPP Net Porat*. Recuperado el 13 de 05 de 2013, de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- DAFT, R. (2011). *La Experiencia del Liderazgo, 3ra Edición*. México : Thomson.
- DEL PUGAR, L. (2010). *Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos*. Madrid , España : ESIC Editorial.
- DIEZ, S. (2010). *Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa*. Vigo, España : Ideas Propias.
- DOMINGUEZ, D. (2011). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España : Visión Libros.
- EHB, E. H. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados*. Bilbao, España : Deusto.
- ENRIQUE, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona , España : Servei de Publicacions.

- ETCHEGARAY, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- FAVARO, D. (s.f.). *Creas*. (D. Favaro, Ed.) Recuperado el 11 de 05 de 2013, de <http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf>
- FERNANDEZ, D. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España : Paraninfo.
- FERNANDEZ, E. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinario*. Madrid, España : Paraninfo.
- FERNANDEZ, J. (2012). *Fundamento de la Organización de Empresas, Breve historia del Managment*. Madrid, España : Narcea.
- FUNDIBEQ. (16 de 12 de 2011). *Aprendizaje Organizacional*. Recuperado el 2013 de 07 de 12, de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf
- GARCIA, J. (2011). *La Comunicación Interna*. Madrid, España : Díaz de Santos.
- GARCIA, S. (2011). *Organización y Administración de Empresas, una visión practica*. Madrid, España : Editorial ESIC.
- GARZON, M. (2010). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- GOMEZ, M. (2009). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de losmedios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Malaga .
- HAMILTON, W. (2010). *Instrumentos de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Bogota, Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello.
- HARTLINE, M. (2011). *Estrategias de Marketing*. México, México: Thomson.

- HITT, M. (2011). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México : Pearson.
- JOAN, E. (2012). *Mas allá de la Comunicación Interna*. Barcelona, España : Gestión 2000.
- LACASA, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- LISSACK, M. (2011). *Innovar la Organización Empresarial*. Barcelona: Deusto.
- LUSTHAUS, C. (2011). *Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington DC, Estados Unidos: IDB Bookstore.
- MAHIEU, P. (2011). *Trabajar en Equipo*. Buenos Aires, Argentina: XXI Editores.
- MARSHAK, R. (2010). *Cambio Organizacional, Trabas, Contratiempos y Dificultades más Habituales*. San Francisco, Estados Unidos: Duesto.
- MARTIN, F. (2010). *Comunicación en las Empresas e Instituciones*. Salamanca, España : Ediciones Universidad Salamanca.
- MARTINEZ, M. d. (2011). *Orientación al Mercado, Un Modelo Desde la Perspectiva de Aprendizaje Organizacional*. México, México: UAA.
- MELLO, D. F. (2010). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. México, México: Limusa.
- MENDEZ, C. (2010). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial “Universidad del Rosario”.
- MONROY, A. (2010). *Investigación histórica bibliográfica sobre la comunicación organizacional, relacionada con en el desarrollo organizacional*. Corporación Instituto de Administración y Finanzas Pereira, Pereira.
- REBEIL, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México , México : AMCO.

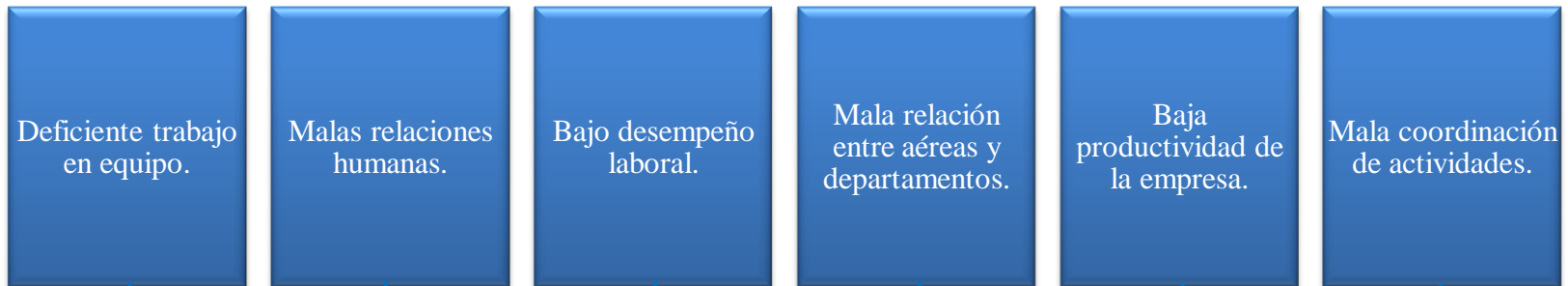
- REYES, A. (2012). *Administración de Empresas, teoría y practica*. México, México: Limusa.
- ROBBINS, C. (2011). *Administración, Octava Edición*. México , México : Pearson.
- ROBBINS, S. (2010). *Comportamiento Organizacional – Decima Edición*. Naucalpan de Juárez , México: Pearson Editorial.
- RODRIGUEZ, I. (02 de 02 de 2012). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 2013 de 07 de 05, de <http://estatico.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>
- RUIZ, A. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid, España: Arco Libros.
- RUIZ, M. (2010). *¿Para qué Sirve un Líder?* Buenos Aires, Argentina: Díaz de Santos.
- SANCHEZ, P. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: EDITEX.
- SANZ, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España : ESIC.
- SLOCUM, H. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México, México : Cengage Learning .
- STUCCHI, M. (19 de 05 de 2011). *Liderazgo*. (JNE, Ed.) Recuperado el 07 de 05 de 2013, de http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M._Liderazgo.pdf
- TMP, D. d. (12 de 04 de 2011). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 05 de 07 de 2013, de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf
- WORLWY, C. (2011). *Desarrollo Organizacional y Cambio (8va Edición)*. México, México: Thomson.

ANEXOS

ANEXO N1

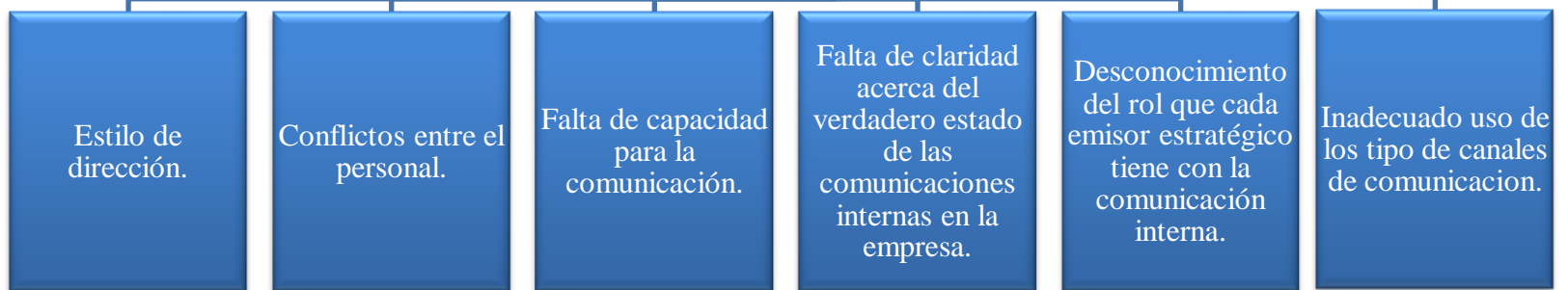
Árbol de Problemas

Efectos



Problema

La deficiente comunicación organizacional interna en la escuela de conducción SAN MIGUEL DRIVE



Causas

ANEXO N2

Modelo de Encuesta

Objetivo

La presente encuesta va dirigida hacia los clientes internos de la Escuela de Conducción SAN MIGUEL DRIVE y tiene como objetivo primordial recolectar información que servirá como base para el desarrollo de la presente investigación.

Fecha:..... Hora:.....

Encuestador..... Encuestado:.....

1. **¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa?**

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

2. **¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?**

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	

Pocas veces	
Nunca	

3. **¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?**

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

4. **¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?**

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

5. **¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?**

ALTERNATIVA	
Siempre	

Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

6. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

7. ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?

ALTERNATIVA	
Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

8. ¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa?

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

9. ¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución?

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

10. ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

11. ¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa?

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

12. ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

ANEXO N3

Tabla de la Distribución del Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el χ^2 tabulado, v= Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
30	59,7022	56,3325	53,6719	50,8922	46,9792	43,7730	40,2560	37,9902	36,2502	34,7997	33,5302	32,3815	31,3159	30,3073	29,3360
31	61,0980	57,6921	55,0025	52,1914	48,2319	44,9853	41,4217	39,1244	37,3591	35,8871	34,5981	33,4314	32,3486	31,3235	30,3359
32	62,4873	59,0461	56,3280	53,4857	49,4804	46,1942	42,5847	40,2563	38,4663	36,9730	35,6649	34,4804	33,3809	32,3394	31,3359
33	63,8694	60,3953	57,6483	54,7754	50,7251	47,3999	43,7452	41,3861	39,5718	38,0575	36,7307	35,5287	34,4126	33,3551	32,3358
34	65,2471	61,7382	58,9637	56,0609	51,9660	48,6024	44,9032	42,5140	40,6756	39,1408	37,7954	36,5763	35,4438	34,3706	33,3357
35	66,6192	63,0760	60,2746	57,3420	53,2033	49,8018	46,0588	43,6399	41,7780	40,2228	38,8591	37,6231	36,4746	35,3858	34,3356
36	67,9850	64,4097	61,5811	58,6192	54,4373	50,9985	47,2122	44,7641	42,8788	41,3036	39,9220	38,6693	37,5049	36,4008	35,3356
37	69,3476	65,7384	62,8832	59,8926	55,6680	52,1923	48,3634	45,8864	43,9782	42,3833	40,9839	39,7148	38,5348	37,4156	36,3355
38	70,7039	67,0628	64,1812	61,1620	56,8955	53,3835	49,5126	47,0072	45,0763	43,4619	42,0450	40,7597	39,5643	38,4302	37,3354
39	72,0550	68,3830	65,4753	62,4281	58,1201	54,5722	50,6598	48,1263	46,1730	44,5395	43,1053	41,8040	40,5935	39,4446	38,3354
40	73,4029	69,6987	66,7660	63,6908	59,3417	55,7585	51,8050	49,2438	47,2685	45,6160	44,1649	42,8477	41,6222	40,4589	39,3353
45	80,0776	76,2229	73,1660	69,9569	65,4101	61,6562	57,5053	54,8105	52,7288	50,9849	49,4517	48,0584	46,7607	45,5274	44,3351
50	86,6603	82,6637	79,4898	76,1538	71,4202	67,5048	63,1671	60,3460	58,1638	56,3336	54,7228	53,2576	51,8916	50,5923	49,3349
55	93,1671	89,0344	85,7491	82,2920	77,3804	73,3115	68,7962	65,8550	63,5772	61,6650	59,9804	58,4469	57,0160	55,6539	54,3348
60	99,6078	95,3443	91,9518	88,3794	83,2977	79,0820	74,3970	71,3411	68,9721	66,9815	65,2265	63,6277	62,1348	60,7128	59,3347
70	112,3167	107,8079	104,2148	100,4251	95,0231	90,5313	85,5270	82,2553	79,7147	77,5766	75,6893	73,9677	72,3583	70,8236	69,3345
80	124,8389	120,1018	116,3209	112,3288	106,6285	101,8795	96,5782	93,1058	90,4053	88,1303	86,1197	84,2840	82,5663	80,9266	79,3343
90	137,2082	132,2554	128,2987	124,1162	118,1359	113,1452	107,5650	103,9040	101,0537	98,6499	96,5238	94,5809	92,7614	91,0234	89,3342
100	149,4488	144,2925	140,1697	135,8069	129,5613	124,3421	118,4980	114,6588	111,6667	109,1412	106,9058	104,8615	102,9459	101,1149	99,3341
120	173,6184	168,0814	163,6485	158,9500	152,2113	146,5673	140,2326	136,0620	132,8063	130,0546	127,6159	125,3833	123,2890	121,2850	119,3340
140	197,4498	191,5653	186,8465	181,8405	174,6478	168,6130	161,8270	157,3517	153,8537	150,8941	148,2686	145,8629	143,6043	141,4413	139,3339
160	221,0197	214,8081	209,8238	204,5300	196,9152	190,5164	183,3106	178,5517	174,8283	171,6752	168,8759	166,3092	163,8977	161,5868	159,3338
180	244,3723	237,8548	232,6198	227,0563	219,0442	212,3039	204,7036	199,6786	195,7434	192,4086	189,4462	186,7282	184,1732	181,7234	179,3338
200	267,5388	260,7350	255,2638	249,4452	241,0578	233,9942	226,0210	220,7441	216,6088	213,1022	209,9854	207,1244	204,4337	201,8526	199,3337

Anexo N4

Fotografías de la Empresa



Sitio web

Misión Servicios **Productos** Contacto Social

San Miguel Drive

Escuela de Conducción

SAN MIGUEL DRIVE
Escuela de Conducción

E-mail: escuela23@hotmail.com | 0302 710 630 | 0308 769 879

Misión
Servicios
Productos
Contacto
Social

¡Rápido y Fácil!
PUBLICA GRATIS

¡Compra y Venta de Productos Usados!
Clasificados Gr

OFERTAMOS
-EXAMENES PSICOSENSOMETRICOS PARA:
-CANJES.
-ASCENSOS.
-BREVETACIONES DE LICENCIAS PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES

OFERTAMOS
-VENTA DEL SOAT.
-CAPACITACION PERMANENTE GRATUITA PARA CONDUCTORES PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES QUE VAN A RECATEGORIZAR SUS LICENCIAS EN LA AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO.

Enviar email

000134

Escuela de Conducción San Mig