



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo en
la empresa Constructora Alvarado de la Ciudad de Ambato”**

AUTORA: Ruth Elena Romero Paredes

Tutora: Ing. Silvia Guerrero.

Ambato - Ecuador

Marzo 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Silvia Guerrero

CERTIFICA:

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

Ambato, marzo del 2013

Ing. Silvia Guerrero

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ruth Elena Romero Paredes, expreso que los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“La Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo en la empresa Constructora Alvarado de la Ciudad de Ambato”**, como también las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones y conclusiones son de exclusiva responsabilidad de la autora, a excepción de las citas bibliográficas.

Ruth E. Romero P.

C.I. 180411814-7

AUTORA

DERECHOS DEL AUTOR

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

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

Ruth E. Romero P.

C.I. 180411814-7

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo Investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F _____

Dr. Juan Carlos Castro

F _____

Ing. José Herrera

Ambato, marzo del 2013

DEDICATORIA

Cada una de las páginas de este arduo trabajo, están dedicadas principalmente a Dios por estar siempre a mi lado, por ser mi refugio espiritual a lo largo de mi vida.

A mis padres TEÓFILO y SUSANA quienes confiaron en mi sus consejos, amor y apoyo, mi imperecedera gratitud por contribuir con mi formación profesional y apoyarme en todo momento.

A mi esposo DANILO, quien me brindó su comprensión y paciencia para realizar mis estudios.

A mi lindo hijo MATEO, por ser mi fuerza, quien me prestó el tiempo que le pertenecía para asistir a mis estudios.

A mis adorados hermanos NEPTALÍ, GABRIELA, DANIELA, VERONICA y PAOLA, quienes con su cariño y apoyo me ayudaron a salir adelante en muchos momentos complicados de mi vida.

A mi tío HECTOR por motivarme a terminar esta carrera y superarme cada día más; luchar para que la vida me depare un futuro mejor

Mil gracias a todos por confiar en mí, no les defraudare....

Ruth E. Romero P.

AGRADECIMIENTO

Muchas etapas en mi vida han culminado y esta es una de ellas, y es por eso que quiero agradecer a Dios por ser mi guía y por darme la oportunidad de compartir con mi familia este logro profesional.

A mis padres y hermanos que siempre confiaron en mí y me apoyaron de todas las formas posibles para que pueda culminar mi carrera.

A mi esposo y a mi hijo por ser mi fuerza y apoyo fundamental para lograr una meta más en mi vida.

Mi agradecimiento profundo a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas que me abrió las puertas para poder formarme profesionalmente.

A mis profesores por todos los valiosos conocimientos, experiencias y ayuda que me dieron durante el transcurso de mi carrera.

A mis compañeros y amigos que de una u otra forma compartimos mucho tiempo en las aulas y fuera de ella gracias a cada uno de ustedes por su apoyo.

Al personal de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”. por la apertura y colaboración para desarrollar esta investigación.

A mi Asesora de Tesis, Ing. Silvia Guerrero, por sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar y especialmente por su trato humano.

Ruth E. Romero P.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
DERECHOS DEL AUTOR.....	IV
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del Problema.....	8
1.2.5 Interrogantes o preguntas directrices.....	8
1.2.6 Delimitación.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	14
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1 Categorización Variable Independiente	16
2.4.2 Categorización Variable Dependiente.....	17
2.4.3 TEXTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	18
2.4.3.1 La comunicación	18
2.4.3.2 La comunicación humana	21
2.4.3.3 Comunicación organizacional.....	29
2.4.3.4 Comunicación interna	35
2.4.3.4.1 Definición.....	35
2.4.3.4.2 Funciones de la comunicación interna	37
2.4.3.4.3 Tipos de comunicación interna	38
2.4.4 VARIABLE DEPENDIENTE	39
2.4.4.1 Administración de recursos humanos	39
2.4.4.2 Organización de recursos humanos.....	43
2.4.4.3 Motivación	45
2.4.4.4 Trabajo en equipo.....	48
2.4.4.4.1 Definición.....	48
2.4.4.4.2 Factores de éxito del trabajo en equipo.....	49
2.4.4.4.3 Estrategias para el trabajo en equipo.....	50
2.4.4.4.4 Reglas de oro para trabajar en equipo	51
2.5 HIPÓTESIS	55
2.6 VARIABLES	55
CAPÍTULO III.....	56
METODOLOGÍA	56
3.1 ENFOQUE	56
3.2 MODALIDAD	57
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	57
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	60

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	62
3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	63
CAPÍTULO IV	65
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESUSLTADOS	65
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	65
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS	65
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	79
4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis	79
4.3.2 Estadística de prueba.....	80
4.3.3 Nivel de significancia.....	80
4.3.4 Zona de aceptación o rechazo	80
4.3.5 Tabla de frecuencias observadas y esperadas	81
4.3.5.1 Frecuencias observadas	81
4.3.5.2 Frecuencias esperadas	81
4.3.5.3 Cálculo del Chi – cuadrado X^2	82
4.3.6 Decisión final	83
CAPÍTULO V	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
5.1 CONCLUSIONES	84
5.2 RECOMENDACIONES.....	85
CAPITULO VI.....	87
LA PROPUESTA.....	87
6.1 DATOS INFOMATIVOS	87
6.2 ANTECEDENTES.....	88
6.3 JUSTIFICACIÓN	90
6.4 OBJETIVOS	91
6.4.1 Objetivo General	91
6.4.2 Objetivos Específicos.....	91
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	91
6.5.1 Político	91
6.5.2 Social.....	91

6.5.3 Tecnológica.....	92
6.5.4 Organizacional	92
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	92
6.6.1 Estrategias de comunicación interna.....	92
6.6.2 Comunicación interna	93
6.6.3 Canales.....	93
6.6.4 Funciones de la comunicación interna	94
6.6.5 Talento humano.....	95
6.6.6 Trabajo en equipo.....	95
6.6.7 Comunicación y trabajo en equipo.....	95
6.6.8 Mejora del trabajo en equipo.....	96
6.7 MARCO METODOLÓGICO	96
6.8 ADMINISTRACIÓN	111
6.8.1 Recursos Humanos.....	111
6.8.2 Recursos Físicos.....	111
6.8.3 Recursos Materiales	111
6.8.4 Recursos Económicos	111
6.8.4.1 Presupuesto	111
6.9 Previsión de la evaluación.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	113
Anexos.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: comunicación interna	66
Tabla 2. Motivación en el proceso de comunicación interna.....	67
Tabla 3. Influencia en la comunicación interna.....	68
Tabla 4. Comunicación con los empleados	69
Tabla 5. Tipo de comunicación para sus resoluciones.....	70
Tabla 6. Procedimientos para realizar trabajo en equipo	71
Tabla 7. Selección de personal	72
Tabla 8. Compartir responsabilidad al trabajar en equipo	73
Tabla 9. Ventajas de trabajo en equipo	74
Tabla 10. Productividad de la empresa.....	75
Tabla 11. Debería tener estrategias de comunicación interna.....	76
Tabla 12. Estrategias de comunicación interna preferidas.....	77
Tabla 13. Estrategias para el trabajo en equipo	78
Tabla 14. Frecuencias observadas	81
Tabla 15. Frecuencias esperadas	82
Tabla 16. Cálculo del Chi- cuadrado X^2	82
Tabla 17. Actividades estrategia 1 manual del empleado	103
Tabla 18. Actividades estrategia 2 comunicaciones escritas	104
Tabla 19. Actividades estrategia 3 boletines informativos	104
Tabla 20. Actividades estrategia 4 comunicación electrónica	105
Tabla 21. Actividades estrategia 5 reuniones	105
Tabla 22. Actividades estrategia 6 gestión mediante paseos	106
Tabla 23. Actividades estrategia 7 estudios de actitud	106
Tabla 24. Actividades estrategia 8 premios de reconocimiento.....	107
Tabla 25. Presupuesto	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comunicación Interna	16
Gráfico 2. Trabajo en Equipo	17
Gráfico 3. El proceso de comunicación	28
Gráfico 4. Comunicaciones organizacionales	32
Gráfico 5. El proceso de la motivación	46
Gráfico 6: comunicación interna	66
Gráfico 7. Motivación en el proceso de comunicación interna	67
Gráfico 8. Influencia en la comunicación interna	68
Gráfico 9. Comunicación con los empleados	69
Gráfico 10. Tipo de comunicación para sus resoluciones	70
Gráfico 11. Procedimientos para realizar trabajo en equipo	71
Gráfico 12. Selección de personal	72
Gráfico 13. Compartir responsabilidad al trabajar en equipo	73
Gráfico 14. Ventajas de trabajo en equipo	74
Gráfico 15. Productividad de la empresa	75
Gráfico 16. Debería tener estrategias de comunicación interna	76
Gráfico 17. Estrategias de comunicación interna preferidas	77
Gráfico 18. Estrategias para el trabajo en equipo	78
Gráfico 19. Curva Chi Cuadrado	83
Gráfico 20. Organigrama Estructural	97
Gráfico 21. Organigrama Estructural propuesta 2013	98
Gráfico 22. Metodología	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. variable independiente	60
Cuadro 2. variable dependiente	61
Cuadro 3. Recolección de la información	62
Cuadro 4. Plan de reuniones sociales	102
Cuadro 5. Matriz de aplicación del modelo de comunicación de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”	110

RESUMEN EJECUTIVO

Como parte de las principales constructoras del país CONSTRUCTORA ALVARADO, nace en el año 1997, esta empresa ofrece los servicios de producción y tendido de asfalto, logrando la rehabilitación y mejora de los caminos de acceso a las diferentes comunidades del Ecuador, proporcionándoles un servicio de excelencia en construcción a través de sus empleados los cuales requieren estar en contante comunicación y que se les provea del soporte necesario para que se mantengan en pie con sus proyectos.

La adecuada comunicación interna entre los miembros de la empresa permitirá mejorar el trabajo en equipo.

Es por esta razón, que el trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de la Comunicación Interna con el fin de diseñar estrategias de comunicación interna mediante el empleo de un modelo de comunicación estratégica que permitirá mejorar el trabajo en equipo en la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación realizada a través de la encuesta aplicada a los empleados internos de la empresa revelan que es importante corregir aspectos tales como: la sociabilización, motivación, los tipos de comunicación, canales de comunicación, el trabajo en equipo con el fin de que se desenvuelvan en su trabajo con mayor interés y sin individualismo para de esta manera incrementar la calidad del servicio brindado hacia los clientes externos y por ende lograr mayor crecimiento empresarial.

Así la propuesta resultante de la investigación para diseñar estrategias de comunicación interna mediante el empleo de un modelo de comunicación estratégica que sirva para mejorar el trabajo en equipo, a través de estrategias internas como: manual del empleado, reuniones, boletines informativos, comunicaciones escritas, comunicación electrónica, estudios de actitud del empleado, premios de reconocimiento, siendo estas estrategias encaminadas a facilitar la comunicación interna de la forma esperada por la dirección y empleados de esta manera mejorar el trabajo en equipo de los mismos.

PALABRAS CLAVES: Estrategias de Comunicación Interna, Comunicación Interna, Trabajo en Equipo, Motivación, Sociabilización.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo se ha dado cuenta que involucrando a su personal y trabajando juntos puede beneficiar de manera notable a cualquier empresa. Es por esto que el presente trabajo tiene como propósito diseñar estrategias de comunicación interna mediante el empleo de un modelo de comunicación estratégica que sirvan para mejorar el trabajo en equipo entre los empleados de la “CONSTRUCTORA ALVARADO”.

La comunicación es parte fundamental de las actividades humanas ya que es un proceso de información tanto verbal como no verbal. Esta es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren actuando las personas, ya que el tener información precisa, en el momento oportuno puede ayudar a que exista un mejor desarrollo de las actividades humanas.

La comunicación dentro de las organizaciones, incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, de interacción, de convivencia.

Por eso es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través del cambio de su cultura, tales como los sistemas de vida, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre personas. Por tal razón se ha visto la necesidad de diseñar estrategias de comunicación interna que contribuya a que la empresa sea objeto de cambios radicales en la actitud de sus miembros.

El trabajo investigativo contempla el siguiente esquema:

Capítulo I.- se analiza toda la problemática existente que es la inadecuada comunicación interna y su influencia en el trabajo en equipo, además se plantea los objetivos de la investigación.

Capítulo II.- se encuentra la fundamentación de la investigación en base a los antecedentes de otras investigaciones, aspectos legales y el análisis adecuado de cada una de las variables determinadas en la investigación, teniendo como variable independiente la comunicación interna y variable dependiente el trabajo en equipo.

Capítulo III.- describe el enfoque, modalidad y tipo de investigación, en los que se fundamenta este trabajo al igual que la metodología, además se determina la muestra y a

través de la Operacionalización de variables, se determina las interrogantes de la encuesta con sus respectivos indicadores los cuales servirán para la aplicación en el trabajo de campo.

Capítulo IV.- se presentan los resultados obtenidos luego de la tabulación de las encuestas realizadas con sus respectivos análisis e interpretaciones, además se comprueban las hipótesis planteadas para la investigación: alternativa y nula, las mismas que nos servirán de guía para confirmar si nuestra investigación cubrirá la necesidad de la empresa.

Capítulo V.- luego que han sido analizados e interpretados los datos, se emiten conclusiones del estado actual de la institución y se recomiendan soluciones para tomar los correctivos y eliminar los problemas encontrados.

Capítulo VI.- se propone el diseño de estrategias de comunicación interna a través de un modelo de comunicación para que se aplique en la empresa con el objetivo de lograr una adecuada comunicación interna y por ende mejorar el trabajo en equipo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

La Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo en la Empresa Constructora Alvarado de la Ciudad de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

A partir del tiempo propiciado por la globalización donde el pensamiento es universal, pero la estrategia local, ya no hay dudas sobre el modelo de organización como un sistema abierto en red, constituida por pequeños grupos de trabajo que interactúan entre sí a través de una red de comunicación en permanente interacción con su entorno.

Es claro que para la consecución de los objetivos se torna esencial el aprovechamiento de la inteligencia, creatividad y capacidad de decisión de todas las personas que la integran, orientadas por una visión compartida (Anónimo).

Sin embargo esta nueva visión de la doctrina empresarial integrada, que a esta altura nos parece pertinente, surge a partir de los '90 como un verdadero desafío que los profesionales de la comunicación tuvimos que enfrentar. Hasta ese entonces la comunicación organizacional prácticamente giraba en torno a la comunicación comercial, coordinada por departamentos de publicidad y la comunicación con los medios a través de departamentos de prensa.

Por lo tanto la comunicación interna es un elemento inherente a la propia organización, está implícita en su propia esencia y por lo tanto el acento se debe poner en la formulación de estrategias y no en las tácticas para comunicarlas.

Las comunicaciones internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a nuestros objetivos, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar.

Y toda la filosofía que enmarca esta nueva comunicación tiene su resultado práctico en la productividad de la empresa, en la satisfacción del cliente, en hacerla más

competitiva, más inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia supervivencia como organización. Es una nueva visión desde un paradigma humanista la que reduce la diferencia entre lo que es y lo que queremos que sea nuestra sociedad y nuestra organización.

En las empresas se tiende a pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía para conseguir retener el talento, cuando esto es un error ya que toda empresa debe manejar la comunicación interna para tener mejores resultados.

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

¿La raíz del problema? Falta de comunicación interna a su debido tiempo es un síntoma de falta de organización interna. Las actividades no están designadas o creadas según una secuencia con sus respectivos responsables, sino cada área trabaja según sus prioridades e intereses.

Ante todo, quienes deben dominar el manejo de los procesos son los directivos de cada área, quienes, a su vez, enseñan a su equipo. Para tener una sincronización armónica, es necesario que sus directivos acuerden procesos y todos los integrantes de las áreas trabajen en base a los mismos. Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de la pyme en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

Ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen.

Por otro lado, la figura del Departamento de Comunicación Interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas hasta hace bien poco. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia, con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan. Ahora nos encontramos inmersos en una nueva etapa, donde la Sociedad del Conocimiento impone sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación: con una nueva comunicación.

En la empresa Constructora Alvarado no se cuenta con una adecuada comunicación interna, existen muchos jefes que imparten órdenes y es por ello que sus empleados no se sienten satisfechos ya que no saben a quién obedecer, es así que analizando la importancia que tiene la comunicación interna se plantea diseñar canales de

comunicación efectivos para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son planes y objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

1.2.2 Análisis Crítico

Para la empresa CONSTRUCTORA ALVARADO los escasos planes de trabajo así como el personal mal seleccionado han sido originados por la poca coordinación administrativa existente, ya que al no contar con una adecuada coordinación administrativa se mantendrá un bajo rendimiento laboral y de esta manera no se tendrá el personal idóneo para el trabajo.

Algo que va muy de la mano es el contar con pocos especialistas en construcción y la poca motivación que se brinda al personal esto se deslinda por la escasa capacitación que se tiene programado dentro de la empresa lo cual origina que por esta falta de interés en capacitar al personal existan problemas en producción dando como resultado poca confiabilidad en la empresa.

El no contar con un liderazgo adecuado y con el compromiso de los trabajadores es por el escaso trabajo en equipo que se da entre el personal llevándolo al individualismo, a tener temor de involucrarse con los demás lo cual provoca que en la empresa se dé un inadecuado ambiente laboral.

La existencia de muchos jefes hace que sus trabajadores no sepan a quien obedecer, el exceso de responsabilidad al jefe de producción provoca que los trabajos queden a medias esto se debe a que no existe una adecuada dirección que de planes de trabajo puntuales lo cual provoca el ausentismo de los empleados ya que no tienen confiabilidad en la empresa y esta se verá afectada.

1.2.3 Prognosis

Para la empresa CONSTRUCTORA ALVARADO el no tomar en cuenta las causas anteriormente mencionadas del problema existente, lo llevara a que siga manteniendo inestable la empresa, ya que se manifiesta la inconformidad de los empleados por la falta de una adecuada comunicación interna que hace que no se sientan comprometidos, con responsabilidad al realizar el trabajo, así como también una cantidad menor en la

producción en un tiempo mayor del estimado para cada plan de trabajo de construcción, lo que ocasiona el incumplimiento al momento de entrega de la obra, lo que significa pérdidas económicas y obviamente disminución de sus utilidades.

De persistir la problemática existente en la empresa seguirán dándose problemas con los empleados ya que ellos no se sienten estables, la producción disminuirá, esto se debe a que no existe una adecuada comunicación interna lo cual retrasa todo ya que no están comunicados de lo deben hacer logrando que se demore los trabajos.

Por tanto hay que implantar en la empresa una correcta comunicación interna la cual permita que todos sepan lo que pasa en la empresa, ya que el gerente debe tomar en cuenta que la existencia de la comunicación debe ser al cien por ciento para que se pueda tener una mejor productividad y ser cada vez superior a la competencia y que sean nuestros clientes externos quienes nos lo hagan notar.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera la comunicación interna influye en el trabajo en equipo de la empresa Constructora Alvarado?

1.2.5 Interrogantes o preguntas directrices

¿Cómo se desarrolla actualmente la comunicación interna en la empresa?

¿Qué está sucediendo con el trabajo en equipo en la empresa?

¿Será necesario diseñar estrategias de comunicación interna en la empresa para mejorar el trabajo en equipo?

1.2.6 Delimitación

- Campo: Comunicación Organizacional
- Área: Comunicación
- Aspecto: Comunicación Interna

Delimitación Espacial

- La investigación se realizó en la empresa Constructora Alvarado ubicada en el sector Mayorista calle Arq. LeCorbusier y Sócrates

Delimitación Temporal

- El trabajo de investigación se realizó en el periodo Septiembre 2012 – Febrero 2013

Unidades de observación

- Directivos, Empleados

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación que realice para este trabajo en lo personal me ayudo a llenar los vacíos académicos, y en la vida profesional pondré en práctica los conocimientos adquiridos con los cuales solucionaré el problema que tiene la empresa referente a la inadecuada comunicación interna ya que es de vital importancia puesto que sin ella la empresa no podrá cumplir sus objetivos.

CONSTRUCTORA ALVARADO no puede estar lejos del cambio, para obtener una comunicación interna eficaz debe relacionar la dirección con la coordinación administrativa para desarrollar excelentes planes de trabajo con los cuales se cumplirá la producción propuesta, y eliminar el exceso de responsabilidades a una sola persona con la que se evitara obtener un bajo rendimiento laboral, la capacitación con el trabajo en equipo para que todos interactúen y sean partícipes de los objetivos de la empresa y se pueda contar con un buen ambiente laboral, y otros factores que influyen en la empresa, los mismos que le darán valor en un futuro, en la actualidad la comunicación interna ayuda a que el gerente tenga una mejor relación laboral con sus empleados e incluye que los haga partícipes en los objetivos que tiene la empresa, permitiéndoles que sientan a la empresa como suya y colaboren con su crecimiento.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. El logro de esta integración nos da como resultado un mejor trabajo en equipo en donde cada uno de los empleados y miembros activos de la organización se sentirán satisfechos con las labores desarrolladas y así mismo proyectarán excelentes resultados.

Con una correcta comunicación interna se puede lograr que los empleados conozcan, y sobre todo acepten las políticas y directrices de la empresa.

La comunicación interna se debe dar en todas las áreas ya que así se podrá solucionar los problemas que existen en ellas y evitar que se agraven en un futuro, logrando que la empresa pueda incrementar la productividad y la eficacia en su funcionamiento lo que le permitirá ser competitiva en el mercado.

Los beneficiarios del proyecto son el Gerente, y sus empleados quienes con la correcta ejecución de este lograran grandes beneficios para la empresa, también para otras empresas que estén dispuestos a cambiar y mejorar su realidad.

El impacto social que tiene la realización de la investigación es de vital importancia porque está enfocado en la satisfacción de todos quienes forman CONSTRUCTORA ALVARADO de la ciudad de Ambato y hacia quienes están directa o indirectamente relacionados con ella.

El proyecto es factible de realizar ya que se cuenta con la información necesaria y el apoyo incondicional del Gerente y empleados quienes harán que el desarrollo de este proyecto tenga los mejores resultados y se pueda cumplir con los objetivos del mismo, y en base a este se pueda mejorar la información obtenida por parte de ellos, misma que será entregada a la empresa después de culminar el proyecto.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el trabajo en equipo de la empresa Constructora Alvarado

1.4.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar cómo se desarrolla actualmente la comunicación interna en la empresa.

Analizar que está sucediendo con la inadecuada comunicación interna y cómo influye con el trabajo en equipo en la empresa.

Diseñar estrategias de comunicación interna a través de un modelo comunicacional para mejorar el trabajo en equipo en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En un estudio de (Fiallos, 2012, pág. 76) “La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato”.

CONCLUSIONES

- Los medios o canales de comunicación formal que utiliza para transmitir información oficial por parte del director de la institución, no son los adecuados y esto ocasiona lentitud en los procesos, ya que produce insatisfacción laboral, y conflictos personales, lo cual se ve reflejado en el clima laboral y por ende en el desempeño laboral de los servidores públicos.
- En la Dirección del SECAP de Ambato el peligro que se corre es que la información oficial y las instrucciones emitidas se distorsionen por no estar registradas en un medio

adecuado para ello. También la utilización de papelería hace que se entorpezca la rapidez de la comunicación.

- La alta informalidad en la comunicación dentro de la organización puede provocar la falta de oportunidad en las acciones y errores en la transmisión de la información. Es destacable que los rumores son el canal más utilizado, y la secretaria es la persona que más está asociada con la transmisión de comunicación no oficial. Por tanto, en el plan de comunicación se deberá tomar en cuenta.
- En la institución los tipos de comunicación tanto ascendentes, descendentes como horizontal, no están siendo bien utilizados sus canales o medios comunicativos lo que hace que tanto los jefes y subordinados o viceversa no tengan la mejor apertura a las instrucciones laborales.
- Es fundamental que la institución cuente con programa de incentivos ya que esto siempre genera positivismo y motivación en los servidores públicos, y hace que ellos eleven su autoestima y confianza en sí mismos y de esta manera contribuyan al desarrollo institucional; y con esto se va lograr una mayor participación de ellos.
- El trabajo en equipo que se ha constituido primordial principalmente por el intercambio de ideas en las actividades diarias, la interactividad entre la dirección y los servidores públicos también son muy positivas, ya que los dirección ha estado pendiente y responde eficientemente ante los conflictos y dudas que se presentan, y con esto han logrado satisfacer de la mejor manera las inquietudes, quejas que no tenían eco en la institución.
- La evaluación del desempeño tanto individual como colectivo es de vital importancia para detectar las falencias de la comunicación interna de los servidores públicos con el fin de ver cuál ha sido su contribución a los resultados de la institución, y de esta manera asegurar el éxito de la misma.

Después de haber revisado las principales conclusiones se puede definir que la empresa debe poner énfasis en capacitar a sus servidores dentro de su respectivo puesto ya que si este no cuenta con los conocimientos adecuados puede ocasionar retrasos en las actividades que desempeña y por ende crea inconvenientes tanto en su puesto como en los demás puesto que todos trabajan en serie y cada puesto depende del otro.

En la investigación realizada por (CARRASCO, 2010, p. 121) “La comunicación y su incidencia en el posicionamiento de la marca de la empresa CLINEPEL CIA. LTDA de la ciudad de Pelileo”.

CONCLUSIONES

- La Clínica de Especialidades Pelileo carece de una estructura orgánica, que constituye uno de los factores que impiden alcanzar el desarrollo empresarial de la organización.
- Además se observa que la organización no posee un sistema de comunicación externa, lo que origina que las personas que conforman el mercado objetivo, desconozcan los servicios que en clínica existen.
- El manejo administrativo de la clínica se lo realiza de forma empírica en el área de mercadotecnia, razón por la que no se ha considerado algunos aspectos importantes

dentro de la empresa como es la publicidad, que es un medio de comunicación y enlace entre la organización y los clientes.

- En la actualidad la clínica Pelileo no cuenta con estrategias de comunicación que permita cumplir las expectativas que los clientes tienen con la empresa.
- Los canales de comunicación actuales con que cuenta la empresa no cumplen los objetivos propuestos, debido a que no están acorde con los avances tecnológicos de los últimos tiempos.

En la clínica de especialidades Pelileo se denota que no cuenta con estrategias de comunicación que le ayuden a llegar al cliente así como también de canales de comunicación específicos para sus empleados internos los cuales al no estar correctamente informados no podrán prestar la atención adecuada a los clientes, también no cuenta con una correcta estructura orgánica lo que le impide dirigir con rectitud la misma.

En un estudio de (CASTRO, JIMÉNEZ, 2008, p. 54) *“Estrategias para el Mejoramiento de la Comunicación Interna”*

CONCLUSIONES

- A través de estrategias basadas en la Intracomunicación hacer partícipes a los empleados en la creación, desarrollo y ejecución de los distintos proyectos que afecte a la organización.
- Difundir los planes de direccionamiento estratégico que se enmarcan entre la misión, visión y valores.
- La importancia de transmitir mensajes corporativos para mantener una comunicación eficaz entre los empleados.
- Potencializar el sentido de pertenencia e identidad.

Para Unión Consulting la elaboración de las estrategias le permitirá encontrar en la comunicación interna ventajas para solidificar su organización. El plan de direccionamiento estratégico son los parámetros a seguir de la organización donde muestran qué hacen, hacia dónde se dirigen y bajo qué valores éticos actúan, además, la creación de un boletín de comunicación permitirá abrir canales de comunicación y fortalecer los flujos de comunicación desde y hacia los empleados y sobretodo, entre ellos.

Esta información seleccionada representa un antecedente para el trabajo investigativo propuesto, ya que se relaciona con las variables descritas de la investigación.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se basa en el paradigma crítico – propositivo ya que se basa en la realidad y contribuye al cambio en relación a las dos variables comunicación interna y trabajo en equipo.

La empresa tiene un personal con diferencias culturales, sociales e ideológicas lo que dificulta en forma directa el proceso de comunicación interna, el mismo que se viene realizando en forma equivocada, es decir que no hay coordinación con las personas que manejan la información, cuando lo ideal es la comunicación fluye correctamente para evitar contratiempos.

Por medio de las encuestas a los empleados de la empresa, se ha logrado extraer una visión amplia del problema, la falta de estrategias de comunicación interna que mejoren el trabajo en equipo dentro de la organización. Además la comunicación tiene un nivel jerárquico y existen dificultades de intercomunicación, debido a barreras como son las deficientes relaciones entre los empleados, por lo que el proceso de comunicación sufre un desequilibrio, generado por la falta de liderazgo, motivación e interrelación, que no les permite mantener una óptima comunicación en su lugar de trabajo y por ende trabajar en equipo que es lo ideal para lograr elevar la productividad de la empresa.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamenta en el Código de Trabajo Capítulo IV de las obligaciones del Empleador y Trabajador, mismos que se detallan a continuación:

Art. 42. Obligaciones del Empleador

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado.

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

Se debe considerar a los trabajadores como seres Humanos y no como máquinas ya que ellos rendirán de acuerdo a como se les trate

Art. 45. Obligaciones del trabajador

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- d) Observar buena conducta durante el trabajo.
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de los empleadores o trabajadores.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Categorización Variable Independiente

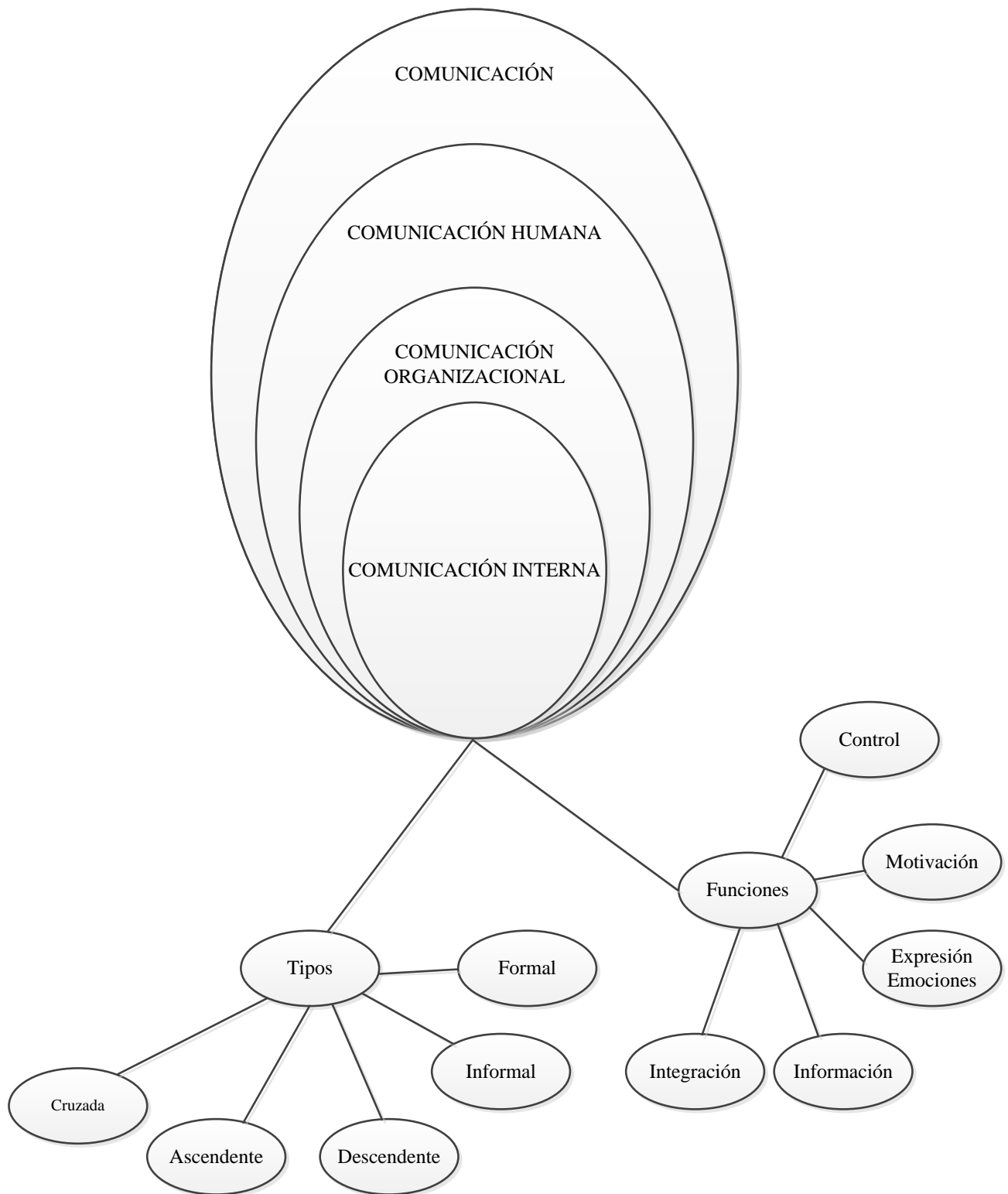


Gráfico 1. Comunicación Interna

Elaborado por: Ruth Romero

2.4.2 Categorización Variable Dependiente



Gráfico 2. Trabajo en Equipo

Elaborado por: Ruth Romero

2.4.3 TEXTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

2.4.3.1 La comunicación

Definición

La comunicación es el fluido vital de una organización. Es la transferencia y comprensión del significado; cuando un pensamiento o idea se transmite, la percibe el receptor exactamente como la concibió el emisor. Para (Stoner y otros 1997, citado por Loachamín, 2000, pág. 152) explican que “*la comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos*” evidentemente, la comunicación entraña la participación de personas, es decir es la forma en que las personas se relacionan unas con otras. Por otra parte, parafraseando a (Dobkin, 2007, pág. 7) es el proceso de crear y compartir significado a través del uso de símbolos. Comprende un conjunto de habilidades que deben dominarse y que cualquiera, puede mejorarla. La comunicación es en parte un arte y una forma de expresión. También es una ciencia abierta al estudio y a un análisis riguroso. Muchas profesiones contemporáneas dependen tanto del arte como de la ciencia de la comunicación para tener éxito.

Fuentes (1980) Es una relación entre un emisor y un receptor a través de un mensaje que es transmitido con un código de signos y por un canal o medio determinado y todo ello condicionado por un contexto o circunstancias ambientales. (p. 16).

En si la comunicación es el proceso por el cual las personas transmiten sus ideas, criterios hacia otros haciendo uso de cualquier medio o símbolo, logrando con ello que exista la correcta fluidez de la información dentro de la empresa.

Ámbito de la teoría de la comunicación

La comunicación es un tipo de interacción que esta inicialmente al servicio de necesidades biológicas y que funciona con pautas zoológicas. Su sorprendente plasticidad evolutiva, se descubre posteriormente, cuando la especie humana puede poner a la comunicación al servicio del conocimiento; la naturaleza de la comunicación se encuentra en la posibilidad de que por su mediación se produzcan cambios (Serrano, 2007, pág. 7).

Cómo funciona la comunicación

Roebuck (2000) La comunicación resultara un éxito si el mensaje que se ha recibido es el mismo que se envió. Puesto a que existen muchos factores para que alteren el mensaje q es enviado sea para un individuo o para un grupo se debe darle importancia a todos los factores ya que estos convierten el mensaje. Se debe tomar en cuenta que el mensaje pasa por un emisor para llegar a su receptor y es ahí en el momento que se lo envía este puede alterarse en su codificación y llegar de manera abrupta al receptor (p. 32).

El propósito de la comunicación

El propósito de la comunicación en una empresa es obrar un cambio: influir en las acciones encaminadas al bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas, dado que, integra las funciones administrativas. En especial, la comunicación es necesaria para **1.** Establecer y difundir las metas de una empresa, **2.** Trazar planes para alcanzarlas, **3.** Organizar los recursos humanos y otros recursos de la manera más eficaz y eficiente, **4.** Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, **5.** Conducir, dirigir, motivar y crear un ambiente en el que las personas colaboren y **6.** Controlar el desempeño (Koontz, Weihrich, 2007, p. 350).

La comunicación debe ser única

Ferre (2003) manifiesta que la comunicación dentro de la empresa debe ser única puesto que de ella dependen las acciones que se realicen en la empresa, para lo cual explica:

La empresa es una, el producto es uno. Por ello la comunicación debe ser también única. Debe haber una coherencia total en la comunicación de la empresa.

Debe evitarse la heterogeneidad y el anarquismo en la comunicación.

La comunicación global es un nuevo enfoque que apunta hacia la conceptualización del conjunto de potencialidades de comunicación para una empresa. La comunicación parte de una base teórica clara: En una empresa todo comunica.

Cada expresión de la comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa.

Desde la actitud de un portero a la del director general, pasando por el aspecto de los vehículos y la forma de circular, la forma de contestar el teléfono. Así la comunicación debe condensar la diversidad de factores que representan y afectan a la empresa para emitir de forma productiva la riqueza y profundidad de esta (p.10-21).

Escenario de la comunicación

Dobkin, Pace (2007) manifiesta que con este amplio término se califica todo lo referido a la cantidad de comunicadores, al tipo de relación y a la naturaleza de la interacción. La comunicación cambia mucho de un escenario a otro. Los escenarios de comunicación también son una manera de organizar la misma en categorías así:

Comunicación intrapersonal.- se da dentro de uno mismo. Constituye un prelude importante a otras formas de interacción cuando hablamos con nosotros mismos acerca del comienzo de los mensajes con otros y acerca de nuestra interpretación de los mismos.

Comunicación interpersonal.- es la interacción entre un grupo pequeño de personas y se caracteriza por una comunicación más personal e individualizada que la que se da en grupos mayores. Una forma común de comunicación interpersonal se da en *díadas*, esto es, en la interacción entre dos personas, a lo que a menudo se denomina comunicación diádica.

La comunicación interpersonal a menudo se caracteriza por un intercambio ágil y continuo de mensajes y roles entre el emisor y el intérprete. Este tipo de comunicación, generalmente, es informal y espontáneo, pues los comunicadores rara vez preparan sus mensajes antes de la interacción. Se da una retroalimentación constante e instantánea en las conversaciones interpersonales. La retroalimentación rápida ayuda a los comunicadores a adaptar mensajes a la situación y hace de la comunicación interpersonal la forma más íntima y personal de comunicación (p. 20)

2.4.3.2 La comunicación humana

Castellón (2010) La comunicación humana es “El proceso por el cual los seres humanos responden a la conducta simbólica de otras personas, en una determinada situación, utilizando símbolos o estructuras ideográficas que representan ideas, procesos o se refieren a eventos.” Etimológicamente, comunicar viene del latín *comunicare*, que significa hacer común, lo que implica que más allá de interiorizar nuestros pensamientos, la comunicación hace necesario ponerlos en común frente a los otros.

El ser humano tiene conciencia histórica: acumula conocimientos y es capaz de referirse al pasado personal de la humanidad, además es prospectivo, es capaz de anticipar el futuro y de prever situaciones. Puede representar simbólicamente la realidad física o sociocultural mediante diversas formas de expresión; escritura, gráficos, caricaturas, formas plásticas, otros medios del arte, para comunicar mensajes de solidaridad humana o de protesta ante la injusticia o la discriminación étnica genérica, social o cultural y expresión estética musical, que también puede ser de protesta (p. 2).

Por su parte, Ryan Jeremiah, en su libro *La comunicación Humana* opina: “la comunicación sostiene y anima la vida. Motor y expresión de la actividad social y de la civilización, ha llevado a los hombres y a los pueblos desde el instinto hasta la inspiración, a través de una serie de procesos y sistemas de información, impulsos y control. Ensambla el saber, la organización y el poder, vincula en el hombre la memoria de sus orígenes con sus aspiraciones más nobles para una vida mejor”. Ante la necesidad del hombre de propagar sus ideologías surge la comunicación de masas que entra a jugar un papel fundamental en la civilización y en los procesos sociales propios de la era moderna que comienza gracias a la invención de la imprenta que le permite al hombre darse cuenta de que la difusión escrita de sus ideas le permitirá mayor impacto y eficiencia. (Jeremiah, 1996)

Hablar de comunicación enmarca un sinnúmero de intercambios de ideas que el hombre ha transformado en hechos para el avance y construcción de un fondo común de conocimientos que le permita crecer. Por lo tanto la comunicación humana requiere como condición básica que los participantes en este intercambio den mensajes compartan; es decir, que tengan un significado común, que evocan algo, piensan

expresan sensaciones y percepciones; pero no es la capacidad humana de comprender e interpretar los mensajes.

Enfoques retóricos de la comunicación

Castellón (2010) manifiesta los enfoques han tenido mucha influencia en el campo de la comunicación y han sentado las pautas sobre las cuales se basan muchas investigaciones sobre este tema. Es el análisis a profundidad de los fines y conductas que se generan en la sociedad y los cuales se convierten en estudios del comportamiento humano como parte de un proceso social. Hay cuatro enfoques importantes que nos muestran las diferentes posturas con respecto al actuar del ser humano en sociedad:

Funcionalismo

El funcionalismo es la teoría antropológica que considera la cultura como un todo integral e indivisible en el que los diversos elementos de la realidad, y dentro de esta la comunicación humana como factor determinante de la cultura, son interdependientes. Este método usado por los antropólogos funcionalistas entre los que se destacan Bernard Malinowski, Rudolf Brown y Merton y Parson es el inductivo, que hace énfasis en que un hecho particular se explica mediante la demostración de que es un ejemplo de la regla general. Este enfoque considera los hechos sociales como realidades objetivas y explicables por otros hechos sociales y define a la sociedad como un organismo; es decir como un todo en el que para comprenderlo es necesario considerar el análisis de su función y estructura.

El funcionalismo se basa en el principio de oposición. Lo que caracteriza este enfoque es que los problemas funcionales comunes a toda la sociedad son constantes dentro de la misma y para los cuales se elaboran un conjunto de leyes generales.

Los temas principales en los cuales se enfocaba esta corriente son: La opinión pública, en donde el objetivo con respecto a las audiencias y sus efectos es la persuasión y manipulación. Se le da un mal manejo al significado de comunicación convirtiéndolo en proceso de transmisión de información lo cual es diferente. El termino sociedad de masas que surge de los medios que van formando una sociedad y una forma de cultura. Y por último, la estructura y funciones de la comunicación con un modelo que nos

presenta Harold Lasswell (1948) el cual analiza los efectos que produce la comunicación de masas, para lo cual se ideó cinco preguntas (¿Quién, dice qué, a quién, a través de qué, con qué fin?) que apoyarían este proceso y que reflejaban una evaluación de la influencia de los medios y su información sobre las diferentes audiencias (p. 7- 8).

Estructuralismo

Levi-Strauss el estructuralismo parte de la consideración de que los productos culturales no son el resultado de acciones conscientes de individuos o colectividades, sino que los productos culturales persisten en individuos y colectividades como estructuras. No se trata de indagar en cómo los individuos piensan los productos culturales, sino en cómo los productos culturales se piensan en los individuos. El empeño de Levi-Strauss ha sido justamente el de poner de manifiesto las estructuras, o más bien infraestructuras, profundas de la civilización, infraestructuras presentes en todas las culturas humanas, independientemente de su grado de desarrollo simbólico y tecnológico y a pesar de revelarse de distinta forma. No son las estructuras las que definen al ser humano. Lo más característico de la especie humana es su capacidad de comunicación. La comunicación puede, ciertamente, cosificar y ser ella misma generadora de estructuras, pero ante todo, la comunicación sirve a los individuos y a las colectividades para trascenderse, para lograr un espacio de comprensión más amplio, para superar las parcialidades y posibilitar nuevos espacios de acción y de reflexión (Blanco, C. (2008).

Por otra parte en la tesis de (Castro & Jiménez, 2008, p. 19) señalan que el estructuralismo se centra más en el receptor, en su contexto y en su código; y los medios ya no son creadores ni anuladores, sino solamente recordadores y transmisores de imágenes que ya todos conocemos y aceptamos por igual en sociedad. Sin embargo, el mensaje carece de importancia; lo que importa son las sensaciones e ideas que éste provoca sobre el individuo.

El enfoque estructuralista sostiene que los sentidos engañan (es decir que hasta las diferencias biológicas hacen que los individuos perciban el mundo de distinta manera) y, por lo tanto, la comunicación debe estudiarse mediante la construcción de estructuras lógicas, que permitirían descubrir las interrelaciones que crean el sentido y las reglas

que constituyen a las normas sociales. También plantea que si la sociedad se constituye porque existen determinadas reglas o estructuras, las cuales dan sentido a los acontecimientos y normas externas para juzgarlos, entonces los datos que se presentan al observador son, en apariencia, interpretados de acuerdo con las normas observables en forma directa, pero en realidad esas normas se constituyen o informan por las reglas operantes en una sociedad determinada a fin de producir tal sentido.

De esta manera, los individuos se encuentran acoplados dentro de estructuras, las cuales sirven como pautas para informar la acción con los datos que se reciben. Asimismo, en el interior del sujeto están todas las reglas productoras de normas y signos sociales, aplicables a cada caso. Dentro de esta corriente, la contradicción entre comunicación e información no es un problema.

Según (Roland Barthes citado en la tesis de Castro & Jiménez, 2008, p. 19) explica que el estructuralismo es: “una manera de contemplar las cosas” que genera métodos para “el estudio de artefactos culturales desde el método de la lingüística contemporánea”

Su objeto de estudio se centra en la comunicación como significación y producción de sentido, los trabajos pretenden reconstruir las reglas que dan significado a las acciones, a los objetos y a las palabras en un proceso de comunicación en donde se toma cualquier tipo de mensaje como punto de análisis.

Marxismo

Se centra en las necesidades que tiene el emisor al dar a conocer su mensaje a la sociedad, que es vista como homogénea e indefensa a cualquier tipo de manipulación ideológica. No es de sorprender que las necesidades sean económicas y que la respuesta deseada por parte del receptor sea la compra, ya que en aquellos tiempos estaba en su auge la Revolución Industrial. Se considera así la comunicación como un hecho social que tiene su origen y se desarrolla en la superestructura, es decir, en el ámbito de las ideas y las representaciones del mundo, pero que participa también del orden económico y se encuentra históricamente determinado por él.

La teoría Marxista en Comunicación estudia las relaciones de explotación del trabajador, consumidor desde el punto de vista económico de la comunicación. Para el

Marxismo, el término "Masa" es un problema del capitalismo, ya que le quita al consumidor su identidad. La relación entre el propietario y el consumidor, siempre tiene tensión.

Elementos de la comunicación o proceso de comunicación

Para (Castellon, 2010, págs. 17-24) La comunicación es el proceso en el cual dos o más personas intercambian ideas mediante el uso del lenguaje. El proceso de comunicación entre personas se da siempre que alguien ejerce algún tipo de influencia sobre el comportamiento de otra persona.

Para poder analizar de una manera más profunda el proceso de comunicación es importante nombrar una variedad de elementos que facilitan o interfieren en la emisión y/o recepción de las ideas; estos son:

Emisor

El emisor o codificador es la fuente de información e iniciador del proceso de comunicación; el que elabora, codifica y emite un mensaje con la intención y el propósito de influir en el receptor.

Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces, tras lo cual codifica el mensaje. En una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a uno o más individuos.

Receptor

El receptor es quien recibe, interpreta y decodifica el mensaje del emisor y su respuesta es la retroalimentación (que el mensaje fue captado y su proceso llega a un destino y un fin). El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y finalmente retroalimenta al emisor.

Código

El código es el lenguaje o símbolos utilizados con sus normas y reglas, y el modo como se estructuran en los símbolos y mensajes.

Hay muchos códigos en la comunicación: símbolos visuales, gestos, señales con las manos, lenguaje, escritura, etcétera.

Mensaje

Son los contenidos, ideas o información seleccionados y ordenados en símbolos (signos) que se desea comunicar (informar) al receptor. El mensaje representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, además contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y las claves no verbales que representan la información que el emisor desea transmitir al receptor.

Los mensajes son la expresión de ideas (contenido), puestas en determinada forma (tratamiento mediante el empleo de un código).

Canal

El canal es el medio utilizado para transmitir el mensaje. Este puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico etcétera. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir la información.

Los canales de comunicación pueden ser formales o informales. En la vida organizacional, los canales *formales* son aquellos como cartas, correos electrónicos, etcétera, en donde se transmite información sobre aspectos laborales. Los canales *informales* por su parte, son las redes de comunicación que se llevan a cabo a través de interacción social, con preguntas y comentarios, entre otros.

Retroalimentación

La retroalimentación se produce siempre que se reacciona verbal o por escrito a lo que dice o hace una persona, para mejorar, ajustar y a la vez complementar la información. Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. Ésta completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nueva cuenta a aquél.

Contexto

Es el entorno ambiental, social y humano; las circunstancias que dificultan o facilitan la comprensión del mensaje y el entendimiento comunicativo. Toda la realidad lingüística o extralingüística que rodea al signo y que condiciona al acto comunicativo. Conjunto de factores y circunstancias en las que se produce el mensaje y que deben ser conocidas tanto por el emisor como por el receptor. Podemos distinguir distintos tipos de contexto:

- **Contexto cultural.** Los aspectos del conocimiento sean patrimonio de la comunidad – religión, valores, costumbres, sistemas de gobierno, etcétera.
- **Contexto empírico.** Cuestiones objetivas y sobreentendidas que concurren en el acto comunicativo. Circunstancias sociales, morales y psicológicas que facilitan o entorpecen la comunicación de un mensaje.
- **Contexto situacional.** Circunstancias espaciales y temporales en las que se produce el acto comunicativo.
- **Contexto socio histórico.** Conocimiento de la época en la que se producen los mensajes.
- **Contexto lingüístico.** Lo dicho antes o después de un enunciado puede condicionar su interpretación.

Redundancia

Elementos innecesarios que aparecen en un mensaje y que sirven, entre otras cosas, para combatir el ruido.

Ruido

Se considera como ruido todo factor que impide o distorsiona el proceso comunicativo. También se le llama barrera o interferencia.

Filtros

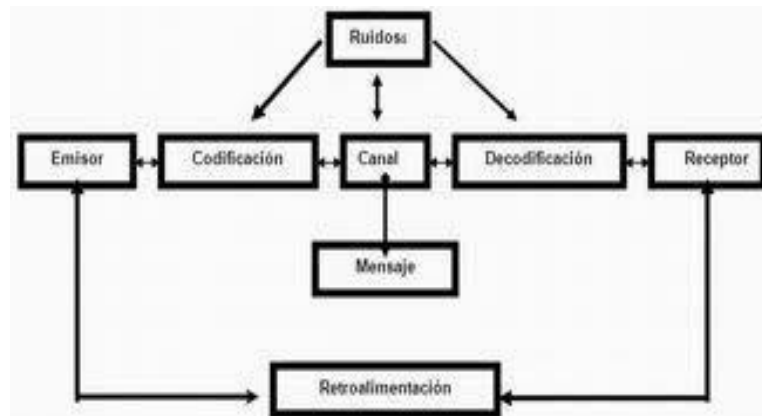
Los filtros son las interferencias o barreras mentales, tanto del emisor como del receptor, originadas por sus experiencias. Los filtros más que una censura consciente,

son una trama de decisiones que el aprendizaje nos enseña a tomar automáticamente y reflejan varios aspectos del individuo.

Marco Referencial

El marco referencial o marco de referencia, lo constituyen las imágenes adquiridas desde la infancia y a las que se asignan un significado determinado, de modo que ayuden a identificar cosas observadas. Las experiencias del comunicador y receptor suelen ser diferentes (marcos de referencia), por lo que el proceso de codificación y decodificación suele verse afectado. Se interpretará el mensaje de distinta manera.

Gráfico 3. El proceso de comunicación



Fuente: Robbins Stephen (2010)

Funciones de la comunicación

CIBANAL, (2006) pone énfasis en las siguientes funciones:

Informativa: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

Afectivo - valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es

de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

2.4.3.3 Comunicación organizacional

Chiavenato (2010) La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. *La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.* Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella (p. 321).

Para el autor (Gerald Goldhaber, citado por Castellón, 2010, p.182) define la comunicación organizacional como “el proceso de crear y de intercambiar mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes para hacer frente a la incertidumbre ambiental”. Por otra parte Fernández Collado (s.f.) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su

medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

La comunicación organizacional se considera como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad la cual implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes.

Canales de comunicación en la comunicación organizacional

Chiavenato (2009) Los canales de comunicación formal son los que, fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: la comunicación descendente, las ascendentes y las horizontales (p. 322).

1. *Las comunicaciones descendentes* son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. Las comunicaciones descendentes tratan los siguientes puntos:

- a) Definición de objetivos y estrategias. La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
- b) Instrucciones para el trabajo y racionalidad. Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y como relacionarlo con otras actividades de la organización.
- c) Prácticas y procedimientos. Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
- d) Realimentación sobre el desempeño. Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
- e) Adoctrinamiento. Son mensajes destinados a motivar a la persona a adoptar los valores culturales de la empresa, asumir su misión y visión.

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

a) Problemas y excepciones. Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.

b) Sugerencias para mejorar. Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.

c) Informes de desempeño. Son mensajes que incluyen reportes periódicos del desempeño de personas o unidades de la organización.

d) Información contable y financiera. Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros.

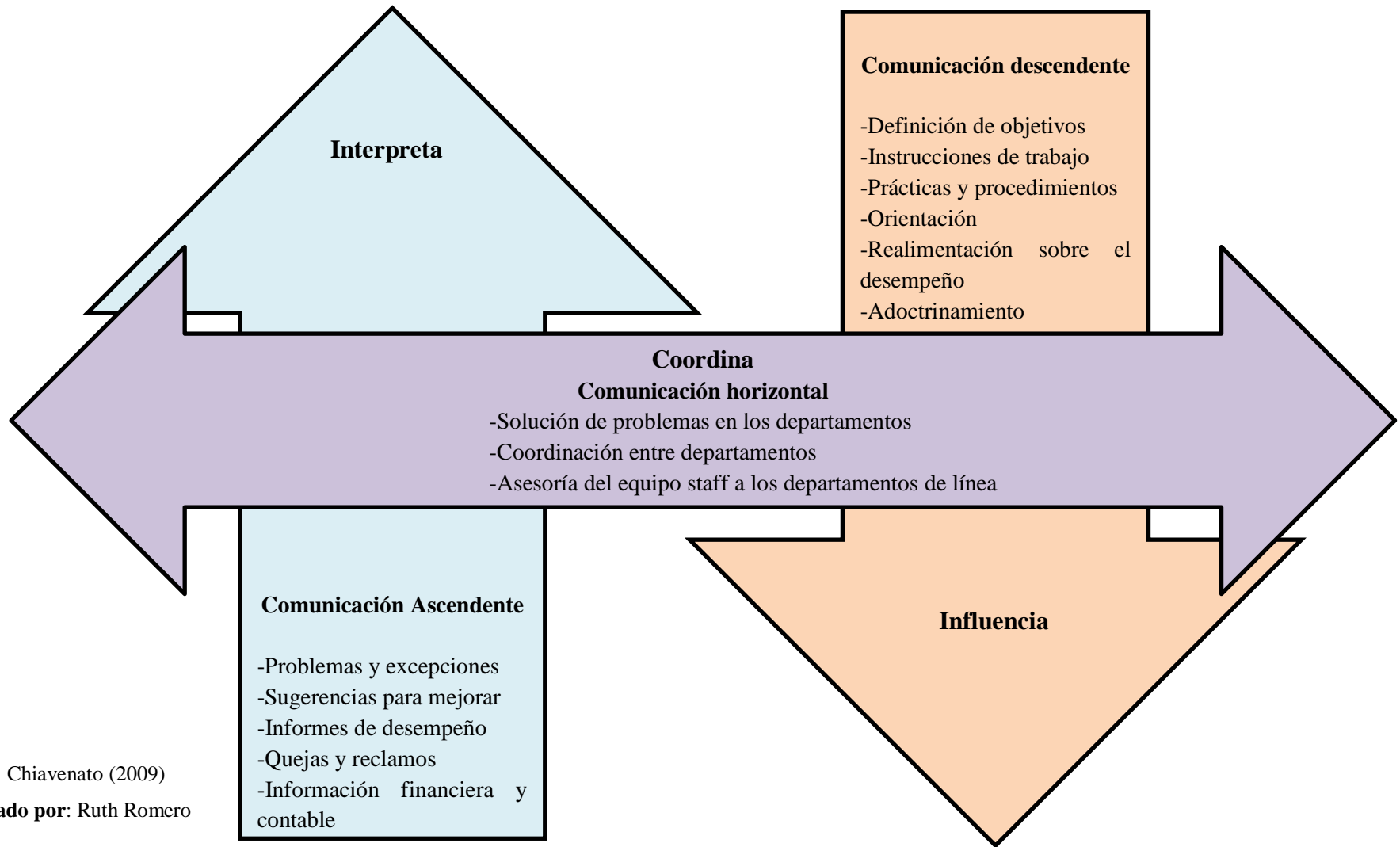
3. *Las comunicaciones horizontales* son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Su propósito no es solo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Trata:

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

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

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

Gráfico 4. Comunicaciones organizacionales



Fuente: Chiavenato (2009)
Elaborado por: Ruth Romero

Funciones de la comunicación organizacional

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, nos centraremos en autores en los que prime una mirada hacia el exterior de la colectividad empresarial.

Fernando Martín (1995) (citado por Trelles, 2001.p.4) las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Para Luis Barreiro Pousa, Profesor del Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, dicha materia pretende, entre otras cosas: crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

Trelles se adscribe al siguiente patrón:

Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

Barreras de la Comunicación Organizacional:

(Orozco & Juárez, s.f.) Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales; así tenemos:

1.- Filtración: la filtración se refiere a la manipulación de la información para que de esta manera sea vista de manera más favorable por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

2.- Percepción Selectiva: es debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales, lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

3.- Defensa: cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo. Esto es, se vuelve defensiva - se compromete en comportamientos como atacar verbalmente a otros, hacer comentarios sarcásticos, ser excesivamente juiciosa y cuestionar los motivos de los demás. Así, cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en forma que retardan la comunicación eficaz.

4.- Lenguaje: La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

2.4.3.4 Comunicación interna

2.4.3.4.1 Definición

Flujo de información creado para transmitir aspectos generales de la empresa y que normalmente están relacionados con la misión de la misma, sus objetivos generales y los principales mensajes en torno a los que se quiere integrar a las personas de la organización (Cuesta, 1998, pág. 314).

Algunos investigadores del tema en cuestión poseen acepciones no muy alejadas entre sí en su contexto teórico acerca de la comunicación interna en las organizaciones, tales son los casos: Fernández Collado (2002) infiere que la comunicación organizacional interna es 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

El estudio de la comunicación interna en las organizaciones centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos trazados.

La comunicación interna, se puede definir como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la misma, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación y con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización (Trelles; 2004: 43)

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es

precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Objetivos de la comunicación interna

Dentro de la comunicación interna las herramientas son importantes pero las personas lo son más por tal motivo se plantea objetivos que beneficien a los mismos.

INTEGRAR

- Desarrollando el sentimiento de pertenencia a un equipo
- Creando lazos de solidaridad entre los miembros del personal
- Favoreciendo el diálogo fluido entre los departamentos
- Despertando la identificación de la familia del trabajador con la empresa

MOTIVAR

- Comunicando las acciones positivas realizadas.
- Valorando el esfuerzo individual o de equipo.
- Exponiendo las estrategias de la empresa.

- Formando sobre los métodos de trabajo.
- Identificando los diversos niveles de la empresa en cada proyecto particular.

INFORMAR

- Sobre la política general de la empresa
- Sobre los resultados
- Sobre las actividades económicas
- Sobre la política social
- Sobre los procesos productivos
- Sobre los clientes y proveedores

2.4.3.4.2 Funciones de la comunicación interna

Chiavenato (2009) La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona; estas son:

Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral aun superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.

Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

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

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

2.4.3.4.3 Tipos de comunicación interna

Gonzales, R. (2007). Manifiesta que la comunicación interna debe estar correctamente definida para lo cual indica los tipos por los cuales se transmite la información; estos son:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc...) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas, es decir, en la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización.

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

Descendente: Es la más típica, la más frecuente, dirigida desde el superior al subordinado, normalmente son órdenes lo que se transmite.

Ascendente: Información que fluye del subordinado al superior jerárquico, normalmente surge en un sistema de participación democrático.

Cruzada: Tanto diagonal como lateral, se suele dar entre empleados de niveles parecidos, con el objeto de compartir, conocer, aprendizaje del trabajo en puestos equivalentes, resolver problemas.

2.4.4 VARIABLE DEPENDIENTE

2.4.4.1 Administración de recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos (RH) se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler, 2004, pág. 2). Por otra parte (Flippo citado por Castillo, 2006, p.6) visualiza la Administración de personal como: “la planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización”. Esta definición destaca la aparición de los procesos administrativos como esquemas operativos de la gestión de personal.

Melitón concibe también la Administración de personal como parte de la Administración General, pero destacando la conciliación de intereses de la organización y de sus colaboradores, al decir que la Administración de Personal es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

La Administración de Personal es definida como el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones.

Ibáñez (2005) La Administración de Recursos Humanos (Personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la

organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (p. 47).

Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Ramírez, J. (2006) mediante su trabajo enviado a monografías señala que el departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Importancia de la ARH

- Elimina los movimientos inútiles sustituyéndolos por otros más eficaces.
- Vuelve más racional la selección y entrenamiento del personal.
- Mejora la eficiencia del obrero y, en consecuencia, el rendimiento de la producción.
- Distribuye uniformemente el trabajo para que no haya periodos de falta o de exceso de trabajo.
- Tiene una base uniforme de salarios equitativos por aumento de producción.

Calcula con más precisión el costo unitario y el precio de venta de los productos.

Propósito de la Administración de Recursos Humanos (ARH)

Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Werther W Pág. 9

Políticas de Recursos Humanos

Chiavenato (2007) Las *políticas de recursos humanos* se refirieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los

objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra (p. 120-122).

Cada organización desarrolla la *política de recursos humanos* más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una *política de recursos humanos* debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

- *Políticas de integración de recursos humanos*
 - a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar, los recursos humanos necesarios para la organización.
 - b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
 - c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

- *Políticas de organización de recursos humanos*
 - a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal, para el desempeño de las tareas y obligaciones en la organización.
 - b) Criterios de planeación, colocación y movimiento de los recursos humanos.
 - c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

- *Políticas de retención de los recursos humanos*
 - a) Criterios de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

- b) Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
 - c) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.
- *Políticas de desarrollo de recursos humanos*
 - a) Diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
 - b) Desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
 - *Políticas de auditoría de recursos humanos*
 - a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
 - b) Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio. Así junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios (Chiavenato, 2007, pág. 122).

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

2.4.4.2 Organización de recursos humanos

Chiavenato (2007) El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto (p. 195). Por otro lado parafraseando a (Ibañez, 2005) explica organización es el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando autoridad, y estableciendo responsabilidad y relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en forma más eficiente para lograr los objetivos.

Es un proceso en el cual interactúan personas con el propósito de alcanzar una meta concreta o conjunto de metas.

Dentro de la organización de Recursos Humanos tenemos:

Selección de Personal. Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

Reclutamiento y Selección. Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no.

Otra manera que existe para cubrir una vacante existente es reubicando a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como:

1. Transferidos

2. Transferidos con promoción

3. Ascendidos

2.4.4.3 Motivación

Dalton, Dawn, Watts (2007) definen la motivación como un estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos. Si sabemos lo que nos motiva, habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales. Del mismo modo si las empresas saben motivar al personal incrementarán su productividad (p. 56).

Chiavenato (2009) La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno.

La motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo (p. 236).

Villacís (1999) define la motivación es la fuerza que sostiene y mantiene una conducta. El motor que lleva a las personas hacia las metas. La acción generadora de los resultados. Es aquella fuerza que impulsa una conducta, una actitud, una visión, un objetivo, una realización (p. 58).

¿Por qué la persona desea motivación?

Porque:

- Quiere realizarse
- Desea mejorar su autoestima, su ego.
- Busca comprensión, amor, cariño
- Necesita sentirse seguro

- Anhela reconocimiento
- Es humanista

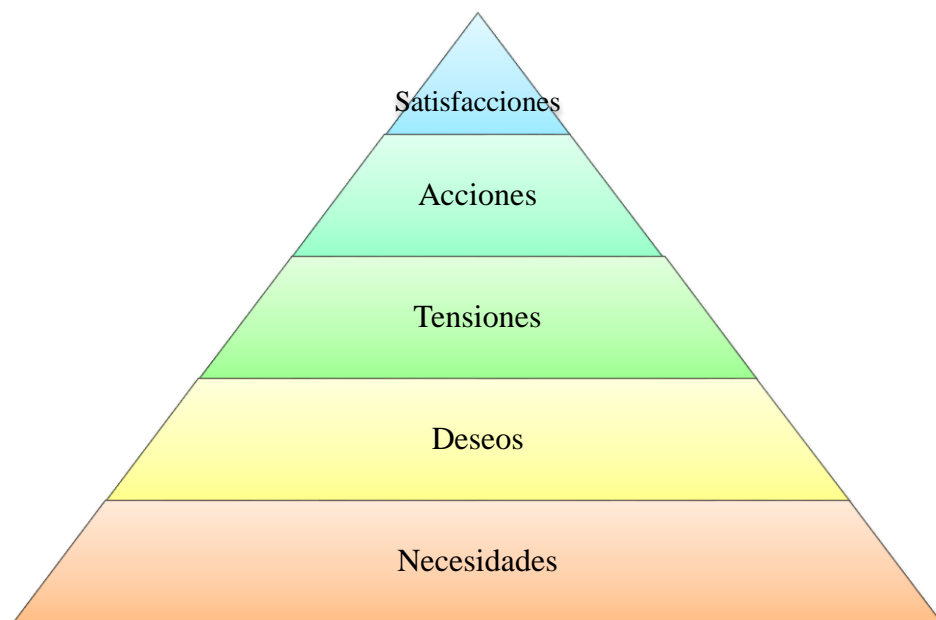
Motivación en el trabajo

Según (Newstrom, 2007, citado por Madrigal, 2009, p. 188) explica que la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

El proceso de la motivación

Este proceso siempre tiene una tendencia piramidal; una necesidad genera un deseo, y para alcanzarlo se establecen estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de tensiones. Pero en el directivo que sabe automotivarse estas tensiones le generan retos (Madrigal, 2009, pág. 190).

Gráfico 5. El proceso de la motivación



Fuente: Madrigal (2009)

Elaborado por: Ruth Romero

Se parte de una necesidad que es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, lo que genera deseos y necesidades insatisfechas, las cuales crean tensiones. Un individuo realiza acciones en busca de la satisfacción, que es el estado psicológico que indica cómo se siente una persona respecto a su situación con base en una evaluación de la misma.

Estrategias para motivar al personal

Se refiere a la creación de condiciones en donde los empleados se sientan retados y puedan desarrollarse profesionalmente, es decir, crear ambientes donde se promueva la confianza y el trabajador sienta que el trabajo realizado tiene un sentido.

Según el enfoque de Harvard Business Review en su número especial “Motivating people”, citado por (Madrigal, 2009, pág. 190) la motivación en los empleados se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de trabajo y con la participación que tengan en el mismo, así como con una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la situación de la empresa, el establecimiento de expectativas, estrategias y objetivos apropiados y razonables, así como la implantación de incentivos tangibles e intangibles que coadyuven para trabajar en armonía con el equipo de trabajo.

La motivación de los trabajadores debe abordarse desde el proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que es recomendable aplicar las siguientes pautas administrativas:

- a) Generar estructuras administrativas eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa.
- b) Explicar con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad, conocer lo que las empresas esperan de ellos, y lo que a su vez pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijando fechas compromiso, lo que motivara la confianza del empleado para desarrollar su potencial.

- c) Apelar a la grandeza. El deseo de las personas de contribuir para realizar cosas grandes es inherente a su personalidad, y esto implica pasión e intensidad de integración.
- d) Aplicar sus valores personales y compartirlos con los empleados. Se debe replantear los valores empresariales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado.
- e) Trabajar intensamente hacia los objetivos. La motivación de las personas gira con base en un sentido de trascender, por lo que la clarificación de los objetivos de la empresa y su aportación en los mismos es de vital importancia para los trabajadores.
- f) Manejar distintos niveles de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo de la empresa. Debe reconocerse tanto en privado como en público el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo.

2.4.4.4 Trabajo en equipo

2.4.4.4.1 Definición

El trabajo en equipo es el que se realiza con el esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta común con la máxima eficiencia (Dalton, Dawn, Watts, 2007, p. 203). Por su parte (Sotomayor, Segovia, 2001, p. 29) manifiestan que el trabajo en equipo hace referencia al conjunto de procedimientos, estrategias o metodologías que utilizan para alcanzar unos objetivos propuestos.

El trabajo en equipo supone: el compromiso personal, la contribución de cada miembro y el entusiasmo con que participa cada uno hasta la consecución de los objetivos.

El trabajo en equipo es una de las formas de participar en la organización. Si no existe coordinación, acuerdos básicos, delegación de responsabilidades; y una definición de estrategias y de procedimientos, no existe un trabajo en equipo.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista

liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

2.4.4.4.2 Factores de éxito del trabajo en equipo

Sotomayor, Segovia (2001, p. 48) manifiestan que en la teoría organizacional se destacan cinco elementos básicos que garantizan el éxito en la conducción de los grupos y de los equipos de trabajo; estos son:

La previsión

Consiste en realizar un examen sobre la realidad, tomando en cuenta el pasado para definir estrategias de acción en el futuro. Las urgencias en los trabajos no deben dispensar los procesos de reflexión y de previsión, por lo menos de aspectos generales.

La organización

Es necesario estructurar un engranaje de actividades, repartiendo trabajo y responsabilidades a las personas adecuadas. Además, es necesario realizar cambios para evitar la rutina y el estancamiento, de todas maneras siempre será positivo dialogar con las personas y receptar sus inquietudes y aspiraciones con el fin de ubicar a cada miembro del equipo de acuerdo a sus competencias, capacidades y destrezas.

La dirección

El dirigir supone dar órdenes y consignas claras, prácticas y precisas; caso contrario se corre el riesgo de perder fácilmente la estima y el prestigio. Para ejercer el mando no hay que olvidar que tratamos con personas que tienen sus propios sentimientos, actitudes e intereses que no se deben ignorar. Si las diferentes órdenes van acompañadas de un compromiso y de una reflexión conjunta con los interesados; recordando los objetivos y finalidades comunes del equipo de trabajo, las relaciones de dependencia y subordinación serán menos ásperas y primara la confianza mutua. Sin esta condición difícilmente se alcanzara éxito.

La coordinación

Coordinar es dar a las diversas actividades y tareas el lugar que les corresponde de acuerdo a la importancia, a la secuencia, al lugar y al momento oportuno. Es buena costumbre realizar reuniones de coordinación con todos los miembros del equipo de trabajo. La confianza mutua, la reciprocidad comunicativa y el espíritu de equipo garantizaran siempre el éxito del grupo de trabajo.

El control

Las actividades de control suponen una observación oportuna, un análisis objetivo y una comprobación de los hechos y acciones realizadas; vigilando siempre las personas, los métodos de trabajo y los instrumentos aplicados con tacto y discreción sin causar molestias ni dar la impresión de que se trata de una fiscalización.

2.4.4.4.3 Estrategias para el trabajo en equipo

Sotomayor, Segovia (2001, p. 50) explican que son múltiples las estrategias que pueden aplicarse para lograr éxito en el trabajo en equipo, muchas de ellas son fruto de la experiencia compartida con grupos. Entre ellas tenemos:

Generar un clima agradable de trabajo desde el punto de vista físico y psicológico, de manera que se facilite la interacción y la discusión grupal. Ayuda mucho el hecho de planificar las reuniones y estimular la atención, el respeto y la comprensión. El estímulo verbal y la motivación son aspectos importantes a considerar. Por ejemplo, expresiones como: “ es un buen trabajo”, “estamos avanzando más rápido de lo esperado”, los aportes son significativos en relación con nuestro propósito final”, etc., generalmente dan buenos resultados.

Definir los tiempos para cada una de las tareas, constituye una excelente estrategia para determinar un autocontrol del equipo. Conociendo los plazos, los días y las horas de reuniones se puede optimizar el tiempo y lograr mejores resultados.

Definir con claridad los flujos de información para que el equipo funcione. La información debe ser fidedigna, completa y útil.

2.4.4.4 Reglas de oro para trabajar en equipo

Gabriela Charnes (1999), citada por (Sotomayor, Segovia, 2001, p. 51), nos dice, “ *los grupos se organizan y construyen una historia común desde las dinámicas personales, mecanismos de comunicación, formas de resolver problemas, compromiso grupal y modalidades para abordar los problemas identificados, visión de futuro y planificación conjunta. Esto implica canalizar las acciones individuales, grupales e institucionales en ambientes de trabajo flexibles, adaptables y exitosos, mejorando la calidad de vida de las personas y comunidades*”. Es decir que en este afán, todas las empresas gastan cantidades enormes de tiempo y recursos con el fin de aumentar la productividad de los grupos de trabajo.

Es así que en este contexto, el decálogo de Sinergia Grupal que Gilbert Brenson propone se tomara como reglas de oro para el trabajo en equipo, entre otras:

Compartir una sola visión de futuro. ¿Cuál es el resultado final que desea obtener? Para visualizar mejor esta se sugiere que se definan objetivos: concretos, realistas, armonizados, cuantificables y sincronizados.

Crear expectativas de participación y compromiso con los grandes objetivos. La sola invitación o la participación ocasional no son suficientes para alcanzar una cohesión al interior de equipo de trabajo. La no participación debe ser inaceptable.

Respeto mutuo. El respeto no se demuestra solo con palabras, sino también con acciones, actitudes y comportamientos. El respeto contribuye a mantener un buen ambiente de trabajo al interior de los equipos de trabajo. Es bueno tener presente el siguiente lema: “*Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti*”.

Mantener informados a todos los integrantes del equipo. Todos necesitan tener acceso a toda la información.

Fluidez comunicacional. Es necesario contextualizar el significado de las expresiones, palabras y conceptos para convertirlos en conocimiento y sabiduría. Debe existir una sintonía mínima en las conversaciones y deliberaciones grupales.

Optimizar las reuniones de trabajo compartido. Para ello es bueno limitar el tiempo de discusiones, no permitir interrupciones, aplicar agendas de trabajo, evitar divagaciones, monitorear el proceso del trabajo grupal y anotar los principales aportes y decisiones en un acta de reuniones programadas.

Aprovechar la diversidad de opiniones y pensamiento. No concebir a las diferencias como obstáculos, sino como potencialidades para alcanzar mayor productividad. Todos los seres humanos somos diferentes pero es necesario crear un patrón grupal de reconocimiento mutuo y de crítica constructiva para mantener un equilibrio en las relaciones grupales. No hay nada más injusto como tratar por igual a quienes somos desiguales por naturaleza.

Fortalecer y realimentar procesos. Una asesoría específica y puntual será beneficiosa, pues ayudara a optimizar la sinergia grupal y a incrementar el rendimiento en el trabajo.

Celebrar triunfos y logros alcanzados. Agradecer los aportes de todos y valorarlos como aportes vitales en función de los grandes objetivos que el equipo se ha propuesto.

Ventajas del trabajo en equipo

(Gomez & Acosta, 2003) Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.

- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Desventajas de la solución de problemas en equipo

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- ✚ Tomar las decisiones de forma prematura.
- ✚ Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- ✚ Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- ✚ Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- ✚ Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Sin embargo, estos defectos que son frecuentes en los grupos desaparecen en los equipos cuando llegan al nivel de madurez.

Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:

Madrigal (2009) explica los siguientes beneficios:

Para las empresas: incrementa la productividad y mejora la calidad.

Para los grupos: Reduce los conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.

Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

Características de un equipo de trabajo

Sotomayor, Segovia (2001) Los equipos de trabajo no siempre funcionan bien sobre todo a causa de la diversidad de intereses, duplicidad de personalidades, talentos que compiten, falta de diferenciación en lo que cada miembro aporta y por falta de manejo técnico del trabajo en equipo. De allí que sea indispensable tomar en cuenta algunas estrategias y características:

- ✚ El tamaño del equipo de trabajo. Máximo 12 miembros.
- ✚ Liderazgo y estructura claramente identificados, como elementos que brindan orientación y sostenimiento al equipo.
- ✚ Metas específicas, cuantificables, realistas y claras
- ✚ Propósito y compromiso con un gran objetivo
- ✚ Desarrollo de habilidades de relación interpersonal
- ✚ Sistemas de evaluación y control del desempeño como individuos y como grupo
- ✚ Confianza mutua.

2.5 HIPÓTESIS

La adecuada comunicación interna, permitirá mejorar el trabajo en equipo en la empresa Constructora Alvarado de la ciudad de Ambato

2.6 VARIABLES

X = Comunicación Interna

Y = Trabajo en Equipo

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo, porque se utilizó técnicas cuantitativas como tabulaciones que orientan a la identificación de las causas y explicación de la inadecuada comunicación interna y su influencia en el trabajo en equipo que es el problema, objeto de estudio. Con su perspectiva desde afuera permite una orientación hacia la comprobación de la hipótesis, poniendo énfasis en el resultado. Es un proceso lógico que da un seguimiento paso a paso para buscar explicación al hecho.

Cualitativo, porque se tiene una perspectiva desde dentro de la empresa y sus falencias que perjudican en el problema, posee un fundamento decididamente humanista ya que se toma en cuenta las necesidades de los empleados para mejorar el trabajo en equipo y además que mantengan un ambiente positivo consigo mismo y con los demás frente a las exigencias y presiones del entorno. Este tipo de técnica además permite investigar el problema dentro del contexto al que pertenece.

3.2 MODALIDAD

La investigación utilizo dos modalidades de investigación, las cuales se detallan a continuación:

Investigación Bibliográfica

La investigación fue sustentada a través de diversas fuentes bibliográficas, como son: libros, revistas, folletos, artículos relacionados con la temática propuesta, mediante estos se pudo conocer las contribuciones científicas que se han realizado a la temática propuesta; la valiosa opinión de expertos en el tema y aprovechando el avance tecnológico se hará uso de los Tics como una herramienta valiosa para la consulta.

Investigación de Campo

En el trabajo de investigación se aplicó un proceso de investigación de campo porque se contará con la participación de los empleados de la Constructora Alvarado con quienes se pudo tener un contacto directo, realizar un permanente monitoreo, observar de forma directa el cumplimiento de los objetivos planteados, todo esto me permitió obtener información valiosa referente al objeto de estudio, y a la vez ir generándose alternativas de solución que vayan en beneficio de los empleados y gerente de la organización.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la investigación se aplicó los siguientes niveles de investigación:

Investigación Exploratoria

Para el desarrollo del trabajo se utilizó la investigación exploratoria en vista de que ésta permite que el investigador pueda determinar y familiarizarse de manera eficaz con el problema de estudio. El establecimiento de una relación continua con el entorno en el cual se genera el problema permitirá que se logre comprender las causas que lo producen y generar alternativas para dar solución al mismo. Mediante la profundización del conocimiento se podrá plantear el problema, formular la hipótesis y dar solución al problema planteado.

Investigación Descriptiva

De acuerdo con César Augusto Bernal (2006:111), se considera como investigación descriptiva aquella en que, “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”.

El propósito de esta investigación consistió en examinar las características de la inadecuada Comunicación Interna, a definir y formular la hipótesis, enunciar los supuestos en que se basa la hipótesis, elegir los temas y fuentes apropiados, seleccionar o elaborar técnicas de recolección de la información , a la vez que se buscó alternativas para dar solución a esta problemática implementando una estrategia que ayude a los empleados a canalizar sus comunicaciones y de esta manera se genere el trabajo en equipo mediante la adecuada comunicación interna entre ellos.

Para dar credibilidad a los resultados se aplicó técnicas de la investigación como la observación, encuestas con sus respectivos análisis estadísticos los mismos que serán revisados, analizados, tabulados y procesados con la mayor factibilidad y responsabilidad.

Investigación Correlacional

La investigación correlacional tuvo como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable independiente “Comunicación Interna” y su efecto en la variable dependiente “Trabajo en Equipo “para lo cual será necesario la aplicación del método de estadístico del Chi Cuadrado y los datos conseguidos son cualitativos, midiendo de

esta manera el grado de relación que existe entre las dos variables que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente señalada.

En la empresa nos ayudó a verificar la relación entre los directivos y los trabajadores así como el nivel de rendimiento de los mismos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En este trabajo investigativo no se procederá a calcular una muestra para la realización de la investigación, se trabajara con el total que son 40 trabajadores internos ya que es posible aplicar la encuesta a todos los trabajadores de la CONSTRUCTORA ALVARADO, sin que esto signifique la utilización de tiempo y recursos excesivos, sino al contrario al trabajar con toda la población se tendrá un cien por ciento de nivel de confianza y seguridad en sus resultados; para lo cual utilizaremos el tipo de muestreo denominado probabilístico.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1. variable independiente

HIPÓTESIS: La adecuada comunicación interna, permitirá mejorar el trabajo en equipo en la empresa Constructora Alvarado de la ciudad de Ambato				
VARIABLE INDEPENDIENTE		COMUNICACIÓN INTERNA		
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es un proceso que utiliza diferentes funciones para lograr que se cumplan las tareas encomendadas, utilizando un tipo de comunicación y con ello disminuir la incertidumbre	Proceso Funciones Tipo de comunicación	Socialización Control Motivación Expresión de emociones Formal Informal Descendente Ascendente Horizontal	<p>¿La socialización dentro del proceso de comunicación interna es?</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/></p> <p>¿La motivación que realiza la empresa en el proceso de comunicación interna es?</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/></p> <p>¿Qué consideraría usted que tiene mayor influencia en la comunicación interna?</p> <p>¿La empresa sabe comunicarse con todos los que conforman la organización?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>¿Frecuentemente que tipo de comunicación utiliza la empresa para dar a conocer sus resoluciones?</p>	Encuesta/Cuestionario

Elaborado por: Ruth Romero

Cuadro 2. variable dependiente

HIPÓTESIS: La adecuada comunicación interna, permitirá mejorar el trabajo en equipo en la empresa Constructora Alvarado de la ciudad de Ambato VARIABLE DEPENDIENTE TRABAJO EN EQUIPO				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEM'S	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es la forma de participar en la organización basándose en procedimientos, estrategias que nos permiten alcanzar los objetivos para ser partícipe de las ventajas y beneficios personales u organizacionales	Procedimientos Estrategias Ventajas Beneficios	Reclutamiento Selección Responsabilidad Integración Reducción de tiempo Productividad Calidad Reducción de conflictos Aumenta compromiso	¿Qué tipo de procedimientos utiliza la empresa para realizar trabajo en equipo? ¿La selección de personal que realiza la empresa para lograr trabajo en equipo es? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> ¿La responsabilidad al trabajar en equipo es compartida? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> ¿Cuál de las ventajas del trabajo en equipo considera de mayor importancia? ¿El trabajo en equipo hace que la productividad de la empresa sea? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/>	Encuesta/Cuestionario

Elaborado por: Ruth Romero

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Es el proceso que permitió analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos y presentar los resultados.

Se realizó la encuesta con preguntas estructuradas de carácter nominal politónicas; la misma que se aplicara a los trabajadores internos de la empresa. Una encuesta nos permite medir las relaciones entre variables, evaluar periódicamente los resultados de un programa en ejecución, saber la opinión del público acerca de un determinado tema.

Se verifico las preguntas de la encuesta, con el fin de desechar preguntas que no nos sirvan y detectar los errores existentes en las mismas, para que al momento de la aplicación no resulte confuso al encuestado, y de esta manera lograr una información real y confiable.

Revisión y codificación de la información.

Se aplicó la encuesta a los 40 empleados de la Constructora Alvarado y luego se procesó y analizó la información proporcionada por los mismos, con el fin de desechar respuestas que no nos sirvan y detectar errores existentes, al igual que se analizó si la encuesta cumple con directrices que permitan conocer a fondo el problema objeto de estudio; se realizó la prueba respectiva y ejecuto el trabajo de campo.

Se verifico si la encuesta está debidamente resuelta, con todas y cada una de las preguntas que lo conforman. Se requirió codificar la encuesta de manera coherente, y de manera esencial, se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de esta técnica de investigación.

Tabulación de la Información.

Se procedió a realizar una tabulación de los datos que se obtuvieron de la encuesta, se ejecutó la interpretación, análisis y presentación de los resultados, para encontrar información vital que ayude a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

Análisis de Datos.

Una vez que se recopiló y tabuló la información fue necesario analizarla para presentar los resultados, mismos que nos proporcionaron el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

Interpretación.

La interpretación de los resultados se elaboró bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudo a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplicó el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables.

$$x^2 = \Sigma \left(\frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es importante afirmar que la Constructora Alvarado se ha desarrollado significativamente en los últimos años, lo que ha permitido adquirir experiencia para enfrentar los cambios dentro de ella.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

La investigación ha permitido conocer e interpretar en forma porcentual los datos con mayor exactitud, respecto a la realidad que ocurre en la Constructora Alvarado, por lo cual se aplicó la técnica de encuesta, la misma que permitió realizar un diagnóstico sobre la efectividad de las estrategias de comunicación interna para mejorar el trabajo en equipo.

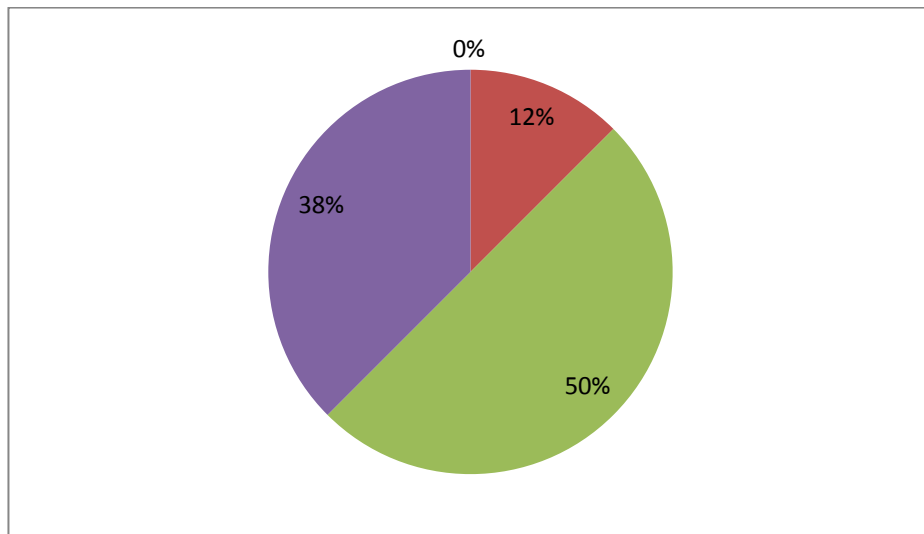
Tabla 1: comunicación interna

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	5	12%
Bueno	20	50%
Regular	15	38%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 6: comunicación interna



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 colaboradores encuestados, el 50% supo manifestar que la socialización es buena en el proceso de comunicación interna; a su vez el 38% manifestó que es regular; por otro lado el 12% indicó que es muy bueno.

Interpretación

La mayoría de colaboradores expresaron que, en el proceso de comunicación interna la socialización de la información es bueno, esto porque no todos dentro de la empresa están en constante comunicación con los demás lo que ha generado que existan algunos inconvenientes y con ello la falta de interés por mejorar su trabajo.

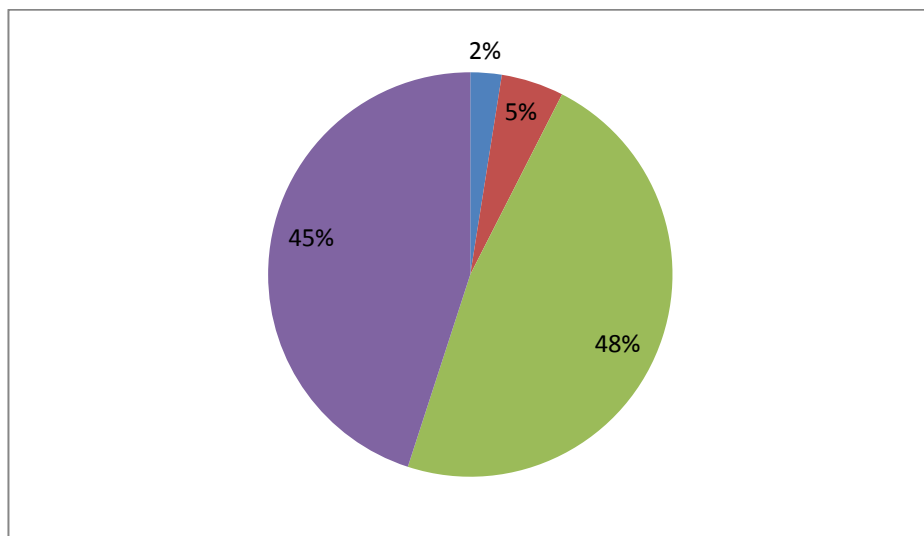
Tabla 2. Motivación en el proceso de comunicación interna

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	2%
Muy Bueno	2	5%
Bueno	19	48%
Regular	18	45%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 7. Motivación en el proceso de comunicación interna



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 personas encuestadas, el 48% señaló que la motivación en el proceso de comunicación interna de la Constructora es buena, a su vez el 45% indicó que es regular; por otro lado el 2% manifestó que es excelente; y finalmente el 5% recalzó que es muy bueno.

Interpretación

Consta evidentemente que una mayoría de colaboradores opina que la motivación al momento de la comunicación en la constructora es bueno; porque la constructora no ha logrado tener una excelente relación con todos, aspecto que sin duda es de suma importancia ya que logra involucrarse con todos y saber sus inquietudes.

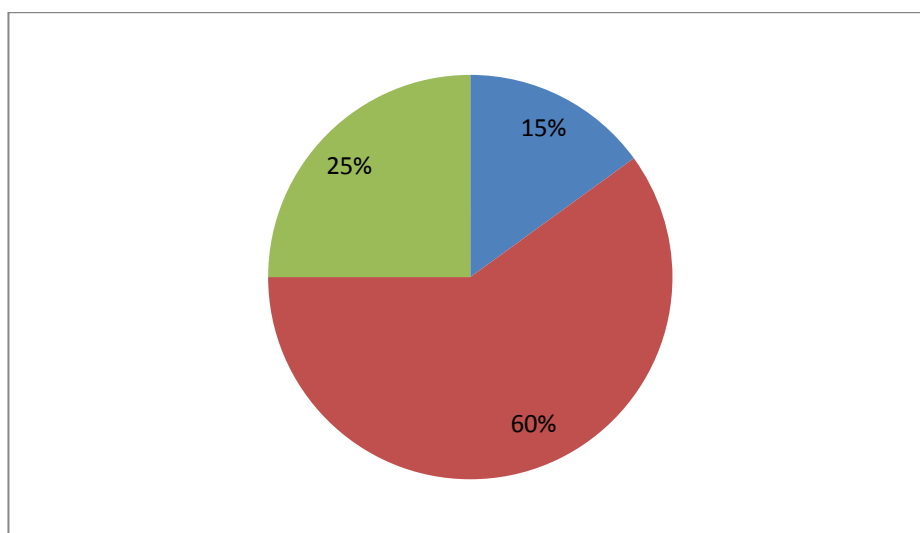
Tabla 3. Influencia en la comunicación interna

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Control	6	15%
Motivación	24	60%
Expresión de emociones	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 8. Influencia en la comunicación interna



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 personas encuestadas, el 60% señalaron que la motivación tiene influencia en la comunicación interna de la Constructora, a la vez el 25% manifestó la expresión de emociones y finalmente el 15% dijo que el control.

Interpretación

La mayoría de empleados manifiestan que la motivación es la parte fundamental para la comunicación ya que esta influye de manera directa en como captara la atención de todos logrando que lo escuchen, lo cual se traduce en una fortaleza. Mientras que el mínimo porcentaje recalca que no se tiene un control en la comunicación y esto se debe a que muchas de las veces no se le dan la importancia que requiere más no porque se haya olvidado sino porque no se ha aprendido a controlarlas.

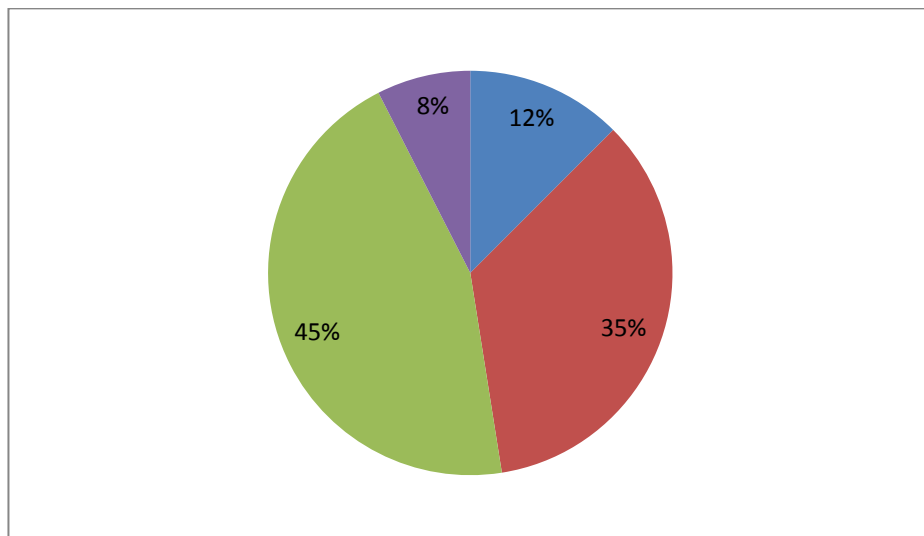
Tabla 4. Comunicación con los empleados

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	12%
Casi Siempre	14	35%
Rara Vez	18	45%
Nunca	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 9. Comunicación con los empleados



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 colaboradores encuestados, se observa que el 45% manifiesta que rara vez la Constructora sabe comunicarse con todos los que la conforman, mientras que el 35% indica que casi siempre sabe comunicarse, a su vez el 12% indicó que siempre sabe comunicarse y por último el 8% considera que nunca sabe comunicarse con todos.

Interpretación

En cuanto a si la Constructora sabe comunicarse con todos los que la conforman, la evaluación da como resultado que rara vez se comunica con todos logrando con ello falta de compromiso de los colaboradores para desempeñarse de la mejor manera en sus áreas.

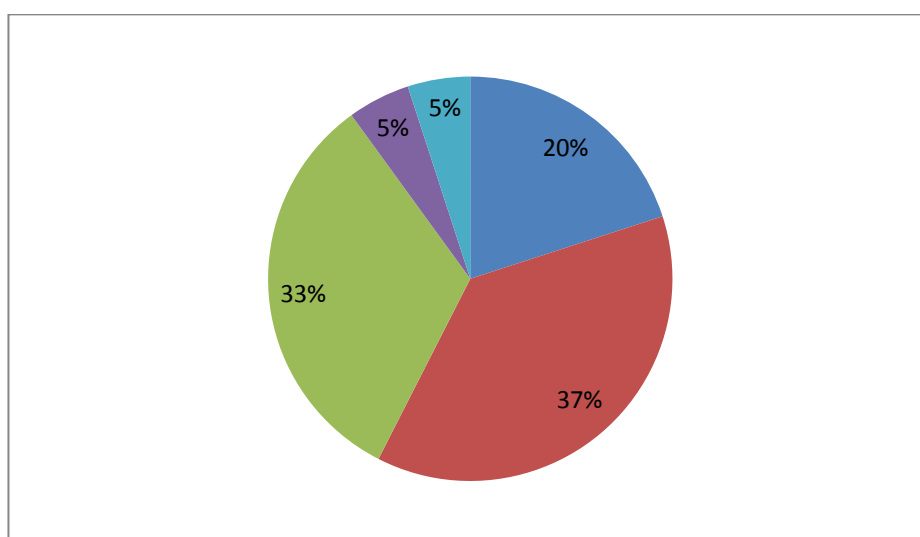
Tabla 5. Tipo de comunicación para sus resoluciones

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Formal	8	20%
Informal	15	37%
Descendente	13	33%
Ascendente	2	5%
Horizontal	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 10. Tipo de comunicación para sus resoluciones



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 colaboradores encuestados, se observa que el 37% manifiesta que el tipo de comunicación que utiliza la Constructora para dar a conocer sus resoluciones es informal, a la vez el 33% manifiesta que es descendente, mientras que el 20% indica que es formal la comunicación y por último el 5% considera que utiliza el tipo ascendente y horizontal.

Interpretación

En cuanto a la valoración de los tipos de comunicación más importantes tomados en cuenta por el colaborador, la evaluación da como resultado que el tipo informal de comunicación es el más utilizado para indicar sus resoluciones es el más importante para el colaborador.

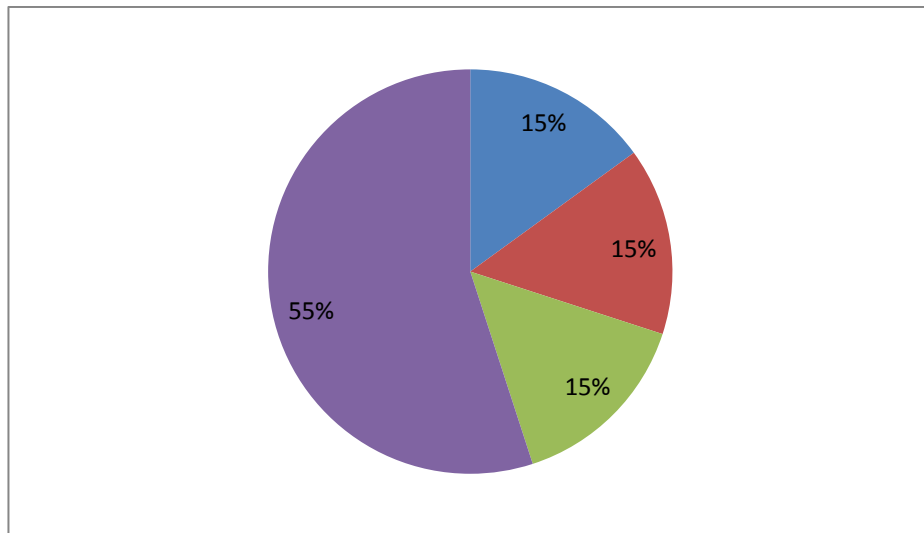
Tabla 6. Procedimientos para realizar trabajo en equipo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Formación del equipo	6	15%
Selecciona un líder	6	15%
Mantiene diversidad de género	6	15%
Comunica objetivos a cumplir	22	55%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 11. Procedimientos para realizar trabajo en equipo



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 colaboradores encuestados, se recolectó como información que un 55% de la Constructora para realizar trabajo en equipo utiliza el procedimiento de comunicar objetivos a cumplir; mientras que un 15% indican que es la formación del equipo, selecciona un líder, mantiene diversidad de género.

Interpretación

Existe un grupo mayoritario que manifiesta que utiliza el procedimiento de mantener diversidad de género al realizar trabajo en equipo dentro de la Constructora, y a la vez mantiene equilibrio con otros procedimientos ya que estos ayudan a que las personas sientan confianza en el equipo y mejoren el trabajo lo cual significa mejorar directamente a la Constructora y por ende las relaciones con los demás.

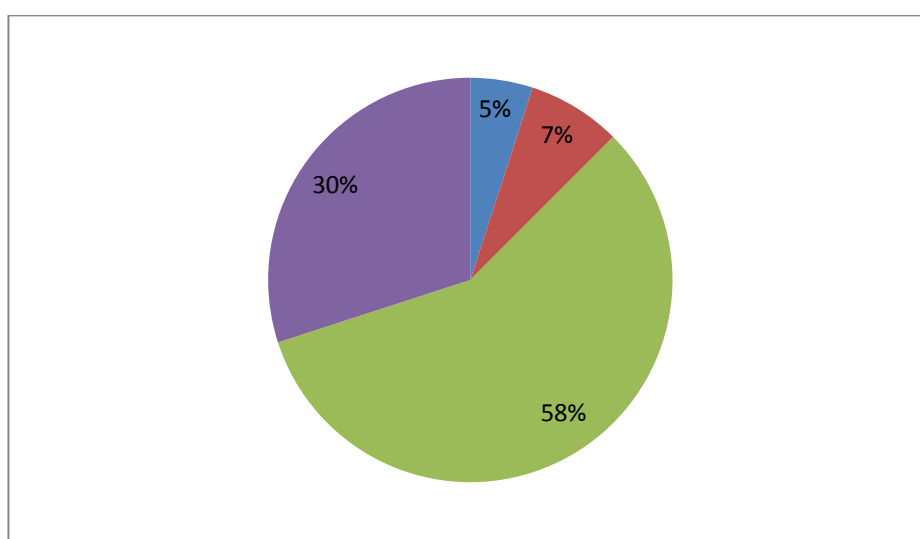
Tabla 7. Selección de personal

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	5%
Muy Bueno	3	7%
Bueno	23	58%
Regular	12	30%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 12. Selección de personal



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De la tabulación de las respuestas a esta pregunta se definió que de 40 de los colaboradores encuestados, el 58% señaló que la selección de personal que realiza la Constructora para realizar trabajo en equipo es bueno, a su vez el 30% indicó que la selección de personal es regular; por otro lado el 7% manifestó que era muy bueno la selección; y finalmente el 5% recalzó que la selección era excelente.

Interpretación

Consta evidentemente que una mayoría de los colaboradores manifiestan que la Constructora realiza una buena selección de personal ya que valora cada una de las carpetas y analiza si cumple con el perfil solicitado, por otro lado un cierto porcentaje dice que la selección es regular que muchas de las veces ingresan a trabajar familiares de los jefes y se irrespeta las políticas de la empresa y no se toma en cuenta que existen personas que son excelentes profesionales.

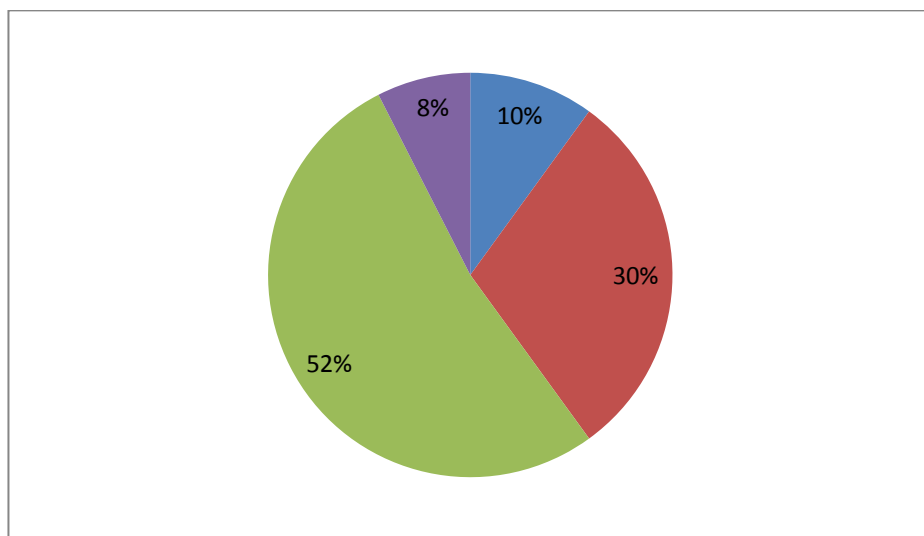
Tabla 8. Compartir responsabilidad al trabajar en equipo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	10%
Casi Siempre	12	30%
Rara Vez	21	52%
Nunca	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 13. Compartir responsabilidad al trabajar en equipo



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 de los colaboradores encuestados, el 10% supo manifestar que siempre es compartida la responsabilidad al trabajar en equipo; a su vez el 30% manifestó que casi siempre es compartida; por otro lado el 52% indicó que rara vez es compartida; mientras que el 8% recalzó que nunca es compartida la responsabilidad al trabajar en equipo.

Interpretación

La mayoría de colaboradores expresaron que la responsabilidad al trabajar en equipo rara vez es compartida, la causa principal de esto es que existen rivalidades entre los que conforman el equipo lo que impide que se llegue a cumplir con el trabajo a tiempo, por ello se debe inculcarles a que trabajar ayudándose unos a otros hace que el trabajo sea menos pesado y que existe compañerismo.

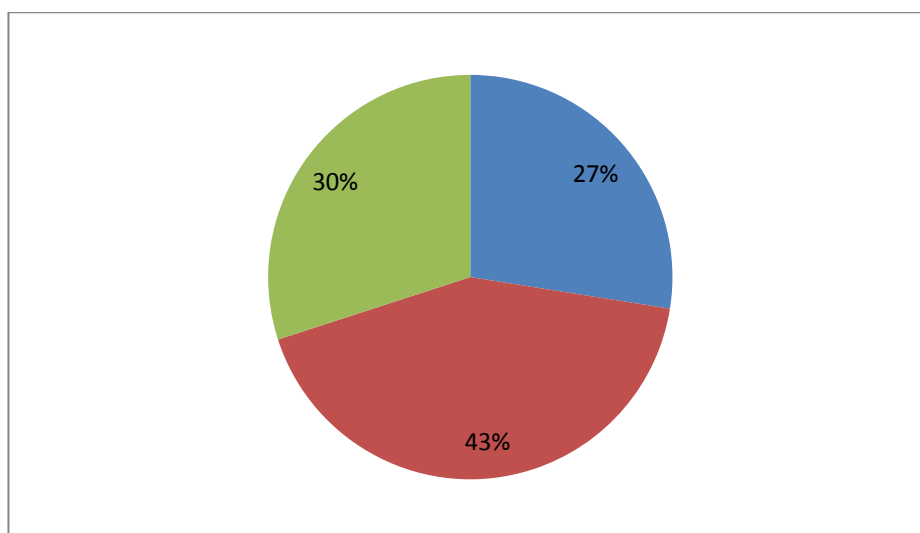
Tabla 9. Ventajas de trabajo en equipo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Responsabilidad	11	27%
Integración	17	43%
Reducción de tiempo	12	30%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 14. Ventajas de trabajo en equipo



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 colaboradores encuestados, el 27% considera que la responsabilidad es una de las ventajas del trabajo en equipo importante; mientras que el 43% manifiesta que la integración es la ventaja de mayor importancia al trabajar en equipo; y finalmente el 30% opta por la reducción de tiempo ya que al trabajar en conjunto se puede obtener breves soluciones y por ende resolver varios problemas.

Interpretación

Existe un grupo mayoritario que manifiesta que la Constructora debe seguir trabajando en conjunto ya que con esto logra integrar a todos y evita que exista la formación de ciertos grupos que dañan a la Constructora ya que actúan en contra de ella.

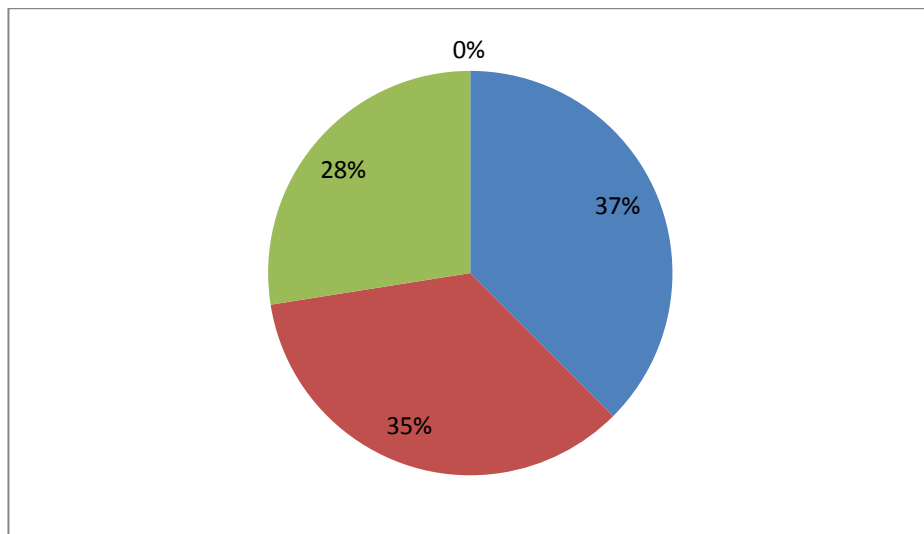
Tabla 10. Productividad de la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	37%
Muy Bueno	14	35%
Bueno	11	28%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 15. Productividad de la empresa



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 colaboradores encuestados, el 37% indicó que el trabajo en equipo hace que la productividad de la Constructora sea excelente; mientras que el 35% manifiesta que es muy bueno; sin embargo el 28% cree que es bueno.

Interpretación

Se puede notar claramente que la mayoría de las personas manifiesta que en la Constructora al trabajar en equipo este hace que la productividad sea excelente, porque todos trabajan con el mismo objetivo y, cuentan con un plan que permita motivar a sus colaboradores.

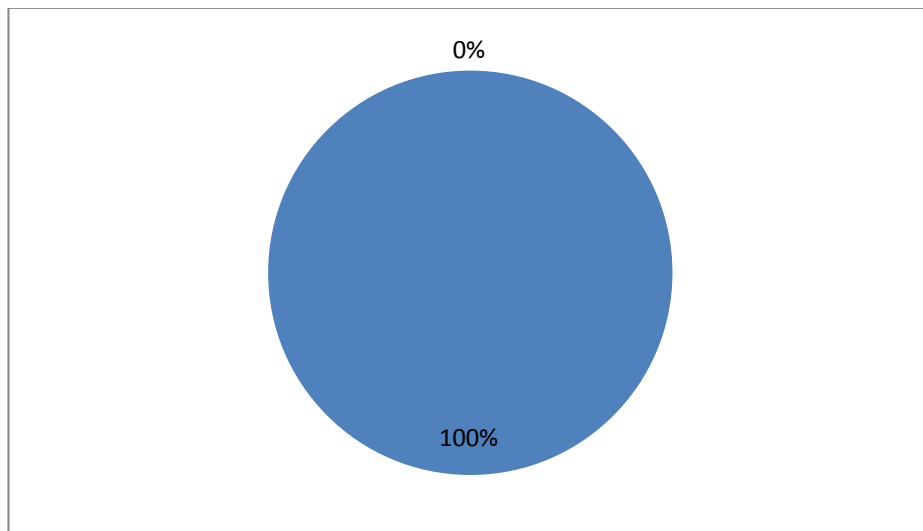
Tabla 11. Debería tener estrategias de comunicación interna

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 16. Debería tener estrategias de comunicación interna



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 de las personas encuestadas, el 100% dijo que la empresa si debería tener estrategias de comunicación interna para sus empleados ya que es de vital importancia para comunicarse con ellos, no existió alguna persona que manifestara lo contrario.

Interpretación

La mayoría de colaboradores están de acuerdo en que debe existir estrategias de comunicación interna para que así se logre un trabajo ameno y sobre no todo no exista equivocaciones logrando con ello que cada persona se comprometa con el trabajo que realiza cumpliendo así con un objetivo más dentro de la empresa.

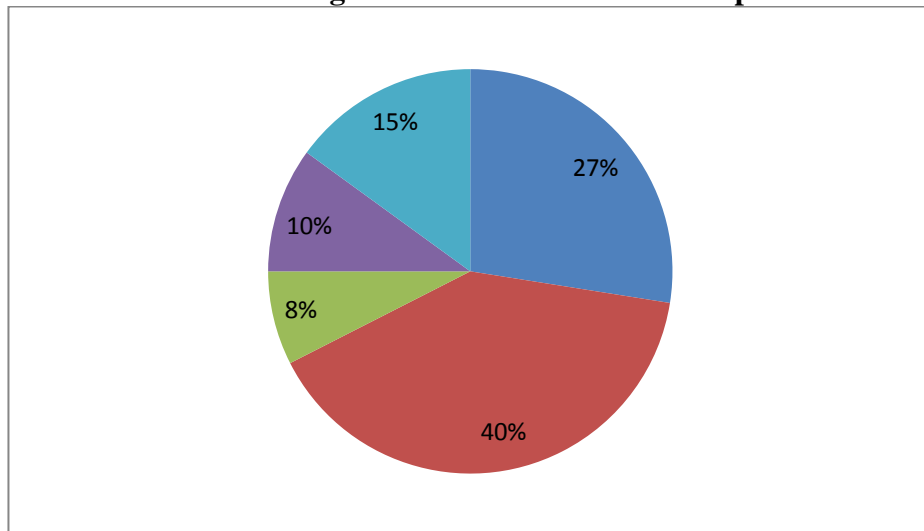
Tabla 12. Estrategias de comunicación interna preferidas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones	11	27%
Participación en la toma de decisiones	16	40%
Boletines informativos	3	8%
Comunicaciones electrónicas	4	10%
Premios de reconocimiento	6	15%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 17. Estrategias de comunicación interna preferidas



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De 40 de los colaboradores encuestados, el 27% señaló que las estrategias de comunicación interna preferida son las reuniones, a su vez el 40% indicó la participación en la toma de decisiones; por otro lado el 8% manifestó los boletines informativos; mientras que el 10% dijo comunicaciones electrónicas y finalmente el 15% recalzó que son los premios de reconocimiento.

Interpretación

Se observa que los colaboradores de la Constructora muestran un gran interés en ser partícipes de la toma de decisiones que se de en la empresa lo cual refleja que si le toma en cuenta se lograría mejorar considerablemente la productividad de la empresa y el desenvolvimiento adecuado en cada uno de los puestos de trabajo así también realizar

reuniones donde se puede lograr en cada trabajador una buena competencia emocional, y por ende que disfruten de una situación ventajosa en los diversos dominios y dimensiones de la vida, y con ello se sienten satisfechos consigo mismo y resultan más eficaces en las tareas que emprenden.

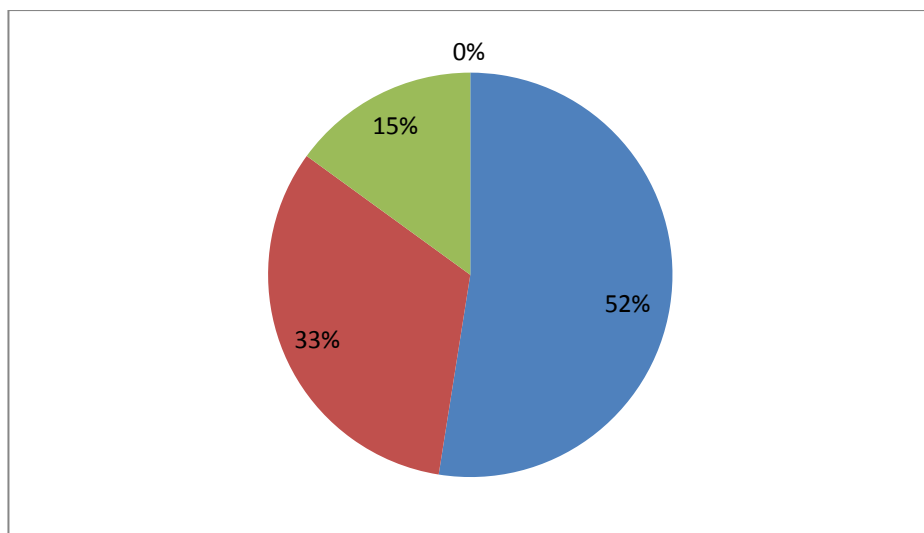
Tabla 13. Estrategias para el trabajo en equipo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	52%
Muy Bueno	13	33%
Bueno	6	15%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Gráfico 18. Estrategias para el trabajo en equipo



Fuente: Encuesta a empleados internos

Elaborado por: Ruth Romero

Análisis

De la tabulación de las respuestas a esta pregunta se definió que de 40 de los colaboradores encuestados, el 52% señaló que las estrategias de comunicación interna hacen que el trabajo en equipo sea excelente, a su vez el 33% indicó que es muy bueno; por otro lado el 15% manifestó que es bueno; y finalmente no existió quien manifiesta que sería regular.

Interpretación

Consta evidentemente que una mayoría de colaboradores opina que las estrategias de comunicación interna lograrían mejorar considerablemente el trabajo en equipo dentro de la empresa, ya que estas involucran la participación de todos desde la gerencia hacia los empleados, teniendo así un ambiente agradable en donde exista la confianza de dar su opinión y de ser escuchado.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

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

La hipótesis a probar es la siguiente: **“LA ADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA, PERMITIRÁ MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA ALVARADO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**.

Las variables que intervienen en la hipótesis son: “Variable independiente COMUNICACIÓN INTERNA. Variable dependiente TRABAJO EN EQUIPO”.

METODO ESTADÍSTICO

Para comprobar la hipótesis se utiliza el método estadístico de distribución Chi-cuadrado

4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis

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

H₀; Hipótesis nula

La adecuada comunicación interna, **NO** permitirá mejorar el trabajo en equipo en la empresa Constructora Alvarado de la ciudad de Ambato.

Hi; Hipótesis alternativa

La adecuada comunicación interna, **SI** permitirá mejorar el trabajo en equipo en la empresa Constructora Alvarado de la ciudad de Ambato.

4.3.2 Estadística de prueba

Se dispone de información obtenida como producto de la investigación realizada mediante encuestas a cada uno de los empleados de la CONSTRUCTORA ALVARADO de la ciudad de Ambato.

Para la prueba de hipótesis en la que se tiene frecuencias es recomendable y adecuado utilizar la prueba de Chi cuadrado (X^2) que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas y se aplica la siguiente fórmula:

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

Dónde:

X^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

4.3.3 Nivel de significancia

Se establece que la probabilidad de cometer un error tipo I será igual al 5% es decir $\alpha = 0,05$.

4.3.4 Zona de aceptación o rechazo

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

Formula

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

Grado de libertad = (reglones-1) (columna-1)

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 3$

$Gl = (2 - 1) (4 - 1)$

$Gl = (1) (3)$

$Gl = 3$

Los valores de X^2 tabulado a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 7,82 de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 3.

4.3.5 Tabla de frecuencias observadas y esperadas

Se relacionaron dos preguntas de la encuesta aplicada, preguntas que además guardan relación con la variable independiente y dependiente.

Pregunta 1 Proceso de comunicación interna

Pregunta 10 Trabajo en equipo

4.3.5.1 Frecuencias observadas

Tabla 14. Frecuencias observadas

Aspectos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Total
La socialización en el proceso de comunicación interna	0	5	20	15	40
Productividad en base al trabajo en equipo	15	14	11	0	40
Total	15	19	31	15	80

Elaborado por: Ruth Romero

4.3.5.2 Frecuencias esperadas

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

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Tabla 15. Frecuencias esperadas

Aspectos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Total
La socialización en el proceso de comunicación interna	7,5	9,5	15,5	7,5	40
Productividad en base al trabajo en equipo	7,5	9,5	15,5	7,5	40
Total	15	19	31	15	80

Elaborado por: Ruth Romero

4.3.5.3 Cálculo del Chi – cuadrado X^2

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

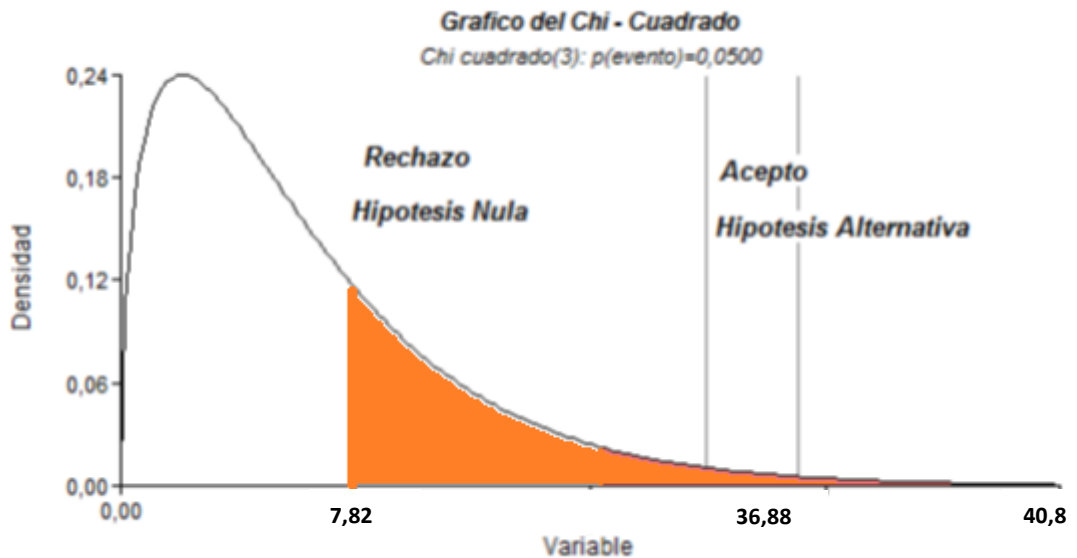
Tabla 16. Cálculo del Chi- cuadrado X^2

Datos Observados	Esperados	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E
0	7,5	-7,5	56,25	7,5
15	7,5	7,5	56,25	7,5
5	9,5	-4,5	20,25	2,13
14	9,5	4,5	20,25	2,13
20	15,5	4,5	20,25	1,31
11	15,5	-4,5	20,25	1,31
15	7,5	7,5	56,25	7,5
0	7,5	-7,5	56,25	7,5
Chi cuadrado calculado				36,88

Elaborado por: Ruth Romero

El valor de X^2 para los valores observados es de 36,88

Gráfico 19. Curva Chi Cuadrado



FUENTE:

4.3.6 Decisión final

X² calculado = 36,88

X² tabulado 7,82 al 95% de nivel de confianza con 3 grados de libertad.

Como el X² calculado es mayor que el tabulado, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “La adecuada comunicación interna, **SI** permitirá mejorar el trabajo en equipo en la empresa Constructora Alvarado de la ciudad de Ambato.; por lo que se establece que la Adecuada Comunicación Interna, en base a estrategias de comunicación interna ayudan a controlar que en la constructora se realice un correcto trabajo equipo mismo que permite que la productividad de la empresa sea excelente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado en la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

1. La comunicación interna es un factor muy importante dentro de las organizaciones modernas para lograr un buen trabajo en equipo y por ende mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, así como para integrar y comprometer al recurso humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.

2. La comunicación está íntimamente ligada al desarrollo organizacional, puesto que en la actualidad una de las características de las empresas es su capacidad de recoger, almacenar y procesar información, así como enviarla de manera simultánea a casi cualquier parte. El descuido de este importante aspecto dentro de la empresa significa una desventaja con respecto a aquellas que sí trabajan en el ámbito de la comunicación interna y que constantemente vigilan el adecuado flujo interno de la información que será enviada a todos dentro de la empresa.
3. El trabajo en equipo es deficiente y por lo tanto representa un problema para la Empresa, los objetivos no se van a cumplir como el gerente aspira, porque hay cosas que no se puede hacer solas, sino en equipo, para lograr un fin común; así también eliminar el individualismo al trabajar y lograr que todos se sientan conformes en sus puestos de trabajo.
4. En la empresa no existe estrategias de comunicación interna, que son necesarias para emitir la información a los trabajadores ya que dentro de ellas se cuenta con herramientas que ayuden al flujo correcto de la información así tenemos la circular que permite comunicarse directamente con el trabajador y por lo tanto se tiene la seguridad de que sabe lo que tiene que hacer, logrando con ello mejorar la productividad de la empresa y por ende el trabajo en equipo entre los empleados.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Es importante que la empresa realice un minucioso análisis de los canales de comunicación interna que al momento son empleados, e implementar otros para que sean usados por el personal, con el propósito de que la información llegue a la persona adecuada, en el momento oportuno, adecuado y que la misma sea completa, de esa manera se puede llegar a la finalización del trabajo de manera correcta.
2. Se recomienda realizar una asesoría en comunicación interna con el fin de mejorar cada día, establecer relaciones más sólidas entre los trabajadores que la

constituyen, logrando así la difusión de la cultura e identidad organizacional y el mantenimiento de un buen trabajo en equipo.

3. La empresa a más de la comunicación interna debe realizar una investigación con respecto a la comunicación de tipo ascendente, ya que es aquí donde la dirección de la empresa debe estar accesible al dialogo para acoger ciertas inquietudes, dudas, sugerencias y comentarios por parte de los trabajadores, para dar solución a sus pedidos lo más pronto posible para que no den paso a rencillas y malos entendidos, que puede ocasionar una crisis institucional.
4. Formar grupos de trabajo para promover el trabajo en equipo, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.
5. La empresa debe establecer un sistema de comunicación eficiente, que logre el mejoramiento real del trabajo en equipo, que le permita elevar su productividad.
6. Finalmente se recomienda diseñar estrategias de comunicación interna para mejorar su trabajo en equipo, logrando así un constante crecimiento tanto de la empresa como de su personal y por ende la satisfacción de los mismos.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

TÍTULO

Estrategias de comunicación interna para mejorar el trabajo en equipo de la empresa “Constructora Alvarado” de la ciudad de Ambato.

6.1 DATOS INFOMATIVOS

INSTITUCION EJECUTORA: “Constructora Alvarado”

UBICACIÓN: Se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, en el sector del Mayorista calle Arq. LeCorbusier y Sócrates.

BENEFICIARIOS: Directivos, Empleados

TIEMPO ESTIMADO: 6 meses

FECHA DE INICIO: Mayo 2013

FECHA DE FINALIZACIÓN: Noviembre 2013

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE: Departamento de Recurso Humano de la Constructora Alvarado

COSTO: \$ 3.700,00

6.2 ANTECEDENTES

Las organizaciones encuentran la comunicación interna como un aspecto que incide directamente con el mejoramiento del trabajo en equipo. Al lograr un buen mantenimiento de la comunicación interna donde las empresas tengan canales formales de información y la verificación de la misma disminuyen el individualismo laboral que pueden desestabilizar el mantenimiento y el cumplimiento normal de las labores en una empresa.

Una de las deficiencias que se detectaron en la comunicación interna de Constructora Alvarado es el no contar con estrategias de comunicación interna, capaces de mejorar el trabajo en equipo, que es de vital importancia para desarrollar cada actividad con eficiencia y eficacia, y a la vez elevar la productividad dentro de la empresa.

Al involucrar al personal en las reuniones que se realicen permitirá que estos puedan ser partícipes de las decisiones que se tomen en beneficio de la empresa con ello se lograra que el personal sea fiel a la empresa y sobre todo trabaje con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Se sabe que al no contar con un adecuado control de información que va a llegar a los trabajadores, se desaprovecha las oportunidades de que estos colaboren para la mejora de la misma.

El presente trabajo se orienta a explorar los beneficios de una adecuada comunicación interna en la organización mediante la implementación de estrategias de comunicación interna inmersas en un modelo de comunicación.

Para lo cual la comunicación interna es analizada

Por comunicación interna se entiende la comunicación que se da entre los distintos miembros, equipos y elementos de la estructura organizacional.

Se propone la integración de estos ya que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos.

La comunicación interna adecuada permitirá:

Brindar la información que necesitan las personas para hacer su trabajo efectivamente.

Que los colaboradores conozcan las decisiones que les afectan y que puedan expresar su opinión a través de los canales específicos.

Proveerles apoyo emocional para el trabajo difícil.

Brindar conocimientos e informaciones a cada subsistema organizacional conforme a sus funciones específicas.

Dar a la gente retroalimentación sobre su propio rendimiento.

Les ayuda a mantener una visión compartida y un sentido de pertenencia a la organización.

Reducir dudas y sospechas, es decir, limitar zonas de incertidumbre, el clima interno y la confianza intraorganizacional.

En el trabajo ¿Por qué atienden mal los empleados? queda explicado que uno de los principales motivos es la falta de comunicación interna, ya que esto permite que se creen malos entendidos y sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. Cuando no se logra integración, cada cual hace su tarea sin entender que significa en el conjunto. Esta falta de sentido sería el principal causal de trabajo desmotivado.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Se ha visto que la comunicación interna es muy importante dentro de la empresa, pues sin esta el recurso humano no sabrá cuales son las expectativas de la empresa, ni cuanto se espera de él.

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ellos depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; es el factor más importante con que cuenta una organización porque permite lograr una excelente productividad.

Hoy en día, se habla de la necesidad de trabajar en equipo dentro de las empresas puesto que debemos comprender los fenómenos de transformación social, económica, política, humana y organizacional que de una u otra manera comprometen el desarrollo mismo de la humanidad.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con estrategias de comunicación interna que le permita a su personal trabajar en equipo y desempeñar sus actividades laborales. La comunicación con el personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización.

Con el estudio realizado en la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO” de la ciudad de Ambato, se conoció en la fase del diagnóstico, que esta organización no cuenta con estrategias de comunicación interna que ayuden a mejorar el trabajo en equipo en la empresa sin utilizar además mecanismos e instrumentos de comunicación interna que sean eficientes para mantener la participación de todos los empleados de la empresa.

Con la implementación de estrategias de comunicación interna existirá una mejor relación entre jefes – empleados y viceversa, logrando intercambiar ideas, discutir los posibles problemas que se presenten en la empresa y tratar de solucionarlos aprovechando la creatividad de todo el personal.

La comunicación empresarial es la piedra angular y que se la debe tener en cuenta no solo en la empresa CONSTRUCTORA ALVARADO sino en todas las empresas, ya que con ella se logrará beneficios tanto para el nivel ejecutivo como para los empleados.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de comunicación interna mediante el empleo de un modelo de comunicación estratégica que sirvan para mejorar el trabajo en equipo de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO” de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Reestructurar el organigrama estructural en el que se incluyan todas las áreas de la empresa
- Definir estrategias de comunicación interna para lograr la participación de todos los empleados, las cuales satisfacen sus necesidades e incrementan su rendimiento.
- Sugerir herramientas de comunicación internas que permitan alcanzar el mejoramiento del trabajo en equipo dentro de la empresa.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Político

La empresa cuenta con políticas bien definidas las mismas que tiene como fin hacer cumplir las normas y reglamentos y que no atentan contra el bienestar de los trabajadores.

6.5.2 Social

El desarrollo de estrategias de comunicación implica el transmitir mensajes que se quiere hacer llegar a los empleados, el mensaje debe dar a conocer las actividades que se desarrollaran en equipo en cada uno de los días de trabajo debe llegar de forma oportuna y eficaz al empleado, cabe recalcar que los equipos rotaran para que exista interacción entre todos y no se formen equipos de trabajo específicos que todos trabajen con todos y así se logre una mayor rendimiento laboral.

6.5.3 Tecnológica

La selección de medios con la que se utilizarán dependerá de las expectativas que se tenga de llegar hacia los empleados y la intensidad para hacerlo de la manera más óptima en cada uno de ellos.

6.5.4 Organizacional

El estudio realizado de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”, demuestra que existe la necesidad de implantar estrategias de comunicación, que involucre, a los directivos y empleados y de la empresa.

Viable

En la actualidad la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO” no tiene estrategias de comunicación interna adecuadas que vayan acordes con las exigencias de la misma que le permita mejorar su trabajo en equipo dentro del nivel interno y con ello obtener una mejor rendimiento de su personal dentro de la empresa. Es por ello que el diseño de estrategias de comunicación interna es viable ya que permitirá que la empresa logre tener trabajo en equipo e imagen adecuada en sus empleados, que se preocupe de la búsqueda de calidad de trabajo de los mismos, puesto que es una fortaleza.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Debido a la problemática existente en la empresa “Constructora Alvarado”, se ha realizado una investigación seria y amplia que contiene la información precisa, que ha facilitado proponer diseñar estrategias de comunicación interna que coadyuve a mejorar el trabajo en equipo y con ello alcanzar los objetivos organizacionales.

6.6.1 Estrategias de comunicación interna

Las estrategias de comunicación interna son el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. Las estrategias de comunicación interna son a la vez una decisión, una intención y una estrategia. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así

como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. Las estrategias son un análisis, una ambición o intención y una decisión.

Una estrategia de comunicación interna es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación.

González, en Rebeli (2006.). Las estrategias de comunicación interna dependen absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la institución.

Para hacer comunicación interna, la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basados en los subsistemas técnico, humano y organizativo.

Lograr que la estrategia de negocio y la estrategia de comunicación interna estén alineadas es crucial. No obstante, muchas veces encontramos que la organización pone énfasis en establecer la estrategia de negocio y olvida generar una estrategia de comunicación interna que contribuya al logro de la primera.

6.6.2 Comunicación interna

Una comunicación interna bien diseñada intentará establecer en la práctica una convivencia que respete e integre los territorios de lo formal y de lo informal. A través de una relación receptiva y abierta con el entorno en la empresa

6.6.3 Canales

Canales de comunicación formales

Según (STONER & FREEMAN, 2002, pág. 582)Un canal formal de comunicación es el medio de comunicación respaldado por los gerentes y, probablemente, controlado por ellos. Estos influyen en la efectividad de la comunicación en dos sentidos. En primer lugar, los canales formales abarcan una distancia cada vez mayor, conforme las organizaciones van desarrollándose y creciendo. En segundo lugar pueden inhibir el libre flujo de la información entre los niveles de la organización.

Canales de comunicación informales

Los Canales de Comunicación Informales responden a una Red Informal y no son planeados. Si bien es cierto que las Redes Informales no son ajenas a la comunicación formal, desborda la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacen circular su propia información. La Red Informal no sólo interpreta y reinterpreta la información "oficial" (cuando la hubiere), sino que además produce su propia información "no oficial".

Ciertamente, esta facultad es la que más incómoda al management de cualquier organización: ¡Cómo es posible que la información que se genera en y sobre la empresa no provenga exclusivamente de sus fuentes oficiales! (STONER & FREEMAN, 2002).

6.6.4 Funciones de la comunicación interna

Chiavenato (2009) en su libro *Comportamiento organizacional*, menciona cuatro funciones de la comunicación interna; estos son:

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

Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

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

6.6.5 Talento humano

Chiavenato (2002) Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. 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. Las organizaciones que toman en cuenta al personal reciben la colaboración eficaz de estos y con ello pueden alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la organización puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia empresarial.

6.6.6 Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común. Lo compone un número reducido de personas, que adopta e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de sus habilidades para manejar un proceso socio afectivo en un clima de respeto y confianza.

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común. Lo compone un número reducido de personas, que adopta e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de sus habilidades para manejar un proceso socio afectivo en un clima de respeto y confianza.

6.6.7 Comunicación y trabajo en equipo

La comunicación es decisiva en esa tarea por muchos motivos. Por ejemplo, permite a los planificadores consultar con la población, para tener en cuenta sus necesidades,

actitudes y conocimientos tradicionales, al determinar y formular programas de desarrollo. Sólo gracias a la comunicación los beneficiarios de un proyecto se convertirán en protagonistas, asegurando el éxito de los programas de desarrollo.

Una mejor comunicación con la población a todos los niveles permite a ésta reconocer los problemas más importantes y encontrar un terreno de acción común, y crea un clima de identificación y participación para poner en práctica sus decisiones.

Además, el desarrollo implica cambio, nuevas formas de actuación. ¿Tendrá la población la confianza suficiente para conseguir que el proyecto funcione? ¿Adquirirá los nuevos conocimientos y competencias necesarios? ¿Cómo podrán superarse las barreras del analfabetismo? Los medios audiovisuales y las técnicas de comunicación pueden ser instrumentos valiosos para asesorar a la población sobre nuevas ideas y métodos, fomentar la adopción de éstos y mejorar la capacitación en general.

La comunicación es también imprescindible para mejorar la coordinación y el trabajo en equipo con el fin de gestionar los programas de desarrollo y obtener apoyo institucional.

6.6.8 Mejora del trabajo en equipo

Un equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En si la mejora del trabajo en equipo se refiere a que **existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal.**

6.7 MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio se lo ha realizado aplicando los métodos de trabajo propuestos en la fundamentación filosófica, que analizo los métodos crítico propositivo que fundamentan la razón de esta investigación.

De tal manera que a continuación del citado enfoque se describe el modelo operativo propuesto en la investigación.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CONSTRUCTORA ALVARADO

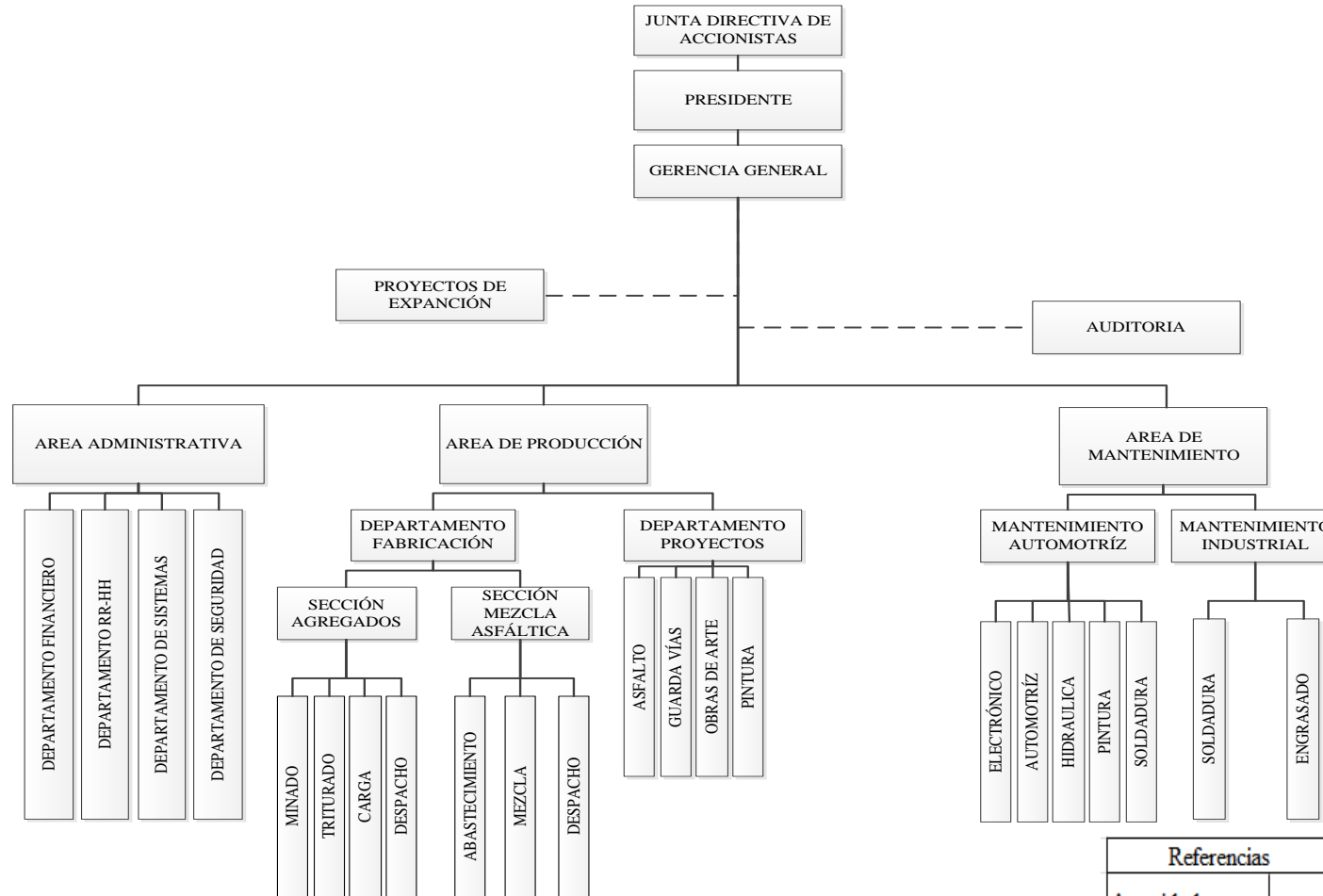





Gráfico 20. Organigrama Estructural

Fuente: Constructora Alvarado

Referencias	Elaborado por	Fecha
Autoridad 		
Asesoría 	Ruth Romero	2013
Coordinación 		

REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CONSTRUCTORA ALVARADO

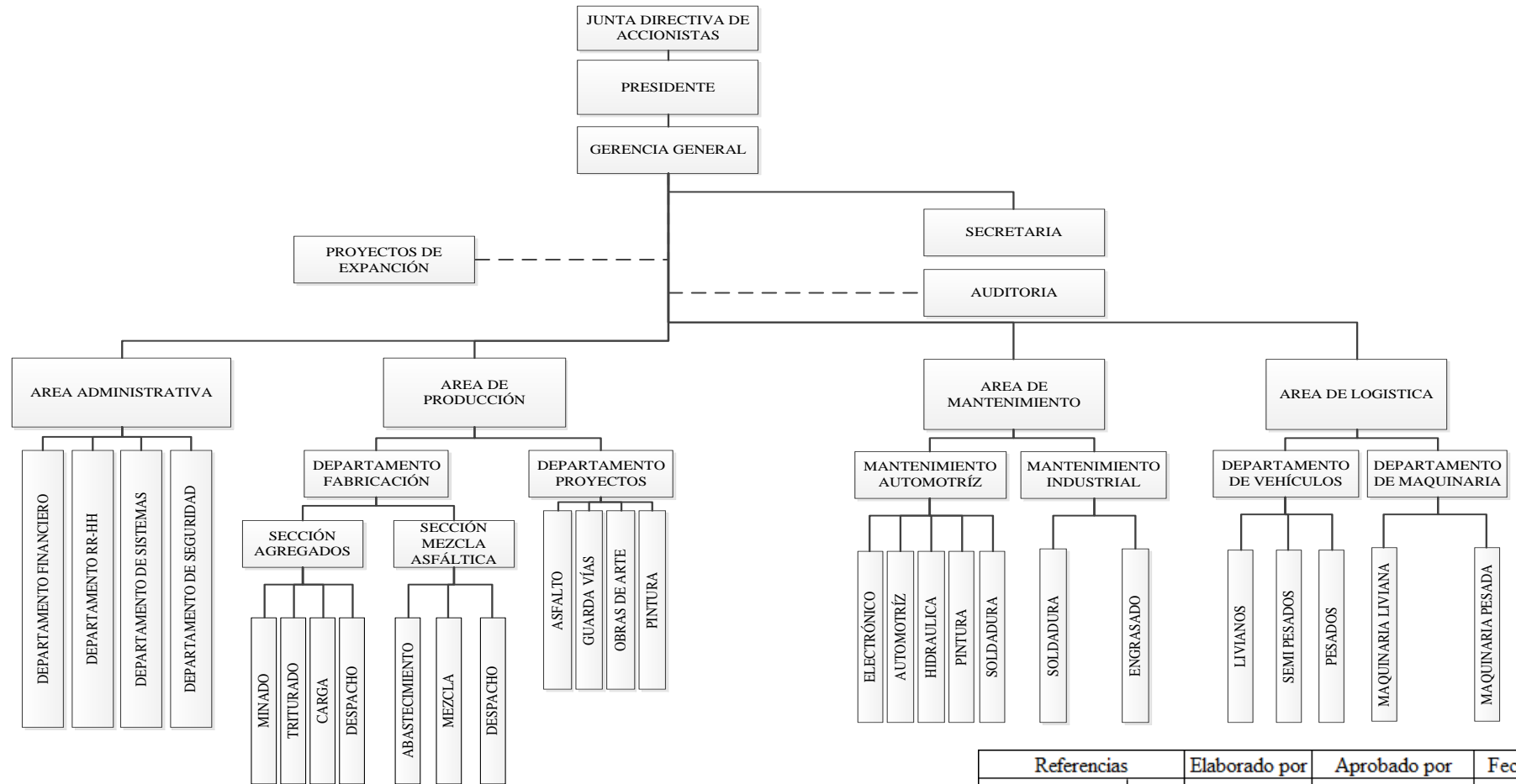






Gráfico 21. Organigrama Estructural propuesta 2013

Referencias	Elaborado por	Aprobado por	Fecha
Autoridad 			
Asesoría 	Ruth Romero	Ing. José Herrera	2013
Coordinación 		Ing. Silvia Guerrero	
Auxiliar 			

MODELO DE COMUNICACIÓN (PROPUESTA 2013)

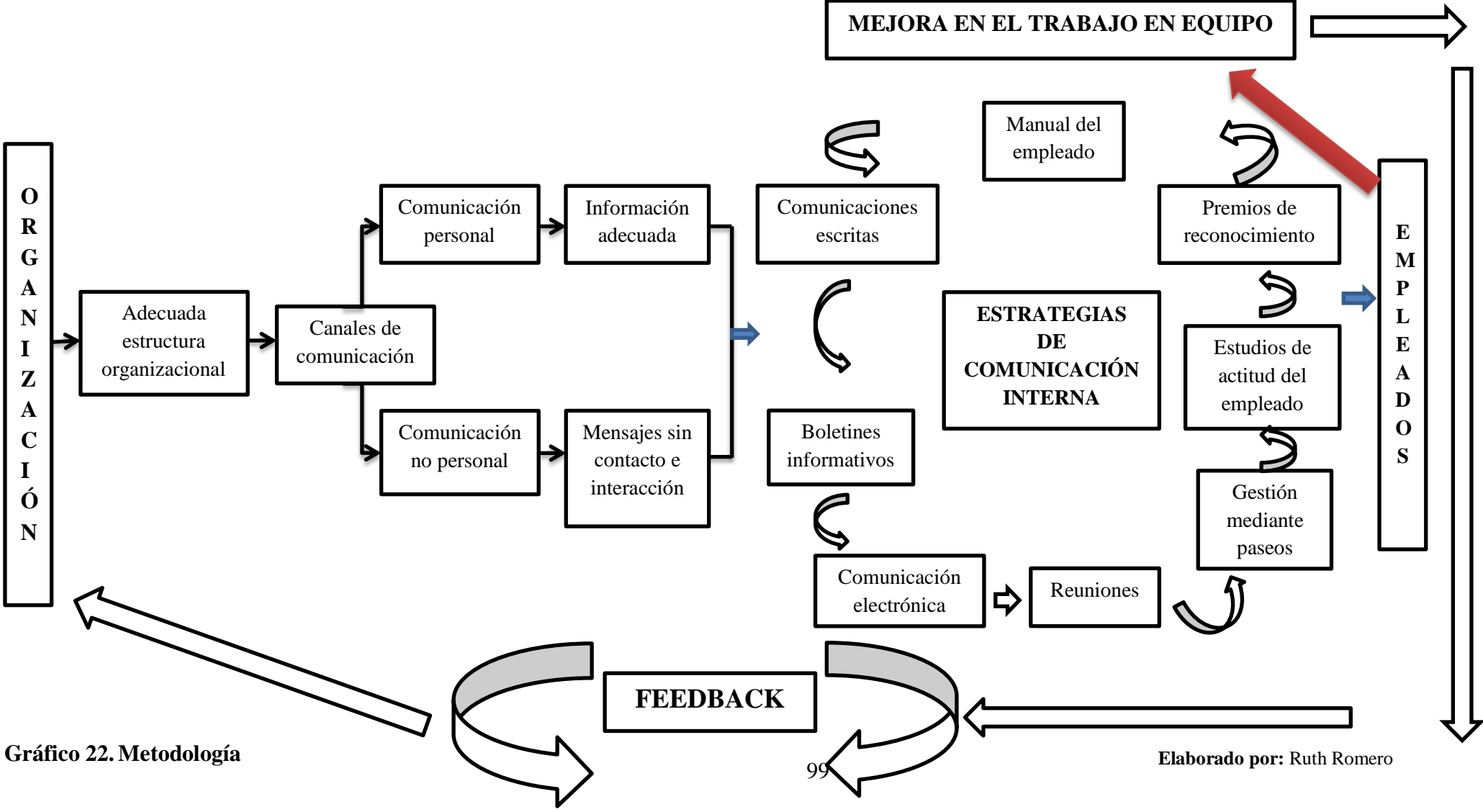


Gráfico 22. Metodología

Elaborado por: Ruth Romero

En la propuesta partimos con la reestructuración del organigrama estructural de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”, seguido del diseño de estrategias de comunicación interna a través del empleo de un modelo de comunicación que ayudara a que exista una comunicación comprometida entre cada una de las partes de la organización, la cual debe ser exacta y efectiva para llegar a cada uno de los trabajadores de una manera eficiente y con ello lograr un rendimiento adecuado.

El trabajo se enfoca principalmente como una comunicación global que es parte fundamental para el desarrollo de las empresas, ya que constituye el factor principal e importante para lograr el mejoramiento dentro del trabajo en equipo.

La implementación de un modelo de comunicación permitirá alcanzar los objetivos organizacionales, puesto que tendrá información acerca de las necesidades que presentan cada uno de sus colaboradores y de los problemas que tienen para poder trabajar en conjunto dentro de la empresa y por tanto sabrá que es lo que tiene que hacer para lograr que sus trabajadores trabajen en equipo y se logre el objetivo propuesto.

El modelo de comunicación interna, permite a “CONSTRUCTORA ALVARADO” mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así sus metas. La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos y la productividad.

Por otro lado uno de los objetivos que “CONSTRUCTORA ALVARADO” persigue es que sus trabajadores estén identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, se convierte en un factor de integración y desarrollo personal.

DESARROLLO DEL MODELO OPERATIVO

MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA PROPUESTO

La propuesta que parte desde la adecuada estructura orgánica y sigue con los canales de comunicación y a su vez está conformada por 8 estrategias de comunicación interna que se propone a los directivos de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”, consta de sus respectivas actividades para lo cual para su mayor comprensión y

entendimiento se encuentran detalladas en los cuadros de cada una de las estrategias de comunicación interna.

1. Partir del organigrama estructural de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”, mismo que cuenta con todos los factores necesarios para desarrollar e implantar un modelo de comunicación estratégica
2. Establecer canales de comunicación acorde con las necesidades, tomando en cuenta las nuevas tendencias en lo referente a la comunicación, que van de acuerdo a los nuevos avances tecnológicos como son la Comunicación de mensajes a través de correos electrónicos utilizando el internet.
3. La implementación de una comunicación personal, permitirá tener un pleno conocimiento de las necesidades de los trabajadores, además servirá para obtener información oportuna y eficaz, sobre todo aplicando las Reuniones sociales que es una herramienta de gestión social que será aplicada de la siguiente manera:

Las reuniones sociales son actividades para fortalecer la sociabilización de los trabajadores y generar una buena relación laboral. Al mismo tiempo se puede influir directa e indirectamente en las personas relacionadas con el mensaje para buscar mejorar el trabajo sin dejar de lado la parte humanitaria además de brindar confianza. Este punto se implementará para crear una mejora en cada una de las actividades que desarrolla el empleado, en las cuales se transmitirá como objetivo principal el trabajar en equipo ya que esto contribuye a disminuir la presión de terminar el trabajo asignado.

Con la estrategia anterior se estará matizando la imagen de los directivos con los trabajadores de manera que sientan la confianza de expresar sus opiniones e ideas y del mismo modo que sean partícipes de las decisiones que se tomen. Por ello se debe inducir a los trabajadores de que el trabajo en equipo es necesario ya que así se compartirán esfuerzos y se terminara pronto con cada una de las actividades, demostrando con ello que existe interés por cada uno de los trabajadores.

Para reforzar la estrategia de comunicación internas se plantea que debería realizarse reuniones con los trabajadores en donde todos sean partícipes y se llegue a un ambiente agradable.

Plan de Reuniones Sociales

Cuadro 4. Plan de reuniones sociales

PLAN DE REUNIONES SOCIALES
<ul style="list-style-type: none">• Realizar mañanas deportivas• Invitar a los familiares de los trabajadores a que sean partícipes de los eventos que se den por motivo de un año más de creación de la empresa.• Reunir a todo el personal para festejar sus cumpleaños• Reconocer su esfuerzo en delante de todos• Realizar un paseo con todo el personal por fin de año

Elaborado por: Ruth Romero

4. La empresa al contar con una comunicación no personal servirá para dar a conocer, lo que tiene que realizar cada uno de los trabajadores y los equipos con los que trabajara, mediante mensajes enviados por internet o en la pizarra compartida, donde:

Pizarra Compartida.- es una herramienta gráfica de trabajo, de manera que todas las anotaciones que hace una persona en esa pizarra son vistas inmediatamente por el resto de las personas.

5. La información mientras más valedera sea, será puente adecuado para llegar al trabajador que necesitan saber lo que pasa en la empresa.

6. La información que se envié deberá ser lo más exacta posible sin errores, misma que servirá para tomar las decisiones adecuadas, puesto que tendremos pleno conocimiento de las actividades que se ejecutaron de manera correcta por parte de los empleados.

7. Formular, socializar y aplicar las debidas estrategias de comunicación interna permitirán brindar a los trabajadores y directivos la debida información sobre las falencias que tiene la comunicación interna en la empresa, logrando así captar de mejor manera en donde se encuentra el problema. El desarrollo de estrategias implica el transmitir el mensaje que se quiere hacer llegar al trabajador, el cual debe estar de forma oportuna y eficaz en él.

La implementación de estrategias de comunicación interna implica transmitir el mensaje que se quiere hacer llegar al trabajador, el mensaje basado en el compromiso de mejorar

el trabajo en equipo. En la empresa se ha tomado al personal interno para aplicar estas estrategias y sacar adelante a la misma.

7.1. **Manual del empleado.-** Se encontrara la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. En él se establecen las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas, se informa sobre políticas y procedimientos de empleo de la empresa, y sirve también para comunicar responsabilidades y derechos. Además es importante en las relaciones, ya que previene que los supervisores como la propia empresa tomen decisiones arbitrarias sin la información necesaria. En su mayoría el manual del empleado contiene información sobre temas como: políticas, principios, valores, objetivos, reglamento laboral, derechos laborales, sistemas de compensación y beneficios, códigos de indumentaria laboral, contratación de familiares, fumar en el lugar de trabajo, períodos de prueba, procedimientos relativos, política de permisos y excedencias por asuntos familiares, acoso sexual, procedimientos disciplinarios y normas de seguridad.

Tabla 17. Actividades estrategia 1 manual del empleado

ESTRATEGIA N° 1. MANUAL DEL EMPLEADO		
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Recolectar información de empleados y de la empresa	1 persona encargada de recolectar información	Para desarrollar la estrategia se requiere recursos que faciliten una mejor exposición de las ideas, propuestas; para lo cual se estima que se necesitara: \$ 600
Describir a la empresa	50 hojas Inen	
Escribir los conceptos básicos, tales como código de vestimenta, la política de asistencia, beneficios	5 bolígrafos	
Describe sus políticas de trabajo en la computadora y el uso del teléfono	Un computador	
Establezca las políticas legales de su compañía	Una impresora	
Utilice software de edición para escribir las reglas de trabajo	Programa avanzado para digitalización de datos	

Elaborado por: Ruth Romero

7.2. Comunicaciones escritas.- Los memorandos son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado. Por ejemplo cuando se produce un cambio en la cobertura de un tipo específico de procedimiento productivo. Los informes financieros deberían difundirse entre los empleados para que conozcan los resultados de la empresa y reciban una retroalimentación de su rendimiento global.

Tabla 18. Actividades estrategia 2 comunicaciones escritas

ESTRATEGIA N° 2. COMUNICACIONES ESCRITAS		
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Analizar la situación	50 hojas Inen	Para aplicar la estrategia se requiere recursos que faciliten una mejor exposición de las ideas; para lo cual se estima que se necesitara: \$ 200
Generar las ideas	5 lápices	
Seleccionar la información que se va a enviar	50 sobres de 75g oficio	
Redactar el texto	1 computador	
Revisar el texto	Impresora	

Elaborado por: Ruth Romero

7.3. Boletines informativos.- Consistirá en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización, un ejemplo de este es el tablón de anuncios suele usarse efectos visuales como iconos, imágenes, colores, etc.

Tabla 19. Actividades estrategia 3 boletines informativos

ESTRATEGIA N° 3. BOLETINES INFORMATIVOS		
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Ubicar el tablón en un lugar visible por todos	1 tablón de anuncios de un metro cuadrado	Para desarrollar la estrategia se requiere recursos que faciliten una mejor exposición de las ideas; para lo cual se estima que se necesitara: \$ 200
Seleccionar la información	1 resma hojas Inen	
Redactar la información tomando en cuenta lo que quiere dar a conocer	Computador	
Revisar el escrito	Impresora	

Elaborado por: Ruth Romero

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

Tabla 20. Actividades estrategia 4 comunicación electrónica

ESTRATEGIA N° 4. COMUNICACIÓN ELECTRONICA		
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Crear página Web de la empresa	Internet	Para implantar la estrategia se requiere recursos que faciliten una mejor exposición de las ideas propuestas; para lo cual se estima que se necesitara: \$ 100
Anadir correos de todos los empleados	1 Computador	
Redactar el comunicado		
Enviar el comunicado a los correos de cada uno de los empleados		

Elaborado por: Ruth Romero

7.5. Reuniones.- Facilitaran el dialogo y fomentaran las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados, las reuniones correctamente planificadas se convertirán en una ganancia de tiempo que tendrá como consecuencia mayor productividad de la empresa.

Tabla 21. Actividades estrategia 5 reuniones

ESTRATEGIA N° 5. REUNIONES		
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Planificar la fecha, lugar e informar a los empleados	Centro recreativo	Para desarrollar la estrategia se requiere recursos que faciliten una mejor exposición de las ideas propuestas; para lo cual se estima que se necesitara: \$ 200
Crear un ambiente agradable	Carpas para la comida,	
Participar conjuntamente con los empleados en los diversos juegos	Balones de futbol, bicicletas etc.	

Elaborado por: Ruth Romero

7.6. Gestión mediante paseos.- Se utilizara para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tengan las oportunidades de hacer sugerencias, reclamos.

Tabla 22. Actividades estrategia 6 gestión mediante paseos

ESTRATEGIA N° 6. GESTION MEDIANTE PASEOS		
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Establecer el día y la hora	Gerente	Para el desarrollo de esta estrategia se necesita la presencia del gerente para lo cual no se pone costo
Escuchar ideas, reclamos		
Solucionar problemas existentes		

Elaborado por: Ruth Romero

7.7. Estudios de actitud del empleado.- dentro de esto se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisores, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio, pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesiten.

Tabla 23. Actividades estrategia 7 estudios de actitud

ESTRATEGIA N° 7. ESTUDIOS DE ACTITUD DEL EMPLEADO		
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Recolectar inquietudes del empleado con respecto al trabajo	1 persona que interroge a cada uno de los empleados	Para desarrollar la estrategia se requiere recursos que faciliten una mejor exposición de las ideas propuestas; para lo cual se estima que se necesitara: \$ 900
Analizar la información obtenida	1 psicóloga	
Identificar personas con problemas	1 Motivador	
Proporcionar atención que necesitan	Gerente	

Elaborado por: Ruth Romero

7.8. Premios de reconocimiento.- Se Agradecerá públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y logros son valorados. El premio al empleado del mes de “CONSTRUCTORA ALVARADO” consiste en un cartel que se pone en cada uno de los puntos de trabajo de manera que lo puedan ver empleados y clientes.

Tabla 24. Actividades estrategia 8 premios de reconocimiento

ESTRATEGIA N° 8. PREMIOS DE RECONOCIMIENTO		
ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
Establecer criterios (metas y actitudes) para que el rendimiento sea recompensado	1 persona que investigue a todos los empleados	Para desarrollar la estrategia se requiere recursos que faciliten una mejor exposición de las ideas propuestas; para lo cual se estima que se necesitara: \$ 100
Brindar información específica sobre qué conductas o acciones son recompensadas y reconocidas	20 boletines informativos	
Reconocer a cualquier empleado sin importar el nivel de jerarquía	1 premio para el mejor empleado	

Elaborado por: Ruth Romero

Para acometer con eficacia cualquiera de las estrategias mencionadas es importante que los directivos al obtener la información por parte de los empleados deban actuar sobre la misma para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

La información debe utilizarse con ética, no se debe utilizar de forma negativa (despedir a un empleado por estar descontento).

8. Integrar la diversidad de visiones de tal modo que todos los miembros se sientan partícipes de una construcción colectiva y se sientan así motivados a su común labor. Brindar conocimientos e informaciones a cada subsistema organizacional conforme a sus funciones específicas, pero también: Contextualizar la tarea particular en el todo, de

tal modo que el mismo cobre sentido, reduciendo dudas y sospechas, es decir, limitar zonas de incertidumbre, el clima interno y la confianza intraorganizacional.

9. Medir el grado de afectividad de los trabajadores dentro de la empresa, servirá para evaluar a los mismos y determinar si estos pueden trabajar en equipo sin entrar en conflictos y lograr el desarrollo de la “CONSTRUCTORA ALVARADO”.

10. El feedback, permitirá tener el conocimiento y corregir errores existentes en la aplicación de este modelo de comunicación, al igual que el manejo de la información de los mismos, los cuales se desarrollaran en el transcurso del modelo de comunicación, optimizando tiempo y recursos.

La interacción entre el nivel directivo y su entorno ya sea dentro de la empresa o de los diferentes sectores externos de la misma, es importante ya que de este depende el éxito o fracaso de la empresa, se deberá comenzar con una comunicación eficaz desde el nivel directivo con el cual se lograra un ambiente laboral de trabajo acorde con las necesidades de los empleados.

El dueño de la empresa será el responsable de que exista una buena comunicación interna especialmente entre las personas que están relacionadas en el desarrollo de las actividades laborales para que exista armonía en el desarrollo de cada una de ellas.

Es muy común escuchar a los empresarios que no les interesa aplicar modelos de comunicación en la empresa olvidando que la empresa crece considerablemente gracias al personal que labora en la misma quienes necesitan estar informados.

En un modelo de comunicación será importante evaluar la incidencia de cada etapa entre el origen o fuente y el destino final.

En la búsqueda de mejorar el Trabajo en Equipo, la comunicación interna aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la aplicación de un modelo de comunicación y el uso adecuado de estrategias de comunicación interna de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La adecuada comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los trabajadores o grupos que conforman la

organización. En este sentido la comunicación interna es tan importante para los trabajadores como para la dirección.









6.7.1 Matriz de aplicación del modelo de comunicación de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”

Objetivo: Brindar al Gerente de la empresa la estructura que debe seguir para llegar a las estrategias comunicacionales que le permitirán desarrollar con mayor fluidez la comunicación interna dentro de la empresa y mejorar su trabajo en equipo, para lo cual requiere la instrucción para un buen manejo de las estrategias de comunicación internas propuestas.

Política: Generar confianza en los empleados. Fomentar comunicación oportuna y honesta

Indicadores: Socialización, responsabilidad, integración, aumenta compromiso, productividad, control.

Cuadro 5. Matriz de aplicación del modelo de comunicación de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OPERACIÓN	TIEMPO			RESULTADOS	PRESUPUESTO
			I BIM	II BIM	III BIM		
Reestructurar el organigrama estructural	Ruth Romero	Incluir todas las áreas				Aplicación del organigrama estructural	\$ 0
Elaboración del modelo de comunicación y establecimiento de canales de comunicación	Ruth Romero	Crear canales de comunicación				Aplicación del modelo de comunicación Establecer canales correctos	\$ 0
Establecer una comunicación personal	Ruth Romero	Manejo de la información				Obtención de la información	\$ 0
Dar a conocer las actividades a realizar	Daniel Vasconez - RR HH	Dotar de información				Empleados informados sobre sus actividades a realizar	\$ 400
Cotejar la información	Ruth Romero	Actualización de datos				Tomar correctivos a tiempo	\$ 0
Elaborar estrategias de comunicación interna	Ruth Romero	Diseñar estrategias de comunicación interna				Aplicación de las estrategias de comunicación interna	\$ 0
Integrar la diversidad de visiones	Capacitador	Brindar conocimientos e informaciones				Comprometimiento de la organización	\$ 500
Integrar al personal	Motivador	Realizar reuniones y escuchar al empleado				Mejora en el trabajo en equipo	\$ 500
						Total	\$ 1.400

Elaborado por: Ruth Romero

6.8 ADMINISTRACIÓN

Para hacer operable el presente estudio se ha proyectado el siguiente presupuesto:

6.8.1 Recursos Humanos

Departamento Administrativo.

6.8.2 Recursos Físicos

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

6.8.3 Recursos Materiales

Ordenador Personal

Hojas

Flash Memory

Materiales de oficina (1 Cuaderno, 2 esferográficos)

Impresiones –Copias –Anillados - Empastado.

6.8.4 Recursos Económicos

6.8.4.1 Presupuesto

El presupuesto total para la implementación de las estrategias de comunicación interna corresponden a la sumatoria de los presupuestos individuales que se encuentran en cada uno de los cuadros de actividades de las estrategias de comunicación interna y al cuadro de la matriz de aplicación del modelo de comunicación de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”.

Por lo que el presupuesto es de USD \$ **3.700,00**

Tabla 25. Presupuesto

DETALLE	COSTO TOTAL
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	
Estrategia N° 1 Manual del empleado	\$ 600,00
Estrategia N° 2 Comunicaciones escritas	\$ 200,00
Estrategia N° 3 Boletines informativos	\$ 200,00
Estrategia N° 4 Comunicación electrónica	\$ 100,00
Estrategia N° 5 Reuniones	\$ 200,00
Estrategia N° 6 Gestión mediante paseos	\$ 0,00
Estrategia N° 7 Estudios de actitud del empleado	\$ 900,00
Estrategia N° 8 Premios de reconocimiento	\$ 100,00
MATRIZ DE APLICACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN	
Lcdo. Daniel Vasconez RR HH	\$ 400,00
1 Capacitador	\$ 500,00
1 Motivador	\$ 500,00
TOTAL	\$ 3.700,00

Elaborado por: Ruth Romero

6.9 Previsión de la evaluación

El Modelo Operativo presentado en este estudio como alternativa de solución, formula un modelo de Comunicación Estratégica, que establece la manera de comunicarse con el trabajador de manera adecuada en la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO”, con finalidad de que en la empresa mejore su trabajo en equipo.

La propuesta fundamental radica en lograr que los trabajadores trabajen en equipo que no exista el individualismo a través de las estrategias de comunicación propuesta, capaces de lograr el objetivo.

En este modelo planteado tiene un tiempo para su ejecución de un año. Existe el debido respaldo del gerente de la empresa “CONSTRUCTORA ALVARADO” para ejecutar este estudio que van de acuerdo a las nuevas tendencias de comunicación interna puesto que dentro de ella está trabajar conjuntamente con los empleados para lograr obtener mejores beneficios y mayor productividad.

BIBLIOGRAFIA

- AYALA, D. (2004-2007). *Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco, OAX.*
- CASTELLÓN, S. (2010). *Comunicación Humana y Empresarial.* México: Pearson. Primera edición. Pág.182.
- CASTILLO, J. (2006). *Administración de Personal.* Bogotá: Ecoe. Segunda edición. Pág. 6.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* México: Mc Graw Hill. Segunda edición. Pág. 9 -10
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.* México: Mc Graw Hill. Octava edición. Pág.120, 122- 195
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Mc Graw Hill. Segunda edición Pag.236, 308-321.
- COLLADO, F (2002). *Comunicación organizacional interna.* Madrid: Mc Graw Hill.
- CUESTA, F. (1998). *La empresa virtual.* España: Mc Graw Hill. 1era. Edición. Pág. 314
- DESSLER, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano.* México: Pearson. Segunda edición. Pág. 2
- DOBKIN, B. PACE, R. (2007). *Comunicación en un Mundo Cambiante.* México: Mc Graw Hill. Segunda edición. Pág. 7, 20-22
- FUENTES, J. (1980). *Comunicación.* Madrid: Alinorma. Primera edición. Pág. 16
- FERRÉ, J. (2003). *Estrategias de Comunicación.* Chile: Taurus. Pág. 10, 21

- IBÁÑEZ, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*. Perú: SM. Primera edición. Pág. 45, 81, 501.
- JEREMIAH (1996). en su libro *la Comunicación Humana* opina la “comunicación sostiene y anima la vida”.
- KOONTZ, H. WEIHRICH, H. (2007). *Elementos de administración un enfoque internacional*, séptima edición. Pág. 350
- LOACHAMÍN, M. (2000). *La Administración una Herramienta para los Líderes del Futuro*, Primera edición. Pág. 152
- MADRIGAL, Berta. (2009) *Habilidades Directivas*. Segunda edición. Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 188-191
- MARTIN, F. (1995). *Funciones de la comunicación organizacional*.
- ROEBUCK, C. (2000). *Comunicación Eficaz*. Barcelona: Blume. Primera edición. Pág. 32
- SERRANO, M. (2007). *Teoría de la Comunicación*, Primera edición. Pág.7
- SOTOMAYOR, M. SEGOVIA, F. (2001). *Trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos*. Quito: Nuevo día. 1era. Edición. Pág. 29 – 31
- STONER, J. FREEMAN, R. (2002). *Administración*. Sexta edición. Pag.582
- VILLACÍS, J. (1999). *El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos*. Primera edición. Pág.58

Páginas web

- Aguilar, J. Vargas, J. (s.f.). *Trabajo en Equipo*. Extraído el 28 de Junio de 2012 desde:http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/trabajo_en_equipo.pdf

- Blanco, C. (2008). *Levi-Strauss, el estructuralismo y la comunicación como esencia del ser humano*. Extraído el 17 de Junio de 2012 desde <http://blogs.periodistadigital.com/carlosblanco.php/2008/12/01/p206037>
- CIBANAL, L. (2006). *Teoría de la comunicación humana*. Extraído el 17 de Junio de 2012 desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>
- Formanchuk, A. (2002). *El valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa*. Extraído el 14 de Mayo de 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/redes.htm>
- Gonzales, R. (2007). *Diagnóstico de comunicación interna*. Extraído el 20 de Junio de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos64/diagnostico-comunicacion-interna/diagnostico-comunicacion-interna.shtml>
- Gómez, A. & Acosta, H (10-10-2003): *Trabajo en grupos o equipos*, Biblioteca Virtual en Salud, y care Cuba [21-1-2008]. Extraído el 20 de Junio de 2012 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo
- Orozco, I. Juárez, Z. (s.f.). *Barreras en la comunicación organizacional*. Extraído el 19 de Junio de 2012 desde <http://www.desarrolloweb.com/articulos-copyleft/articulo-barreras-en-la-comunicacion-organizacional.html>
- Inforpressgrupo. (s.f.). Extraído el 19 de Junio de 2012 desde <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/ponencias/CIIEjunio.pdf>
- Ramírez, J. (2006). *Administración de recursos humanos*. Extraído el 24 de Junio de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>
- Rodríguez, I, (2005). *Comunicación organizacional*. Extraído el 23 de Mayo de 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
- Tolentino, A. (2012). *Promover la comunicación interna*. Extraído el 28 de Mayo de 2012 desde <http://ctb.ku.edu/es/tablecontents/capitulo15seccion4-seccionprincipal.aspx>

- Zylberdyk, Y. (s.f.). *Desarrollo de la comunicación interna*. Extraído el 14 de Mayo de 2012 desde <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna3.htm>

ANEXOS

CONSTRUCTORA ALVARADO

Construyendo el
progreso del Ecuador



[inicio](#) / [quienes somos](#) / [misión](#) / [visión](#) / [valores](#) / [nuestra gente](#) / [contáctenos](#)

[Servicios](#)

[Clientes](#)

[Nuestros trabajos](#)

[Noticias](#)

[Bolsa de Trabajo](#)



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA CONSTRUCTORA ALVARADO DE LA CIUDAD DE AMBATO

Encuesta sobre la comunicación interna y el trabajo en equipo de la empresa
Constructora Alvarado.

Datos informativos:

Lugar:

Fecha:

Nombre del investigador:

OBJETIVO:

Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el trabajo en equipo de la empresa Constructora Alvarado.

INSTRUCCIONES:

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

CUESTIONARIO:

1. ¿La socialización dentro del proceso de comunicación interna es?
Excelente Muy Bueno
Bueno Regular
2. ¿La motivación que realiza la empresa en el proceso de comunicación interna es?
Excelente Muy Bueno
Bueno Regular

3. ¿Qué consideraría usted que tiene mayor influencia en la comunicación interna?

Control

Motivación

Expresión de emociones

4. ¿La empresa sabe comunicarse con todos los que conforman la organización?

Siempre Casi siempre

Rara vez Nunca

5. ¿Frecuentemente que tipo de comunicación utiliza la empresa para dar a conocer sus resoluciones?

Formal Informal

Descendente Ascendente

Horizontal

6. ¿Qué tipo de procedimientos utiliza la empresa para realizar trabajo en equipo?

Formación del equipo Mantiene diversidad de genero

Selecciona un líder Comunica objetivos a cumplir

7. ¿La selección de personal que realiza la empresa para lograr trabajo en equipo es?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

8. ¿La responsabilidad al trabajar en equipo es compartida?

Siempre Casi siempre

Rara vez Nunca

9. ¿Cuál de las ventajas del trabajo en equipo considera de mayor importancia?

Responsabilidad

Integración

Reducción de Tiempo

10. ¿El trabajo en equipo hace que la productividad de la empresa sea?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

11. ¿La empresa debería tener estrategias de comunicación interna para sus empleados?

SI

NO

12. ¿Qué estrategias de comunicación interna prefiere usted?

Reuniones

Participación en la toma de decisiones

Boletines informativos

Comunicaciones electrónicas

Premios de reconocimiento

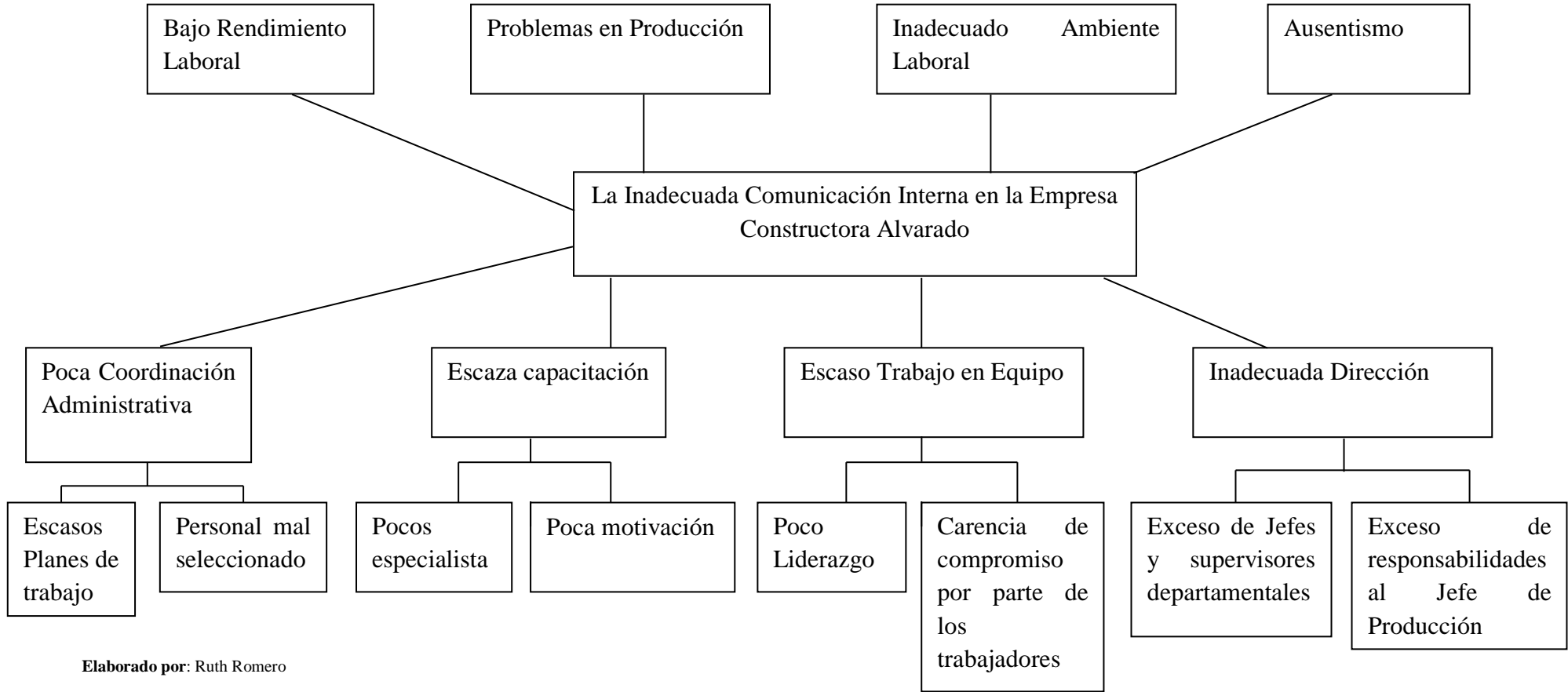
13. ¿Las estrategias de comunicación interna hacen que el trabajo en equipo sea?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

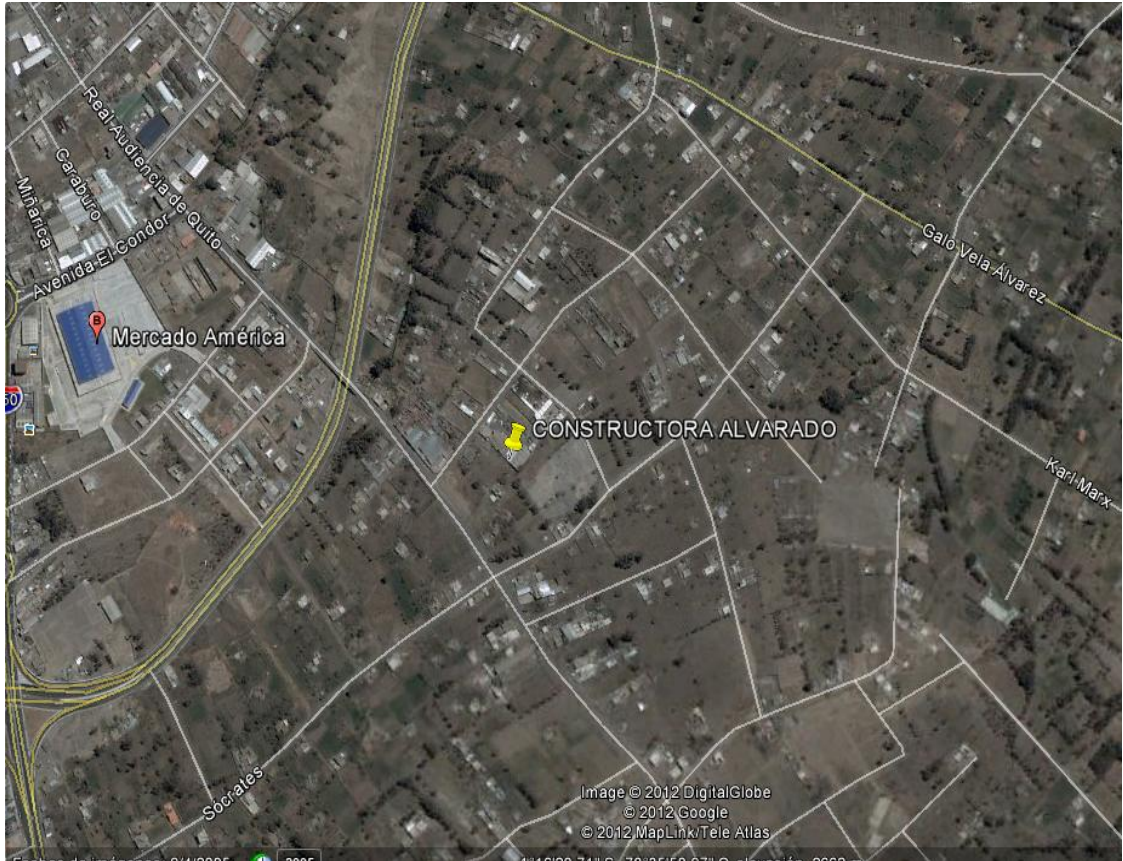
Gracias por la colaboración

Árbol de problemas



Elaborado por: Ruth Romero

MAPA DE LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA



FOTOS DE LA EMPRESA



PRODUCCIÓN Y TENDIDO DE ASFALTO

