

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

(F.A.F.I)

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACION INTERNA
DIRIGIDO A INCENTIVAR A LOS TRABAJADORES DE
CREACIONES SPORT DE LA CIUDAD DE VENTANAS
PROVINCIA DE LOS RÍOS**

EGRESADAS

**NELLY YANEYSI CASTRO BARRAGAN
ISAMARA EUFRACIA MOYANO ARTEAGA**

DIRECTOR DE TESIS

ING. WASHINGTON PAZMIÑO GAVILANEZ MAE.

LECTOR DE TESIS

ING. RONNY ONOFRE ZAPATA MAE.

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

A mis Padres, Eduardo Castro y Nelly Barragán por ser los mejores, por haber estado conmigo apoyándome en los momentos difíciles, por dedicar tiempo y esfuerzo para ser una mujer de bien, y darme excelentes consejos en mi caminar diario. A mi hermana, que con sus consejos y dedicación me ha instruido para seguir adelante en mi vida profesional.

A mis Maestros a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad Técnica de Babahoyo la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Nelly Yaneysi Castro Barragán

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por brindarme los recursos necesarios para estudiar. Me han enseñado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Nelly Yaneysi Castro Barragán

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principal es a Dios quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza de seguir adelante. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mi en todo momento y no dudaron de mis habilidades, A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Isamara Eufracia Moyano Arteaga

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanas, tíos y amigos.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mis palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Isamara Eufracia Moyano Arteaga

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaramos que la presente tesis de grado es de nuestra autoría por lo tanto cedemos los derechos a la Universidad Técnica de Babahoyo para que pueda ser utilizada en la Biblioteca como documento de lectura y consulta.

Nelly Yaneysi Castro Barragán
Isamara Eufracia Moyano Arteaga

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento	I
Dedicatoria	II
Declaración de autoría de la tesis	III
Índice general	IV
Introducción	1
CAPITULO I	2
1 Marco Contextual e la investigación	2
1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Contexto Social	2-3
1.1.2 Contexto Institucional	3
1.2. Problema de Investigación	4
1.2.1. Planteamiento del Problema	4
1.2.2. Formulación del Problema	4-5
1.2.3 Subpreguntas	5
1.3. Delimitación de la Investigación	5
1.4. Justificación	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General	7
1.5.2. Objetivos Específicos	7
CAPITULO II	8
2. Marco Teórico	8
2.1. Marco Referencial	8
2.2. Marco Conceptual	32
2.3. Hipótesis	40
2.3.1 Hipótesis General	40
2.3.2 Hipótesis Específicas	40
2.4. Variables	41

2.4.1.	Variable Independiente General	41
2.4.2.	Variable Dependiente General	41
2.5.	Operacionalización de las variables	42
2.6.	Terminología de uso frecuente	43
CAPITULO III		45
3.	Marco Metodológico	45
3.1	Diseño de la Investigación	45
3.2.	Métodos	45
3.3.	Técnicas e Instrumentos	46
3.4.	Población y Muestra	47
3.5	Organización y Procesamiento de la información	47
3.6.	Encuestas dirigidas a los clientes internos	48
3.7.	Conclusiones generales	58
CAPITULO IV		59
4.	Marco Propositivo	59
4.1	Tema	59
4.2.	Desarrollo de la Propuesta	59
4.4.	Conclusiones	87
4.5.	Recomendaciones	88
4.6.	Bibliografía	89-90
Anexos		

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y se desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (comunicación interna); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (comunicación externa).

En toda actividad humana contar con la información veraz y adecuada, tanto por su contenido como por el momento en que es recibida es vital. Difícilmente puede dar buenos frutos el trabajo de una persona si no cuenta con la información precisa.

Cuando hablamos de grupos humanos en que los individuos se interrelacionan en una tarea, a la necesidad de información, se une la necesidad de que esta se difunda correctamente dentro del grupo, para evitar la descoordinación y facilitar la retroalimentación.

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 misma, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a implicarse.

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier empresa. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de nuestra organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales y la dirección son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Contexto Social

La comunicación ha evolucionado y sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado; por la eliminación de barreras lo que provoca un aumento de la competencia; por la apertura de mercados y sobre todo por la convergencia de las tecnologías de la informática, las telecomunicaciones y la audiovisual; que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor.

En este sentido no sólo se ha visto alterado el canal, sino que también se han visto alteradas con estos cambios las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio.

Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el primer estadio de la comunicación. Partiendo de la información más general se puede definir la comunicación como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse e influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción.

Puramente y de forma más sencilla se puede decir que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro.

1.1.2. Contexto Institucional

La comunicación en las empresas ha evolucionado desde el concepto de comunicación como una necesidad dentro de la empresa (la empresa tiene necesidad de comunicar) a la comunicación como una demanda de la sociedad (la sociedad es la que tiene necesidad de comunicación de las empresas). En este sentido cabe ampliar la evolución que ha tenido la comunicación en las empresas, llegando a un modelo basado en la comunicación-acción, que supera el mero hecho de comunicar.

La función de comunicación en la empresa es intangible, compleja y heterogénea. El éxito de la comunicación consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa.

Teniendo en cuenta este principio debemos entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa.

Es por todo ello que la comunicación es uno de los principales pilares de la empresa, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial.

Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Planteamiento del Problema

Para analizar a detalle la situación actual en la que se encuentra el Creaciones Sport, se efectuó una visita con el Gerente de la empresa y de acuerdo a la plática sostenida, comento sus inquietudes, en relación a lo que sucede en la empresa.

Se detectó que en primera instancia, la empresa no cuenta con una cultura organizacional, es decir, no tiene una misión, visión, objetivos y valores; lo que a su vez ocasiona que el personal que ahí labora, no se sienta comprometido ni identificado con Creaciones Sport, provocando la inexistencia de una visión compartida y un plan de comunicación interna dentro de la empresa para generar un sentido de pertenencia e identidad con Creaciones Sport.

Por otro lado se halló que en este momento la empresa no tiene una estructura organizacional, causando problemas de comunicación interna para la delegación de actividades y normas a cumplir.

Por lo tanto de no poder controlarse las situaciones encontradas a primera vista se puede tornar un ambiente desmejorado en el cual los empleados no trabajen de la manera más adecuada para lograr los objetivos de la empresa.

1.2.2. Formulación del Problema

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Cómo Diseñar un Programa de Comunicación Interna dirigido a

incentivar a los trabajadores de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos?

1.2.3. Subpreguntas

- ¿Cual es el canal preferente adecuado para la comunicación de cada mensaje en creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos?
- ¿Cuáles serán las técnicas cualitativas idóneas para la evaluación de la Comunicación Interna de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos?
- ¿Cuáles son las estrategias que debe incluir el plan de comunicación interna de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos?

1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Temporal

Junio – Diciembre 2012

1.3.2. Espacial

Institución: Creaciones Sport

Cantón: Ventanas

Provincia: Los Ríos - Ecuador

1.4. JUSTIFICACIÓN

La motivación de los empleados de la organización y los elementos de comunicación interna han sido temas abordados por diversas disciplinas como la psicología, la sociología, fisiología, la administración de empresas y por supuesto, la comunicación.

Es por ello, que a través de la historia han surgido teorías diferentes para explicar el fenómeno del comportamiento humano dentro de las empresas, sobre todo en lo relacionado con la influencia de la motivación en la empresa y en cómo las organizaciones han generado un mejor clima para los clientes internos a través de gestiones comunicativas dentro de la compañía.

En las Creaciones Sport existen muchos factores que afectan el clima organizacional y uno de ellos son las relaciones que se establecen dentro de la organización, lo que conlleva a la creación de redes de comunicación formales e informales que inciden en el comportamiento de los empleados, generando identidad corporativa y productividad.

De hecho, variables como la comunicación interna y la motivación han sido objeto de estudio en empresas y universidades alrededor del mundo.

Algunos de los estudios más recientes que se asemejan al objetivo y lo que se propone, son hechos como requisito de grado para obtener el título de Ingeniero comercial.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un Programa de Comunicación Interna dirigido a incentivar a los trabajadores de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar el canal preferente adecuado para mejorar la comunicación de cada mensaje en creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.
- Definir las técnicas cualitativas idóneas para una mejor la evaluación de la Comunicación Interna de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.
- Establecer las estrategias que debe incluir el plan de comunicación interna que logre incentivar a los empleados de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.
- Diseñar el Programa de Comunicación Interna para Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. MARCO REFERENCIAL

Lo siguiente es un seguimiento a las investigaciones que han condensado variables como la comunicación interna y la motivación.

Ender Altuve y Sila Chávez (2009), realizaron una investigación sobre Comunicación organizacional como herramienta para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente

El propósito del estudio, fue desarrollar estrategias de comunicación que permitan el desarrollo de equipos de trabajo de manera eficiente en los institutos y colegios universitarios del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Para ello, se realizaron una revisión documental-bibliográfica sobre los aspectos de la cultura, valores y principios éticos, así como supuestos básicos, que son componentes fundamentales en la constitución de un equipo de trabajo en general.

Para cumplir con el objeto de estudio, se utilizaron herramientas comunicacionales en la organización, orientadas a la consecución de mecanismos efectivos para el fortalecimiento y capacitación de un recurso humano altamente motivado, lo que conlleva a que la organización sea más productiva, alcanzando posiciones de vanguardia en el ámbito educativo.

La metodología utilizada fue de corte analítico-comparativo. La población objeto de estudio estuvo constituida por los directivos de las instituciones educativas abordadas. La investigación está sustentada en los postulados

Teóricos de: Soto (2007), Chiavenato (2005), López (2006), Robbins (2004), entre otros.

Así mismo, María Paula De Castro Pinzón y Laura Liliana Jiménez Rubiano (2010), estudiantes de la Universidad Javeriana realizaron una investigación titulada Caso Unión Consulting: Estrategias Para El Mejoramiento De La Comunicación Interna.

Crear y desarrollar estrategias para la optimización de la comunicación de Unión Consulting; Gracias a un previo diagnóstico de la comunicación que se hizo por el método de encuesta por pregunta abierta se evaluó las fortalezas y oportunidades de mejora de esta organización, con esto se definieron dos estrategias: Plan de direccionamiento estratégico (misión, visión y valores corporativos) y mejoramiento de los flujos de comunicación interna.

Otra investigación es realizada por Santiago Osorio Madero (2009) en la Universidad Pontificia Javeriana titulada La función de la comunicación interna y externa, como Instrumento estratégico para mejorar el servicio al Cliente en Madero y Maldonado, corredores de Seguros S.A.”

COMUNICACIÓN INTERNA

La palabra comunicación¹ se deriva del latín *comunicare* que significa compartir, es un proceso complejo que implica intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos; fundamentalmente se diferencia de la información pues esta última tiene como objetivo ampliar conocimiento o transmitir un mensaje de manera unidireccional, entre tanto comunicar requiere una transacción entre dos o más elementos de un sistema (relación bidireccional) así, la

¹Stephen P. Robbins (2005) Administración, Pearson Educación.

comunicación consiste en última instancia en trascender la comprensión de un solo individuo.²

En el marco de la organización la comunicación debe entenderse no como una herramienta de uso para los directivos determinar tareas y conseguir que el personal acepte sus planteamientos, sino como un elemento integrador del sistema organizativo, por ende debe ser vista como una estrategia de gestión cuya responsabilidad debe recaer en el directivo pues es este quien debe garantizar que los procesos de comunicación funcionan dentro de la organización, no obstante al divisar la organización como un sistema tal, hará que necesariamente se vean implicados todos los subsistemas que la componen.

Zapata (2004) manifieste “Si entendemos la comunicación como un elemento vital, reconocemos que es un recurso estratégico de primer orden; es un agente de cambio que permite adaptarse a las exigencias del entorno a partir de la gestión del conocimiento.”

¿Por qué hablar de comunicación interna en las organizaciones? La comunicación ha existido desde que surgen los sistemas sociales en principio los investigadores se dedicaron al estudio de los elementos que la conforman receptor, emisor (etc.), no obstante se dieron cuenta que a pesar de los múltiples flujos de información y la cantidad incremental de canales para su distribución parecía que se comunicaba cada vez menos.

Por tal razón centraron su atención en analizar múltiples factores que a través del texto se irán mencionando, es importante destacar que a nivel de las organizaciones sociales se empieza a introducir el tema con cierto ímpetu una vez se rompe la visión de la organización funcional del

² Andrade Horacio (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblo Serie Comunicación Empresarial.

trabajo, se da importancia al elemento humano, se divisa la organización como un sistema y se hace énfasis en los procesos de calidad.

La organización funcional en la que cada persona se limitaba a hacer su tarea y cumplir con sus obligaciones de manera estricta suponía un grave riesgo hacia la insolidaridad y el departamentalismo, a medida que las organizaciones evolucionan se hace imperativa la necesidad de coordinación e integrar todas las unidades en función de los objetivos comunes de la organización, cambios que introducen la nueva visión transfuncional y sistémica de la misma.

Esta nueva visión de la organización permite divisarla como un sistema abierto en el que su estructura se encuentra en constante interacción con el entorno exógeno y endógeno, creando una serie de pautas transaccionales relativamente permanente y relativamente complejas tanto al interior como al exterior.

El concepto de sistemas se introduce con la teoría general de los sistemas que se desarrolla en principio en la física y la biología y posteriormente se traslada a la psicología y al estudio de las organizaciones, esta teoría se ocupa del estudio sistemático de las relaciones que se establecen entre los diferentes elementos que constituyen un conjunto y los efectos que se derivan de su interacción.

Elías y Macaray, 2000 definen un sistema como un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto.³

Así las cosas, la organización se empieza a divisar como un sistema

³Andrade Horacio (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblo Serie Comunicación Empresarial.

conformada a su vez por distintos sub sistemas si existiera una generalidad para su clasificación grosso modo podríamos agruparlos en tres categorías:

Subsistema gerencial administrativo: está constituido por la estructura organizacional, el conjunto de políticas, procedimientos y reglas, recompensas, puniciones y modos de tomar decisiones.

El sub sistema técnico al cuál se le atribuyen el flujo de trabajo , la aplicación de la tecnología en general las acciones específicas de cumplimiento de tarea.

El Subsistema social que abarca el campo complejo de las relaciones de la organización con la cultura corporativa , es entonces el activo humano de la empresa, cada organización se caracteriza por una interacción constante entre estos tres sub sistemas por tanto de su relación dependerá en parte el logro de los objetivos comunes subyacentes a la misión de cada organización.

El patrón organizador de esas interacciones es la comunicación. Específicamente en ámbito organizativo el sistema estará definido por las siguientes características:

- Es un sistema socio técnico, ye que en ella interactúan entre sí elementos técnicos y humanos.
- Es un sistema abierto, funciona y desarrolla su actividad en permanente interacción con su entorno, del que recibe estímulos y condicionamientos y sobre el que a su vez influye.

- Tiene una capacidad de adaptación permanente a los continuos cambios del entorno.
- Debe contar con una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos del entorno.
- La modificación de un elemento o de una relación implica la modificación de alguno de los restantes elementos
- Es una totalidad, por ende hay una supremacía del conjunto sobre las partes.

La organización además es un sistema organizado en función de unos fines, con una distribución de tareas y funciones al servicio de un sistema superior que en el caso de la administración pública es la ciudadanía.

Todo lo anterior es apoyado por Mintzberg⁴ quien propone la teoría de las contingencias en las organizaciones, según este autor la organización es una construcción compleja abierta al exterior, y en consecuencia, influenciada por el mismo, de esta manera la estructura o la configuración de una organización está fuertemente influenciada por su medio ambiente, manifiesta a su vez que la organización está constituida por flujos de información y mecanismos de coordinación estructurados y estructurantes, así como por constelaciones de trabajo, la organización se encuentra en una construcción y deconstrucción permanente gracias a la influencia de factores internos y externos a la misma.

⁴Mintzberg Henry. 2012. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel.

La introducción de nuevos estilos de dirección menos autocráticos y paternalista con características de mayor participación y consulta que revelan una humanización del trabajo y un reconocimiento a los derechos individuales de los miembros de una organización, favorece un incremento cuantitativo y cualitativo a la importancia atribuida a la comunicación interna la cual ha pasado de ser una utopía a ser una realidad cada vez más estudiada e implementada, "la participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y herramientas que garantizan una doble dirección a la información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no solo de los responsables de comunicación sino de todos los directivos de la empresa.

En este sentido la comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización, su desarrollo permite que la comunicación fluya en todos los sentidos.

Zapata (2004) refiere muchas empresas confunden la Comunicación Interna con un modelo de información unidireccional. La comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e Integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la Productividad.

Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible. La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que

el resto de políticas de la compañía.

Villafañe (2000) La comunicación interna se adecua a dos tipos de eventos o acontecimientos que son: los hechos, los procesos y el conocimiento de actividades ritualizadas, elementos que pueden estar relacionados con las comunicaciones internas rutinarias, las cuales suelen ser frías y previsibles, atribuyéndolas en su mayoría al sistema formal.⁵

Otro aspecto fundamental son Los acontecimientos de relación humana cuyo contenido se centra en las actitudes, creencias, opiniones y los valores, aspectos que se encuentran más relacionados con la cultura y que tiene que ver con las comunicaciones no rutinarias, que están cargadas informal. Villafañe refiere que la comunicación interna es un elemento poco valorado en el tema de la comunicación dentro de las de afectividad y que en ocasiones pueden causar malentendidos, son estas comunicaciones más propias de un sistema organizaciones, olvidando que si esta funcionara adecuadamente podría reducirse la conflictividad interna.⁶

En este sentido la comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la organización, así que además de tener unas funciones su buen funcionamiento supone una serie de ventajas a saberse:

- Da a conocer mejor, explica y da vida a proyectos compartidos, genera estilos de dirección más democráticos y participativos.
- Permite formular mejor las necesidades focalizar mejor los problemas e implicar a todos en su solución.

⁵Villafañe, J. (2006) La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, Prentice Hall. Madrid España.

⁶Ibidem

- Da a conocer opiniones y resultados para contar con las opiniones e ideas de todos. La comunicación interna será una herramienta importante para que la organización realice procesos de ajuste y adaptación a las nuevas exigencias, además de esto la comunicación interna será un elemento de cohesión que permitirá dirigir todas las acciones al logro de objetivos comunes orientándose a superar las crisis y el caos evaluando las situaciones difíciles o adversas como oportunidad de crecimiento.

No obstante dentro de las organizaciones sociales se siguen presentando problemas de comunicación que pueden explicarse por la insuficiencia de la fluidez de información y de la multiplicidad de canales de distribución de la misma para resolver todos los asuntos de comunicación dentro de la empresa, reiteramos que la correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

Importancia Comunicación

Comunicación proviene de la palabra latina Communis, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el

comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación, naturalmente, no se ha convertido en una disciplina académica, como la física o la economía; pero si ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría.

Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un proceso, quizás el proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades.

Difícilmente se puede teorizar o proyectar investigación en un campo cualquiera del comportamiento humano, sin hacer algunas suposiciones acerca de la comunicación humana

Proceso y Elementos de Comunicación

Al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.⁷

El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Se requieren ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven

⁷Daft Richard L. Teoría y diseño organizacional (2007), Editorial CENGAGE Learning, 9º edición, D.F México.

de otro medio de comunicación; tres de esos pasos corresponden al emisor y los restantes al receptor.

Elementos de la comunicación:

- **Fuente:** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- **Emisor o codificador:** Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- **Receptor o decodificador:** Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el feed-back o retroalimentación.
- **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la

gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática..., todo lo que nos rodea son códigos.

- **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.
- **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.
- **Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- **Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- **Interferencia o barrera:** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.

- **Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno):** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación

Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación interna como se ha mencionado favorece las relaciones con y entre los sujetos que hacen parte de la organización mejorando significativamente los niveles de coordinación, por lo tanto desempeña una serie de funciones básicas que se enunciaran a continuación.

- Consistencia a los órganos de coordinación.
- Facilita la adaptación a los objetivos
- Facilita la unidad de dirección
- Facilita la unidad de comando
- La comunicación interna ascendente revela el grado de credibilidad y el grado de aceptación de las políticas de la empresa y estimula a los empleados a trabajar con mayor motivación.
- Tiende puentes entre líneas jerárquicas facilitando una toma de decisiones más participativa.
- Hace posible la integración en unidades lógicas.
- Logra el equilibrio estructural permite reducir la altura entre líneas jerárquicas.
- Eficacia en las conductas de tarea y de rendimiento.

- Ayuda a definir con claridad las atribuciones y las responsabilidades.
- Da profundidad al conocimiento de la voluntad de la dirección y de las filosofías que justifican las relaciones de trabajo, organización por función.

Objetivos de la Comunicación Interna

Para que la comunicación interna se desarrolle desde una mirada coherente y dentro de un modelo de gestión de la calidad total, se requiere que la organización se piense como un todo mayor que la suma de sus partes y gestione asuntos desde la mirada cualitativa, en el entendido que la comunicación interna no es un fin en sí mismo sino un recurso un instrumento o un medio gerencial, se sintetizan los objetivos fundamentales de la comunicación interna.⁸

Objetivos organizacionales

Gestionar la comunicación requiere en primer lugar la definición de objetivos organizacionales, por tanto debe orientarse al desarrollo de estructuras sencillas y directas con pocos niveles jerárquicos, fluidos y flexibles, que den respuestas rápidas, sensibles y creativas a las necesidades.

Así se busca estructuras sin burocracias, con una unidad de dirección, sin departamentalismo, que faciliten las pautas de intercambio y el dialogo interno, aproximando el proceso de toma de decisiones al cliente interno.

⁸ García, J. (2007) La comunicación interna. Díaz de Santos ed. Madrid España.

Objetivos funcionales

Se relaciona con la creación de un órgano profesionalizado encargado de la gestión de la comunicación, que se describirá más adelante con la definición de las funciones del departamento de comunicación o comunicación interna.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se corresponden con el cumplimiento de las tareas o misionalidad de la organización, por ende están relacionados con los resultados, para dar cumplimiento se debe realizar la evaluación de necesidades, conocimiento y segmentación de los públicos internos, elección de medios y soportes, determinación de los escenarios de intervención, apoyo a las políticas de recursos humanos y a los procesos de formación.

Objetivos comportamentales

Estos relacionados con el activo humano por ende se basa en motivar, satisfacer e implicar a las personas que están trabajando en ella, esto implicará aumentar los niveles de pertenencia, contribuir a un cambio de actitudes para la participación, favorecer la innovación y la adaptación a los cambios.

Recursos para La Comunicación Interna

Para que dentro de una organización se hable de gestión de la comunicación interna se requiere al menos de tres recursos específicos:

El primero tiene que ver con el apoyo de la dirección quien debe ser quien apruebe y aplique las políticas y estrategias de comunicación, las cuales

deben estar dirigidas al conjunto de la organización, así se sugiere que el órgano Staff de comunicación este directamente vinculado con la dirección.

En segundo lugar se encuentra la profesionalización de sus funciones lo cual implica que exista por parte de los responsables capacitación técnica y profesional en el campo especializado del Management.

Por último se requiere dinero puesto que el desarrollo de un plan de comunicación exige al menos entre el 1 y el 1.5 % del presupuesto de la organización, si estos recursos es casi imposible una gestión eficaz.

Estructuras de la Comunicación Interna

Es importante establecer que la necesidad de comunicarse y de informar no siempre se realiza por canales reglados internamente, puede realizarse a través de interacciones informales, lo anterior corresponde a lo que Bertoglio citado en Losada, denomina canales formales e informales de comunicación respectivamente, Es decir cada estructura de la organización posee dos sistemas de operación el Formal y el informal.⁹

Canales formales de comunicación

El sistema Formal se encuentra compuesto de las líneas de comunicación y de control reconocidas y formalizadas, este sistema generalmente sigue las líneas de mando es decir se representa por las líneas jerárquicas de la organización.

La Comunicación Formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso usualmente diagramadas a través de los organigramas, se plasma

⁹Stephen P. Robbins (2005) Administración, Pearson Educación.

de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales.

- a) La comunicación descendente.
- b) La comunicación ascendente.
- c) La comunicación horizontal.

Canales informales de comunicación interna

Los sistemas sociales cualesquiera que sean sus razones de agrupación hacen uso de la comunicación para mantener sus relaciones, por tanto emplear los canales informales de comunicación es un hecho ineludible que hace parte de las formas cotidianas de operación de los seres humanos, razones estas por las que no puede considerarse una patología organizacional.

Los circuitos de este tipo de comunicación no son siempre identificables, sin embargo es importante reconocer su existencia pues la comunicación real de la organización dependerá en gran parte de la mezcla de las relaciones formales e informales.

De manera sintética se puede aducir como características fundamentales de este tipo de comunicación: Los mensajes circulan sin sanción oficial, no se proyectan minuciosamente, se interpretan de la forma más variadas, a menudo contienen muchas inexactitudes, no tienen origen cierto, ni contenido ni dirección, circulan por varias redes, proceden de la organización social.

El directivo debe comprender la existencia de la mezcla entre las estructuras formales e informales que operan en la líneas jerárquicas, las

decisiones que tienen más éxito y además debe comprender que cumplen un papel complementario y no opuesto y que muchas veces coexisten, liderazgo efectivo son las que tienen lugar cuando esas dos estructuras para favorecer la coexistencia de esas dos estructuras se requiere que el líder fomente las redes de comunicación en dirección ascendente, horizontal y diagonal con el objeto de construir puentes de relación que a su vez permitan la toma de decisiones en equipo.¹⁰

Vectores de la Comunicación Interna

La comunicación interna dispone de múltiples flujos de acuerdo a la dirección en la que se desarrollan , por tal motivo pueden ser horizontales, verticales, transversales atravesando los niveles jerárquicos y la organización formal e informal en múltiples oportunidades, si bien puede en cierto momento identificarse una tendencia de la organización a preferir un tipo de dirección u otra, las pautas de comunicación son tan variadas que implicaran en todo caso una múltiple combinación de todas las enunciadas anteriormente.

Comunicación vertical.

Este tipo de comunicación se caracteriza por fluir de arriba a abajo de modo tal que corresponde a un superior en nivel jerárquico el papel de emisor respecto a los demás integrantes en la cadena de mando, se puede dar en términos absolutos si se encamina desde la dirección de la organización o en términos relativos si se desencadena producto de la jerarquía de una área particular.

¹⁰Stephen P. Robbins (2005) Administración, Pearson Educación.

a. Descendente

La comunicación vertical a su vez puede realizarse de manera descendente o ascendente la primera hace referencia al tipo de comunicación proveniente de los directivos hacia los demás miembros de la organización con el objeto de dar avisos, ordenes o consignas, sin embargo esta solo puede considerarse si a su vez hay una réplica o si esta ha contado con información previa de la base para determinar el mensaje.

A medida que esta desciende en los niveles jerárquicos y se acortan las distancias es conveniente sustituir la comunicación escrita por la verbal, puesto que estas últimas son más idóneas y eficaces en el caso que deban tomarse decisiones inmediatas e importantes, comprobando en el acto si el emisor comprendió el mensaje.

Teniendo en cuenta que en muchos casos la jerarquía y el poder pueden ser barreras para la comunicación resulta habitual que se envíe información de arriba abajo más que de abajo a arriba, lo cual no debe leerse negativamente si se tiene en cuenta que este tipo de comunicación juega un papel importante para que todos los miembros de la organización comprendan los avances generales, así como para evitar crisis en los momentos en que los canales informales se encuentran saturados por el rumor, adicionalmente este tipo de comunicación aporta información necesaria para la cohesión y el sentido de pertenencia por la organización.

También reorientan de forma general las conductas de tarea y de relación y para realimentar las políticas y estrategias. En el ámbito de las organizaciones la comunicación interna no termina cuando un directivo

transmite un mensaje al resto de los trabajadores si no cuando recibe, para ponderarla la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores, la ida y vuelta del mensaje feed back está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación.¹¹

b. Ascendente

Es una comunicación que se da desde la base de la organización hacia la dirección, siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, en la mayoría de los casos su existencia dependerá de estilos de dirección democráticos y participativos, que aportan seguridad a las personas y las estimula a participar, puesto que identifican a sus directivos como receptores fáciles de sus mensajes evitando así posibles situaciones conflictivas.

En suma este tipo de comunicación resultaría siendo inteligente pues permitirá compartir el saber¹² y la experiencia que tienen quienes están al pie de la obra y es un indicio claro de la calidad en la gestión de talento humano, se reconoce a cada persona como un sujeto de valor.

Este tipo de comunicación es muy importante puesto que permite comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna, recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía, si no existe una correcta retroalimentación.

Un grave inconveniente¹³ es que los directivos tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean

¹¹ Stephen P. Robbins (2005) Administración, Pearson Educación.

¹² García, J. (2007) La comunicación interna. Díaz de Santos ed. Madrid España.

¹³ Morales, F (2006). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000, Barcelona España.

que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores.

Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados, intentando aproximar a sus mandos aquello que de antemano saben que desean oír, provocando así que se reciba información inexacta. Para erradicar este inconveniente se hace indispensable que los directivos revelen a importancia de recibir información exacta, independiente de si es positiva o negativa.

Comunicación horizontal

Fluye entre las áreas de un mismo nivel incluyendo a los directores de área, departamento o servicio, se considera que esta responde a la tendencia estructural de las organizaciones en tanto que define a la organización como un sistema abierto rompiendo circuitos reduccionistas que generan departamentalismo, se adecua a organizaciones donde hay fomento de las competencias personales en las que se facilita la descentralización y la delegación de funciones.

Así mismo facilita el dialogo virtual entre diferentes dependencias. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación.¹⁴

En el caso de los empleados se identifica que estos se relacionan de manera más natural con sus iguales que con sus superiores. Esto puede sus compañeros, comparten un marco común de referencia, así que existe más probabilidad que en este último caso se presente de manera

¹⁴Morales, F (2006). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000, Barcelona España.

más fidedigna la información.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.¹⁵

Comunicación transversal

Fluye entre diferentes áreas y diferentes niveles al mismo tiempo, casi siempre se desencadena en los órganos de staff puesto que se encuentran fuera de la estructura de líneas de poder jerárquico, sin embargo esta situación puede constituirse en un riesgo puesto que en ocasiones el poder jerárquico no permite que este tipo de relaciones se den al considerar que se salen de su control, por tanto actuar de esta manera implicaría para algunos un desafío a la autoridad.

Es preciso atender a la comunicación ascendente haciendo hincapié en el público receptor de los mensajes, así mismo favorecer el desarrollo de la comunicación horizontal potenciando la interrelación entre los diferentes departamentos y áreas empresariales, así como una mayor implicación de las directivos en las políticas de comunicación interna.¹⁶

Comunicación Escrita Verbal y No Verbal

Comunicación escrita verbal y no Verbal manifiestan que los medios de comunicación verbal poseen características favorables y desfavorables, por tal razón sugieren en el caso de la comunicación interna en las

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Stephen P. Robbins (2005) Administración, Pearson Educación.

organizaciones tener en cuenta para la selección de medios el comunicador el público y la situación, en el caso de la comunicación escrita se identifica que esta tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales, así mismo promueve la uniformidad de políticas y procedimientos, como desventaja consiste básicamente en que quien transmite el mensaje no pueda exponerlo claramente y por tanto se presenten barreras en la comunicación puesto que no se podrá preguntar ni contestar de inmediato para clarificar dudas, intencionalidad del autor.

La comunicación oral puede ser formal e informal, planeada o accidental, su principal ventaja es que le permite un rápido intercambio con retroalimentación inmediata, contribuyendo a una comprensión rápida y efectiva dentro de las desventajas esta que esta no siempre permite ahorrar tiempo, pues en ocasiones hay extensiones en el discurso que no permiten una efectiva toma de decisiones, resultando estos intercambios costosos en tiempo y dinero.

La comunicación no verbal es aquella en la que los gestos y los movimientos culturales son protagonistas en la trasmisión del mensaje, aun cuando se espera que la comunicación no verbal coincida fehacientemente con la verbal en ocasiones no ocurre de esta manera lo cual lleva a cierta ambivalencia por parte del receptor del mensaje quien tendrá que identificar la mejor forma de interpretar el mensaje.

Las organizaciones casi nunca se preocupan por mejorar las habilidades orales y escritas, lo cual puede constituirse en un error grave, es importante que las personas sepan a través de estos medios transmitir los mensajes sin errores lo que requiere unas competencias específicas, en el caso de los textos es importante el uso de palabras y frases sencillas, uso de palabras breves y conocidas, uso de pronombres personales adecuadamente, uso de oraciones y párrafos breves, en ultimas se

requiere afinarlos estilos de redacción para minimizar los errores cuando se utiliza el lenguaje escrito, respecto al lenguaje verbal deben tenerse en cuenta las mismas sugerencias y en lo posible perfeccionar el nivel discursivo.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Factores Importantes en la Comunicación Interna

- **Cultura Organizacional Y Comunicación Interna**

El concepto de cultura organizacional hace referencia al conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran teniendo en cuenta el entorno en que se encuentra la cultura es en tanto una serie de realidades inmateriales subyacentes que orientan y en parte condicionan la gestión de la organización, la comunicación hace parte fundamental en la cultura pues a partir de las transacciones entre los diferentes sujetos de la organización esta adquiere una forma u otra.

La teoría culturalista de las organizaciones introducida por Sainsaullleu sociólogo francés es crucial en la lectura comunicacional de la organización pues este autor explica que en esta existen procesos de interacción, gracias a los cuales es posible vivir el vínculo social, construir y reconstruir un sistema de valores, de norma y de interacciones y en fin hacer evolucionar la cultura de la organización.

En este orden de ideas a cultura empresarial afectara el proceso de desarrollo de la comunicación interna y viceversa, es decir la cultura organizacional permitirá la existencia de una buena comunicación interna a través de la creación de identidad, por tal motivo se hace indispensable direccionar cambios en la cultura de aquellas organizaciones que no tengan clara la implementación de políticas de comunicación interna y la puesta en marcha de canales de comunicación que permitan la implicación y la participación de todos los que integran la organización

siendo entonces la comunicación interna un elemento clave de gestión.

Liderazgo en el ámbito organizacional

Efectivamente el liderazgo debe considerarse una variable importante dentro de la organización, acorde a su desarrollo afectara positiva o negativamente el desarrollo de la comunicación interna, debe clarificarse que sin tener una concepción casi utópica y perfeccionista de un líder se requiere en todos los niveles de mando especialmente que exista este factor para que de manera inteligente se adapte de la mejor manera disponible con los recursos disponibles a las exigencias del medio en este caso de la organización, está claro que usualmente la noción de líder se centra en una sola persona , sin embargo de manera ambiciosa se debe buscar explotar las habilidades de cada uno de sus integrantes y volverlo líder en un área de desempeño no solo en lo que a las estructuras formales le correspondería.

El rol de líder debe garantizar la confluencia entre las dos estructuras de comunicación (formal e informal) favoreciendo la asertividad argumentativa para la toma de decisiones pensando a la empresa como un todo mayor que la suma de sus partes, por tal razón es necesario que el líder module la autoridad y la confianza y las ejerza de manera apropiada acorde a lo que sea más útil para el logro de los objetivos, si el líder gana cierta legitimidad y reconocimiento asegurara un buen trabajo con sus seguidores.

Escucha activa

Si bien hoy la incredulidad en los procesos motivacionales y en la gestión de los recursos humanos como elementos indispensables para la efectividad, eficiencia y eficacia de los logros organizacionales sigue

estando presente, pues aun hoy quienes aun teniendo en su discurso miradas diferentes a Taylor existen quienes lo siguen en sus actuaciones replicando su visión.

En este orden de ideas es importante que los directivos motiven e integren a su público interno a la cultura de la organización debe además favorecer y desarrollar las potencialidades de sus miembros delegar responsabilidades y favorecer la comunicación, La escucha activa vista como proceso favorecerá la consecución de estos objetivos.

Esta es una importante herramienta para favorecer cambios de actitudes pues una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva tanto para generar cambios como para el desarrollo de trabajo en equipo.

El llegar a comprender la intencionalidad del mensaje es lo que puede contribuir a transformar el clima laboral de toda organización, este clima adecuado favorecerá el desarrollo de buenas relaciones y el incremento del desempeño aportando así al logro de la misión de la organización

Supuestos Confusos

Pueden pasarse por alto los supuestos no comunicados a la hora de transmitir un mensaje, esta situación puede generar y perdida de la buena voluntad.

Distorsión Semántica

Esta situación puede darse de manera deliberada o accidental, pues las palabras pueden generar reacciones distintas, una situación similar puede darse cuando los mensajes son deficientemente expresados esto ocurre

cuando el emisor aun teniendo claras sus ideas el emisor elige mal las palabras, realiza omisiones, incoherencias, oraciones torpemente diseñadas, obviedades, jerga innecesaria generando falta de claridad y precisión, de igual manera puede considerarse una barrera el hecho que un mensaje tenga que circular en una serie de trasmisiones de una persona a otra puesto que la deficiente retención es también otro problema.

La escucha deficiente, la desconfianza la amenaza y el temor, así como la sobre carga en la información son entre otras las principales barreras que identifica Koontz y Werichc perspectiva global.

En efecto estas barreras de la comunicación o toco aquello que la entorpezca puede denominarse ruido, rumor.

El rumor ha sido estudiado por la mayoría de investigadores de la comunicación interna toda vez que se considera como uno de los principales mecanismos empleados en los canales informales de comunicación.

La existencia del rumor es natural en toda transacción humana, en principio el desarrollo de ellos resulta inofensivo al ser especulaciones que tienen una ruptura espontanea sin la generación de consecuencias adversas y sin que se requiera una acción correctiva por parte de la organización, sin embargo dado que en ocasiones se han convertido en amenazas que deterioran la imagen interna o externa de la organización es importante prevenir su aparición o controlarlos en el caso en que estén en marcha.

Para este último caso se sugiere evitar que siga descendiendo a lo largo del organigrama especialmente controlando las causas, bajo esta

perspectiva se enuncian las que serían las principales.

- Falta de información, Falta de comunicación.

Se aduce a esta categoría la principal responsabilidad de la aparición de rumores, la falta de información y comunicación a los miembros de la organización sobre asuntos que son de su interés y que pueden estar relacionados tanto con la tarea como con la relación generara especulaciones al no saber con exactitud sobre dichos temas.

- Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral

Otra de las causas de los rumores es la falta de motivación que en muchas ocasiones genera inseguridad en la personas para el desempeño de su rol y a su vez una visión de túnel que tiende a que generen percepciones erróneas sobre la realidad encaminadas en su mayoría a evaluar los acontecimientos de una manera más negativa.

- Conflictos entre los distintos departamentos.

Bajo situaciones de tensión cuya causa principal están relacionadas con un estilo de liderazgo controlador, rígido y poco participativo, que caracterizarían además a un directivo poco implicado en los procesos de comunicación, departamentos, o se ante tensiones competitivas rumores entre que dos o más falsas pueden activar generan percepciones en los colectivos, por tanto se deben favorecer los procesos de cooperación y de trabajo en equipo entre diferentes departamentos que tengan en común interese u objetivos concretos en el ámbito de la organización.

Estilos de Comunicación

Existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados: por la actitud

que revelan hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

- **Pasividad, o no Asertividad.** Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás.
- **Agresividad.** Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, y se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.
- **Asertividad.** Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el pasivo-agresivo. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así, no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad).

INCENTIVOS

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios,

premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

En teoría, los incentivos salariales recompensan el cumplimiento de unos objetivos concretos de la empresa, o un esfuerzo particular de un trabajador fuera de las responsabilidades habituales. En realidad es una manera de motivar en el trabajo, sea cual sea el objetivo explicitado.

Los sistemas de incentivos bien administrados poseen importantes ventajas, tanto para los trabajadores como para la empresa. El beneficio principal a los empleados es que estos planes hacen posible que acrecienten sus percepciones totales, no en algún momento futuro, sino inmediatamente, en el siguiente pago.

La empresa obtendrá mayor producción y, suponiendo que se gane algo en cada unidad producida, alcanzará un mayor volumen de utilidades. Por lo común, las utilidades crecen, no en proporción al volumen de producción, sino cuando tiene lugar una tasa de producción más alta, de modo que decrezcan los costos generales por unidad.

Luego, las mayores percepciones que resulten de los planes de incentivos elevarán la moral del trabajador y tenderán a reducir los cambios de trabajo, el ausentismo, la impuntualidad y la morosidad.

Puesto que el funcionamiento eficaz de los sistemas de incentivos implica la existencia de muchos requisitos, como métodos adecuados, estándares

correctos, programación conveniente y buenas prácticas de dirección empresarial, la implantación de planes de incentivos genera mejoras importantes en los procedimientos de producción y supervisión.

El lector debe percatarse de que las actividades que originen tales mejoras deberán realizarse siempre, aunque no se introduzcan planes de incentivos; por lo tanto, los perfeccionamientos no son directamente imputables a la aplicación de un plan, o de varios planes, de incentivos.

En general, cuanto más difícil de medir sea un trabajo, tanto menos fácil será de implantar un sistema acertado de pago de incentivos. No suele ser apropiado implantar un sistema de esa clase si el trabajo no admite una medición razonablemente exacta.

Los incentivos bien planeados y bien administrados acrecentarán la producción y abatirán el costo total por unidad. Generalmente permitirán obtener una compensación que cubra con creces el precio pagado por el incremento de los costos de ingeniería industrial, control de calidad y registro de tiempo, que puedan haber resultado de su uso.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Diseñando un Programa de Comunicación Interna se lograría incentivar a los trabajadores de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- Determinando el canal preferente adecuado mejoraría la comunicación de cada mensaje en creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.
- Definiendo las técnicas cualitativas idóneas se lograría una mejor evaluación de la Comunicación Interna de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.
- Estableciendo las estrategias que debe incluir el plan de comunicación interna se lograría incentivar a los empleados de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.
- Diseñado el Programa de Comunicación Interna se mejoraría la eficiencia de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos

2.4. VARIABLES

2.4.1. Independiente General

Programa de Comunicación Interna: Proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los niveles de empleados de la misma a fin de que se obtenga una buena imagen interna

2.4.3. Dependiente General

Incentivar a los Trabajadores: acto de animar a los trabajadores con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores
Determinar el canal preferente adecuado para mejorar la comunicación de cada mensaje en creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.	Programa de Comunicación Interna	Características principales del proceso de comunicación Interna	*Servicios *Motivación de los trabajadores * Mejores índices de servicio * Estrategias de comunicación implementadas
Definir las técnicas cualitativas idóneas para una mejor la evaluación de la Comunicación Interna de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.		Elementos principales del proceso de comunicación Interna	* Nuevos canales de comunicación * Mano de obra
Establecer las estrategias que debe incluir el plan de comunicación interna que logre incentivar a los empleados de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.		Estrategias de Comunicación	Nuevos espacios de interacción
Diseñar el Programa de Comunicación Interna para Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos	Incentivar los Empleados objetivo que se lograra a partir de los resultados obtenidos en los precedentes		

2.6. TERMINOLOGÍA DE USO FRECUENTE

Para diseñar la estructura administrativa es de gran importancia contar con un marco que delimite los términos más utilizados en el desarrollo de la investigación.

Asertividad: Se define como aquella habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.

Empatía: Es la comprensión de los sentimientos, experiencias y conductas vistas desde el marco de referencia de los demás.

Estrés: Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. Es la respuesta del organismo a un estado de tensión excesiva y permanente que se prolonga más allá de las propias fuerzas.

Inteligencia Emocional: El manejo adecuado de nuestras emociones para el mejor logro de nuestros objetivos en lo personal, familiar, laboral o social.

Manejo del estrés: Se refiere al esfuerzo por controlar y reducir la tensión que surge cuando la situación es considerada difícil o inmanejable.

Posicionamiento: Es la forma en que un producto está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores.

Retroalimentación Constructiva (feedback): Puede tener dos significados distintos según el contexto en que se emplee. En una primera acepción, se refiere a la reacción o respuesta del receptor al mensaje que le ha enviado el emisor en el contexto de cualquier proceso de comunicación.

Estrategia: Constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados.

Meta: Constituye la expresión cuantitativa de los objetivos o los resultados que se pretenden obtener. Es el nivel deseado de rendimiento. Se expresa en cantidades referidas a un espacio y a un periodo determinado.

Prioridad: Elemento cualitativo que determina la máxima preferencia; se utiliza en planeación o programación para señalar lo que tiene mayor importancia y que por consiguiente requiere de mayor atención.

Necesidad: El estado derivado de la falta o carencia de algo en un momento dado y bajo circunstancias determinadas.

Plan Estratégico: Enfoque altamente especializado de la planeación, con perspectiva global, integradora, innovadora y adaptativa, desarrollada por la Alta Dirección de la Organización, que mediante el análisis sistemático de factores e indicadores propios y externos, actuales y futuros, que incidirán en su evolución.

Facilitador: Miembro-Líder de un equipo cuya principal responsabilidad estriba en proporcionar los medios y/o recursos necesarios para la simplificación de la tarea y logro de objetivos de un equipo.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Diseño de la Investigación

Es un estudio descriptivo por que se identifican y relacionan las características y elementos necesarios para proponer una estructura administrativa, por medio de técnicas específicas de recolección de la información como lo es la observación y la aplicación de encuestas.

Escogiéndose entonces por permitir conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición.

3.2. Métodos

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

Método Científico

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio la cual consiste en el diseño del Programa de Comunicación Interna dirigido a incentivar a los trabajadores de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de los Ríos.

Método lógico

Permitió llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

Método estadístico

El método estadístico que se utilizó en la investigación fue el porcentual, el cual se aplicó para analizar los datos obtenidos de la investigación.

Método análisis síntesis

Este método permitió en primer lugar realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investigó y luego de los datos obtenidos en la investigación lo que nos permitió presentar en forma sintetizada el documento.

3.3. Técnicas e Instrumentos

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

La técnica utilizada fue la encuesta por medio de un instrumento el cuestionario estructurado el cual fue aplicado a los empleados de Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas, Hernández establece que "el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".

3.4. Población y Muestra

Hernández y otros definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

En este caso se realizara la investigación al personal que labora en Creaciones Sport.

Denominación	Cantidad
Administrativos	4
Operativos	15
Total	19

Fuente: Investigación de las Autoras

3.5. Organización y procesamiento de la Información

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se realizó una serie de técnicas que nos permitieron encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles. El cuestionario estructurado fue representado a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados.

3.6 Encuestas Dirigidas a los Clientes Internos

1. ¿Cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna, identifica claramente quién se lo envía?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	2	10,53%
Casi siempre	2	10,53%
Aveces	14	73,68%
Nunca	1	5,89%
Total	19	101%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



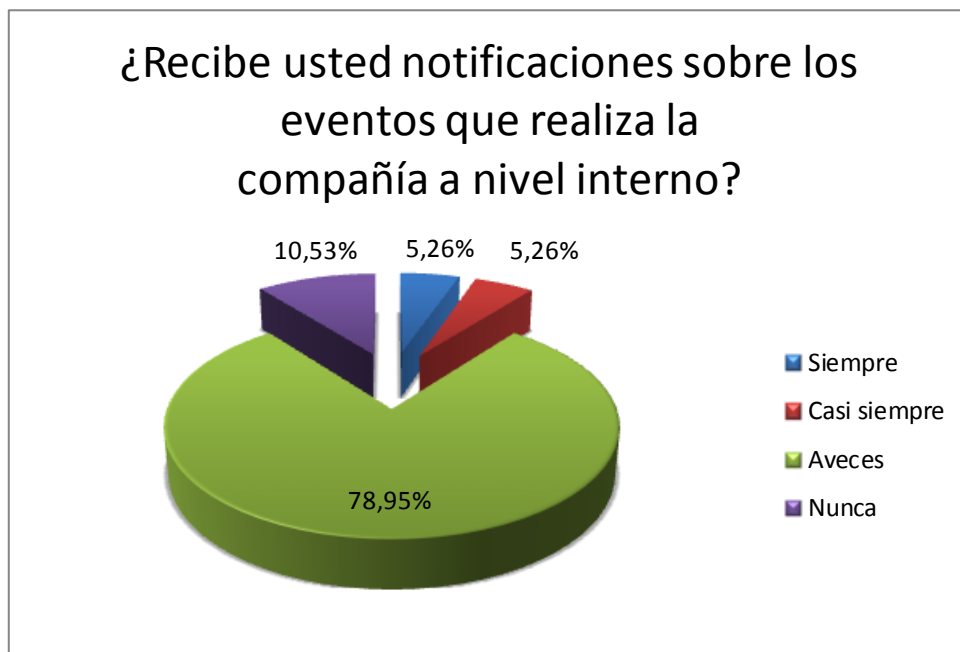
Interpretación de los resultados:

El 73.68% de los encuestados cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna, solo a veces identifica claramente quién se lo envía, el 10.53% siempre, 10.53% casi siempre y un 5.26% nunca sabe quién se lo envía.

2. ¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la compañía a nivel interno?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Casi siempre	1	5,26%
Aveces	15	78,95%
Nunca	2	10,53%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



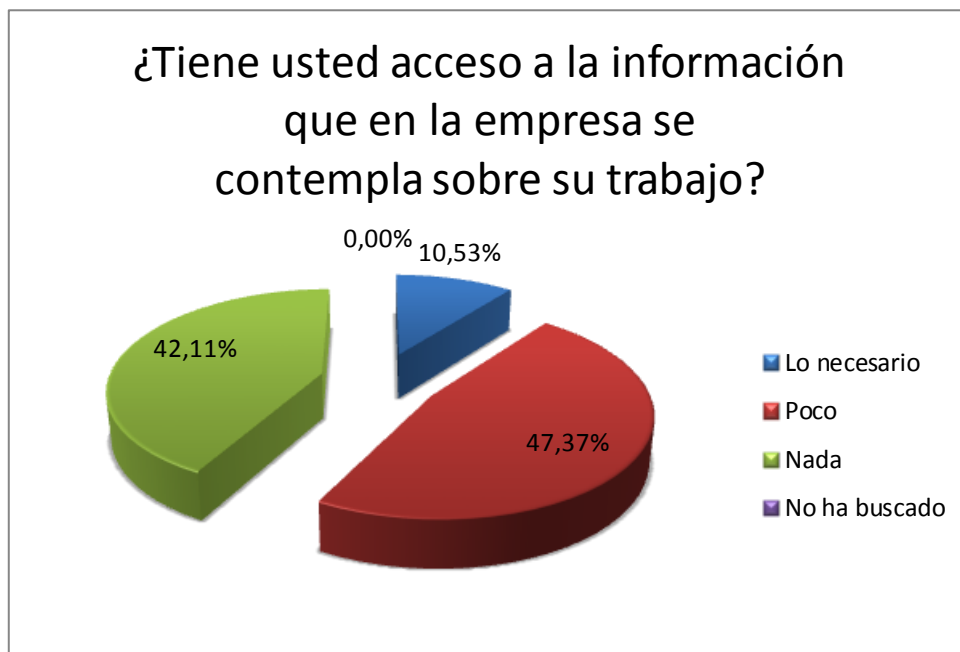
Interpretación de los resultados:

El 78.95% de los encuestados a veces recibe notificaciones sobre los eventos que realiza la compañía a nivel interno, el 5.26% siempre, otro 5.26% casi siempre y un 10.53% nunca recibe las notificaciones sobre los eventos.

3. ¿Tiene usted acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Lo necesario	2	10,53%
Poco	9	47,37%
Nada	8	42,11%
No ha buscado	0	0,00%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



Interpretación de los resultados:

El 47.37% de los encuestados tiene poco acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo, un 42.11% nada de acceso, un 10.53% solo lo necesario para desarrollar su trabajo.

4. ¿A través de quien recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Gerente de la empresa	8	42,11%
Compañero de trabajo	7	36,84%
Jefe de area	4	21,05%
Ninguno de los anteriores	0	0,00%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



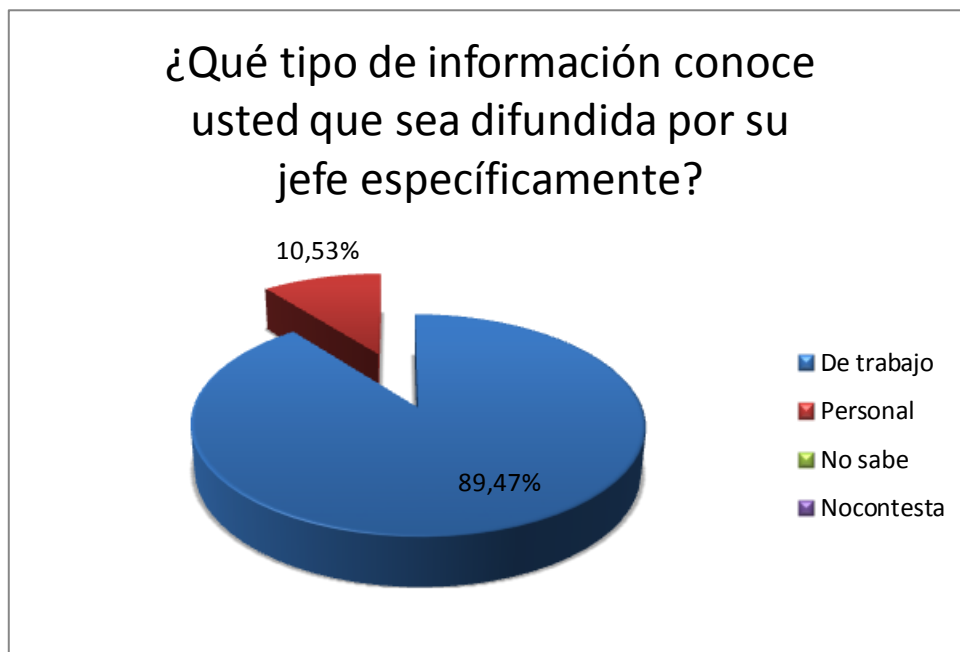
Interpretación de los resultados:

El 42.11% de los encuestados recibe información relacionada con su trabajo dentro de la empresa por parte del gerente, el 36.84% de los compañeros de trabajo y un 21.05% de su jefe de área.

5. ¿Qué tipo de información conoce usted que sea difundida por su jefe específicamente?

Detalle	Frecuencia	%
De trabajo	17	89,47%
Personal	2	10,53%
No sabe	0	0,00%
Nocontesta	0	0,00%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



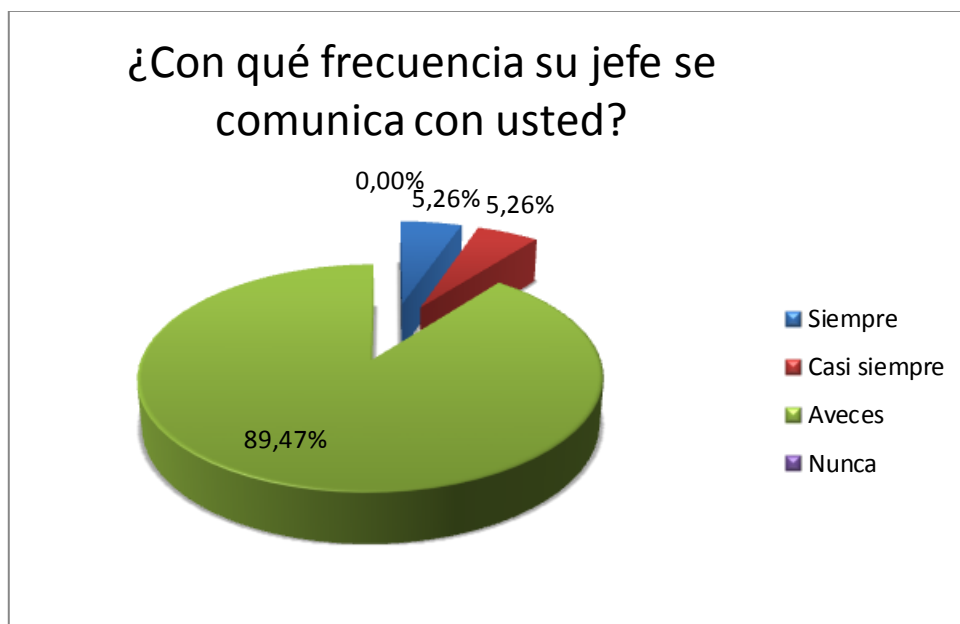
Interpretación de los resultados:

El 89.74% de los encuestados conoce que el tipo de información difundida por su jefe es específicamente de trabajo y un 10.53% que emite información personal.

6. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Casi siempre	1	5,26%
Aveces	17	89,47%
Nunca	0	0,00%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



Interpretación de los resultados:

El 89.74% de los encuestados se comunica con su jefe solo a veces, un 5.26% siempre y otro 5.26% casi siempre.

7. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna son claros?

Detalle	Frecuencia	%
Si son claros	2	10,53%
Son medianamente claros	2	10,53%
No son claros	13	68,42%
No sabe no responde	2	10,53%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



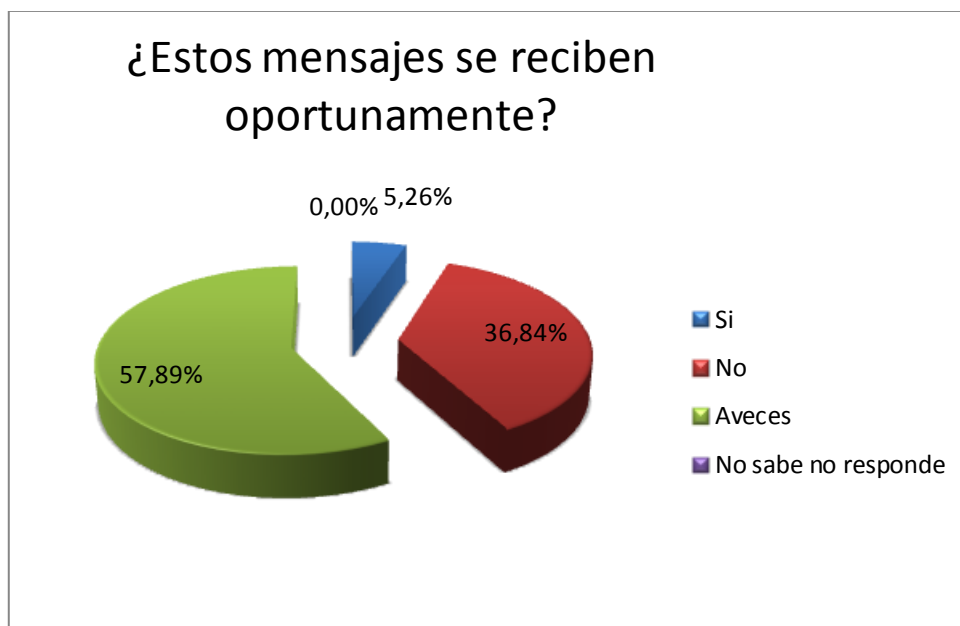
Interpretación de los resultados:

El 68.42% de los encuestados considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna no son claros, un 10.53% opina que si son claros, un 10.53% opina que son medianamente claros y un 10.53% no sabe o no responde.

8. ¿Estos mensajes se reciben oportunamente?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	5,26%
No	7	36,84%
Aveces	11	57,89%
No sabe no responde	0	0,00%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



Interpretación de los resultados:

El 57.89% de los encuestados opinan que solo a veces los mensajes se reciben oportunamente, un 36.84% no se reciben oportunamente y un 5.26% si se reciben oportunamente.

9. ¿Tiene usted necesidad de ingresar a la intranet para poder realizar óptimamente su trabajo?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	2	10,53%
Aveces	11	57,89%
Nunca	6	31,58%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



Interpretación de los resultados:

El 57.89% de los encuestados tiene necesidad de ingresar a la intranet para poder realizar óptimamente su trabajo a veces, un 31.58% nunca y un 10.53% siempre tiene necesidad de ingresar a la intranet para poder realizar óptimamente su trabajo.

10. ¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de área?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	1	5,26%
Aveces	12	63,16%
Nunca	6	31,58%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de las Autoras Periodo: Febrero 2013



Interpretación de los resultados:

El 63.16% de los encuestados opinan que solo a veces es fácil comunicarse con sus compañeros, un 31.58% nunca y un 5.26% siempre se puede comunicar con sus compañeros.

3.7. CONCLUSIONES GENERALES

Del resultado de las encuestas se puede concluir que los empleados de creaciones sport el 73.68% cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna, solo a veces identifica claramente quién se lo envía, el 78.95% solo a veces recibe notificaciones sobre los eventos que realiza la compañía a nivel interno.

El 47.37% de los encuestados tiene poco acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo, el 42.11% de los encuestados recibe información relacionada con su trabajo dentro de la empresa por parte del gerente.

El 89.74% de los encuestados conoce que el tipo de información difundida por su jefe es específicamente de trabajo, el 68.42% de los encuestados considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna no son claros.

El 57.89% de los encuestados opinan que solo a veces los mensajes se reciben oportunamente, el 57.89% de los encuestados tiene necesidad de ingresar a la intranet para poder realizar óptimamente su trabajo a veces y el 63.16% de los encuestados opinan que solo a veces es fácil comunicarse con sus compañeros.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1. Tema

Programa de Comunicación Interna para Creaciones Sport de la Ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos.

4.2 Desarrollo de la propuesta

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (comunicación interna); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (comunicación externa).

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 misma, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a implicarse.

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier pyme. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los diferentes servicios de Apoyo a la

Gerencia son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Las herramientas puestas a disposición de la empresa para el desarrollo de la comunicación son muy amplias para cada una de las áreas y dependiendo de la estrategia y objetivos a conseguir será la empresa la que tendrá que decidir cuál de ellas emplear. Destaca entre todas, el potencial de las nuevas tecnologías, accesible a las pymes y la importancia del desarrollo de la creatividad y acciones innovadoras como parte del éxito de la comunicación de la empresa.

ESTRATEGIA DE IDENTIDAD PARA CREACIONES SPORT

Misión

Producir uniformes para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes con excelentes diseños, estilos y calidad, buscando estar siempre a la moda superando las expectativas del mercado y ofreciendo productos de primer nivel a nuestros clientes y distribuidores.

Visión

Ser una pequeña empresa estable y competitiva en la industria de la confección de uniformes trabajando con calidez y calidad en beneficio de los clientes.

Valores

- Innovación
- Competitividad
- Calidad
- Servicio
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Bien común

OBJETIVOS

Objetivo general

Satisfacer las necesidades y deseos en el uso de uniformes y otras prendas de vestir que distribuyen en creaciones sport, para los diferentes estilos, convirtiéndonos en la mejor alternativa; así como ser una marca de prestigio en nuestros diseños.

Objetivo a corto plazo

Brindar a nuestros clientes y distribuidores un costo beneficio, por su moda, estilos-tendencias y calidad-precio.

Objetivo a mediano plazo

Superar las expectativas de los clientes y distribuidores con la innovación de sus productos.

Objetivo a largo plazo

Evolucionar y estar en la moda de vanguardia del mercado Ecuatoriano.

ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA CREACIONES SPORT

Al observar que creaciones sport no cuenta con un organigrama, siendo que esto es de suma importancia para intercambiar información, entre los integrantes del taller, es decir, dichos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras.

El organigrama cumplirá una serie de funciones dentro de creaciones sport como:

- Proporcionar información de procesos internos.
- Posibilitar funciones de mando.
- Toma de decisiones.
- Mejorar la comunicación interna.

Organigrama

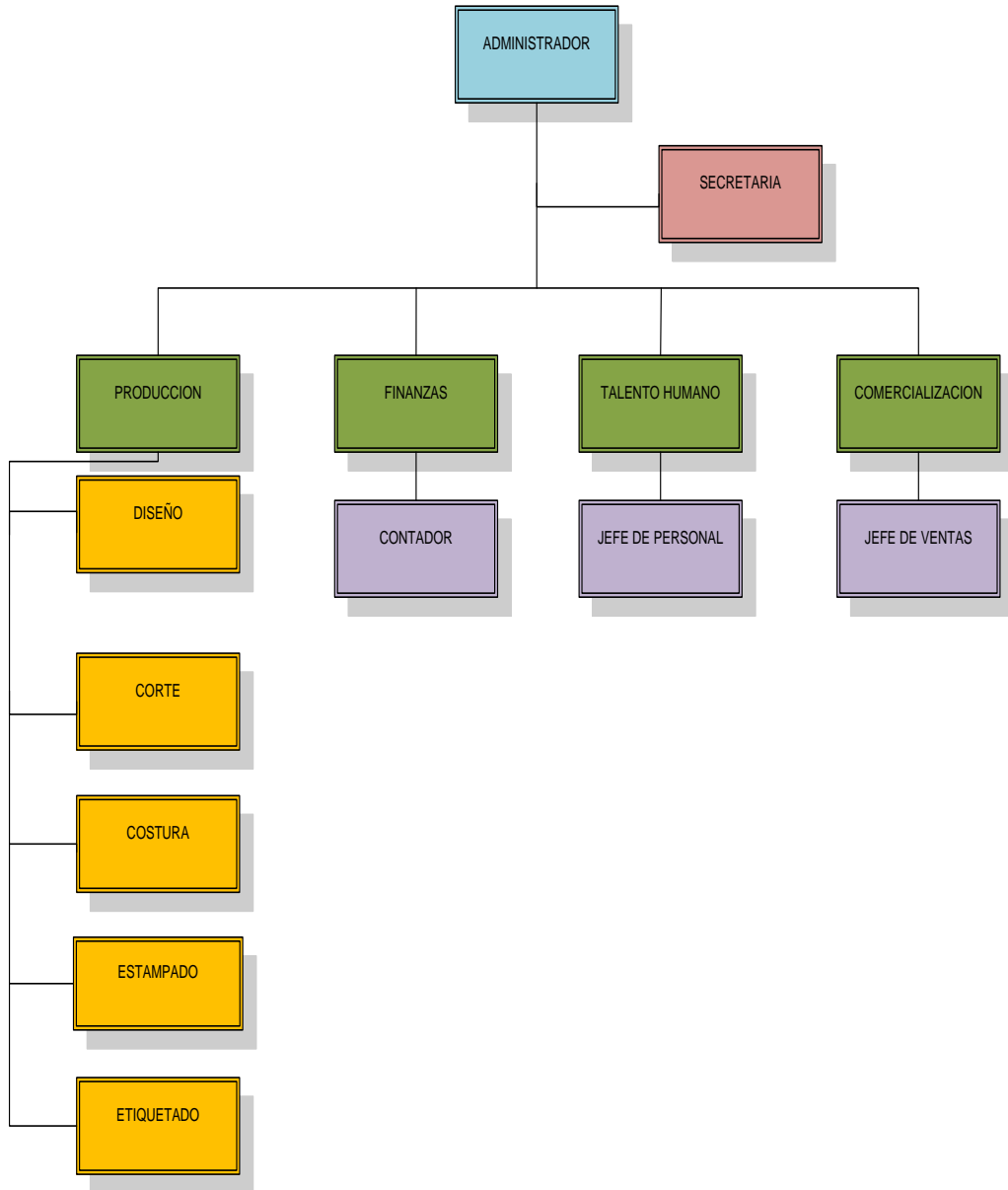


Figura 1. Organigrama de Creaciones Sport

ESTRATEGIA DE IMAGEN EMPRESARIAL PARA CREACIONES SPORT

a. Papelería Corporativa:

- Tarjetas de presentación
- Hoja membretada

b. Papelería Fiscal:

- Facturas

c. Vestimenta:

- Playeras

Principal razón de la Estrategia de Imagen Empresarial

- Captar la atención de los empleados y clientes.
- Despertar el interés de empleados y clientes.
- Mejorar las relaciones entre el personal.
- Resaltar, destacar y hacer atractiva la imagen de Creaciones Sport

Pretensión de la Estrategia de Imagen Empresarial para los dueños, empleados y clientes de Creaciones Sport

- Los dueños deben de tener una imagen que ayudará para la identificación de su marca, así como un sentido de pertenencia para sus empleados logrando su permanencia por mayor tiempo y de un agradable ambiente de trabajo, como hasta ahora.

- Los empleados buscan una identificación con la empresa, tener el sentido de pertenencia, ya que esto les da seguridad, al tener conocimiento total de la empresa a través de una identidad de la misma.
- Los clientes deben tener en mente a la marcas, identificada con el logotipo de la empresa.

Objetivo Estratégico

El objetivo principal de la aplicación de la Estrategia de Imagen Empresarial es “Implementar tácticas para perfeccionar la imagen Creaciones Sport a través del desarrollo de un nuevo formato en su papelería y la utilización de uniformes para los empleados y mejorar la comunicación entre los empleados, clientes y dueños”.

Objetivos específicos

La Estrategia de Imagen Empresarial tendrá como objetivos específicos, los siguientes:

- Identificar de una manera más fácil a la marca de creaciones sport así como la ubicación de sus productos.
- Impresionar a los empleados y clientes con la nueva imagen de creaciones sport
- Promocionar la marca de creaciones sport
- Mejorar la percepción de la imagen de la empresa en un 50%.

- Provocar un cambio significativo en la integración de los empleados con la empresa, para motivarlos a seguir trabajando en creaciones sport
- Crear una expectativa laboral a largo plazo, de los empleados, dentro de creaciones sport

Tácticas:

- Se otorgarán camisetas como uniformes a los empleados, que consistirá en una playera tipo polo color concho vino, bordado con el logotipo de creaciones sport, el cual brinda un sentido de pertenencia a los empleados.
- También se diseñará la papelería, que consiste en las hojas membretadas, notas de venta, notas de remisión, tarjetas de presentación y facturas personalizadas con el logotipo de creaciones sport.

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Imagen Empresarial.

Para determinar las necesidades para implementar la estrategia de imagen empresarial, se realizó una consulta con empleados y dueños del cual se desprenden los requerimientos siguientes:

- No tiene expectativas futuras en creaciones sport
- La única motivación que tienen para seguir trabajando en creaciones sport es la cuestión económica.
- Se detectó que los empleados no tienen una visión compartida.

- No cuentan con una imagen corporativa.

PAPELERÍA CORPORATIVA: TARJETAS DE PRESENTACIÓN



Verónica Magaly Aguirre Barragán
ADMINISTRADORA



Km 1 ½ vía a Quevedo Av.
Panamericana
Cel. 0990957500
Telf. 052-970081

Figura 2. Tarjeta de Presentación

PAPELERÍA CORPORATIVA: HOJAS MEMBRETADAS

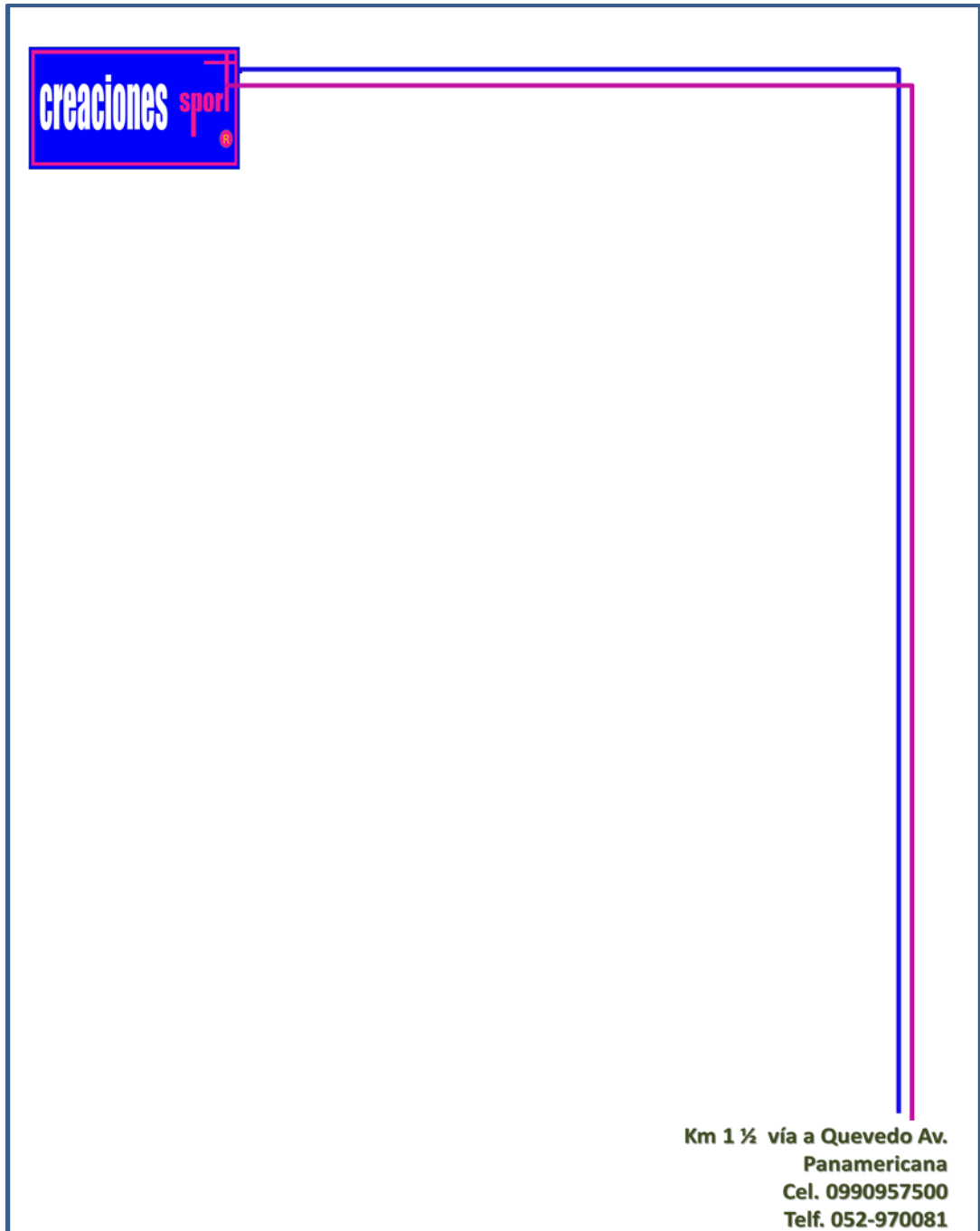


Figura 3. Hoja Membretada

Pedido

- 1.000 de hojas membretadas impresas a 2 tintas en papel opalina Holandesa en Offset.
- 1.000 de tarjetas de presentación impresas a color en cartulina de opalina en Offset.
- 5Block de facturas (500) impresas en 2 tintas, en papel auto copiante tamaño carta y 2 copia.

Cotización:

Hojas membretadas (offset)	\$ 12.00
Tarjetas de presentación	\$ 14.00
Facturas	<u>\$ 11.00</u>
Total	\$ 37.00

VESTIMENTA: PLAYERAS



Figura 4. Playeras

Pedido:

19 playeras tipo Polo en color beige con 1 bordado al frente tamaño escudo

Cotización:

Precio 19 playeras	\$ 152.00
Costo por ponchado	<u>\$ 15.00</u>
Total:	\$ 167.00

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN EMPRESARIAL PARA CREACIONES SPORT

Principal razón de la Estrategia de Motivación Empresarial

- Captar la atención de los empleados.
- Fortalecer la relación que existe entre los empleados y la empresa.
- Mejorar las relaciones entre el personal.
- Lograr que los empleados se sientan identificados y comprometidos con creaciones sport
- Mantener una buena relación entre los empleados y los dueños de la empresa.

Pretensión de la Estrategia de Motivación Empresarial para los dueños y empleados de creaciones sport

- Los dueños de la microempresa deben conseguir mantener una buena relación con sus empleados, con la finalidad de lograr un

mejor ambiente laboral en base a los valores que la empresa establece para conseguir que los empleados desarrollen un sentido de pertenencia para sus empleados logrando su permanencia por mayor tiempo, y que estos a su vez contribuyan con la contratación de nuevos elementos.

Conseguir que los empleados sientan una identificación con la empresa, tener el sentido de pertenencia, ya que esto les da seguridad, y esto a su vez favorece al crecimiento interno y externo de la empresa.

Objetivo Estratégico

El principal objetivo del uso de la Estrategia de Motivación Empresarial es “Implementar tácticas que ayuden a mejorar la percepción que tienen los empleados de creaciones sport a través de la implementación de diversos recursos que permitan reconocer el talento de los empleados que actualmente laboran dentro de la empresa.

Objetivos específicos

La Estrategia de Motivación Empresarial tendrá como objetivos específicos, los siguientes:

- Provocar un cambio significativo en la integración de los empleados con la empresa, para motivarlos a seguir trabajando en creaciones sport
- Crear una expectativa laboral a largo plazo, de los empleados, dentro de Creaciones sport

Tácticas:

Se recabaran datos de los empleados, con la finalidad de formar un expediente de cada uno de ellos.

- Nombre.
- Domicilio
- Edad
- Teléfono
- Fecha de nacimiento
- En caso de emergencia nombre y teléfono de algún familiar

Una vez recopilados estos datos se colocara cada mes el nombre completo de los empleados que cumplan años en ese mes, con la finalidad de mostrarles lo importantes que son para creaciones sport.

También se elaborara mensualmente un reporte de actividades que refleje los siguientes datos:

- Puntualidad
- Asistencia
- Niveles de producción

En donde se mencionara el nombre completo del o los empleados que hayan destacado en ese mes en cada rubro, con la finalidad de reconocer el esfuerzo y la calidad de trabajo que día a día ponen en sus actividades, pero sobre todo para manifestarles que ellos más que empleados del negocio son una valiosa parte de una gran familia que se apoya y que se llama creaciones sport.

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Motivación Empresarial.

- No existe una larga relación laboral de los empleados con creaciones sport
- Tener beneficios adicionales al pago.
- Que persista el ambiente agradable dentro de creaciones sport.
- Continuar con la buena relación con los jefes.
- No tiene expectativas futuras en creaciones sport
- La única motivación que tienen para seguir trabajando en “creaciones sport es la cuestión económica..

Herramientas necesarias

- Pizarrón
- Plumones
- Participación de los empleados.

El reconocer el trabajo de los empleados y su cumpleaños ayudara para que el personal se sienta motivado y sobre todo tomado en cuenta por parte de los dueños, con la finalidad de conseguir un sentimiento de pertenencia e importancia.

El uso de esta estrategia se implementara el día 1 de Junio del 2013 el cual se ubica dentro de la semana número 23 y se estará usando a partir de ese día hasta la semana número 52 ubicada en el mes de Diciembre solo que esta estrategia se tendrá que analizar el efecto que causo en los empleados cada 2 meses con la finalidad de conocer su punto de vista del uso de este método, así como tomar en cuenta alguna recomendación o idea que estos nos proporcionen, a fin de lograr un ambiente laboral mucho más atractivo y cómodo para ellos sin olvidar la promoción y uso de valores y políticas que la empresa tiene.

Presupuesto

Pizarrón de corcho
Medida 90 X 60 CM
Precio \$ 25.00



Chinchas para pizarrón de corcho
Precio \$ 1.50 con 100 piezas



Papel de colores
Precio \$ 10.90 con 500 hojas



Plumón base agua
Precio \$ 7.50 con 8 piezas



CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO
1	Pizarrón	25,00
1	Caja de Clinches	1,50
1	Paquete de Hojas de Colores	10,90
1	Paquete de Plumones	7,50
	Total	44,90

Cuadro 1. Presupuesto

Estrategia de apoyo empresarial para creaciones sport

Principal razón de la Estrategia de Apoyo Empresarial

- Promover la idea de un líder para la adecuación de funciones.

Pretensión de la Estrategia de Apoyo Empresarial para los dueños y empleados de creaciones sport

- Dirigir todas las acciones hacia el objetivo común del taller

Objetivo Estratégico

El objetivo principal de la Estrategia de Apoyo Empresarial es el de brindar un guía, un líder al grupo de trabajo a modo de que las labores en conjunto, se lleven de manera más ágil y eficiente.

Objetivos específicos

- Proporcionar un guía para el desarrollo de las actividades.
- Actualización en el uso de la maquinaria.

Tácticas

Proporcionar capacitación específica en cada una de las áreas de producción, dentro de las cuales se resolverán dudas y se orientara en el uso de nuevos métodos de trabajo.

El administrador será la persona encargada de llevar el control de las asistencias y el nivel de productividad, para ello, contará con un formato

que le servirá de base para llevarlo a cabo, la parte de la asistencia se tomará considerando como horario de entrada las 09:00h, dejando un margen de tolerancia de 20 minutos, pasado ese tiempo, el administrador cerrara la lista colocando la palabra Falta en aquellos nombres que no hayan llegado aún, cabe mencionar que ningún empleado será sancionado por retardos, ya que este control es para efectos de medición exclusivamente.

Para el control de la productividad, serán considerados como producción mínima X número de prendas, se usaran colores para diferenciar en el formato los distintos niveles de producción, esto para designar al final del mes a los trabajadores más destacados, las prendas adicionales también serán contabilizadas.

Esta capacitación se proporcionará cada 6 semanas y tendrá una duración de 2 días.

Presupuesto

La aplicación de la estrategia no genera un costo extra para creaciones sport, ya que esta es una de las funciones del Administrador

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Apoyo Empresarial

- Implementar un sistema que optimice el desarrollo de las distintas actividades dentro del taller, con cada uno de los empleados.

Herramientas necesarias

- Colaboración de los empleados
- Supervisión del administrador en las actividades a evaluar.
- Aplicación de formatos de control.

Objetivo Estratégico

- Lograr unir a todas las personas que laboran en creaciones sport

Objetivos específicos

- Mantener un buen ambiente laboral.
- Realizar por lo menos una reunión para fomentar la unión entre los trabajadores.

Tácticas

Se efectuaran entrevistas a los trabajadores, esto con el motivo de conocer sus gustos y preferencias.

Se determinaran los siguientes puntos para las reuniones:

- Lugar
- Alimentos
- Bebidas
- Presupuesto
- Comunicar a los empleados la fecha de la reunión por medio del pizarrón.
- Realización del evento.
- El último sábado de cada mes se comprara un pastel para festejar los cumpleaños de los empleados de ese mes.

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Integración Empresarial

Actualmente no existe algún sistema de integración del personal que fomente la comunicación de los empleados con los dueños.

Herramientas necesarias

- Participación de los empleados y dueños de creaciones sport.
- Planificación de los eventos a efectuar durante el año.

Los resultados de hacer reuniones para los empleados saltan a la vista, ya que estos se sentirán parte de la empresa, pues estos se sienten tomados en cuenta y con sentido de pertenencia cuando estas se realizan.

Por lo general se nota que los empleados son mas amigables unos con otros, lo cual podremos ver mediante la observación en las siguientes semanas a la reunión; para este caso tomaremos las últimas dos semanas de Septiembre viendo cual fue el resultado que nos arrojó el evento. Posteriormente conforme a la observación realizada se verá si fue positivo o no para creaciones sport y se tomara la decisión de hacer una siguiente reunión o cancelarla.

Fechas propuestas

Dentro de los eventos a celebrar, recomendamos que los motivos para hacer estas reuniones puedan ser:

1. Aniversario de creaciones sport
2. El 25 de diciembre.
3. Fin de año.

PRESUPUESTO		
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO
Comidas	19	76,00
Refrescos	28	10,00
Sillas	19	9,00
Mesas	4	4,00
Pastel	1	15,00
Total		114,00

Cuadro 2. Presupuesto de Agasajos

PLAN DE ACCIÓN PARA CREACIONES SPORT

Principal razón del Plan de Acción

- Evaluar los cambios implementados.
- Implementar medidas de control que nos permitan evaluar los cambios que se implementaran para fortalecer a la empresa.
- Mantener y mejorar la relación entre los empleados y los dueños de la empresa.

Pretensión del Plan de Acción para los dueños de creaciones sport

Los dueños en conjunto con el administrador de creaciones sport deberán evaluar el nivel de aceptación de los empleados de los cambios efectuados con la finalidad de conocer si ha mejorado la Comunicación Interna.

En caso de que los cambios efectuados no hayan conseguido los objetivos planteados, se aplicaran nuevas medidas para alcanzar los objetivos trazados.

Plan de Acción

CONTENIDO	TIEMPO	EVALUACION	RESPONSABLE
Otorgarán camisetas como uniformes a los empleados, que consistirá en una playera tipo polo color concho vino, bordado con el logotipo de creaciones sport, el cual brinda un sentido de pertenencia a los empleados	1 día	Participación de los empleados	Administrador
Diseñar la papelería, que consiste en las hojas membretadas, notas de venta, notas de remisión, tarjetas de presentación y facturas personalizadas con el logotipo de creaciones sport.	1 día	Participación de los empleados	Administrador
Recabar datos de los empleados, con la finalidad de formar un expediente de cada uno de ellos	3 días	Participación de los empleados	Administrador
Elaborar Mensualmente un reporte de actividades de los empleados	1 día al mes	Participación del administrador	Administrador
Proporcionar capacitación específica en cada una de las áreas de producción, dentro de las cuales se resolverán dudas y se orientara en el uso de nuevos métodos de trabajo.	2 días cada 6 semanas	Participación de los empleados	Administrador
Efectuar entrevistas a los trabajadores, esto con el motivo de conocer sus gustos y preferencias.	1 día al mes	Participación de los empleados y dueños de creaciones sport.	Administrador

Fuente: Autoras

Objetivo Estratégico

El principal objetivo del uso de la estrategia de anclamiento es evaluar las acciones implementadas en creaciones sport, a través de la utilización de herramientas que permitan conocer como ha mejorado la comunicación interna y con esto modificar la cultura empresarial dentro de creaciones sport.

Tácticas

Se aplicaran criterios de evaluación, con la finalidad de conocer la situación surgida a partir de la implementación de los cambios, los cuales se dividirán en segmentos para evaluar cada una de las acciones aplicadas; a continuación se muestran los formatos a utilizar:

ESTRATEGIA DE APOYO EMPRESARIAL				
CAPACITACION				
FECHA	EMPLEADO	AREA DE PRODUCCION	ACTIVIDAD ENSEÑADA	OBSERVACIONES
19/11/2012	Juan carlos Cevallos Medina	Corte	Nuevos metodos de Corte	
20/11/2012	Fernando Raul Jacome Castro	Costura	Nuevos metodos de Corte	
21/11/2012	Roberto Luis Cedeño Cedeño	Estampado	Nuevos metodos de Corte	
22/11/2012	Miguel Rafael Perez Mora	Etiquetado	Nuevos metodos de Corte	
23/11/2012	Luis Alberto Hernandez Cedeño	Costura	Nuevos metodos de Corte	
Firma del Administrador _____				

Al conocer en qué área de la producción y que empleado requiere de atención más especializada optimizaremos los niveles de producción y fomentaremos la participación de los empleados con el administrador que es quien brinda la capacitación.

ESTRATEGIA DE MOTIVACION EMPRESARIAL					
EMPLEADO DEL MES					
FECHA	EMPLEADO	PRODUCCION PIEZAS	PUNTUALIDAD	BEST	OBSERVACIONES
26/11/2012	Juan carlos Cevallos Medina	150	3	1	
27/11/2012	Fernando Raul Jacome Castro	160	3	2	
28/11/2012	Roberto Luis Cedeño Cedeño	145	3	1	
29/11/2012	Miguel Rafael Perez Mora	100	1		
30/11/2012	Luis Alberto Hernandez Cedeño	100	1		
Nota: Para la columna puntualidad el administrador tomara en cuenta la información publicada en el pizarron y en este formato anotara la puntualidad utilizando un parametro entre 1 y 3. Para la columna Best el administrador anotara el numero de veces que el empleado ha sido "Empleado del Mes".					
Firma del Administrador _____					

Al fomentar la participación de los empleados para lograr ser “el empleado del mes” conseguiremos que tengan un sentimiento de pertenencia e importancia, y con esto tener una expectativa de crecimiento dentro de creaciones sport.

ESTRATEGIA DE INTEGRACION EMPRESARIAL				
REUNIONES				
FECHA	EMPLEADO	PARTICIPACION	SUGERENCIAS	OBSERVACIONES
03/12/2012	Juan carlos Cevallos Medina	5		
04/12/2012	Fernando Raul Jacome Castro	5		
05/12/2012	Roberto Luis Cedeño Cedeño	5		
06/12/2012	Miguel Rafael Perez Mora	3		
07/12/2012	Luis Alberto Hernandez Cedeño	2		
Nota: En la columna de participacion el administrador anotara una calificacion utilizando un parametro de 1 y 5. La columna observaciones es para uso exclusivo del administrador.				
Firma del Administrador _____				

Conociendo los gustos y preferencias de los empleados provocaremos una cultura empresarial en la cual el personal se sienta identificado e importante para creaciones sport.

ESTRATEGIA DE IMAGEN EMPRESARIAL							
UNIFORMES Y PAPELERIA							
FECHA	EMPLEADO	USA LA PLAYERA					OBSERVACIONES
		L	M	M	J	V	
10/12/2012	Juan carlos Cevallos Medina	x	x	x	x		
11/12/2012	Fernando Raul Jacome Castro	x	x	x	x	x	
12/12/2012	Roberto Luis Cedeño Cedeño	x	x	x			
13/12/2012	Miguel Rafael Perez Mora		x		x		
14/12/2012	Luis Alberto Hernandez Cedeño		x	x		x	
Firma del Administrador _____							

Mejorando la percepción de los empleados hacia la marca, conseguiremos que el personal se sienta comprometido con creaciones sport y fomentaremos la integración del grupo de trabajo.

Una vez analizada la información obtenida en cada uno de estos formatos, los dueños conocerán la situación surgida a partir de la implementación de los cambios y si estos se han visto reflejados en la ambiente laboral, al estar al tanto de este nuevo escenario sabrán si es necesario efectuar nuevas medidas o no para lograr la consolidación de la nueva cultura empresarial.

Estas medias de control se aplicaran trimestralmente, esto con la finalidad de que los empleados de creaciones sport tengan tiempo de poder asimilar los cambios implementados.

Presupuesto

Papelería

La implementación de esta estrategia no tendrá ningún costo, ya que la papelería a utilizar es la misma generada por creaciones sport.

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Control

Se aplicaran estos criterios de evaluación para conocer los resultados de cada una de las acciones implementadas dentro del cual valoraremos los siguientes aspectos:

- La comunicación interna de creaciones sport
- La relación laboral entre los empleados de creaciones sport
- La nueva cultura empresarial.

Herramientas necesarias

- Participación de los empleados.
- Formatos de control.
- Criterios de evaluación

5.4. CONCLUSIONES

La comunicación interna de creaciones sport se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente por expertos de la comunicación. Es más una comunicación reactiva que se estructura sobre la base de las necesidades coyunturales y adolece de una perspectiva de largo plazo y de integración y coordinación de todas las áreas de la organización.

El estudio de campo realizado al personal administrativo y de producción de creaciones sport, permitió definir e identificar los problemas comunes que los empleados y trabajadores tienen cuando utilizan cualquier medio de comunicación dentro de la empresa.

Es necesario que todo el personal de creaciones sport tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la empresa y, de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de hacer parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa y, así cumplan metas y alcancen logros en el sector industrial, proyectando una imagen positiva a sus públicos externos, ganando posicionamiento en la mente de los consumidores.

5.5. RECOMENDACIONES

Creaciones sport para que continúe brindando un excelente servicio a sus clientes debe mantener una infraestructura de comunicación acorde al avance tecnológico que permita ofrecer excelentes servicios de comunicaciones a sus empleados y trabajadores con seguridad y alta disponibilidad para que desarrollen sus actividades de manera eficiente.

Proponer la elaboración de estrategias de comunicación que contenga acciones que permitan mejorar los flujos de comunicación interna en creaciones sport.

La comunicación interna es un elemento fundamental de regulación y estabilización que puede ayudar a poner en evidencia problemáticas organizacionales como resolver hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados, así como responder tácticamente y rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la organización.

Para que la comunicación interna sea un elemento fundamental para gestionar los cambios debe incrementar los procesos de formación continuada de las personas y prever en su estrategia un programa de formación en comunicación para todos, directivos y profesionales.

5.6. Bibliografía

- Losada, D. (2004) Gestión de la comunicación en las organizaciones, Ariel S.A. Barcelona. España.
- Mintzberg Henry. 2012. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel.
- Elías, J, Macaray J (2000). Más allá de la comunicación interna: LA intercomunicación. Gestión 2000. Barcelona España.
- Villafañe, J. (2006) La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, Prentice Hall. Madrid España.
- García, J. (2007) La comunicación interna. Díaz de Santos ed. Madrid España.
- Morales, F (2006). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000, Barcelona España.
- Daft Richard L. Teoría y diseño organizacional (2007), Editorial CENGAGE Learning, 9º edición, D.F México.
- BARTOLI, A. (2004). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- BLANCHARD, K (2007). Liderazgo al más alto nivel. Colombia: Ed. Norma.

- BUCKINGHAM. M (2005). Lo que usted debe saber para ser gerente, líder excepcional y alcanzar el éxito duradero. Colombia: Ed. Norma.
- ESPADA, M (2002). Nuestro motor emocional: La Motivación. España: Ed. Díaz de Santos.
- GARCÍA, J (2003). La Comunicación Interna. España: Ed. Díaz de Santos.
- JOHNSON, G, SHOLES, K y WHITTINGTON, R. (2006). Dirección Estratégica. Séptima edición. Editorial Pearson /Prentice hall.
- KENNETH, T. (2005). La motivación intrínseca en el trabajo. México: Ed. Universitaria Ramón Areces.
- LAFRANCE, J (2004) Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas. España: Ed. Trilce.
- HERNANDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. México. 2003

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

1. ¿Cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación interna (E-mail- Memo - Circular), identifica claramente quién se lo envía?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

2. ¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la compañía a nivel interno?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

3. ¿Tiene usted acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo?

Lo necesario

Poco

Nada

No ha buscado

4. ¿A través de quien recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la compañía?

Gerente de la empresa

Compañeros de trabajo

Jefe de area

Ninguno de los anteriores

5. ¿Qué tipo de información conoce usted que sea difundida por su jefe específicamente?

De trabajo

Personal

No sabe

No contesta

6. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

7. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación interna son claros?

Si son claros

Son medianamente claros

No son claros

No sabe no responde

8. ¿Estos mensajes se reciben oportunamente?

Si

No

A veces

No sabe no responde

9. ¿Tiene usted necesidad de ingresar a la intranet para poder realizar óptimamente su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

10. ¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de área?

Si

No

A veces

No sabe no responde

ANEXO 2







