



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL

Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
Obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación,

Mención: Psicología Industrial

TEMA:

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA “COMUNIKT” DE LA CIUDAD DE
LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”

AUTORA: ANDREA PAULINA GARAY BAÑO

TUTOR: PSIC.EDU. CÉSAR YAMBERLÁ

Ambato – Ecuador
2013

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, PsicEdu. César Yamberlá, con C.I. 1802884997, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA COMUNICACIÓN ORGANIACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA “COMUNIKT” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI “desarrollado por la egresada Andrea Paulina Garay Baño, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 07 de octubre del 2013.

.....
PSIC. EDU.MG. CEÉSAR OSWALDO YAMBERLÁ GONZÁLEZ

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quién basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Ambato, 07 de octubre del 2013.

.....
Andrea Paulina Garay Baño

C.I:0503225906

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **TEMA:**“LA COMUNICACIÓN ORGANIACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA “COMUNIKT” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 07 de octubre del 2013.

.....
Andrea Paulina Garay Baño

C.I: 0503225906

AUTORA

Al Consejo Directivo de la Facultad De Ciencias

Humanas y de la Educación:

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: presentado por la Srta. Garay Baño Andrea Paulina egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción: Septiembre - Marzo 2013, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Ambato, 07 de octubre del 2013.

LA COMISIÓN

.....
Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Psc. Edu. Mg. Luis Réne Indacochea Mendoza

.....
Lcda. Mg. Alexandra Elizabeth Galarza Guevara

MIEMBRO

MIEMBRO

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a una persona muy importante...

A mi madre

Aquella mujer que con amor y dedicación me apoya en cada momento de mi vida.

a Dios que cada día ilumina mis pasos para encaminarme con sabiduría y paciencia.

AGRADECIMIENTO

La gratitud es uno de los valores más sublimes que practicamos los seres humanos, es por esto que quiero extender mis agradecimientos a "U. T. A.", institución que me acogió y permitió formarme como profesional.

A los docentes que con paciencia y sapiencia, nos proporcionan los conocimientos y nos brindan el apoyo que nos permite seguir adelante para alcanzar nuestro anhelo de ser mejores cada día.

A "Comunikt", por haberme abierto las puertas de su empresa y permitido poner en práctica allí todos los conocimientos aprendidos en el transcurso de mi vida estudiantil.

A mis compañeras y compañeros de aula, que en el transcurso de la carrera me brindaron su amistad.

TABLA DE CONTENIDOS

Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	ii
autoría de la investigación.....	iii
cesion de derechos de autor.....	iv
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
<i>CAPÍTULO I</i>	3
el problema.....	3
tema de la investigacion	3
1.1planteamiento del problema	3
1.2.1 contextualización.....	3
1.2.2 analisis crítico.....	9
1.2.3 pronósis	11
1.2.4 formulación del problema	12
<u>1.2.5</u> interrogantes de la investigación	13
1.2.6 delimitación.....	13
1.2 7justificacion	14
1.3 objetivos	15
<i>CAPITULO II</i>.....	16
2. Marco teorico	16
2.1 antecedentes investigativos	16

2.2 fundamentacion legal	19
2.2 fundamentacion filosófica.....	19
2.2.1 fundamentación epistemológica.....	20
2.2.2 fundamentación axiológica	21
definición de categorías.....	24
<i>proceso comunicativo</i>	28
<i>gestión de comunicación</i>	32
<i>estructura organizacional</i>	37
<i>clima organizacional</i>	53
<i>elementos</i>	54
factores que conforman el clima Organizacional.....	56
<i>cultura organizacional</i>	62
proceso para el diagnostico cultural	64
<i>desarrollo organizacional</i>	67
importancia.....	68
comportamiento organizacional.	68
fundamentos y modelos del comportamiento organizacional.	70
fundamentos teoricos del d.o.....	73
cambio planificado	73
<i>gestión del talento humano</i>	74
objetivos de la gestión del talento humano	75

2.5 hipótesis	77
2.6 señalamiento de las variables	77
<i>CAPITULO III</i>	78
3. Metodología	78
3.1 enfoque de la investigación	78
3.2 modalidad básica de la investigación	79
investigación de campo	79
investigación bibliográfica - documental	79
3.4 población y muestra	80
3.4.2 muestra	81
3.5 matriz de operacionalización de variables	82
3.6 plan de recolección de información	84
3.7 procesamiento y análisis de la información	85
<i>CAPITULO IV</i>	86
análisis e interpretación de resultados	86
4.1. Análisis de los resultados	86
4.2. Interpretación de datos	86
análisis e interpretación	86
4.2 Resumen de las encuestas	96
4.3. Interpretación de Datos	98
<i>CAPITULO V</i>	100

5. Conclusiones y recomendaciones	105
5.1 conclusiones	105
5.2 recomendaciones	106
capitulo vi.....	108
PROPUESTA	108
6.1 datos informativos	108
6.1.1 título:	108
6.1.2 institución ejecutora	108
6.1.3 beneficiarios	108
6.1.4 ubicación:	108
6.1.5 tiempo estimado para la ejecución:	108
6.1.6 equipo técnico responsable:	108
6.2 antecedentes de la propuesta	109
6.3 justificación	110
6.4 objetivos	111
6.4.1 objetivo general.....	111
6.4.2 objetivos especificos	111
6.5 análisis de factibilidad.....	112
6.5.1 factibilidad de talento humano	113
6.5.2 factibilidad política.....	113
6.5.3 factibilidad económica	114

6.5.4 factibilidad social	114
6.6 fundamentacion cientifica técnica.....	114
6.6.1 plan de comunicación organizacional	114
6.6.2 la comunicación organizacional.....	115
barreras de la comunicación.....	116
flujos de comunicación	116
6.6.3 comunicación interna	117
6.1.4 clima laboral.....	124
6.7 metodologia.....	127
6.8 modelo operativo.....	128
6.8.1 recolección de la información	129
6.8.2 estructuración	131
6.8.2.1 red de comunicación corporativa	132
6.8.2.2 medios electrónicos.....	132
2. Email: “comunikt@telefonica.com”	133
3. Boletín virtual: “ckt noticias”.....	134
6.8.2.3 medios impresos.....	135
2 boletín impreso: entérate comunikt.....	136
3. Cartas personalizadas en fechas especiales.....	137
5. Directorio: “comunikt familia”	137
6.8.2.3.4 integracion.....	138

6.8.2.3.5 zona de contacto	138
1 buzón de comunicaciones: “acóplate”	138
6.9 modelo de comunicación organizacaional	140
6.9 previsión de la evaluación	141
6.10 materiales de referencia.....	143
6.2 cronograma.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 1 análisis crítico</i>	8
<i>Tabla N° 2 variable</i>	9
<i>Tabla N°:3 población y muestra</i>	80
<i>Tabla N°:4 Operalización de variables (variable independiente)</i>	82
<i>Tabla N°:5 Operalización de variables (variable dependiente)</i>	79
<i>Tabla N°:6 Plan de recolección de la información</i>	84
<i>TablaN°: 7Descripción de la población</i>	128
<i>Tabla N° 8 especificación estadística</i>	98
<i>Tabla N° 9 Frecuencia Esperada</i>	99
<i>Tabla N° 10 Frecuencia observada</i>	98
<i>Tabla N° 11 Grados de libertad</i>	100
<i>Tabla N° 12 Recolección de datos</i>	101
<i>Tabla N° 13 Modelo Operativo</i>	125
<i>TablaN°: 14 Estructuración (plan de comunicación organizacional)</i>	131
<i>TablaN°: 15 Red de Comunicación Corporativa</i>	132
<i>Tabla N°: 16 Estructuración (plan de comunicación organizacional)</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla N°: 17 Modelo Operativo</i>	139
<i>Tabla N°: 18 Cronograma</i>	145

TABLA DE CUADROS Y GRÁFICOS

<i>Cuadro y grafico N°1</i>	86
<i>Cuadro y gráfico N°2</i>	78
<i>Cuadro y grafico N°3</i>	79
<i>Cuadro y grafico N°4</i>	80
<i>Cuadro y grafico N°5</i>	81
<i>Cuadro y grafico N°6</i>	82
<i>Cuadro y grafico N°7</i>	83
<i>Cuadro y grafico N°8</i>	84
<i>Cuadro y grafico N°9</i>	85
<i>Cuadro y grafico N°10</i>	97
<i>Cuadro y grafico N°11</i>	97
<i>Cuadro y gráfico N°12</i>	97
<i>Cuadro y gráfico N°1</i>	94
<i>Cuadro y grafico N°14</i>	99
<i>Gráfico N^a 15 Resultados de las encuestas</i>	96

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE: PSICOLOGIA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA “COMUNIKT” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”.

AUTORA: Andrea Paulina Garay Baño

TUTORA:

“ComunikT” es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos, servicios de telefonía celular, en compromiso estar a la par con los avances tecnológicos y las tendencias del mercado. La comunicación interna en la empresa es impulso de gran preocupación, ya que se ha podido sentir un ambiente laboral desagradable y lleno de malos entendidos producto de la distorsión de la información, canales de comunicación rutinarios y poco idóneos, motivo por el cual se ha decidido revisar el proceso que se está dando en la empresa en cuanto a este tema, para conocer que canales utilizar y tomar las medidas correctivas necesarias, procurando siempre el bienestar de los colaboradores. Como objetivo es proponer un Plan de Comunicación Organizacional, a través de la utilización de canales de comunicación que puedan ser utilizados fácilmente por el personal y a su vez mejoren de manera significativa los procesos existentes.

Palabras claves: Comunicación, clima laboral, colaborador, efectividad, estructura organizacional, motivación, compromiso.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar un Plan de Comunicación Organizacional, basado en la implementación de canales de comunicación que faciliten la interacción entre el personal, mejorando de esa manera el clima laboral en la EMPRESA “COMUNIKT” LATACUNGA.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

En el primer capítulo se realiza la descripción de la empresa y se introduce al lector en el problema objeto de estudio, definiendo los objetivos y justificativos que sustentan la investigación, previo a la contextualización y análisis crítico del problema.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Este capítulo trata de la presentación de algunos trabajos relacionados con el que estamos realizando, se ejecuta un contraste y análisis de teorías e investigaciones referidas al estudio, dando a conocer más a fondo cada variable de la investigación.

CAPITULO III

METODOLOGIA

En este capítulo se describen algunos criterios para la clasificación de los estudios, se hace énfasis en los métodos de investigación social. Se presenta una introducción a la teoría del muestreo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analiza e interpreta las encuestas obtenidas para establecer conclusiones concretas, y conocer exactamente se encuentra el problema

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo se resume las conclusiones de los estudios realizados y sus aportaciones, en donde se señalan sugerencias para futuras líneas de desarrollo del presente trabajo.

CAPITULO VI

En este capítulo se detalla la propuesta “Plan de comunicación organizacional y su incidencia en el clima laboral de la empresa “Comunkt” de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

La preparación de esta tesis se la realizó bajo la dirección del seminario de graduación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial, siguiendo un gradual y ordenado proceso.

La presente investigación esta direccionada a resolver un problema existente en la empresa y a su vez servirá para el desarrollo de la misma, así como para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA “COMUNIKT” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

MACRO

La comunicación es una herramienta importante dentro de las empresas ya que les permite interrelacionarse; se dice que el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación según Peter Drucker teórico Management por excelencia.

La denominación «libertad de prensa» circunscribe la Libertad de expresión y comunicación, que está referida a uno de los mayores requerimientos del progreso. Aquella nace constituida por el interés empresarial u organización, la naturaleza social o política que la sustenta y se rige sobre la relación de propiedad que prima en el medio de comunicación o institución.

Los medios o instituciones han expuesto esa realidad desde diversos estratos de la economía, bien sea la producción o su esfera de circulación.

En Ecuador, los intereses básicos del sector de medios, instituciones u organizaciones integrantes de la comunicación del poder han sido: la tierra, hasta la Revolución Liberal; el comercio y su ímpetu agro exportador, hasta 1976; y, desde entonces, la delirante pasión por finanzas, créditos, tasas, manejos monetarios, segmentos de operaciones bursátiles. Es decir, la esfera de circulación de «la riqueza de la sociedad».

La libertad de comunicación correspondió y corresponde a estos segmentos de manera intermitente y sucesiva. La última estructura especulativa de la historia del poder fue cómplice de la destrucción del Estado ecuatoriano y del desinterés por el desarrollo de la agricultura, de la manufactura, la industria, la técnica, la ciencia y la formación y calificación de trabajadores, profesionales, especialistas y representantes de procesos culturales avanzados.

En estos treinta años, una fracción de medios, instituciones y organizaciones protegió el poder, del cual fue parte, y sus imposiciones al sistema político, ocultó su determinación sobre partidos, elecciones, sufragios, exit-polls, fraudes, gobiernos, parlamentos, jueces, instituciones de control y más silenciosos cometidos de la democracia.

Esto llevó a que el sistema de partidos políticos se descompusiera en el proceso de “exitosa” depredación y destrucción del Estado.

Se diría que el poder se quedó sin partidos y, en su lugar, se encuentran excitados, proactivos, propositivos y conspirativos algunos medios, instituciones financieras y representantes que se arrojan la condición de adalides, coadministradores o copropietarios de la libertad, la democracia y la localidad.

Cabría añadir que el debilitamiento de las multilaterales por el extremado uso y abuso de los países a los que «prestaban su ayuda», son cuestionadas en su seno y en la mayoría de los «Estados beneficiarios».

Aún el antiguo poder conduce al Estado ecuatoriano, aunque a éste lo represente formalmente el Presidente de la República, nombrado desde un designio electoral mayoritario y propuestas electorales distintas a la inercia de la decadencia.

Ante la descomposición del sistema político se impuso la Asamblea Constituyente. No obstante, las voluntades nuevas no han organizado una fuerza distinta y tampoco formulado su política, aunque sí posiciones ajenas a las del poder especulativo. Sin embargo, está presente la negación que se requiere, un peldaño de la transformación que hacen las instituciones, organizaciones y los pueblos de sus Estados.

La libertad de expresión y la comunicación organizacional no es tal si se la ejerce contra lo que requiere la historia.

Ecuador necesita constituir un poder interesado en la producción y todo lo que ésta determina.

Las demandas de libertad y comunicación en este cauce brotan como demanda de la Nación: un Estado soberano, sistema político que lo represente y objetivos históricos que lo guíen.

La comunicación organizacional no es solo atributo de empresas de comunicación. Estuvo presente en la historia y será demanda permanente ante la caducidad y renovación de las relaciones sociales.

La libertad de expresión y la comunicación organizacional siempre será mayor que la libertad de prensa. Las instituciones, organizaciones y los pueblos la expresan en espacios, conflictos y procesos en los que se reproducen, no solo en los mass-media.

Es decir la comunicación organizacional debe estar siempre presente en las instituciones organizaciones y en la sociedad organizada.

Imagen corporativa de empresas en el ecuador Utilizar las herramientas del Sistema GS1 agrega valor no sólo a los procesos internos de una compañía como pueden ser la logística, el sistema de inventarios, la venta al consumidor final, etc. sino también puede contribuir a destacar aspectos referidos a la imagen de la empresa, contribución que los especialistas en marketing no estarán dispuestos a dejar pasar al hacer una campaña institucional.

Actualmente más de 6.000 empresas del país están afiliadas a GS1 Ecuador. Cada una de ellas utiliza algunos de los servicios ofrecidos con el fin de potenciar su rentabilidad a través de mejoras que van desde procesos logísticos hasta relaciones comerciales. Sin embargo, existe otro aspecto para mejorar a partir de los estándares GS1 y es el de la imagen corporativa, íntimamente relacionado con el posicionamiento corporativo. Porque no sólo hay que ser sino también hay que parecer, es decir que además de implementar estándares GS1 en los diferentes procesos internos (ser), es importante comunicar hacia afuera (parecer) que lo hacemos. El posicionamiento corporativo puede lograrse a partir de una estrategia de marketing y comunicación orientada a construir una posición favorable para la

compañía dentro de un mercado específico, para lo cual destacar el trabajo eficiente mediante la utilización de estándares globales puede ser una opción muy interesante y no tan utilizada.

MESO

La provincia de Cotopaxi actualmente ha desarrollado varios alcances en la creación de empresas, entre ellas los medios de comunicación.

Con el surgimiento de varias instituciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los integrantes de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación.

Dentro de la comunicación de las empresas está el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, con el fin de mejorar o reforzar su identidad hacia su público interno y externo.

La comunicación efectiva favorece al clima laboral ya que facilitan todos los procesos dentro de la empresa, en la provincia de Cotopaxi la comunicación todavía necesita reconocer el valor real que tiene la misma pero algunas de las organizaciones ya saben emplearla y han tenido mejoras en los proceso ayudando a su producción y a la cooperación de sus empleados logrando así que el beneficio sea tanto individual como corporativo.

Conviene subrayar aquí que la comunicación organizacional como la estrategia político, administrativa para crear un contexto espacial más amplio al progreso empresarial y como metodología para hacer posible el proceso comunicación y organización mediante una relación predominante de los avances tecnológicos,

está caracterizada por una serie de rasgos típicos que en cierta forma la hacen diferente formación, educación de una organización.

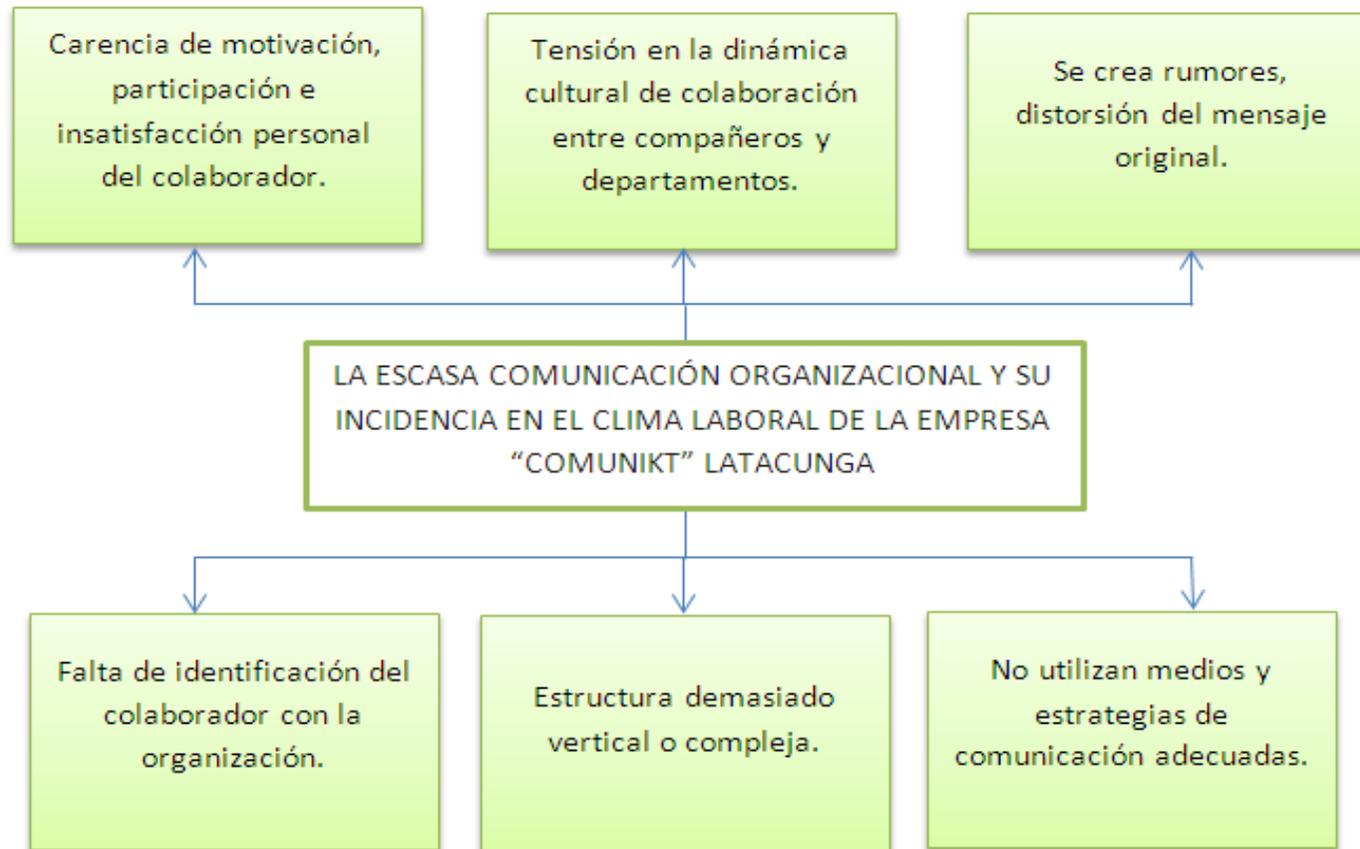
MICRO

La comunicación nutre de manera constante al progreso de las instituciones de la ciudad de Latacunga. Esta se apoya en el desarrollo conceptual, en la aplicación operativa, en los medios y en los efectos de la infraestructura comunicacional de que dispone las organizaciones, la sociedad y específicamente de su utilización en acciones educativas para el desarrollo y adelanto de las empresas de la ciudad dado que este tema es nuevo ha hecho gran trascendencia en las empresas que lo aplican dejando así su ejemplo de desarrollo.

En la empresa comunikt Latacunga este proceso de comunicación no es efectiva pero día a día se está fortaleciendo con la práctica y desarrollo de las nuevas mentes que aportan para que se emplee; este problema ha dejado vacíos afectando al clima laboral provocando que los colaboradores no se vean comprometidos con sus obligaciones dentro del trabajo, dejando a un lado la importancia de la comunicación organizacional y por ende dando lugar a que surjan inconvenientes sin permitir que nazca un buen proceso que ayudaría al desarrollo, cambio de estructuras y funciones dentro de su entorno.

El proceso de Comunicación Organizacional de la empresa comunikt Latacunga es ineficiente y poco estratégico haciendo que los colaboradores no presten atención a la información que se les brinda, lo cual hace que dentro de su proceso de trabajo haya falencias perjudicando al sistema y al cliente externo. Se puede mencionar que no existe una estructura de comunicación acorde con las necesidades, que permita controlar si el personal se está adaptando a los cambios que el presente requiere y tomar las medidas correctivas necesarias de no ser así. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Andrea Garay
Tabla N°1 Árbol de Problemas

1.2.2 ANALISIS CRÍTICO

La escasa comunicación de la empresa “comunikt” de la ciudad de Latacunga da lugar a desplegar una serie de problemáticas que perjudican al clima laboral y a toda la empresa ya que interrumpe los procesos y el desarrollo de la misma, el hecho de la que la empresa no cuente con medios y estrategias comunicacionales dificulta a que la información que sea impartida a sus colaboradores sea distorsionada sin permitir una cultura comunicacional que ayude a que los colaboradores se identifiquen con la empresa y más que todo colaboren para el cambio y evolución empresarial.

La dinámica cultural de colaboración entre compañeros y departamentos es importante para establecer una comunicación efectiva pero si se presenta una estructura demasiado vertical o compleja puede representar una barrera de difícil superación por el exceso de órdenes y de directivas provocando tensión y a la vez desconfianza entre las partes, La comunicación es a veces poco clara, y así muchas veces, los supervisores de los programas no tienen acceso a pedir explicaciones más concretas sobre la tarea o el trabajo encomendado, lo que da como resultado que la comunicación no sea tan efectiva, no permite el logro efectivo de los objetivos, la comunicación es en una sola dirección y no se da la retroalimentación.

Asimismo una estructura organizacional deficientemente diseñada bien puede no comunicar claramente las relaciones organizacionales. Vegas normas de desempeño pueden provocar que los administradores se sientan inseguros respecto de lo que se espera de ellos. Así, el administrador perceptivo buscara las causas de los problemas de comunicación en lugar de limitarse a combatir los síntomas. Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación

La empresa y la comunicación se encuentran estrechamente vinculados que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores, por ende desde el colaborador ingresa a una institución se le da conocer quiénes son, de donde vienen que buscan y que necesitan de él, para que se comprometa y más que todo se integre a la cultura de la organización y aprenda a interrelacionarse con sus compañeros de trabajo pero si no existe este proceso de integración desde el primer día provocara la falta identificación del colaborador para con la empresa dificultando a la motivación, participación, compromiso y la satisfacción personal.

El talento humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El ser humano es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: “Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero” ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

1.2.3 PROGNÓISIS

Al no realizarse esta investigación y de seguirse presentando este problema a futuro tendremos una empresa sin un movimiento efectivo ya que la empresa es como un cerebro si no hay comunicación el cuerpo no se mueve, es decir es la base fundamental para que los colaboradores de la empresa estén activos y dispuestos a colaborar reconociendo así el esfuerzo tanto del empleado y empleador llevándoles a un intercambio de beneficios.

La empresa debe tener en cuenta la importancia de la Comunicación Organizacional, tiene y debe estar en contacto con sus públicos internos, debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos entre el personal, entendiéndose en cualquier nivel de la organización, cuando se comunica algo importante es fundamental que exista la posibilidad de una retroalimentación, de esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje.

Los directivos deben comprometerse con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas y objetivos de la empresa, de no ser así estos no se cumplirán. La necesidad de sentirse percibido, escuchado, ser tomado en cuenta y tener la posibilidad de expresarse son requerimientos naturales de la persona, que de no ser tomados en cuenta causarán un efecto inmediato en la conducta y comportamientos del personal.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de ésta organización, la falta de canales, la subutilización o la mala elección de los mismos, va a generar lentitud en los procesos, malos entendidos entre compañeros, un ambiente de trabajo tenso y de desconfianza, retardando los procesos y acciones, esto imposibilita la interacción cordial a nivel interno.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la comunicación organizacional incide en el clima laboral de la empresa Comunikt Latacunga?

1.2.5 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

¿La comunicación organizacional perjudica a las relaciones interpersonales?

¿El clima laboral afecta a los procesos de la comunicación organizacional?

¿Se han planteado alternativas de solución al problema detectado en la empresa Comunikt Latacunga?

1.2.6 DELIMITACIÓN

De campo: Empresarial

De área: Psicología Industrial

De aspecto: Desarrollo Organizacional – Gestión del talento Humano.

ESPACIAL

La investigación se realizó en la empresa Comunikt de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

TEMPORAL

La presente investigación se ejecutó en el mes de octubre – marzo 2013

UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Las personas que participaron en la investigación:

- ✓ Jefe de local
- ✓ Subjefe del local
- ✓ Jefe de cabs.
- ✓ Colaboradores de cabs

1.3. JUSTIFICACION

Es de mucho interés el tema de investigación ya que para la empresa Komunikt Agencia Latacunga aportaría con el desarrollo en general ayudaría al cambio de estructuras y funciones dentro del su entorno cultural, esto generaría que los colaboradores se vean más interesados a aportar con sus talentos brindando así un servicio mutuo ya sea individual como empresarial la comunicación ayuda a establecer lazos y a mejorar las relaciones interpersonales haciendo del clima laboral de la misma se enriquezca se debe plantear como escancia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en el mercado.

Esto puede lograr que las metas y objetivos de la empresa sean bien estructurados y compartidos para todo el personal haciendo que cada uno se enfoque en área de trabajo llevando así la armonía entre los colaboradores, son muchos los beneficios de una efectiva comunicación dentro la empresa que se pueden lograr con la unión de esfuerzos y dedicación de cada uno de los integrantes, por parte del departamento de recursos humanos se puede brindar un plan de capacitaciones para enriquecer al personal haciendo que cada día asimilen el valor e importancia que tiene la comunicación comenzando desde una buena inducción para que el colaborador ya se vaya enfocando y reciba el mensaje.

El personal capacitado es un grupo humano comprometido con los objetivos de la empresa, que cumple sus funciones, cumple su labor y coopera con los demás.

El personal debe estar preparado para atender al público, estar en condiciones de responder cualquier pregunta, definitivamente el nivel de capacitación alcanzado por el talento humano garantiza la efectividad de la comunicación externa.

1.4. OBJETIVOS

14.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de la comunicación organizacional en el clima laboral de la empresa Komunikt agencia Latacunga.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Establecer los factores de comunicación organizacional que inciden en el clima laboral.
- ✓ Identificar Cuáles son los elementos del clima laboral afectadas por la comunicación organizacional
- ✓ Proponer la estrategia adecuada para mejorar la comunicación organizacional previniendo el mal clima laboral.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una vez que se ha investigado en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato se encontró que existen estudios similares sobre el tema los cuales servirán de guía en el proceso sobre el investigativo la Comunicación Organizacional y su incidencia en el Clima Laboral.

TEMA:

“El clima organizacional y su incidencia en El desempeño laboral de los trabajadores De andelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato.” Facultad de ciencias administrativas (U.T.A.)

AUTOR: DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN

DIRECTOR: Ing. Com. Graciela Paredes V.

AÑO: 2011

CONCLUSIONES:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

TEMA:

“La comunicación organizacional y el proceso estratégico de comunicación corporativa en el programa de desarrollo de área (pda) pasa-san Fernando del cantón Ambato, provincia del Tungurahua”. Facultad de jurisprudencias y ciencias sociales (U.T.A.)

AUTOR: Jaime Paccha

DIRECTOR: Dr. Walter Viteri T.

AÑO: 2009

CONCLUSIONES:

De las 200 personas encuestadas en el sector de Huachi Chico 125, (62.5 %) conocen de la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Alfonso Ltda”. Pero 175 personas (87.5 %) no conocen de los servicios que esta institución presta, esto quiere decir que solo conocen el local que está ubicado en el lugar, y por lo tanto las personas encuestadas no se sienten parte de la cooperativa.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 50 personas en el centro de la ciudad de Ambato son más alarmantes de la poca información que recibe la

comunidad sobre esta cooperativa, esto es ocho personas conocen de la existencia de la cooperativa (16%), queda claramente reflejado que no conocen de esta institución fuera del sector de Huacha Chico donde se encuentra las oficinas de la cooperativa.

Una de las principales consecuencias para que la comunidad no sea informada de la existencia de la cooperativa, es que los directivos no den una mayor importancia a la comunicación que debe existir entre público interno y externo, y que no inviertan recursos económicos para este fin.

TEMA:

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

AUTOR: Verónica Alexandra Vaca Manzano

DIRECTOR: Lic. Mario Sigüenza

AÑO: 2012

CONCLUSIONES:

La mayoría de empleados consideran que el ambiente de trabajo no es satisfactorio, ya que no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, debido a las 111 diferencias y sobre todo por causa de la inadecuada comunicación que existe dentro de la empresa.

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

La comunicación interna es un factor muy importante dentro de las organizaciones modernas para logra un buen ambiente laboral y por ende mayores índices de

rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al recurso humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.

2.2 FUNDAMENTACION LEGAL

De los derechos económicos, sociales y culturales.

Sección décima

De la comunicación

Art. 81.- El Estado garantizará el derecho a acceder a fuentes de información; a buscar, recibir, conocer y difundir información objetiva, veraz, plural, oportuna y sin censura previa, de los acontecimientos de interés general, que preserve los valores de la comunidad, especialmente por parte de periodistas y comunicadores sociales

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-

Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

Para la ejecución de la investigación se utilizó el paradigma crítico-propositivo.

La construcción del conocimiento sobre la comunicación organizacional y su incidencia en el clima laboral no se basa únicamente en teorías, conceptos,

definiciones y datos estadísticos, para el aporte empresarial es necesario interactuar con los colaboradores de la misma para la práctica de dichos conocimientos contribuyendo a su mejoramiento habitual.

Es decir es necesario establecer una relación teórico práctico; ya que el desarrollo del talento humano en la empresa se promueve primordialmente por el arte de motivar a los colaboradores para que éstos descubran sus capacidades y potencialidades, que ayudan aportar al desarrollo de la empresa, haciendo que sus colaboradores sean capaces de realizar cambios dentro de la misma.

La comunicación existente en la empresa es una problemática que se viene agrandando desde hace mucho tiempo atrás por falta de atención por parte de la gerencia, esto ha provocado que la empresa poco a poco vaya disminuyendo la calidad de información que cada integrante recibe y a su vez envía.

La empresa está enfrentando considerables problemas, ya que son más frecuentes los malos entendidos entre compañeros, disgustos, peleas y demás, lo que ocasiona que el clima laboral se vaya deteriorando. Mediante la presente investigación se espera recolectar información, analizar y proponer alternativas de solución que permitan contrarrestar el problema objeto de estudio y mejorar la situación actual de la empresa.

2.2.1 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

La construcción del conocimiento se dará mediante la relación e involucramiento directo con la empresa, realizando encuestas dirigidas al personal, los mismos que están involucrados directamente en el proceso comunicativo y son parte

fundamental del problema objeto de estudio, es decir se mantendrá una relación con la realidad de la organización.

2.2.2 FUNDAMENTACION ONTOLOGICA.

Este trabajo se fundamenta en que la realidad está en continuo cambio por lo que la ciencia con sus verdades científicas tiene un carácter perfectible. Entre los seres vivos, el humano para sobrevivir necesita aprender a adaptarse al medio a ser autónomo y a utilizar adecuadamente su libertad.

El tipo de persona que se pretende formar debe ser un ser sensible ante los valores humanos. Tener una actitud de afirmación ante la existencia y el sentido de la vida; esta base anímica psicológica, espiritual hace posible y asegura la consistencia moral de la persona.

La familia, la escuela, la sociedad, tienen el deber de crear condiciones cada vez mejores para que cada cual pueda descubrir y realizar sus actividades.

2.2.3 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA

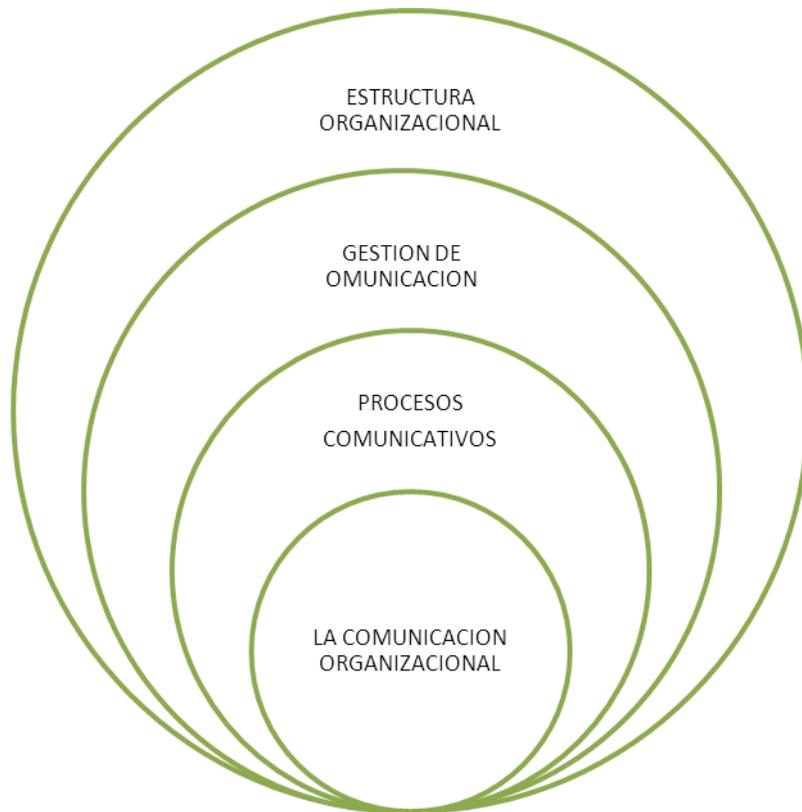
Los principios y valores en algunas organizaciones se ven olvidados, los directivos enfatizan sus esfuerzos para cumplir con sus expectativas económicas más que para formar organizaciones exitosas en las sociedades del entendimiento y el conocimiento.

Al estar inmersas en ambientes económicos y sociales caracterizados por una velocidad de cambio en aceleración continua, sin rumbo predecible, los directivos

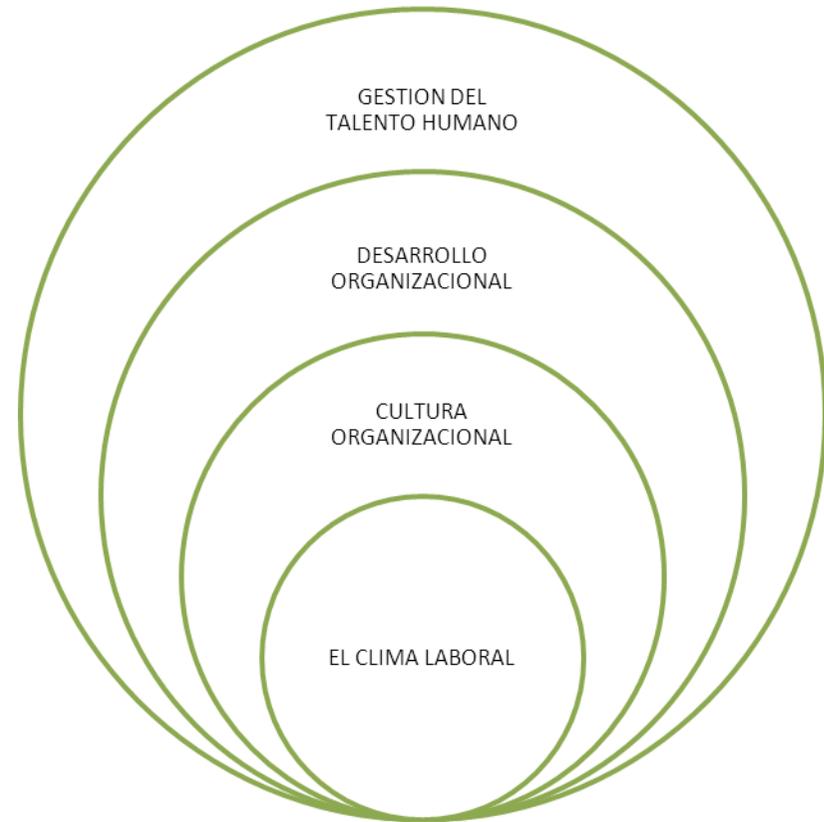
deben procurar involucrar principios, valores, creatividad, en pensamiento, y en conocimiento, para que su capacidad de respuesta sea instantánea.

Es por esto que la presente investigación se desarrollará con absoluta responsabilidad, en el manejo de la información, porque es considerada confidencial, es necesario ser leal con la institución, ya que la misma está permitiendo investigar uno de sus problemas. Se trabajará con mucha puntualidad y honestidad al realizar las entrevistas, dando a conocer a la empresa cuales son los verdaderos beneficios que recibirá al concluir la investigación.

RED DE INCLUSION



VARIABLE INDEPENDIENTE



VARIABLE DEPENDIENTE

*Elaborado por: Andrea Garay
Tabla N°:2 categorías fundamentales*

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo, o una de las partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subpartes. Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización. La comunicación tiene una intención o propósito “enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven”

(Goldhaber página 126, 1977)

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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 mantenga informados, integrados y

motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como 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 y servicios.

(KOONTZ y WEIHRICH, Administración una perspectiva global, 1996)

Flujo de comunicación en las organizaciones

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones

(Katz y Kahn, 1990).

Comunicación Descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Comunicación Informal.

Es la que comprende toda la comunicación no formal entre los grupos de la organización, son la expresión de conducta natural de las personas por comunicarse y que algunas veces utilizan para complementar la información que reciben por canales formales. El rumor y el chisme forman parte de la comunicación informal.

El rumor como canal informal de comunicación

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro. Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

El rumor "mete miedos": Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la

intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

Rumor estimulante: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda (p. ej., con respecto a un plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores y el chismorreos no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

ABIERTA: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

EVOLUTIVA: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

FLEXIBLE: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

MULTIDIRECCIONAL: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

INSTRUMENTADA: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Proceso Comunicativo

Empecemos por decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.

El código en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada personase determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

Emisor (Fuente. El emisor, o fuente del mensaje, indica la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades y deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. Un gerente quiere dar información sobre un importante plazo de producción con objeto de motivar a otros miembros del departamento. Un trabajador de la línea de producción habla con el supervisor de la planta para pedir más ayuda

Con el proyecto. El emisor no necesita enviar nada si no hay una razón, finalidad o deseo.

El receptor es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memo a todos los miembros de una organización; también puede haber uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje se elabora teniendo en presente la formación o personalidad del receptor. Por ejemplo, un ingeniero trabaja en una compañía productora de microprocesadores posiblemente tenga que evitar el uso de términos técnicos en una comunicación con alguien del departamento de publicidad seguramente advertirá que a los ingenieros no les interesan las comunicaciones referentes a asuntos demográficos. Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar. La situación no mejora mucho si el mensaje llega al receptor pero este no lo entiende.

El mensaje es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

El mensaje es la forma física en la cual el emisor cifra la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

Por ejemplo, el gerente que frunce el ceño mientras dice "Buenos días" a un empleado que llega tarde está comunicando claramente algo más que un saludo cortés.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

Codificación (cifrado). La comunicación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una "correspondencia" de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras y gestos, que piensa que tienen el mismo significado para el receptor.

La falta de correspondencia (mutualidad) es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación. En Bulgaria o en algunas parte de la India, "si" se indica con un movimiento lateral de la cabeza, mientras que "no" se expresa con un movimiento que para nosotros es de asentimiento. Los extranjeros que no compartan tales símbolos se sentirán desconcertados o provocaran confusión cuando hablen con los habitantes de esos países. Los malos entendidos también pueden resultar de diferencias más sutiles en la mutualidad. El gerente que pide a varios subordinados "trabajar hasta tarde" puede ocasionar mucha confusión si cada empleado interpreta por su cuenta lo que significa "tarde".

Descodificación (descifrado). La descodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. La descodificación recibe el influjo de la experiencia pasada del

receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y la mutualidad del significado con el emisor. En general, cuanto mejor corresponda la descodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

Se presenta un problema de descodificación cuando un gerente pregunta a un subordinado si le gustaría trabajar horas extras el fin de semana. Hay otros empleados disponibles para realizar el trabajo, pero el supervisor piensa que aquel a quien ha escogido apreciara la oportunidad de ganar un poco más de dinero. El subordinado había hecho planes para el sábado, pero interpreta como una orden la oferta del supervisor y cancela sus planes para trabajar el fin de semana. Por una comunicación deficiente, interpreto el mensaje con un significado distinto al que este deseaba darle.

Ruido. El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de la comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal (por ejemplo, las malas condiciones meteorológicas pueden distorsionar una señal de radio), pero casi siempre se observan en la etapa de codificación o descodificación.

Retroalimentación. Es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas de la comunicación original.

La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa (como una simple confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido) hasta la indirecta, expresada mediante acciones o documentos. Así, una petición directa de un mayor ritmo de producción puede suscitar directamente un gesto asentimiento con la cabeza o bien, indirectamente una producción sin precedentes o una huelga del sindicato.

En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz. Por ejemplo, la retroalimentación anticipada permitirá a los gerentes saber si sus instrucciones han sido entendidas o aceptadas. Sin ella, posiblemente un gerente no sepa (hasta que sea demasiado tarde) si las instrucciones fueron recibidas y realizadas con exactitud.

Fuente: Katiaska Fuenmayor, Dr. Cees van Riel, Lic. Oscar Anzorena

Gestión de comunicación

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

- ✓ Promover la comunicación entre los miembros.
- ✓ Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- ✓ Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- ✓ Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores,

referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Los destinatarios

Cuando se habla de “Público Interno”, se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad insitucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

Participación: la piedra angular

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como Cliente Interno (como les gusta diferenciar en el marketing institucional de vanguardia) y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan “activo intangible”. Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.

Toma de Decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

Diagnóstico y planificación:

De acuerdo al aspecto que nos convoca, se privilegiará el análisis de la comunicación interna:

Este propone:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales

En tanto y en cuanto el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona ya que la complejidad de miradas lo hacen más enriquecedor. En palabras de Pichón Riviere, “a mayor heterogeneidad, mayor productividad”.

Planificación

La planificación es una herramienta guía para la organización. Ésta ordena los pasos y los medios, partiendo del diagnóstico previo. De acuerdo al marco teórico se diferencian tres tipos de planificación:

- Tradicional o normativa
- Estratégica
- Prospectiva

De acuerdo, a la política explicitada que lleva como eje importante la participación la planificación conveniente es la tercera. La Planificación Prospectiva concibe a la planificación como una oportunidad para la producción colectiva de conocimiento en el marco de un proceso educativo participativo. Las personas y la organización se fortalecen en sus capacidades de gestión a partir de la generación de compromisos recíprocos entre los integrantes, la organización y la sociedad. Se diseñan las futuras alternativas a partir de instancias colectivas de producción del conocimiento, tanto en lo referido al análisis de la situación actual como a la formulación de las alternativas para su transformación.

Hacia un Plan de Comunicación Institucional Interno

Una organización es producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico. La Comunicación atraviesa transversalmente a la institución en todas sus dimensiones. A raíz de ello, podemos reconocer diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

Ámbito de la información: se compone de normas y datos que permiten que la organización funciones de acuerdo al objetivo definido.

Ámbito de divulgación: son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, conversarlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.

Ámbito de formación y socialización: tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.

Ámbito de participación: es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

Un Plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad sino quedará en un cajón y el esfuerzo habrá sido en vano.

Decálogo de atributos para una Gestión en Comunicación, según Norberto Chavez:

Pertinencia: ajuste a la identidad y los objetivos de la organización.

Sinergia: apoyo recíproco entre mensajes. Uno corrobora al otro. Una sinergia clásica se da entre la publicidad y la prensa de una empresa.

Síntesis: concentración y especificidad. La comunicación eficaz tiene alto grado de concentración y especificidad. Concentración en contenido y especificidad en

contenido y en oportunidades. El contexto del mensaje define al mensaje, aporta significación.

Dinamicidad: Evolución adaptativa permanente. La comunicación debe estar adaptándose permanentemente sin perder el estilo.

<http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>

FACTORES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- Integración
- Cohesión
- Colaboración
- Trabajo en Equipo
- Motivación
- Liderazgo
- Compromiso
- Clima organizacional
- Relaciones Humanas
- Cambio Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los principales capitales con que cuenta cualquier empresa, es su capital humano, de cuyo desempeño depende en gran medida, la propia efectividad de la organización.

Los individuos dentro de la organización, interactúan constantemente y establecen relaciones con compañeros, superiores, subordinados, al igual que con procedimientos, estructuras y políticas. El conjunto de relaciones establecidas por los integrantes de la empresa, conforman el clima organizacional, que se puede definir como el indicador del estado de salud de la empresa.

El diagnóstico de clima organizacional, es un procedimiento mediante el cual, se identifica la salud general de la empresa, así como la percepción individual en relación a diversos aspectos como; liderazgo, conflictos, relaciones interpersonales, colaboración, cohesión de grupo, satisfacción en el trabajo y motivación. En base a lo anterior se estructura el diagnóstico de clima organizacional, el mismo que reflejara los problemas existentes en la organización, así como su localización y posibles alternativas para solucionarlos.

DIMENSIONES CONSIDERADAS PARA EL ANALISIS DEL CLIMA LABORAL

Flexibilidad: Es el grado en que los individuos aprecian restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas o procedimientos interfieren con el cumplimiento del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad: Es el grado en que los trabajadores sienten que se les da autoridad y por lo tanto pueden ejercer sus funciones sin consultar constantemente al supervisor.

Recompensas: Es el grado en que los individuos perciben los reconocimientos y recompensas por un trabajo bien hecho.

Claridad: Es el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas, por lo tanto todo el mundo sabe que tiene que hacer y además cumplir los objetivos generales de la organización.

Espíritu de equipo: Es el grado en el cual la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y a la vez siente que todos están trabajando para lograr un objetivo común

IDEAS ASOCIADAS

- Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral.
- Este clima tiene repercusiones en el comportamiento del personal
- Las características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que frecuentan ese medio ambiente
- El clima es una variable interviniente que se sitúa entre el sistema organizacional y el comportamiento individual

TRABAJO EN EQUIPO

GRUPO: Pluralidad de personas que dependen unas de otras para lograr un objetivo común en un tiempo y lugar definido.

EQUIPO: Conjunto de personas con objetivos comunes, en donde cada uno tiene una función específica; son capaces de comunicarse y relacionarse entre sí, para resolver problemas y llegar a acuerdos con el consentimiento de la mayoría de sus integrantes utilizando las herramientas más adecuadas.

EQUIPO DE TRABAJO: Grupo de personas con diferentes habilidades, que constantemente se organizan para cumplir con sus objetivos (tareas o problemas), a través de procedimientos más adecuados y que requieran el menor esfuerzo. (Eficiencia / Eficacia)

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Los equipos trabajan como un conjunto que es capaz de coordinarse para lograr su objetivo, a través de una metodología (forma estructurada de enfrentar una tarea)

- Tienen metas y objetivos comunes.
- Son eficientes (obtienen resultados satisfactorios) y eficacia (obtienen resultados en el menor tiempo y con menos recursos).
- Son capaces de auto convocarse en torno a un problema.
- Se orientan hacia la búsqueda de las soluciones más adecuadas para resolver sus problemas.
- Están orientados hacia el éxito.
- Son flexibles, ya que son capaces de intercambiar tareas y funciones según el problema.
- Tienen una disciplina que guía su desempeño.
- El liderazgo es rotativo, lo que garantiza un mejor desempeño.
- La responsabilidad por los resultados es compartida.
- Existe compromiso y solidaridad.
- El equipo complementa las habilidades individuales de todos sus integrantes.
- Existe especificidad de funciones en sus miembros

SEIS CLAVES PARA RECONOCER UN EQUIPO DE TRABAJO

- Son capaces de resolver problemas y tomar decisiones.
- Tienen habilidades para relacionarse adecuadamente entre sus miembros
- Se comunican efectivamente.

- Son capaces de enfrentar conflictos constructivamente.
- Reconocen intereses y logros de sus integrantes.
- Están dispuestos a asumir riesgos.

LIDERAZGO

El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización, pero no puede sobrevivir si no tiene un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

ALGO MÁS ACERCA DE LOS LÍDERES

- Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.

- El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscando alternativas que no sólo sean satisfactorias sino óptimas.
- En su toma de decisiones debe ser gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.
- El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo del equipo que tiene.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER LIDER

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</p> <p>-Se esta actualizando en los temas de interés.</p> <p>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</p> <p>-Se da sentido humano a la administración.</p> <p>-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</p> <p>-La persona líder construye el ser persona.</p>	<p>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</p> <p>-Quita mucho tiempo personal.</p> <p>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</p> <p>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</p> <p>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder fracasa en algún proyecto.</p> <p>-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.</p>

AUTOESTIMA

Toda persona tiene en su interior sentimientos, que según su personalidad puede manifestarlos de diferentes maneras. Muchas veces estas manifestaciones dependen de otros factores, según el lugar físico, sentimental y emocional, éstos pueden influir positiva o negativamente en la formación de la persona o sea en la Autoestima.

La autoestima es importante porque es nuestra manera de percibirnos y valorarnos como así también moldea nuestras vidas. Una persona que no tiene confianza en sí misma, ni en sus propias posibilidades, puede que sea por experiencias que así se lo han hecho sentir o por mensajes de confirmación o desconfirmación que son transmitidos por personas importantes en la vida de ésta, que la alientan o la agravian.

La persona, va creciendo y formando su personalidad dentro del ambiente familiar, que es el principal factor que influye en la formación de la misma, ya que le incorpora a ésta los valores, reglas y costumbres que a veces suelen ser contraproducentes. Algunos de los aspectos ya mencionados son incorporados, a la familia, por medio del "modelo" que la sociedad nos presenta, y éste es asimilado por todos los grupos sociales. Pero, la personalidad de cada uno, no sólo se forma a través de la familia, sino también, con lo que ésta cree que los demás piensan de ella y con lo que piensa de sí misma, al salir de este ambiente y relacionarse con personas de otro grupo diferente.

BAJA AUTOESTIMA

Todos tenemos en el interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre seamos conscientes de estos. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo, y con el tiempo volvemos el enojo contra nosotros mismos, dando así lugar a la depresión. Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas,

reacciones exageradas, hipersensibilidad, encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos

EMPATIA

La empatía es la capacidad (o habilidad) de "ponerse en el lugar del otro", como dice el refrán de "caminar un rato en sus zapatos", es la habilidad para estar consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás". En otras palabras, el ser empático es el ser capaces de "sintonizar" emocionalmente a las personas. En las organizaciones (aun en las bipersonales) esta capacidad es muy valiosa y exigida, aun cuando es de las habilidades menos desarrolladas por nuestra cultura. Valoramos mucho más nuestra propia visión que la ajena y tendemos a cerrarnos a las interpretaciones de otros. La empatía (o la falta de ella) es la fuente de construcción o destrucción de equipos de trabajo exitosos.

El proceder con empatía no significa estar de acuerdo con el otro. No implica dejar de lado las propias convicciones y asumir como propias la del otro. Es más, se puede estar en completo desacuerdo con alguien, sin por ello dejar de ser empáticos y respetar su posición, aceptando como legítimas sus propias motivaciones.

Un individuo empático puede ser descrito como una persona habilidosa en leer las situaciones mientras tienen lugar, ajustándose a las mismas conforme éstas lo requieran; al saber que una situación no es estática, sacan provecho de la retroalimentación, toda vez que saben que el ignorar las distintas señales que reciben puede ser perjudicial en su relación. Es también alguien que cuenta con una buena capacidad de escucha, diestra en leer "pistas" no verbales; sabe cuando hablar y cuando no, todo lo cual le facilita el camino para influenciar y regular de

manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales. Pueden ser buenos negociadores, orientados hacia un escenario donde todas las partes salgan ganando.

RELACIONES HUMANAS

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Hay Relaciones Humanas desde que hay seres humanos. Los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente primero para poder sobrevivir más luego, con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad.

Todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más.

En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

http://html.rincondelvago.com/comunicacion-organizacional_5.html

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, entre sí, para el logro de objetivos.”

ROBINS, S. (1994, p. 74). Comportamiento Organizacional

Según Chiavenato la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación estudiaremos cada una de las anteriores.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, como lo definió Jorge Etkin. “En el sentido más general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica

Importancia de la estructura organizacional.

- ✓ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están a cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Utilidad.

1. Elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- 2.- Se diseñan para minimizar o por lo menos regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
- 3.- Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no viceversa.

A partir de las diversas formas que toman las estructuras organizacionales se destacan varias características estructurales como son:

1. La complejidad.
2. La formalización.
3. La centralización.

Tipos de estructuras organizacionales.-

- ✓ Estructuras formales: se dividen en 4 estructuras
- ✓ Lineal
- ✓ Funcional
- ✓ Línea - Staff
- ✓ comités
- ✓ Estructural informales

Elementos básicos de la estructura organizacional

Los elementos que se deben tener en la estructura organizacional vienen dados por variables:

- Atendiendo las disposiciones normativas.
- Redefiniendo los objetivos y las estrategias institucionales.
- A la reagrupación de unidades respetando áreas funcionales.
- Reduciendo personal conforme a la siguiente secuencia:
- Congelando puestos o plazas vacantes.

- Liquidación de personal de áreas adjetivas o de apoyo.
- Liquidación de personal de áreas sustantivas (siguiendo los niveles jerárquicos en forma ascendente, esto es, personal secretarial, analista, jefes de oficina, jefes de departamento, etc.)
- Redistribuyendo y o re direccionando funciones.
- Diseñando y aplicando cuestionarios a través de entrevistas dirigidas en cada área para captar información sobre:
 - Funciones por área.
 - Procedimientos..
 - Cargas de trabajo.
 - Soporte tecnológico.
 - Relaciones con el entorno.
 - Replanteando territorios o áreas de trabajo.

Principios de una organización:

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

• **La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

(CHIAVENATO 2004)

Estructura Formal

Por organización formal se entiende, en general la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizar hacia metas grupales y organizacionales.

Características

- **Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- **Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.

- **Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal:

1. **Tamaño:** empresa grande: + complejidad + burocracia / estructura organizativa más compleja + especialización
2. **Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
3. **Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

Estructura Informal

Estructura informal o estructura social tiene que ver con las dinámicas y relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus interpelaciones, comprende cinco componentes:

1. Las relaciones de poder y de autoridad como tal (en lo formal e informal).
2. Las expectativas e intereses, conflictos, y fines mutuos de sus miembros.
3. Las interrelaciones humanas y sus comportamientos.
4. La cultura organizacional propiamente dicha
5. Los diferentes grupos informales con sus intereses.

Así las cosas, dentro de la Estructura Organizacional, la estructura formal existe sobre el papel (procede de un diseño organizacional que le garantiza su enfoque

de organización a construir), mientras que la estructura informal (social) traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura (SALLENAVE, Op. Cit: 18-20).

La división de la estructura organizacional en estos dos componentes implica que la explicación del comportamiento organizacional no reside principalmente en la estructura formal de la organización, ni en las proclamas para alcanzar los objetivos y fines organizacionales, ni en la forma de prestar los servicios. Reside, en gran medida, en la estructura informal, en palabras de Perrow (Op. Cit: 1998, 193) en los millares de procesos subterráneos de los grupos informales, de los conflictos, de las políticas de contratación, de los valores, de la estructura del poder etc.

Los diferentes conceptos y principales enfoques de organización de las w descritos en las páginas anteriores, hacen parte necesaria para la comprensión global de la dinámica organizacional de éstas organizaciones.

Facilita también el análisis y por ende un mejor entendimiento de la presentación de los datos de la investigación.

1. Características de la organización informal:
2. Son reconocidos y promovidos por la organización formal.
3. Son un medio rápido de transmisión de información
4. Funcionan como catalizador de las tensiones y problemas emocionales y psicológicos que se generan en el trabajo colectivo.
5. Estimulan la ejecución de tareas
6. Sus integrantes pueden aportar su experiencia a la solución de los problemas administrativos y técnicos de la empresa.
7. Reducen el control, sustituyéndolo por el autocontrol.
8. Reproducen los valores culturales que convienen a la empresa.
9. Fomentan la autoestima y la automotivación de los trabajadores.

Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

Áreas de mando

- ✓ Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados porque si no puede realizar bien su trabajo.
- ✓ La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- ✓ El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y a control.
Principio de amplitud
- ✓ la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.

Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando

1. Similitud de funciones.
2. Proximidad geográfica.
3. Complejidad de las funciones.
4. Tipo de dirección y control.
5. Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

CLIMA LABORAL

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su

proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento.

Elementos

Liderazgo. Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

Relaciones interpersonales. El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

Implicación. Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Organización. Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará

Reconocimiento. Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

Incentivos. Se observa que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Igualdad. Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar

otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo

(Méndez Álvarez, (2006))

Escalas que conforman el Clima Organizacional

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En

general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral

(Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>)

Factores esenciales para crear un buen clima laboral

El clima laboral diferencia a las empresas exitosas de las mediocres. El ser humano es el centro del trabajo, es el elemento más importante en la empresa, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

- Recursos Humanos

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las

personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Aquí te presentamos 10 factores que serán esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado:

1. Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. Además, un medio con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas jornadas trabajando y repercute en la calidad de su labor y de la empresa.

2. Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

3. Implicación.

Se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en tus empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.

4. Igualdad.

Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

5. Liderazgo.

Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

6. Relaciones.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

7. Reconocimiento.

Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca

se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, generalmente, estableciendo premios anuales para los mejores. Sería muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece.

8. Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

9. Organización.

La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

10. Otros factores.

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

(Fuente: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>)

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Una norma, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores) *Dr. Amilcar Rios Reyes - Nov 1999*

Algunas afirmaciones que se pueden exponer en relación a la importancia del conocimiento, estudio y profundización de la Cultura en la Organización son las siguientes:

Lograr un cambio más duradero en la organización

- Crear la necesidad de mejorar la organización
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades
- Lograr mayor control de los recursos y organización integral
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas
- Mejorar el trabajo individual y grupal
- Crear capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia empresarial.

Este tipo de estudio tiene como fin la búsqueda de mejoras organizacionales en correspondencia con la Visión proyectada, por lo que el mismo creara determinadas condiciones para viabilizar el cambio cultural en la organización.

Lo anterior requiere tener en cuenta las sugerencias siguientes:

- ✓ Contar con una alta dirección que sean modelos positivos (marcan conductas)
- ✓ Crear o reemplazar ritos, hábitos
- ✓ Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que adopten los valores nuevos deseados.

- ✓ Rediseñar los procesos de aprendizaje en concordancia con los valores deseados, como sostén de la visión.
- ✓ Cambiar el sistema de recompensas para fomentar que se acepten los nuevos valores.
- ✓ Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos de estricto cumplimiento.
- ✓ Cimbrar las subculturas existentes por medio de una gran rotación de empleados.
- ✓ Trabajar con consenso por medio de la participación, clima de confianza, compromiso.

(Fuente: http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura_organizacional.htm)

PROCESO PARA EL DIAGNOSTICO CULTURAL

Generalizado con el nombre de “Diagnóstico” diferentes autores abordan el examen, de la cultura organizacional, en su mayoría no existe coincidencia en los procesos e instrumentos, para la obtención de la información, ya que se utilizan diferentes vías, así como que no se indican procedimientos que describan los pasos a realizar, sólo se señalan los elementos a tener en cuenta por el investigador.

El hecho de que los autores no lleguen a plantear procesos completos para el estudio de la cultura puede estar determinado en primer lugar, porque el tema de la cultura organizacional es muy complejo dado que los elementos que se analizan son en su mayoría abstractos, en segundo lugar porque los procedimientos son diversos y cambiantes, sintetizándose a partir de la experiencia continuada.

La reflexión sobre las diferentes formas de realizar los diagnósticos de la cultura organizacional, los diseños de diferentes sistemas informativos y organizativos, y la experiencia en el trabajo de consultoría derivaron en el diseño de las Indicaciones Metodológicas [1] que aquí se presentan, las mismas están concebidas sobre las premisas metodológicas siguientes:

- La Organización es un sistema socio-técnico, que expresa que los elementos del Subsistema Humano constituyen la parte mayor del Iceberg Organizacional, lo que implica profundizar en el conocimiento de la misma y en su relación con el resto de los componentes de la organización.
- El estudio de la cultura es más viable a través del modelo de consultoría de procesos con la utilización de las técnicas del Desarrollo Organizacional (DO), y tiene en cuenta la influencia de este, en el Subsistema Humano y Gerencial, lo que ayuda a que el cambio planificado sea más duradero. Esto no quita que puedan realizarse dentro de otros tipos de procesos con este fin.
- El papel del agente externo (consultor) es fundamental, el mismo debe estar convencido de que el cliente (organización) está consciente de lo que va a revelar, y que esa información le ayudará en sus proyecciones y en los resultados a lograr en el ámbito organizacional.
- La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas.

La experiencia ha indicado que las personas sólo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, a su realización personal y a los objetivos de la organización.

- Para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica tomar basada en un análisis realista, deberá estudiar y comprender su propia cultura, lo que por supuesto no es sencillo, y requiere esfuerzos y paciencia, inclusive se pueden cometer errores como:

Arribar a conclusiones incorrectas con respecto a la cultura, el realizar este tipo de análisis sin que se tenga claridad en el tema, el que no se esté convencido de la necesidad de cambio, y que no se esté preparado para conocer alguna información.

Lo expuesto hasta aquí resulta necesario no sólo para facilitar la comprensión de la propuesta, sino para la aplicación efectiva de las mismas.

Los pasos que se proponen, deben seguir el orden indicado, los mismos van, de lo más general a lo particular y la adaptación que puede realizarse está dada, en la forma en que se realicen las actividades para la búsqueda de información y no en la alteración de sus pasos o en desestimar algunos de ellos.

Este orden metodológico puede ser adaptado a las exigencias de cada situación organizacional. Las técnicas a aplicar son muy variadas y se emplearán de acuerdo a las consideraciones del consultor o investigador, para lo cual tendrá en cuenta las características propias del grupo a estudiar y que sean más acordes a lo que él va percibiendo en la organización.

En la penetración que se hace a continuación se expresan formulaciones generales de los objetivos, contenidos y resultados mínimos, pero se enriquecen en la medida que se tenga la precisión de una unidad objeto de estudio.

En particular para los resultados se requiere del detalle de las salidas esperadas con relación a la evaluación de las manifestaciones de la esencia en los aspectos estudiados, de las interrelaciones -coherentes o no- con otros objetos de medición y de la validación estadística de las percepciones compartidas que se obtengan.

Las fases que se tienen en cuenta en el estudio se incluyen en el proceso siguiente:

1. Pre-análisis de la Organización.
2. Estudio de la Organización en su Entorno.
3. Estudio Organizativo Jerárquico - Productivo/servicio de la Organización.
4. Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos.
5. Caracterización de los trabajadores.
6. Caracterización del Consejo de Dirección.
7. Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
8. Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional.
9. Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada.

(Fuente: <http://www.slideshare.net/elisamej/clima-organizacional-16536506>)

Desarrollo organizacional

“Es el esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas, y de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional, con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal, con el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada

al comportamiento, incluidas la acción y la investigación.” ROBINS, S. (1994, p. 124). Comportamiento Organizacional

Importancia

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Comportamiento Organizacional.

Como hemos visto es muy importante las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes,

personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa. Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

Fundamentos y Modelos del comportamiento organizacional.

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos está el movimiento (que se refiere a que hay que estar conscientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevarán el control de un grupo como eran informados

acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

FUNDAMENTOS TEORICOS DEL D.O.

El DO ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el DO tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el DO:

CAMBIO PLANIFICADO

Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el “punto de equilibrio” es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de “descongelar”, “mover” y “volver a congelar”. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilmann planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras desarrollo un modelo que se llama el “análisis de flujo” el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwinque plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un “cambio transaccional” y un “cambio transformacional”, el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son exclusorios sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

Fuente:http://prezi.com/vgkse5n_d7iu/liderazgo-y-comportamiento-organizacional/

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización,

la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Idalberto Chiavenato)

Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

(Fuente: Chiavenato)

2.5 HIPÓTESIS

La comunicación organizacional incide en el clima laboral de la empresa comunikt de la provincia de Cotopaxi ciudad de Latacunga.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

✓ **VARIABLE DEPENDIENTE**

Comunicación Organizacional

✓ **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Clima Organizacional

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación aplica el enfoque cualitativo, este nos permitió identificar la naturaleza profunda de las realidades en la empresa, sus sistemas de relaciones, comunicación y su estructura dinámica.

Permitió una comunicación horizontal entre investigador y los investigados que es respaldado con la entrevista y la observación.

El enfoque cuantitativo también se utilizó ya que es secuencial y probatorio que nos permitió explicar y prescindir los propósitos fundamentales orientados a la comprobación de la hipótesis con la finalidad de obtener énfasis en los resultados finales que se presentara a través de tablas y gráficos recabados de la encuesta.

3.2 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Se trabajará con la Asociación de Variables, este tipo de investigación permitirá describir, detallar y explicar el problema mediante un estudio, señalar las formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecer comportamientos concretos, además, descubrir y comprobar la asociación entre las variables de investigación.

Va a permitir diagnosticar los problemas suscitados en la empresa con relación a la forma en que se están comunicando los miembros de la misma, como son enviados y recibidos los mensajes, que tipos y canales de comunicación utilizan. Y como esto afecta a los miembros de la empresa y su entorno.

3.3 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Por las características del estudio, las modalidades de investigación a utilizadas son:

Investigación de Campo

Mediante el proceso de investigación de campo, se podrá realizar un análisis del problema en la empresa, lo que permitirá conseguir información apreciable y fehaciente.

Esta investigación pretende recolectar y registrar información primaria referente al problema objeto de estudio, en este caso la técnica utilizada será la encuesta, puesto que nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor.

Se utilizó también la técnica de la entrevista con el fin de conocer el pensamiento de los directivos de la empresa.

Investigación Bibliográfica - Documental

El propósito de utilizar la investigación Bibliográfica – Documental, en esta investigación, es conocer, comparar, ampliar y profundizar el problema objeto de estudio. La investigación bibliográfica constituye el punto de partida para la realización de todo proceso de investigación, por cuanto permite analizar y

evaluar aquella información que se ha investigado y relacionarla con el problema objeto de estudio.

Utilizando teorías, enfoques, criterios de diversos autores para construir un conocimiento profundo acerca del tema.

La información se la va a obtener a través de la lectura científica de libros, textos, revistas, y páginas de internet, acudiendo a bibliotecas y fuentes de información bibliográfica.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

La población está constituida por 20 personas miembros de la empresa “Comunikt” Latacunga ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

PERSONAL	CANTIDAD
JEFE DE AGENCIA	10
SUBJEFE DE AGENCIA	10
JEFE DE CABS	10
COLABORADORES DE CABS	70
TOTAL	100

Elaborado por: Andrea Garay

Tabla N°:3 población y muestra

3.4.2 MUESTRA

La población de “Comunikt” Latacunga es de 100 personas; Por ser una población reducida, no se aplicará formula

3.5 MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION
<p>Comunicación Organizacional</p> <p><i>La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, encaminados a facilitar el conocimiento de los recursos humanos permitiendo su desarrollo e influyendo en su conducta y comportamiento de los colaboradores con el fin de cumplir con los objetivos establecido dependiendo de la predisposición de los colaboradores, estructura organizacional y sistemas de comunicación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición de los colaboradores • Elementos de los sistemas de comunicación • Estructura organizacional 	<p>cooperación</p> <p>integración</p> <p>trasmisor</p> <p>canal</p> <p>receptor</p> <p>comportamiento en la organización</p> <p>liderazgo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la empresa existe cooperación entre trabajadores para que la comunicación sea efectiva? 2. ¿El proceso de comunicación organizacional ayuda con la integración de los colaboradores dentro de la empresa? 3. ¿las personas encargadas del procesos de emisión de mensajes son efectivos, eficientes, logran que la información se distorsione? 4. ¿El que canal que utiliza la empresa es apropiado para la transmisión de mensajes a los colaboradores? 5. ¿Los mensajes que son emitidos por el trasmisor (jefe, subjefe, cabs responsables, información electrónica) son receptados a tiempo y claramente? 6. ¿el comportamiento de los colaboradores favorece a los métodos que actúan en la comunicación organizacional? 7. ¿En la empresa el liderazgo existente contribuye para que la comunicación organizacional sea efectiva? 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • cuestionario

Elaborado por: Andrea Garay
 Tabla N°:4 Operalización de variables (variable independiente)

VARIABLE DEPENDIENTE

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION
<p style="text-align: center;">Clima Organizacional</p> <p><i>Es el ambiente interno que existe entre los miembros de la org. Y está íntimamente relacionado con la motivación rigiendo en las relaciones de intercambio entre personas y organización</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Relaciones interpersonales • Trabajo en equipo 	<p>Satisfacción laboral</p> <p>Capacitado</p> <p>incentivado</p> <p>Compañerismo</p> <p>Comprensión</p> <p>colaboración</p> <p>Objetivos comunes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En los métodos de Comunicación organizacional incluyen canales motivacionales que aporten con la satisfacción de los colaboradores? 2. ¿La comunicación organizacional cumple con el proceso apropiado para que las capacitaciones sean receptadas con efectividad? 3. ¿La comunicación organizacional aporta con un proceso de motivacional que provoque la incentivación en los colaboradores? 4. ¿Dentro de la comunicación organizacional existe procesos de relaciones interpersonales que fomenta 5. ¿La comunicación organizacional dentro de la empresa cuenta con estrategias que aporte para que la comprensión entre colaboradores sea desarrollada con efectividad que ayuden al enriquecimiento de las relaciones interpersonales? 6. ¿La comunicación organizacional entre colaboradores cumple con un método adecuado para la colaboración en la ejecución de tareas o procesos dentro de la empresa? 7. ¿Dentro de la comunicación organizacional existe un canal que retroalimente los objetivos que el colaborador debe cumplir para el logro de metas dentro de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista • cuestionario

Elaborado por: Andrea Garay
Tabla N°:5 Operalización de variables (variable dependiente)

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Preguntas básicas	Explicación
1 ¿Para qué?	Investigar el impacto que produce la creación de un plan de “Comunicación Organizacional”
2 ¿De qué personas u objetos?	De los colaboradores de “Comunikt” Latacunga
3 ¿Sobre qué aspectos?	Comunicación Organizacional
4 ¿Quién?	Investigador
5 ¿Cuándo?	Mes de Enero
6 ¿Dónde?	“Comunikt” Latacunga
7 ¿Cuántas veces?	Una vez
8 ¿Con qué técnicas?	Encuesta, observación
9 ¿Con qué?	Cuestionario, ficha de observación
10 ¿En qué situación?	Entre semana

Elaborado por: Andrea Garay

Tabla N°:6 Plan de recolección de la información

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procederá a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Con los datos obtenidos se seguirán los siguientes procedimientos:

La revisión de la información se realizará al concluir la aplicación de las encuestas, de tal manera que se procederá a revisar una por una las encuestas aplicadas a la muestra en estudio para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y a su vez verificar que todas las encuestas estén completamente llenas y que contengan información valedera para la continuar con la investigación. En cuanto a la codificación de la información se desarrollará de forma rápida, a las encuestas se las codificará al momento de elaborar el formulario, lo que permitirá proceder de mejor manera en el análisis. Aquí se detectaran los errores, y se organizará la información de la forma más clara posible, para facilitar su tabulación.

La tabulación se la realizará de forma manual ya que es un número Reducido de datos y se utilizará para su tabulación es sistema quinario. Análisis de los datos, una vez recopilada y tabulada la información.

En la interpretación de los resultados, se pretende comprender la magnitud y significado de los datos, para lo cual se procederá a describir los resultados, analizar la hipótesis con relación a los datos obtenidos para aprobarla o rechazarla, estudiar cada uno de los resultados y relacionarlos con el marco teórico, para por último elaborar una síntesis de los mismos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. ¿En la empresa existe cooperación entre trabajadores para que la comunicación sea efectiva?

VALIDOS	FRECUENCIA	%ACUMULADO
SI	39	41%
NO	59	59%
TOTAL	100	

Cuadro N°1 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay



Grafico N°1 Elaborado por: Andrea Garay

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 39 trabajadores que representan el 41% manifestaron que si existe cooperación entre colaboradores mientras que el 59 % de los colaboradores su respuesta fue negativa, lo que quiere decir que los colaboradores no cooperan para que la comunicación sea efectiva siendo que esto afecte a los procesos ya que los modelos comunicativos existentes en la empresa son obsoletos y rutinarios.

2. ¿El proceso de comunicación organizacional ayuda con la integración de los colaboradores dentro de la empresa?

VALIDOS	FRECUENCIA	%ACUMULADO
SI	20	20%
NO	80	80%
TOTAL	100	

*Cuadro N°2 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay*



*Gráfico N°2
Elaborado por: Andrea Garay*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos observar que el 80% de los colaboradores afirman que la comunicación organizacional no ayuda en la integración de sus colaboradores, por lo que dentro de la empresa afecta significativamente al clima laboral haciendo que existan actitudes negativas y se desarrolle la falta de integración e identificación con la misma. Mientras que 20 de los colaboradores que representan el 20% afirman que el proceso de comunicación si ayuda a la integración de los colaboradores.

3. ¿las personas encargadas de los procesos de emisión de mensajes son efectivos, eficientes, logran que la información no se distorsione?

VALIDOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO
SI	30	30
NO	70	70
TOTAL	100	

*Cuadro N° 3 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay*



*Grafico N°3
Elaborado por: Andrea Garay*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos observar que el 70% de los colaboradores afirman que los mensajes que son transmitidos no son claros no son precisos y no llegan a tiempo, mientras que un 30% afirman que sí lo son, lo que significa que están fallado en la transmisión de mensajes lo cual los mensajes que son receptados son distorsionados, dando lugar a malas expectativas de la empresa y del colaborador dando cabida a los rumores mal enfundados.

4. ¿El que canal que utiliza la empresa es apropiado para la transmisión de mensajes a los colaboradores?

VALIDOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO
SI	7	7%
NO	93	93%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 4 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay*



*Grafico N°4
Elaborado por: Andrea Garay*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dados a los resultados obtenidos observamos que el canal que se utiliza para la recepción de información no está al agrado de sus colaboradores ya que el 93% no acepta este canal como medio de comunicación puede ser el resultado de la rutina ya que siempre se utiliza el mismo canal provocando el colaborador se aburra mientras el 7% está de acuerdo. Lo cual esto afecta a la interrupción de procesos que la empresa aborda, y que el cliente externo no esté bien informado, dando lugar a la pérdida del cliente y al bajo rendimiento del local.

5. ¿Los mensajes que son emitidos por el transmisor (jefe, subjefe, cabs responsables,) son receptados a tiempo y claramente?

VALIDOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO
SI	13	13%
NO	87	87%
TOTAL	100	

Cuadro N° 5 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay



Gráfico N°5
Elaborado por: Andrea Garay

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dados a los resultados obtenidos el 87% de los colaboradores aseguran que los mensajes no son receptados a tiempo y no son claros, mientras que el 13% afirman que si son claros, debido a que los canales que utilizan son comunes, haciendo que la información sea ineficaz, y que los receptores obtengan falencias en su rendimiento laboral.

6. ¿el comportamiento de los colaboradores favorece a los procesos que actúan en la comunicación organizacional?

VALIDOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO
SI	20	20%
NO	80	80%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 6 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay*



Gráfico N°6
Elaborado por: Andrea Garay

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dados los resultados el 80% de los colaboradores, afirman que el comportamiento que tiene frente a la comunicación organizacional no es el correcto, debido a que los canales que son utilizados para la recepción de mensajes no son dinámicos, son tradicionales, lo cual los colaboradores se cansan, y toman actitudes que no involucran a la integración de los mismos con los procesos que se llevan a cabo.

7. ¿En la empresa el liderazgo que existente contribuye para que la comunicación organizacional sea efectiva?

VALIDOS	FRECUENCIA	%ACUMULADO
SI	30	30%
NO	70	70%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 7 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay*



*Grafico N°7
Elaborado por: Andrea Garay*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de la organización no existe liderazgo correcto que ayude a que la comunicación sea efectiva dándonos un porcentaje del 70% de los colaboradores que no es un porcentaje no esperado, dando lugar a que la comunicación organizacional no sea tomada en serio sin tomar en cuenta que las consecuencia de ello hacen que toda la información sea incorrecta y que los colaboradores no se identifique con la empresa, mientras que el 30% afirman que el liderazgo si contribuye a la comunicación organizacional.

8. ¿En los métodos de Comunicación organizacional incluyen canales motivacionales que aporten con la satisfacción de los colaboradores?

VALIDOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO
SI	17	17%
NO	83	83%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 8 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay*



*Gráfico N°8
Elaborado por: Andrea Garay*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dados los resultados podemos observar que la totalidad de los colaboradores que es el 83% afirman que en la empresa no existen canales motivacionales que ayuden a la satisfacción laboral de los colaboradores, debido a que los canales que son utilizados son únicamente de información, olvidándose de la parte humana provocando que el colaborador se desintegre no se comprometa no se identifique con la empresa por su desinterés ya que no es alimentada por parte de la empresa. y el 17% afirman que los métodos de Comunicación organizacional si incluyen canales motivacionales que aporten con la satisfacción de los colaboradores.

9. ¿La comunicación organizacional cumple con el proceso apropiado para que las capacitaciones sean receptadas con efectividad?

VALIDOS	FRECUENCIA	%ACUMULADO
SI	35	10
NO	65	90%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 9 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay*



Gráfico N°9
Elaborado por: Andrea Garay

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 65% de los colaboradores afirman que el proceso de comunicación organizacional no cuenta con canales motivacionales que permita que el colaborador obtengan satisfacción laboral, el 35% afirma que si existe, lo cual esto refleja que el clima laboral de la empresa esta inestable ya que la motivación juega un papel importante, porque si los colaboradores no son incentivadas adecuadamente provocan que el colaborador pierda interés y no se desempeñe bien en sus funciones.

10. ¿La comunicación organizacional aporta con un proceso de motivacional que provoque la incentivación en los colaboradores?

VALIDOS	FRECUENCIA	%ACUMULADO
SI	19	19%
NO	81	81%
TOTAL	100	

*Cuadro N°10 Fuente: Encuestas trabajadores "Comunikt"
Elaborado por: Andrea Garay*



*Grafico N°10
Elaborado por: Andrea Garay*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de la empresa el 81 % de los colaboradores no está incentivado, haciendo que el clima laboral sea desfavorable y que los procesos de comunicacionales no sean tomados en cuenta retrasando que metas y objetivos se cumplan cabalmente dándonos que el 19% se encuentra incentivado lo que es un porcentaje bajo.

11. ¿Dentro de la comunicación organizacional existe procesos de relaciones interpersonales que fomente el compañerismo entre colaboradores?

VALIDOS	FRECUENCIA	%ACUMULADO
SI	6	6%
NO	94	94%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 11 Fuente: Encuestas trabajadores “Comunikt”
Elaborado por: Andrea Garay*



*Gráfico N°11
Elaborado por: Andrea Garay*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Es muy diferente la amistad a compañeros de trabajo si en una organización no se logra establecer ninguna de las dos dará como resultado que el clima laboral no sea adecuado para el colaborador dentro de esta situación no se puede generar comunicación organizacional reflejándonos un resultado del 94% que no logran fomentar compañerismo y un 6% que es un resultado bajo que si lo ha logrado, debido a que unos de los factores importantes que es la comunicación organizacional no cumple con un procesos de relaciones interpersonales enfocado al compañerismo entre colaboradores.

12. ¿La comunicación organizacional dentro de la empresa cuenta con estrategias que aporte para que la comprensión entre colaboradores sea desarrollada con efectividad que ayuden al enriquecimiento de las relaciones interpersonales?

*Cuadro N°12
Fuente: Encuestas trabajadores “Comunikt”*

VALIDOS	FRECUENCIA	%ACUMULADO
SI	30	30%
NO	70	70%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 12 Fuente: Encuestas trabajadores “Comunikt”
Elaborado por: Andrea Garay*



*Gráfico N°12
Elaborado por: Andrea Garay*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos observar que el 70% de los colaboradores afirman que la empresa no cuenta con estrategias de comunicación organizacional que ayuden a la comprensión entre colaboradores, debido a que la empresa no ha tomado en cuenta la importancia talento humano, dejando a un lado la implementación de estrategias, métodos que ayuden a la integración de sus colaboradores lo cual ira permitiendo la comprensión y la aportación por parte de ellos hacia los procesos de la empresa, mientras que el 30 % de los colaboradores afirman que si cuentas con estrategias para la comprensión entre colaboradores.

13. ¿La comunicación organizacional entre colaboradores cumple con un método adecuado para la colaboración en la ejecución de tareas o procesos dentro de la empresa?

VALIDOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO
SI	10	0
NO	90	90%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 13 Fuente: Encuestas trabajadores “Comunikt”
Elaborado por: Andrea Garay*



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 90 % de los colaboradores afirman no cumple con un método adecuado para adecuado para la colaboración en la ejecución de tareas o procesos dentro de la empresa, dándonos un restante del 10% que afirman que la empresa si cumple, siendo de mucha importancia la colaboración de tareas o procesos dentro de la empresa ya que el trabajo es a presión y necesitan de aquello por lo tanto la comunicación organizacional es de suma importancia y si no existe será difícil que se apoyen entre compañeros.

14. ¿Dentro de la comunicación organizacional existe un canal que retroalimente los objetivos que el colaborador debe cumplir para el logro de metas dentro de la empresa?

VALIDOS	FRECUENCIA	% ACUMULADO
SI	18	18%
NO	82	82%
TOTAL	100	

*Cuadro N° 14 Fuente: Encuestas trabajadores “Comunikt”
Elaborado por: Andrea Garay*



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 82% de los colaboradores afirman que no existe un canal que retroalimente los objetivos que se deben cumplir dentro de la empresa mientras que el 18% de la empresa afirman lo contrario, debido a que la empresa no ha implementado estos diferentes tipos de comunicación organizacional que permitan que los colaboradores siempre se estén retroalimentados sobre los objetivos que la empresa establece para el cumplimiento de metas tanto en beneficio del colaborador como para la compañía.

4.2 Verificación de la hipótesis

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis. La hipótesis a verificarse es la siguiente: “La comunicación organizacional y su incidencia en el clima laboral de “Comunikt” Latacunga.”. Las variables que intervienen en la hipótesis son: **Variable Independiente:** *Clima Laboral*. **Variable Dependiente:** *Comunicación Organizacional*

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

HO.

La Comunicación Organizacional no incide en el clima laboral de la empresa “Comunikt” Latacunga

H1.

La Comunicación Organizacional si incide en el clima laboral de la empresa “Comunikt” Latacunga

4.2.2 Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el nivel de significación $\alpha = 0.05$.

4.2.3 Descripción de la población

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo la población total del personal de la empresa “Comunikt” Latacunga.

POBLACIÓN TOTAL	PORCENTAJE
100	100%

Tabla N°7 descripción de la población
Elaborado por: Andrea Garay

4.2.4 Especificación Estadística

CATEGORIAS			
ítems	si	no	subtotal
1	41	59	100
2	20	80	100
3	30	70	100
4	7	93	100
5	13	87	100
6	20	80	100
7	30	70	100
8	17	83	100
9	35	65	100
10	19	81	100
11	6	94	100
12	30	70	100
13	10	90	100
14	18	82	100
total	296	1104	1400

Tabla N°8 Especificación estadística
Elaborado por: Andrea Garay

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$FE = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglón)(Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

FRECUENCIA ESPERADA	
NO	$Fe = 1104 * 100 = 110400 / 1400 = 78.86$
SI	$Fe = 296 * 100 = 29600 / 1400 = 21.14$

Tabla N°9 Frecuencia Esperada
 Elaborado por: Andrea Garay

FRECUENCIA OBSERVADA			
CATEGORIAS	ATERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	161	539	700
CLIMA LABORAL	135	565	700
TOTAL	296	1104	1400

Tabla N°10 Frecuencia Observada
 Elaborado por: Andrea Garay

4.2.5 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

GRADO DE LIBERTAD		
	FILAS	COLUMNAS
gl=	(14-1)	(2-1)
gl=	13	1
gl=	13	x1
gl=	13	
		3.01

Tabla N°11 Grado de Libertad
Elaborado por: Andrea Garay

Por lo tanto con 18 grados de libertad y a nivel 0.05 de significación según la tabla: $X^2_T = 3.01$, por tanto si $X^2_C \leq X^2_T$ se aceptará la H_0 , caso contrario se la rechazará y se aceptará la hipótesis alternativa

4.2.6 Recolección de Datos y cálculo de lo estadístico

	ITEMS	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
NO	1	41	21,14	19,86	394,31	18,65
	2	20	21,14	-1,14	1,31	0,06
	3	30	21,14	8,86	78,45	3,71
	4	7	21,14	-14,14	200,02	9,46
	5	13	21,14	-8,14	66,31	3,14
	6	20	21,14	-1,14	1,31	0,06

	7	30	21,14	8,86	78,45	3,71
	8	17	21,14	-4,14	17,16	0,81
	9	35	21,14	13,86	192,02	9,08
	10	19	21,14	-2,14	4,59	0,22
	11	6	21,14	-15,14	229,31	10,85
	12	30	21,14	8,86	78,45	3,71
	13	10	21,14	-11,14	124,16	5,87
	14	18	21,14	-3,14	9,88	0,47
SI	1	59	78,86	-19,86	394,31	5,00
	2	80	78,86	1,14	1,31	0,02
	3	70	78,86	-8,86	78,45	0,99
	4	93	78,86	14,14	200,02	2,54
	5	87	78,86	8,14	66,31	0,84
	6	80	78,86	1,14	1,31	0,02
	7	70	78,86	-8,86	78,45	0,99
	8	83	78,86	4,14	17,16	0,22
	9	65	78,86	-13,86	192,02	2,44
	10	81	78,86	2,14	4,59	0,06
	11	94	78,86	15,14	229,31	2,91
	12	70	78,86	-8,86	78,45	0,99
	13	90	78,86	11,14	124,16	1,57
	14	82	78,86	3,14	9,88	0,13
	TOTAL	1400	1400			88,51

Tabla N°12 recolección de datos

Elaborado por: Andrea Garay

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La comunicación organizacional de la empresa Comunikt Latacunga, no tiene pilares fundamentales se ha ido construyendo espontáneamente sin tomar en cuenta la importancia que tiene la misma dentro de la empresa, lo cual esto poco a poco va generando mal estar en los colaboradores ya que los canales de comunicación no son lo suficientemente efectivos para que la información sea de integración y coordinación entre todas las áreas de la empresa.

Muchos de los colaboradores de la empresa no se sienten identificados, se crean malas expectativas sobre todo rumores o comentarios innecesarios lo cual esto a la larga provoca mal clima laboral haciendo que sus labores diarias no sean satisfactorias incidiendo en su comportamiento provocando que el proceso de la jornada de trabajo no sea apacible y que la relación entre compañeros de trabajo no sea comprometedora.

Los canales de comunicación organizacional instituidos en muchas de las ocasiones genera lentitud en los procesos ya que son comunes poco llamativos lo que hace que el colaborador no tome en cuenta la información que se le entrega ya que con el tiempo se va perdiendo la importancia que tiene la misma utilizar el mismo canal de información todos los días durante toda la jornada de trabajo hace que el colaborador se canse y se aburra permitiendo que la información emitida por otras personas no sea correcta llevando que la misma se distorsione dando como resultado un mal clima laboral forjando que los procesos que se llevan a cabo en la empresa no sean tomados en cuenta como cambios, corrección de

errores, manipulación de programas permitiendo que el ejecutivo vendedor tenga pérdidas y no logre sus objetivos, metas mensuales.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda un Plan de Comunicación Organizacional para lograr elegir el canal adecuado con el cual el receptor comprenderá mejor lo que se pretende que establece un objetivo general que se ramifica en un grupo de metas de carácter específico.

Establecer una comunicación efectiva, dinámica y saludable para que los colaboradores estén interesados en la información que se les impartan, como reuniones formales, capacitaciones, actividades sociales, buzones de comunicación y sugerencias, entre otros. Con el objetivo de lograr una mayor integración entre los miembros de la organización, logrando así elevar los niveles de satisfacción de los colaboradores.

Es importante y recomendable que los colaboradores se comprometan y fomenten un sentido de pertinencia para que los procesos comunicacionales no generen conflictos y por lo tanto el clima laboral sea saludable cumpliendo así tanto con los objetivos individuales como objetivos empresariales.

Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman la comunicación organizacional que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al clima laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

Es recomendable que en la empresa se establezca un modelo de Comunicación Organizacional a seguir, que permita al personal expresarse con libertad, que sepa que sus ideas son valoradas y escuchadas, lo cual se traduce en un mejor rendimiento en el trabajo, y en una mayor fidelización de los empleados con la empresa, un mayor compromiso, así como una reducción de conflictos entre compañeros.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

6.1.1 Título:

PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HACIA LOGRO DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL.

6.1.2 Institución Ejecutora

Empresa “ Comunikt” de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

6.1.3 Beneficiarios

Los Beneficiarios serán: colaboradores, jefe de agencia, subjefe de agencia.

6.1.4 Ubicación:

La empresa está ubicada en la provincia de Cotopaxi en el cantón de Latacunga en la calle Quito y Sánchez de Orellana

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: noviembre 2012

Finalización: marzo 2013

6.1.6 Equipo Técnico Responsable:

Jefe de Agencia

Fabián Guerrero

Srta. Andrea Garay

6.1.7 Costo: 400.00

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La empresa no tiene antecedentes de haber realizado un plan de comunicación organizacional para mejorar el clima laboral, por lo que esto ayudaría a que la comunicación organizacional sea efectiva y logre que los colaboradores identifiquen con la empresa permitiendo que los procesos no se retrasen que el nivel de integración de relacionarse con los demás el nexo para que todo lo que este planificado tome su lugar y por ende el cumplimiento de objetivos

El plan de comunicación organizacional ayudo a que el clima laboral mejore a que la predisposición entre colaboradores sea un ente para que funcione a que los resultados sean gratos ya que está basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa.

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación uniendo a las personas a que compartan sus sentimientos pensamientos y conocimientos haciendo que el clima laboral sea estable y que haya reciprocidad en el cumplimiento de objetivos sean individuales o empresariales.

En los colaboradores, toda información que proviene del ambiente es recibida y coordinada, si esta información no es concreta no es veraz efectiva, el comportamiento de sus colaboradores va a ser inestable, los métodos pueden ser inconclusos dando lugar a que el colaborador se sienta desmotivado no este incentivado para involucrarse con la empresa.

Si la comunicación organizacional no es efectiva las relaciones interpersonales tampoco pueden llegar a ser gratas habiendo que el trabajo en equipo no sea la

mejor opción de compromiso; los canales de información deben ser claros los procesos a utilizar deben reflejar seguridad y que estos sean dinámicos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La comunicación es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones y la Comunicación Organizacional es la encargada de difundirla dentro de la empresa, una buena opinión del público interno ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos, aportará un mejor Clima Laboral, reducirá los conflictos personales, habrá menos ausentismo del personal, se tomarán decisiones más acertadas, entre otras.

Por medio del Plan de Comunicación Organizacional, todos los integrantes de la empresa se sentirán tomados en cuenta, ya que al conocer lo que se hace y lo que se piensa hacer en la organización todos van a estar más interesados y comprometidos con su trabajo ya que promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo, la construcción de ideas y sugerencias.

La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

El presente Plan de Comunicación Organizacional que se propone, permitirá a los integrantes de la empresa obtener información más precisa sobre lo que se necesita, el momento que todos entiendan y acepten las políticas que se van a establecer, será más fácil actuar. La comunicación interna generará un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto. Con una comunicación debidamente planificada dentro de la organización, los directivos y líderes de los diferentes equipos de trabajo tendrán un instrumento de gestión, negociación y control. En ese sentido, el plan va a permitir orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de disposiciones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de comunicación organizacional para mejorar en el clima laboral de la empresa “comunikt” provincia de Cotopaxi ciudad de Latacunga.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Alcanzar el compromiso de todos los colaboradores de la empresa Comunikt Latacunga, transmitiendo permanentemente el plan.

- ✓ Crear canales de comunicación y participación oportunos, para lograr credibilidad, coherencia y confianza en la comunicación interna, como vía útil para mejorar las relaciones laborales de la empresa.

- ✓ Establecer y mantener estrecha y eficaz relación con los colaboradores para que los mismos se sientan identificados con la empresa.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Esta propuesta es viable ya que la empresa tiene la necesidad de establecer un plan de comunicación organizacional ya que muestra las herramientas, técnicas y estrategias a utilizar para que el personal que labora en la empresa se integre, motive y cumpla mejor sus funciones se identifique se comprometan para que aporten al desarrollo y al cumplimiento de objetivos y metas.

El plan de comunicación organizacional busca apoyar la implementación de medios de comunicación estructurados, que permita a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas Fomentando relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la construcción de ideas y sugerencias que todo esto pertenece al mejoramiento del clima laboral

Con el presente trabajo se trata de involucrar al personal en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico.

La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

6.5.1 factibilidad de talento humano

Es importante que el talento humano encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización, pero esto solo es posible si cada uno de ellos está informado, si conocen la estructura interna comunicacional de la organización, la misión, visión, filosofía, estrategia, necesidades y objetivos y, se sienten identificados con ellas, para así contribuir con su esfuerzo personal en el logro de esos objetivos. Por último la comunicación interna es una de las herramientas clave para reducir el rumor y la incertidumbre a nivel interno de la empresa mejorando el clima laboral.

6.5.2 Factibilidad Política

Según el código de trabajo

Son obligaciones de los trabajadores

11.- Comunicar al final de cada turno o jornada de trabajo, todas las novedades existentes, a quien lo releve o reemplace en sus funciones

12.- Mantener buenas relaciones, armonía y comunicación con sus compañeros de trabajo, durante las horas laborables.

De los derechos económicos, sociales y culturales.

Sección décima

De la comunicación

Art. 81.- El Estado garantizará el derecho a acceder a fuentes de información; a buscar, recibir, conocer y difundir información objetiva, veraz, plural, oportuna y sin censura previa, de los acontecimientos de interés general, que preserve los

valores de la comunidad, especialmente por parte de periodistas y comunicadores sociales.

6.5.3 Factibilidad Económica

Para la realización del presente Plan de Comunicación Organizacional como pilar fundamental se cuenta con el firme compromiso y total apoyo del jefe y subjefe de agencia, los mismos que han puesto a disposición de ésta investigación, talento humano, tiempo, e información necesaria.

6.5.4 Factibilidad Social

El plan de comunicación interna para “Comunikt” Latacunga, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que les permitan a cada uno de los colaboradores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una empresa que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias que son parte para el desarrollo de un buen clima laboral haciendo que los resultados sean amenos en donde se vean reflejados hacia el cliente externo que uno de sus principales interés.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICA TÉCNICA

6.6.1 Plan de comunicación organizacional

“El plan de comunicación organizacional es una herramienta que influye en el clima laboral de la organización, el cual repercute directamente en la misma, en el sentido de que puede hacer que el trabajo sea más efectivo o no, también influye en el rendimiento porque supone integrar en la organización elementos

Innovadores que la sitúan en una clara situación de ventaja competitiva. Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos, ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión.” ADLER, R. y MARQUARDT, J.

6.6.2 La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se define como el conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionadores e identitarios de las organizaciones, orientados a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos misionales definidos por la organización.

De otro lado, la comunicación organizacional también contribuye en el logro de la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones y acciones dentro de sus áreas, o dependencias y, desde un componente subjetivo, la comunicación organizacional orienta las actitudes de los miembros de éstas, los cuales deben corresponder al clima organizacional.

En consecuencia con lo anterior, la comunicación organizacional es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, la identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, en el diseño de las estrategias, los planes, los programas, y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido. Asimismo, la comunicación organizacional convoca a los miembros de las organizaciones a compartir los valores de la organización. Este último aspecto es crucial en virtud al papel que desempeña la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización.

En una organización eficiente y eficaz la comunicación circula en varias direcciones “lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias

comunicativas concretas, que incidan en los principales flujos de comunicación, a saber, la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada” (Pizzolante, 2001).

Barreras de la comunicación

Existen diferentes aspectos que provocan errores o dificultan la comunicación, estas barreras o también conocido como ruidos pueden ser:

- Psicológicas: barreras basadas en emociones (el estado de ánimo del receptor incidirá en la interpretación que haga del mensaje), valores propios o percepciones.
- Físicas: corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación, interferencias
- Semánticas: símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado para cada persona en función de su edad, cultura.

Flujos de Comunicación

Ahora bien, no se puede desconocer que el actual proceso acelerado de globalización ha jalonado una gran revolución tecnológica basada en las telecomunicaciones, la informática y la comunicación, las cuales tienen el poder de amplificar y hacer posible procesos sociales, económicos, políticos y culturales que afectan y transforman todo lo que la sociedad produce y consume. Esta revolución, además de hacer evidente la importancia de los aparatos tecnológicos a los que la mayoría de personas y organizaciones tienen acceso, se convierte en un catalizador cultural que, gracias a la comunicación termina por estructurar los modos de pensamiento que imponen conductas y cohesionan comportamientos perfeccionando a que el clima laboral sea saludable y que los colaboradores se identifiquen con la empresa.

En este contexto, la comunicación organizacional se convierte en el elemento primordial con el cual las organizaciones hacen una gestión económica, por ejemplo, coordinada entre las divisiones corporativas, los clientes, los proveedores e intermediarios en diferentes partes del mundo. “Es en este punto donde radica la importancia de la comunicación organizacional, entendida como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa pues reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla.

6.6.3 Comunicación interna

Dentro de la comunicación organizacional y dentro de estructuras organizacionales se advierte la importancia que tiene la comunicación interna, se afirmaba en el apartado anterior que ésta es la clave de la motivación, permitiendo que la gente reconozca la libertad para expresarse, reconozca que sus ideas son escuchadas, valoradas; por supuesto que redundará en mayores niveles de satisfacción en su lugar de trabajo y en una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso, así como una reducción de situaciones de conflicto con los públicos externos.

No obstante lo anterior, los beneficios de una adecuada gestión de comunicación interna no son tan frecuentes al interior de las organizaciones. Paradójicamente, esto se debe a que la comunicación es una facultad inherente a la condición de cada individuo; sin embargo, la comunicación interna de una organización precisa de una estructura adecuada que debe ser liderada y orientada conforme a un objetivo preciso.



Fuente : (Gómez, 2007)

TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Tipos de Comunicación Interna	Estructura
Comunicación ascendente	Se lleva a cabo desde abajo hacia arriba en la jerarquía, es decir, de los empleados a los directivos, su principal objetivo es reportar las novedades o resultados relacionados con los trabajos desarrollados
Comunicación descendente	Se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía, es decir de los directivos a los empleados, su principal objetivo es dar instrucciones sobre las tareas que deben desarrollarse en el trabajo
Comunicación oblicua o transversal	Se realiza en los diferentes sentidos y escalas jerárquicas de la organización, su principal objetivo es la integración de todo el personal.

Fuente (Gómez)

En este orden, la comunicación interna contribuye en el propósito de incrementar la calidad del **CLIMA LABORAL** en términos de:

- Conocimiento claro sobre la organización posibilitando la construcción del sentido de pertenencia.
- Integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.
- Establecimiento y divulgación de conductos regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organizacionales, reduciendo por tanto, tiempos y costos.
- Difusión de los logros conseguidos por la empresa.
- Confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general, o la instancia que haga sus veces, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Creación de espacios para el intercambio de información y opinión.

Para que la comunicación interna sea dinámica y funcional, es preciso generar una serie de acciones a través de diversos sistemas, medios y espacios de comunicación, por ejemplo reuniones formales e informales, capacitaciones y entrenamientos, uso de la internet y la intranet, implementación de un correo dinámico que ayude a que los colaboradores no se aburren con uso del mismo canal de información para mantener cohesionados los objetivos organizacionales con los proyectos de vida individuales, entre otras estrategias.

Por lo general, a nivel interno en las organizaciones se recurre a tres medios que fungen de puente de comunicación como son las carteleras, correo interno y el memorando; sin embargo, ninguno puede considerarse como un medio completamente eficaz. A modo de ejemplo, las carteleras, no todo el personal les presta la atención necesaria, no existe una especie de cultura de información a través de ellas; el correo interno, no todo el personal tiene acceso a un computador

y, por tanto, no hay acceso permanente al correo electrónico como canal de comunicación; y por último memorandos, herramienta más usada, pero que en muchas oportunidades el personal hace caso omiso de ellos por eso es necesario que los canales de comunicación no sean rutinarios para que los colaboradores presten atención a la información que se trata de difundir.

Una necesidad de las organizaciones es la de realizar análisis detallados sobre los medios usados al interior de la empresa, sobre la calidad de su contenido y plantear nuevos medios de comunicación que puedan ser implementados, que sirvan como canales de comunicación para el personal de la organización y, replantear, en consecuencia, los medios existentes de forma lógica y periódica que le brinde la información a todos los empleados en el momento oportuno.

Una serie de recursos de comunicación útiles al interior de las organizaciones se presentan en la siguiente tabla.

Recursos De Mediación Interna

Recurso	Ventajas/desventajas Tradicionales
Convenciones anuales	Herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos que intervienen a nivel comercial y de ventas.
Publicaciones institucionales, revista interna o News	Herramienta que sirve para la recolección de información básica y general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Es un medio que mantiene informado a todos los empleados sobre las novedades que ocurren en el interior de la organización.
Manual del empleado	Guías en las cuales se encuentran respuestas a las preguntas relacionadas con las funciones y los cargos que desempeñan los empleados, las condiciones y reglamentos de la empresa.
Comunicaciones escritas o memorandos	Comunicación breve, de contenido limitado que se emplea internamente en las empresas para mantener una adecuada información entre los diferentes miembros que pertenecen a la organización jerárquica de cada institución, son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado.
Boletín informativo	Publicación, generalmente semanal o mensual, en la que se puede encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones o novedades de la organización.
Reuniones	Las reuniones son un espacio de comunicación que tiene el propósito de integrar, informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Es necesario determinar previamente la agenda de la sesión y transmitir la convocatoria a todo el personal. Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Recurso	Ventajas/desventajas
Comunicaciones Informales	Comúnmente llamados rumores. También aluden al intercambio espontáneo de información que se produce entre los empleados de la organización.
Gestión mediante paseos	Utilizada para controlar la comunicación informal, consiste en un recorrido que el director realiza por toda la empresa para que los empleados de todos los niveles tengan la oportunidad de hacer sugerencias, comentarios o reclamos.
Carta al personal o circular	Textos escritos, generalmente de estructura enunciativa, que tienen por objeto presentar a diversas personas, empresas o entidades una información de interés general. Este tipo de texto se caracteriza porque es la reproducción en serie de un mismo contenido dirigido a diversos lectores que tienen interés en él. Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir informaciones importantes tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez con la que llega al receptor y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.
Carteleras	Es un medio de comunicación muy efectivo. Debe estar ubicado en un lugar de acceso a todo el personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.
Cuadernillo de bienvenida	Cualquier persona que ingresa a una institución necesita saber a qué organización se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama,

Recurso	Ventajas/desventajas
	sus integrantes, etc.
Folleto	Sobre temas particulares como las coberturas de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales (ARP) o Qué hacer frente a un accidente laboral. Se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.
Línea abierta o línea directa	Línea telefónica a la cual llamar, dejar preguntas, hacer sugerencias, temores, etc. Pueden utilizarla todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y área a la que pertenecen. Los mensajes serán revisados por el responsable, quien a los pocos días debe dar respuesta a los mensajes
Buzón de Comunicaciones	Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus inquietudes y planteamientos. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.
Nuevas tecnologías	
Videoconferencia o la <i>intranet</i>	Se están convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas en la comunicación empresarial. Por su inmediatez e interactividad permiten potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados
E-mail	Rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario. El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información.
<i>Intranet</i>	Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo requiere un acceso a red.

Fuente (Gómez)

6.1.4 Clima Laboral

Muy ligado a la cultura organizacional se encuentra el clima organizacional, definido como un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, propiedades percibidas por quienes trabajan en él. Bajo esta perspectiva, el clima organizacional, es un elemento básico en la obtención de buenos resultados para la empresa, de ahí que sea imperiosa la necesidad de adelantar investigaciones dirigidas a identificar los puntos críticos que afectan al personal, investigaciones y estudios que se convierten en un elemento clave para mejorar el logro de objetivos por parte de los empleados y reduzcan a tiempo, aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Es importante conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La medición del clima organizacional se hace mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, la mayoría coinciden en la necesidad de medir las características del clima organizacional en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional ideal o como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

(Fuente Gómez)

Características Mediables Del Clima Laboral

Características	Definición
Estilo de supervisión (relación con la jefatura)	Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de los supervisores. Si éstos son abiertos o cerrados, apoyadores o directivos, considerados o no, firmes o débiles, si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados, etc..
Oportunidad de desarrollo	Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.
Motivación laboral y compromiso (involucramiento/identidad)	Representa el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización.
Equipo y distribución de personas	Corresponde a la percepción de los miembros sobre los materiales y la distribución de las personas como medio para un buen funcionamiento en el grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas.
Recompensas (reconocimiento)	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 o viceversa
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo
Estabilidad laboral	Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la Organización está asegurada en la medida que cumpla

Características	Definición
	las normas vigentes
Nivel de trabajo	Corresponde a la percepción de los empleados acerca del monto de trabajo, la presión por alcanzar metas y objetivos, los tiempos involucrados y las probabilidades de dar cumplimiento a las exigencias de trabajo, dentro de los márgenes prefijados
Relación entre compañeros de trabajo (integración)	Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, solidarias y cooperadoras
Beneficios	Corresponde a la percepción que las personas tienen respecto a beneficios que se asocian con necesidades de orden básico como salud, descanso, fallecimiento, permisos, etc.
Autonomía	Corresponde a la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
Imagen de la organización	Corresponde a la representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización. Son juicios valóricos que permiten diferenciar a la organización de otras.
Metas comunes	Corresponde a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios
Comunicación	Se refiere a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la Organización

Fuente: Martín, s.f.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, por lo que está directamente ligado con la satisfacción laboral y, por tanto, en la productividad. Asimismo, está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con las formas de trabajo, con las modalidades de relaciones laborales, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno de uno de los miembros.

El área de recursos humanos (ARH) es una de las áreas más impactadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas advirtieron la importancia de considerar las personas como elemento esencial de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Lo anterior desvirtúa el principio organizacional de tratar a las personas como recursos organizacionales, puesto que es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa (Chiavenato, 2002:23).

6.7 METODOLOGIA

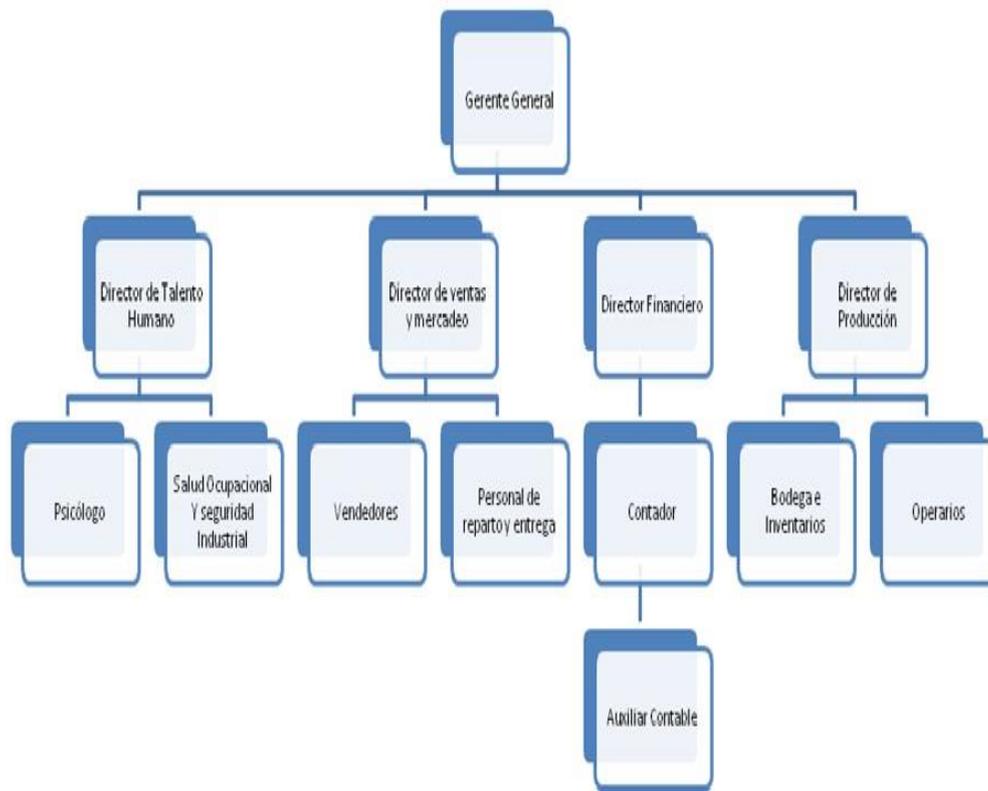
El punto de partida en el diseño de estrategias comunicativas de carácter organizacional lo constituye el conocimiento que el consultor, asesor o investigador tenga sobre la organización, en este sentido uno de los elementos fundamentales del proceso investigativo “**Plan de Comunicación Organizacional**” para la Empresa “Comunkt” Latacunga, fue justamente conocer la estructura de la organización, sus valores corporativos, sus objetivos, sus políticas y estrategias y, en general, la dinámica de la empresa.

6.8 MODELO OPERATIVO

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESU- PUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADOS
Recolección de Información	información precisa y confiable para la guía del plan de capacitación	Indagar en bibliotecas , internet , investigaciones realizadas	Internet, Libros.	50.00	Investigador	01-01-13 / el 31-01-2013	información pertinente y de calidad
Planificación	Entregar el plan de comunicación organizacional	Presentar el plan de comunicación organizacional al jefe de agencia, Luego de su Aprobación poner en marcha.	Humano	0.00	Investigador	01-01-13 / el 31-01-2013	Plan de comunicación con un desarrollo efectivo
Ejecución	Aplicación del plan de comunicación organizacional	Reunir a todos los colaboradores y presentar el plan de comunicación organizacional	institucional	00.00	Investigador	01-01-13 / el 31-01-2013	Aprobación de los colaboradores
Evaluación	Mediante el plan de comunicación organizacional y previa la capacitación de todos los colaboradores	Mediante la supervisión del jefe de agencia, se tomara en consideración si el plan de comunicación organizacional es efectivo	Humano Ficha de Observación	50.00	Investigador	01-01-13 / el 31-01-2013	Manejo del plan de comunicación organizacional efectivamente

*Elaborado por: Andrea Garay
Tabla N° 13 Modelo Operativo*

ORGANIGRAMA “COMUNIKT”



FUENTE: CATALINA GOMEZ

6.8.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La meta más importante del plan de comunicación interna es fomentar el clima laboral a través de la comunicación: Promoviendo el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa y la transmisión de información veraz, preciso y oportuno; garantizando el mejor desempeño de los empleados.

Es importante crear un clima laboral, en el que predomine la confianza y las buenas relaciones entre empleados, y, en consecuencia, optimice los procesos de calidad y productividad de cara a los clientes externos.

El personal interno orientado por los principios del trabajo en equipo y por la identidad organizacional hará posible alcanzar el principal objetivo: alimentar los sueños de los clientes internos.

En la empresa conviven acciones de comunicación que podríamos definirlos en tres ámbitos: institucional, organizacional y productivo, la articulación de los tres ámbitos en un programa de acciones estratégicas permite trabajar en diferentes públicos sobre sus percepciones (lo institucional, presencia, público interno), sobre sus actitudes (lo organizacional, integración, público interno) y sobre sus experiencias (la producción o difusión, públicos externos)” (Manucci, s.

6.8.2 ESTRUCTURACIÓN

PLAN DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL PARA "COMUNIKT" LATACUNGA		
PROGRAMAS	ACCIONES	INDICADORES
PROGRAMA DE COMUNICACION CORPORATIVA	Creación del grupo de comunicaciones.	* nivel de liderazgo y ACEPTACION * nivel de progreso de la organización en los procesos internos
PROGRAMA DE CLIMA LABORAL	RED DE COMUNICACION CORPORATIVA MEDIOS ELECTRONICOS MEDIOS IMPRESOS 2 INTEGRACION EVENTOS REUNIONES 3 ZONA DE CONTACTOS BUZON DE COMUNICACIONES	NIVEL DE INNOVACION nivel de eficacia de los medios grado de participación CLIMA ORGANIZACION NIVEL DE INTEGRACION NIVEL DE PARTICIPACION TRABAJO EN EQUIPO RETROALIMENTACION GRADO DE INTEGRACION GRADO DE SATISFACCION

Elaborado por: Andrea Garay
Tabla N° 14 Estructuración (plan de comunicación organizacional)

6.8.2.1 Red de comunicación Corporativa

Red de comunicación Corporativa	
Medios electrónicos	Medios impresos
Intranet	Rediseño de carteleras
Email	Boletín impreso
Boletín virtual	Cartas al empleado
Buzón de comunicaciones	Directorio
	Manual del empleado

Elaborado por: Andrea Garay

Tabla N° 15 Red de Comunicación Corporativa

6.8.2.2 Medios Electrónicos

1. Intranet

Objetivos

1. Fomentar el flujo de información bidireccional entre los empleados y los directivos, contribuyendo a optimizar los procesos internos de Comunkt.
2. Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno de Comunkt.
3. Fomentar la el clima laboral.

Características

Las estrategias comunicativas, a nivel de imagen y contenido, buscan otorgarle tres características esenciales a la Intranet de Comunkt: fácil acceso, usabilidad y carácter intuitivo

2. Email: “Comunikt@telefonica.com”

Objetivo

Fomentar la comunicación bidireccional, de forma inmediata y en tiempo real.

Características

1. Se transmite información de forma detallada, específica y personalizada, según la necesidad.
2. Se usa para enviar invitaciones a los empleados: invitación a los foros, la encuesta de la semana, eventos, actividades, novedades, sirviendo de apoyo a los otros medios de comunicación internos.
3. Brinda Información clara, precisa y veraz.
4. Fomenta la retroalimentación, contribuye en la generación de respuestas casi de modo inmediato.
5. Fomenta la comunicación en todos los sentidos, al crear cercanía entre todos los departamentos de Parmalat.
6. Es importante moderar la cantidad de información que se envía, debe comunicarse lo estrictamente necesario. El exceso de información puede ser perjudicial, ya que la gente no se motiva a leer todo.

• Chat “Cktcorreo”

Los empleados de Comunkt tendrán un servicio de mensajería instantánea, que funcionara solo a nivel interno de la empresa, para tratar temas laborales, unificar el personal de los diferentes departamentos, transmitir archivos de forma más rápida y, a un menor costo.

3. Boletín Virtual: “Ckt Noticias”

Objetivo

Informar a todo el personal interno sobre aspectos relacionados con la organización.

Características

1. Información softlight o información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
2. Tendrá una periodicidad semanal.
3. Se distribuye a través del correo interno de la empresa y al correo personal de cada empleado, además se encontrará publicado en la intranet, en la que también estarán todas las ediciones anteriores.

Además, los empleados contarán con servicio de chat en determinados horarios, en el cual podrán consultar temas, dudas o inquietudes acerca de su bienestar, desarrollo profesional y beneficios que ofrece la empresa.

5 Perifoneo

Objetivo

Divulgar información de forma clara, precisa y oportuna.

Estará dirigido por el equipo de comunicaciones, quienes serán los encargados de la selección y redacción de la información que será divulgada a través de este medio.

Características

1. Será un medio de uso diario, en periodos de tiempo determinados, ya sea en una cantidad de tiempo o, en espacios de descanso, como propuestas a considerar.

2. Es un medio destinado específicamente para el público que permanece al interior de la planta, como los operarios.
3. La característica más importante de este medio, es que permite la divulgación de la información de forma clara, precisa y oportuna, además de ser un medio constante que genera recordación. Los principales temas son recordación de eventos, actividades, invitaciones, información que se encuentra en otros medios.
4. Es un medio directo, inmediato y eficaz.
5. Información específica para determinado grupo de personas, en lenguaje cotidiano, de fácil entendimiento.

6.8.2.3 Medios Impresos

1. Rediseño de cartelera dinámica

Objetivo

Informar a los empleados y operarios sobre lo que acontece anivel interno en la empresa.

Características

Es un medio destinado a empleados y operarios que no tienen siempre acceso a computadores o medios tecnológicos.

Tipo de información

Noticias generales, noticias por departamentos, clasificados, frase de la semana, invitaciones, eventos, comentarios de los empleados, convocatorias y concursos,

para que sea dinámico se puede realizar con recortes chistes de toda la información para captar la atención de los colaboradores.

Responsables

Los encargados de comunicaciones serán los responsables de los contenidos de la cartelera, que sean interesantes y motiven a los empleados a leerla, el diseñador será el responsable de la creación y diseño de la cartelera, que sea impactante y atractiva, de esta forma captará la atención de los empleados.

Todos los empleados de cada departamento deben participar de forma activa en la creación de contenidos, para ello contarán con el apoyo de los voceros de comunicación de cada departamento y de los encargados de las comunicaciones.

2 Boletín impreso: entérate comunikt

Objetivo

Informar al personal de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la empresa.

Características

1. Se propone la creación de un equipo de personal voluntario “comité editorial”, formado por empleados de cada departamento, quienes en sus momentos libres, aporten ideas, noticias, información y sugerencias de interés general para los empleados. Este equipo rotará mensualmente, con el objetivo que todos los empleados participen mínimo una vez al año en su elaboración.

2. Debe ser distribuido quincenalmente a todos los empleados (para incluir los que no tienen Internet o no pueden acceder al uso de computadores).

Incluye mensajes del presidente, fechas de eventos y fiestas para la semana.

3. Información softlight presentada de forma clara, fácil y sencilla.

4. Se publicará semanalmente y la distribución se realizará de forma personal y directa a cada empleado, para tener seguridad que la información llegue a su destino final.

5. Igual contenido que el boletín electrónico.

3. Cartas personalizadas en fechas especiales

Objetivo

Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada empleado de Comunikt.

Características

1. Generalmente se usa este medio para transmitir información de carácter operativo. Se elaboran cartas en ocasiones especiales como cumpleaños, bienvenida a empleados nuevos, despedida a empleado retirados, agradecimientos.

2. El coordinador de comunicaciones será el encargado de la redacción de los contenidos y de estar atento del momento oportuno para transmitir el mensaje.

3. Las cartas serán firmadas por el gerente general, siguiendo un protocolo de jerarquías en la identificación de los responsables.

5. Directorio: “Comunikt familia”

Contiene la misma información que el directorio de intranet, con la diferencia de ser distribuido en forma impresa, para facilitar la información a aquellas personas que no tienen acceso a computadores. De esta forma no se excluye a nadie del acceso a la información.

“Comuniktfamilia” permite a los usuarios tener de forma impresa la información general sobre la empresa y sus empleados, facilitando la comunicación y ubicación en caso que sea necesario entre gerentes y empleados.

6.8.2.3.4 INTEGRACION

3. Reuniones

Objetivo

Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre empleados y gerentes, creando ambientes de confianza.

Características

1. Creación de comités por departamentos, quienes representarán a los demás empleados en las reuniones con los directivos.
2. Semanalmente se realizarán reuniones por comité en el cual se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc. Se deben realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo, con el fin de lograr menor tensión y formalismo, promoviendo que los empleados se sientan en un ambiente más tranquilo e informal y puedan expresarse en un ambiente de mayor confianza.

6.8.2.3.5 ZONA DE CONTACTO

1 Buzón de comunicaciones: “Acóplate”

Objetivo

Fomentar la comunicación ascendente.

Características

1. En la entrada principal existirá un buzón de comunicaciones en el que cada empleado podrá dejar sus notas manifestando sus sentimientos hacia la empresa, ya sea hacia sus jefes, directivos, proyectos. También podrán manifestar opiniones, comentarios, preguntas y sugerencias libre de tensiones, sin temor de recibir algún tipo de represalia.

2. A través de este buzón, los empleados podrán expresar sus ideas que consideren que aportan beneficios para la empresa, las cuales serán expuestas mensualmente en las reuniones con la media y alta gerencia. En cada departamento existirá el mismo buzón.

3. “Acóplate” es un medio para que el empleado pueda participar de la toma de decisiones importantes, tanto de su departamento como de interés general de la empresa.

6.9 MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

		MEDIOS	NOMBRE	FRECUENCIA	DESTINATARIO	RESPONSABLE	CONTENIDO
RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Electrónicos/ Tecnológicos						
	<i>Intranet</i>	comunkt@telefonica.com	Permanente	colaboradores de la empresa, jefe de agencia sub jefe de agencia	jefe de agencia, investigador	Noticias, eventos, servicios, boletines, información corporativa, encuestas, concursos.	
	E-mail	Email personal	Permanente			Información personalizada, invitaciones.	
	Boletín virtual	comunkt noticias	Semanal			Noticias, eventos, temas solicitados.	
	Línea interna de sugerencias	comunkt	Permanente			Sugerencias, opiniones, inquietudes, preguntas.	
	Perifoneo		Esporádicamente, en caso de emergencia o necesidad de carácter urgente.			-Recordación eventos, noticias, temas establecidos	
	Impresos						
	Cartelera	comunkt dinamico	Semanal	colaboradores de la empresa, jefe de agencia y subjefe de agencia	jefe de agencia investigador	Temas solicitados o temas corporativos establecidos.	
	Boletín impreso	exterate comunkt	Quincenal			Divulgación temas corporativos y temas solicitados de interés.	
	Directorio	comunkt familia	Semestral			Contactos de todo el personal, nombre, e-mail, teléfonos, fechas de cumpleaños	
Cartas personalizadas	"Correo directo"	Esporádicamente, según la necesidad	Felicitación, agradecimiento, bienvenida, despedida.				

Elaborado por: Andrea Garay
Tabla N° 16 Modelo de Comunicación Organizacional

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

El jefe y el sub jefe de agencia con su equipo de colaboradores, serán los encargados de apoyar las estrategias propuestas, con apoyo del departamento de recursos humanos y un representante o vocero de comunicación de cada una de las divisiones de la empresa.

El equipo de comunicación interna se responsabilizará de la creación de formas y contenidos de cada uno de los medios propuestos, como el contenido de la intranet, el boletín, la cartelera, capacitaciones y actividades de integración y asegurarse que todos los empleados reciban los mensajes. Primero, los representantes de cada división deben participar en la creación del boletín y la cartelera, contribuyendo con noticias de sus propias divisiones. También, deben estimular la participación por parte de los empleados sobre sus propias divisiones para promover una identidad unificada, creando sentido de pertenencia.

El representante de cada departamento también tendrá buzón donde cualquier empleado puede poner una contribución o sugerencia para el boletín o para el departamento. El representante dirigirá los mensajes a quienes pertenecen. Los mensajes que pertenecen al boletín deben ser dirigidos al responsable de éste, mientras que las quejas y sugerencias deben ser remitidas al encargado del Departamento directamente involucrado.

Un miembro del equipo de comunicación interna será responsable de mantener, cada día, la sección de noticias en la Intranet, como la noticia del día y el boletín. Otro miembro del equipo será responsable de mantener la sección de

comunicación entre empleados, que incluye las secciones de clasificados y fechas de cumpleaños.

Como parte de la comunicación interna, Parmalat debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o eliminar parte de los componentes del sistema.

Para este objetivo, se propone una serie de revisiones periódicas de cada una de las estrategias propuestas anteriormente, para cada uno de los programas.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quienes solicitan evaluar?	Administrativos
¿Por qué evaluar?	Porque la reestructuración del plan de comunicación Organizacional contiene varios cambios que deberán llevarse a cabo y puede existir discrepancia entre los colaboradores y administrativos.
¿Para qué evaluar?	Para tomar la decisión o no de implementar la reestructuración del plan de Comunicación Organizacional
¿Qué evaluar?	La propuesta de la reestructuración el plan de Comunicación Organizacional
¿Quién evalúa?	Personal encargado

¿Cuándo evaluar?	Cuando la empresa lo requiera
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis minucioso de cada uno de los cambios realizados en el plan de Comunicación organizacional.
¿Con qué evaluar?	Entrevistas, observación, encuestas

*Elaborado por: Andrea Garay
Tabla N° 17 Previsión de la evaluación*

6.10 MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFIA

- Alfaro, Rosa María. Una comunicación para otro desarrollo: Para el dialogo entre el norte y el sur. Perú: abraxas editorial S.A
- Alexy, Robert. (1994) Una concepción teórico-discursiva de la razón práctica, Barcelona, Gedisa.
- Alonso, Luis Enrique (1998). La mirada cualitativa en sociología, Barcelona, Editorial Fundamentos.
- Barnard, Chester (1938). The function of the executive, Cambridge, Harvard University Press.
- **6.10.1** Chiavenato, Idalberto (2002). Gestión del talento humano, México, Mc GrawHill, 2002.

- Robbins, Stephen (1987).. Comportamiento organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones, México, Prentice-Hall.
- (*Goldhaber página 126, 1977*)
- Fuente: (KOONTZ y WEIHRICH, **Administración una perspectiva global** , 1996)
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición, Martha Edna Suarez Rios, Colombia, 1998.

LINCOGRAFIA

Comunicación. Wikipedia, [en línea], disponible en:<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>,

Gómez, María del Mar (2007, julio). “La presencia de los géneros retóricos en la realidad comunicativa de la empresa”, en Revista Electrónica de Estudios Filológicos, TOHOS [en línea], Número XIII, disponible en:

<http://209.85.215.104/search?q=cache:0tTAfiSB9h8J:www.tonosdigital.com/ojs/index.php/>

[tonos/article/viewPDFInterstitial/113/98+%22la+presencia+de+los+g%C3%A9neros%22&](http://www.tonosdigital.com/ojs/index.php/article/viewPDFInterstitial/113/98+%22la+presencia+de+los+g%C3%A9neros%22&)

hl=es&ct=clnk&cd=3, recuperado: 20 de mayo de 2008.

Quiénes Somos, “Nuestra Entidad – Gestión de Calidad”, [En línea], disponible en:

http://www.sedbogota.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=261&Itemid=166, recuperado: 26 de Septiembre de 2008, 11:03 a.m.

6.2 CRONOGRAMA



N. o	NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN																											
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del Proyecto			X	X	X	X	X																					
2	Elaboración del Marco Teórico								X	X	X																		
3	Recolección de Información											X	X	X	X														
4	Procesamiento de Datos														X	X		X											
5	Análisis de los Resultados y Conclusiones																	X	X	X									
6	Redacción del Informe Final																					X	X	X					
7	Transcripción del Informe																									X	X	X	
8	Corrección y presentación del Informe																												

Elaborado por: Andrea Garay
Tabla N^o 18 Cronograma

Anexos.

**ENTREVISTA PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA
“COMUNIKT”**

OBJETIVO

Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en lo referente a cómo se realiza el proceso de Comunicación Organizacional y como es el Clima Laboral.

INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador valoramos mucho su aporte y opinión, por esta razón ponemos a su disposición ésta herramienta de entrevista, que nos permitirá recabar información, conocer e identificar sus comentarios, percepciones, inquietudes y necesidades acerca de los distintos procesos que se manejan en la organización.

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA

1. En la empresa existe cooperación entre trabajadores para que la comunicación sea efectiva?
SI
NO
2. ¿El proceso de comunicación organizacional ayuda con la integración de los colaboradores dentro de la empresa?
SI
NO
3. ¿Las personas encargadas del procesos de emisión de mensajes son efectivos, eficientes, logran que la información se distorsione?
SI
NO
4. ¿El que canal que utiliza la empresa es apropiado para la transmisión de mensajes a los colaboradores?
SI
NO
5. ¿Los mensajes que son emitidos por el transmisor (jefe, subjefe, cabs responsables, información electrónica) son receptados a tiempo y claramente?
SI
NO
6. ¿El comportamiento de los colaboradores favorece a los métodos que actúan en la comunicación organizacional?
SI
NO

7. ¿En la empresa el liderazgo existente contribuye para que la comunicación organizacional sea efectiva?
SI
NO
8. ¿En los métodos de Comunicación organizacional incluyen canales motivacionales que aporten con la satisfacción de los colaboradores?
SI
NO
9. ¿La comunicación organizacional cumple con el proceso apropiado para que las capacitaciones sean receptadas con efectividad?
SI
NO
10. ¿La comunicación organizacional aporta con un proceso de motivacional que provoque la incentivación en los colaboradores?
SI
NO
11. ¿Dentro de la comunicación organizacional existe procesos de relaciones interpersonales que fomente el compañerismo entre colaboradores?
SI
NO
12. ¿La comunicación organizacional dentro de la empresa cuenta con estrategias que aporte para que la comprensión entre colaboradores sea desarrollada con efectividad que ayuden al enriquecimiento de las relaciones interpersonales?
SI
NO
13. ¿La comunicación organizacional entre colaboradores cumple con un método adecuado para la colaboración en la ejecución de tareas o procesos dentro de la empresa?
SI
NO
14. ¿Dentro de la comunicación organizacional existe un canal que retroalimente los objetivos que el colaborador debe cumplir para el logro de metas dentro de la empresa?
SI
NO

