



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

“Incidencia de la deficiente comunicación interna sobre el estudio organizacional de la Empresa MEGAROK S.A. – Montecristi”

AUTOR:

FRANCO MERO EDUARD JOSE

TUTORA:

ING. ANGELA CEVALLOS PONCE

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Ingeniería Comercial

MANTA – MANABÍ - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema:

“Incidencia de la deficiente comunicación interna sobre el Estudio Organizacional de la Empresa MAGAROK S.A.- Montecristi”.

Del señor egresado: Franco Mero Eduard José, estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial; considero que el trabajo de graduación ha sido dirigido y supervisado durante su realización por mi persona, reúne los méritos suficientes tal como lo disponen las Normas Académicas y Reglamento de Graduación, para ser sometido a la evaluación del Tribunal que el Consejo de Facultad designe.

Manta, 1 de septiembre de 2017.



Ing. Ángela Cevallos Ponce

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Sometida a consideración de la Facultad Ciencias Administrativas, Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí", como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

APROBADO POR:

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

TUTOR DE TITULACIÓN

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

SECRETARIA

DEDICATORIA

Una de las virtudes más loables de los seres humanos es tener la capacidad para sobreponerse a las adversidades y lograr metas que a veces parecen imposibles y difíciles de alcanzarlas, pero que son las que sirven para forjar el destino de quienes perseveran por ellas.

Al culminar este trabajo investigativo, he dado cumplimiento a la cristalización de mis anhelos, por eso les dedico este logro a:

DIOS y a la virgen MARIA DE MONSERRAT por proporcionarme la visión espiritual del bien en cada etapa de mi existencia.

A mi padre Franco Mero Pedro, que supo siempre orientarme sabiamente en el buen camino, Su apoyo fue muy importante en mi vida y siempre está apoyándome en todo momento, A mi Madre Norma Mero que con sus sabios consejos y su apoyo incondicional siempre ha estado junto a mí, le doy gracias por ayudarme a crecer como ser humano, a mi esposa Génesis Santana y mi hija que está por nacer les doy gracias por ser mi felicidad mi fortaleza para cada día ser mejor, A mis abuelos Manuel Mero Chávez (+) y Dora Luz Triviño, A Mi hermana Jahaira, sobrina Kahiry y amigos por su respaldo moral y sincero durante la realización de este trabajo investigativo.

Por último, considero que la educación nace con la vida y no acaba sino con la muerte.

EDUARD JOSE FRANCO MERO

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi gratitud, al culminar este trabajo de tesis, a las siguientes instituciones y personas.

Agradezco a Dios y a la virgen MARIA DE MONSERRAT por haberme iluminado el camino, por darme sabiduría, voluntad y constancia, lo que me ha permitido no desmayar en el trajín de la formación profesional.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, muy especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas, con su personal administrativo y docente.

A mis padres: por ser los pilares que en todo momento de mi vida han sabido darme la suficiente confianza, comprensión y amor.

A mi esposa Genesis Santana por su amor, paciencia y tolerancia incondicional.

A mí estimada directora de tesis, Ing. Ángela Cevallos Ponce, quien con sus orientaciones y oportunas revisiones supo robustecer técnicamente mi espíritu y fortaleza académica.

A mi hermana, sobrina, amigos y catedráticos, porque con su ayuda constante y desinteresada me han impulsado a seguir en el ideal perfecto.

EDUARD JOSE FRANCO MERO

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	IV
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. TEMA:.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.2. Análisis Crítico	4
1.2.3. Prognosis	5
1.2.4. Formulación del Problema	5
1.2.5. Preguntas Directrices.....	6
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación	6
1.2.6.1. Delimitación del Contenido	6
1.2.6.2. Delimitación Espacial.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivo Específico.....	9
CAPITULO II.....	10
2. MARCO TEORICO	10
2.1 ANTECEDENTES	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	11
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.5. HIPÓTESIS.....	37
2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	37
CAPÍTULO III.....	38

3. METODOLOGÍA.....	38
3.1. ENFOQUE	38
3.2. MODALIDAD	38
3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental	38
3.2.2. Investigación de campo	39
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.3.1. Investigación Correlacional.....	39
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	39
3.3.3. Investigación Explicativa	40
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	45
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	46
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	46
3.9 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	47
CAPÍTULO IV	58
PROPUESTA	58
4.1. DATOS INFORMATIVOS.....	58
4.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	59
4.3. JUSTIFICACIÓN.....	59
4.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	60
4.4.1. Objetivo general.....	60
4.4.2. Objetivos específicos	60
4.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	61
4.6. FUNDAMENTACIÓN	61
4.6.1. Estrategias de comunicación – Comunicación Interna.....	61
4.7.1. Desarrollo del Modelo Operativo.....	66
Etapa 1. Planteamiento de objetivos	66
Etapa 2. Elaboración de estrategias.....	66
Etapa 3. Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias	68
Etapa 4. Evaluación y control	71
4.8. ADMINISTRACIÓN.....	71
4.8.1. Presupuesto	72

4.2. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	73
CAPÍTULO V	74
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 CONCLUSIONES	74
5.2 RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	78

RESUMEN

Se puede identificar la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional, puede mostrar varias causas que intervienen en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia de MEGAROK S.A., debido al inadecuado estilo de dirección y designación de obligaciones que es indiferente ante los problemas de comunicación interna entre todo el equipo de trabajo, lo que conlleva a tener conflictos entre el personal directivo y administrativo, estos muchas veces se convierten en determinantes al momento de querer generar un mensaje o una idea, como también al tener una sola persona con la responsabilidad de los Despachos.

Se evidencia en forma directa la incapacidad para comunicarse como un punto crítico que sobrelleva a tener un desarrollo organizacional muy pobre, impidiendo mejorar la labor técnico-profesional y efectiva para así poder tener un ambiente óptimo ante el cumplimiento de las funciones que se designen en esta investigación, los conflictos que se desarrollaban entre las áreas eran tensos y sin mediaciones ya que un departamento vela el presupuesto financiero y la otra parte por cubrir el tiempo de entrega, a su vez los dueños de la empresa MEGAROK S.A. buscan la efectividad del negocio.

La remota claridad acerca del verdadero estado de la comunicación organizacional en la empresa incide en el desarrollo de la organización, ya que al crear controversia en los diferentes aspectos descuidan el funcionamiento de la empresa sufriendo cambios agresivos.

INTRODUCCION

La empresa MEGAROK S.A. es una institución de carácter privado que se encuentra ubicada en la ciudad de Montecristi, Provincia de Manabí. Es una empresa dedicada a la explotación, procesamiento y comercialización de productos de canteras. Cuenta con 30 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la organización. La investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa MEGAROK S.A.

Se la ha realizado en base al problema existente que atraviesa la empresa, con el objetivo de brindar una solución efectiva. La problemática nace de la incidencia de la deficiente comunicación interna sobre el estudio organizacional de la empresa MEGAROK S.A. Para lo cual al tener problemas tanto administrativos como en la gestión productiva o distribución no puede cumplir con nuevas tareas encomendadas.

Podemos destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa MEGAROK S.A. así como también en las actitudes de los trabajadores.

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

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA:

Incidencia de la deficiente comunicación interna sobre el estudio organizacional de la empresa MEGAROK S.A. – Montecristi.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La deficiente comunicación interna y su incidencia sobre el estudio organizacional de la empresa MEGAROK S.A.

1.2.1. Contextualización

(Hectony, 2013) Indica que a nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

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

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

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

1.2.2. Análisis Crítico

La deficiente comunicación interna y su incidencia sobre el estudio organizacional de la empresa MEGAROK S.A., tiene como causas:

- Un inadecuado estilo de dirección que es indiferente ante los problemas de comunicación interna entre todos los integrantes de la empresa.
- Otra causa que incide sobre el problema planteado son los conflictos entre el personal ya que estos muchas veces se convierten en determinantes al momento de querer generar un mensaje o una idea.
- La incapacidad para comunicarse es un punto crítico que conlleva a tener un desarrollo organizacional muy pobre.
- El desconocimiento del rol que cada emisor estratégico tiene con la comunicación interna es otra de las principales causas de este problema, ya que una comunicación adecuada es primordial para el desarrollo técnico-profesional y efectivo para así poder tener un ambiente óptimo.
- La remota claridad acerca del verdadero estado de la comunicación organizacional interna en la empresa incide en el desarrollo de la organización, ya que al descuidar este tema el funcionamiento de la empresa sufre algunos cambios agresivos.
- El inadecuado uso de los canales de comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida.

1.2.3. Prognosis

La deficiente comunicación interna y su incidencia sobre el estudio organizacional de la empresa MEGAROK S.A., puede provocar los siguientes efectos:

- Un deficiente trabajo en equipo, malas relaciones humanas que a la larga conllevarían a problemas fuera de la empresa.

- Bajo desempeño laboral, traducido en ineficiencia y baja productividad. Mala relación entre aéreas y departamentos, teniendo como consecuencia la inadecuada utilización de los diferentes recursos de la empresa.

- Baja productividad de la empresa, afectando gravemente al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. Poca coordinación de actividades, que repercutirían sobre el rendimiento tanto humano como de la organización.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo incide la deficiente comunicación interna sobre el estudio organizacional de la empresa MEGAROK S.A.?

1.2.5. Preguntas Directrices

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

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

1.2.6.1. Delimitación del Contenido

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

1.2.6.2. Delimitación Espacial

- **Provincia:** Manabí
- **Ciudad:** Montecristi
- **Dirección:** El Chorrillo

1.3. JUSTIFICACIÓN

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

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

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

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, son las personas las que

definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

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

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

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

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Determinar el grado de incidencia de la deficiente comunicación interna sobre la estructura organizacional de la empresa MEGAROK S.A. como línea base para la formulación de estrategias que orienten el mejoramiento continuo de los procesos

1.4.2. Objetivo Específico

- Determinar el estado situacional de problemática incidente en la empresa MEGAROK S.A.
- Desarrollar estrategias que den propuestas a los requerimientos encontrados en el diagnóstico situacional
- Delinear estrategias orientadas al mejoramiento de la comunicación interna de la empresa MEGAROK S.A.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

“Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción”. (Champoy, 2013)

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

(Aguilar, 2012) “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”

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

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Comunicación Organizacional

Según (Hernandez, 2011) indica que la comunicación organizacional es un instrumento laboral que permite el desplazamiento de la información en las organizaciones con el objetivo de relacionar las necesidades e intereses de aquella con el personal de la empresa y con la sociedad, además permite conocer al recurso humano y evalúa su ocupación y producción a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

(Andrade, 2011) Entiende la comunicación organizacional de tres formas distintas: Como un proceso social; David k. Berlo autor especializado en comunicación sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental, considerada como una afirmación muy cierta y que aplica plenamente en el ámbito de las organizaciones. Desde esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización u empresa.

Como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo de ideas humanas que estudian la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y su medio. El proceso de esta conducta es relativamente nuevo, ubicando el inicio de los esfuerzos serios y problemáticos por desarrollarlos como las primeras obras publicadas relacionada a la materia en la década de los setenta. Empezando a surgir por aquel tiempo las asociaciones profesionales en comunicación organizacional, que dieron un impulso importante a este campo no solo en relación a la generación del conocimiento a partir de la investigación, sino también a la aplicación de estos conocimientos en las organizaciones.

Como un conjunto de técnicas y actividades: considerados por sus conocimientos obtenidos a través de investigaciones del proceso comunicativo en la organización

utilizados para desarrollar métodos que orienten a la facilitación y rapidez el contenido de mensajes que se dan entre sus miembros y organización, los diferentes públicos que tiene su entorno como sus clientes, inversionistas proveedores, medios de comunicación, competidores, distribuidores, organismo diversos y público en general.

Se distinguen dos categorías con dependencia al público que se dirige el esfuerzo comunicativo:

➤ Comunicación interna

Es un conjunto de actividades realizadas por la organización para la creación y sustento de buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de medios de comunicación que logren mantener informados, integrados y motivados para aportar con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

➤ Comunicación externa

Se considera como un conjunto de mensajes enviados por la organización dirigidos hacia sus diferentes públicos externos, orientados a conservar u optimizar las relaciones con ellos, a preparar una imagen favorable que permita promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas, como la publicidad.

(Andrade, 2011) Indica que la comunicación es integral, es decir abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas son importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización:

➤ Interna-externa

Distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización de los que se dan en esta y su público.

- Vertical (ascendente y descendente) –horizontal-diagonal
 - La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior y descendente cuando viaja en sentido opuesto.
 - Comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que permanezca en áreas distintas.
 - Comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación cada vez más frecuente e importante debido a la necesidad de conformar equipos de trabajos integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones)

- Formal – informal
 - La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o canales oficiales de la organización.
 - La comunicación informal es la que utiliza red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le puede conocer como “radio pasillo” término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza.

- Verbal – no verbal
 - La comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita para transmitir los mensajes deseados.
 - La comunicación no verbal es la que se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal así como gestos, y cada vez más ligado al de comunicación.

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

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

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

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

Desarrollo Organizacional

Según (Mello, 2014) define al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para

aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

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

El Desarrollo Organizacional requiere:

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

El Desarrollo Organizacional implica:

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

El Desarrollo Organizacional no debe ser:

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

Cambio Organizacional

(Marshak, 2014) Define el Cambio Organizacional como la capacidad de adaptación organizacional a diferentes transformaciones que produzca el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es el conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones.

Barreras para el cambio

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

- **Pérdida.** Aun cuando todo está cambiando en el entorno, muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada permanece estático, sin embargo, las personas cuando el cambio se evidencia, se acercan y las involucra sintiendo mucho temor, porque no hay nada más seguro que el estado actual en que se encuentren. Podrían tener mejoras, pero generalmente las personas prefieren no comprometer su *statu quo* en aras de lo que representa una aventura.

Durante el proceso, se dan varios tipos de pérdida:

- **Seguridad.-** Como ya se mencionó anteriormente, el temor a perder el statu que genera temor en el individuo, su seguridad se ve amenazada, aun cuando en realidad no esté sucediendo; tiene que ver con lo indispensable que se sienta el individuo para la empresa, con el conocimiento que posea sobre su trabajo y con el tiempo que tiene laborando para la compañía.

- **Capacidad.-** Se relaciona precisamente con el grado de conocimientos o habilidades del empleado, éste considera que su capacidad no es suficiente como para enfrentar un cambio, sobre todo de carácter tecnológico, donde se requiere de conocimientos especializados, así que comienza a sentirse ignorante o poco útil.
- **Relaciones.-** Si el empleado se ve amenazado con perder su puesto por cualquiera que sea la razón, las relaciones con sus compañeros comienzan a debilitarse, quizá porque sienta que ya no tiene caso continuarlas o por la competencia que ellos significan.
- **Sentido de dirección.-** Aunque se tenga o no se tenga una meta u objetivo bien definidos, ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos internamente en el sujeto, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no entiende o conoce la nueva dirección que toma la empresa.
- **Territorio.-** El hombre es un animal territorial, aun cuando de hecho no sea suyo un espacio, se apropia de él cuando es en el que se mueve cotidianamente. Ante el cambio, el individuo comienza a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo, porque ya no representa lo que habitualmente, sino que ese espacio también sufrirá transformaciones que de una u otra forma va a afectarlo.
- **Resistencia.** Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, en fin, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad. Algunas consideraciones claves en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio:

- **Primero:** La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.
- **Segundo:** Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente.
- **Tercero:** La dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.
- **Cuarto:** Las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.
- **Quinto:** La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Nuestra investigación no contiene influencia de manera directa con un marco legal específico

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

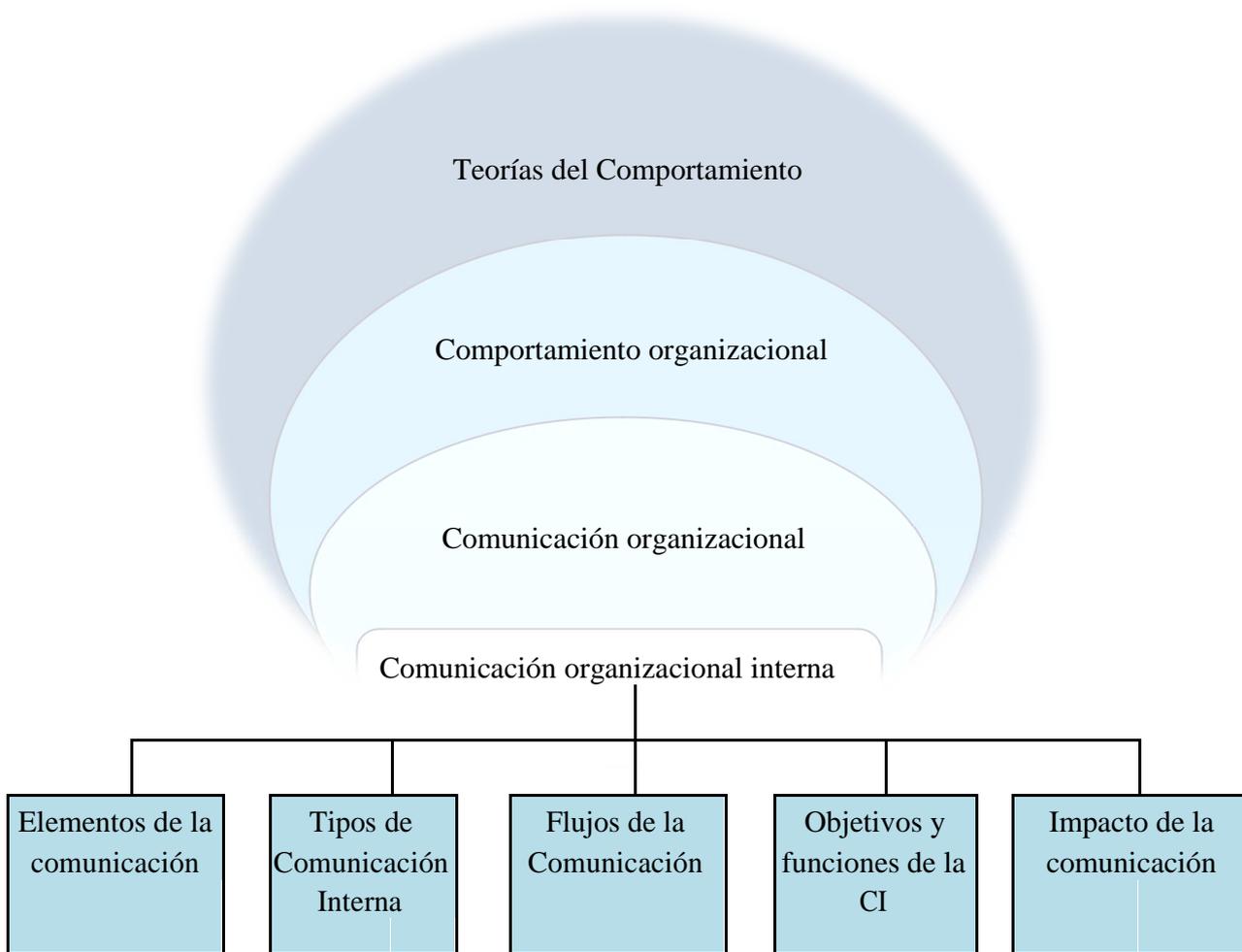


Gráfico No.1. Categorías fundamentales

Fuente: Investigación directa

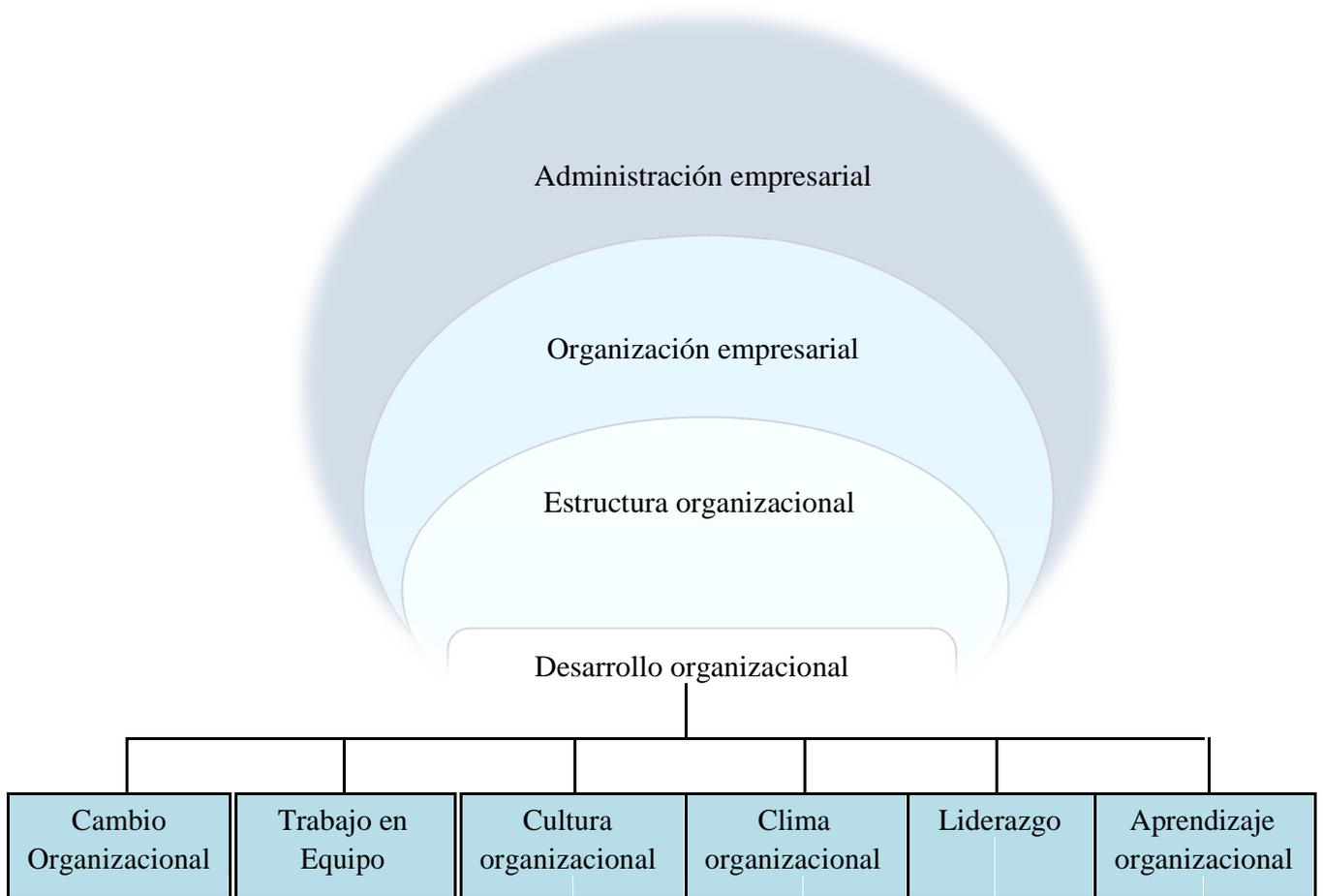


Gráfico N2. Categorías fundamentales

Fuente: Investigación directa

DEFINICIONES

Teorías del comportamiento

(Suárez, 2015) Indica que la teoría del comportamiento de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de

las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

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

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

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

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

subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Comportamiento organizacional

Según (Jugde, 2011, págs. 3-5) el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una mejor persona respecto a su desarrollo personal y satisfacción.

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

Comunicación organizacional interna

Según (Balarezo, 2014) la Comunicación Organizacional Interna es un eje primordial de las empresas y tiene como primer objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Además que (Balarezo, 2014) supone que una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

Elementos de la comunicación

A criterio de (comunicación interna) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.

- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.
- **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- **Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.
- **Encodificación:** Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- **Decodificación:** A diferencia de la Encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

Tipos de comunicación interna

Para la (comunicación interna) La comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado:

- **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.

- **No verbal:** Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función de grado de interacción:

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

Según (Morales, 2013) existen dos tipos de comunicación interna: Comunicación formal e informal:

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

Flujos de la comunicación

El autor (Rico, 2012) afirma que los flujos de la comunicación, son reconocidos a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones.

La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

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

debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Objetivos y funciones de la comunicación interna

(Gomez Josefa, 2013) Indica que la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

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

Impacto de la comunicación organizacional

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

La relación entre el hombre y la organización parte del concepto de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la

relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno. (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2011)

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

Administración Empresarial

Según (Ponce, 2010) la Administración Empresarial se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen y alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. También la define como la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.

La empresa es un organismo social integrado por una variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos), cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades, o bien la prestación de servicios a la comunidad.

Organización Empresarial

(Rivera, 2013) Hace referencia que la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace q la actividad sea más productiva o menos costosa pero para conseguir estos resultados necesita hacerse de forma organizada.

La organización tiene, por lo tanto, un marcado carácter instrumental: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas

que aspiran a conseguir un fin común. La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin. Desde este punto de vista, la organización aparece como una de las funciones directivas por excelencia en la gestión de organizaciones de toda índole.

(Economía, 2009) La organización empresarial es un grupo de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de la producción, que lo que se alcanza a nivel individual. Es una suma de esfuerzos y trabajo en equipo que permite alcanzar el desarrollo más fácilmente.

Estructura organizacional

Según (Charles Lusthaus, 2012) Es la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura.

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

Trabajo en equipo

En el libro escrito por (Mahieu, 2012) hace referencia que el Trabajo en Equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo

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

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de:

- Un objetivo, una finalidad o una meta común.
- Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria.
- Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa.
- La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas).
- Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno.
- Una instancia efectiva para la toma de decisiones.
- Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea.
- Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado. (Mahieu, 2012)

Cultura Organizacional

El autor (Alvarez, 2014) define que la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.

Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.

Bajo este enfoque, la organización es una estructura social, lo cual significa que en ella “las relaciones sociales que sus miembros establecen y dan lugar a un sistema de relaciones que prevalece y orienta su comportamiento como en su capacidad de desempeñar roles, los unos respecto a los otros”.

Pertenercer a esta estructura social llamada organización proporciona al hombre la posibilidad de manifestarse en ella mediante la actuación social entendida como las “formas de pensar, sentir y obrar que se orientan a modificar o afectar un ambiente o situación al adoptar modelos compartidos por los miembros de la colectividad”. El concepto de acción social conduce a la “conciencia colectiva” como la suma total de las creencias y sentimientos comunes en el término medio de los individuos de la sociedad y que por sí mismo forman un sistema.

El autor (José Salazar, 2009) dice que la Cultura Organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no

atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

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

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

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

Clima Organizacional

El autor (José Salazar, 2009) dice que definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que en su conjunto,

ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

El Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en

su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Liderazgo

El autor (Ruiz, 2013) Dice que el liderazgo dentro de las organizaciones supone autoimponerse la responsabilidad de guiarlas a caminos de competitividad. Parece obvio pero conviene recordar que en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan de tal forma, lo que a largo plazo crea confusión, deterioro en las relaciones humanas dentro de la empresa y situaciones de riesgo laboral. Lo más importante para las empresas es manejarse en el éxito, y nadie mejor que los líderes para conducirlos en ese trayecto.

Mientras exista un éxito por celebrar, un camino habrá por encontrar y comentar. Cuando la embriaguez del éxito lo ridiculiza, se acaban las expectativas, surge el estrés del éxito. Se trata de ganar por ganar, ganar para sentirse bien, por obligación, por soberbia. Los caminos se acortan hasta desaparecer, entonces surge el abismo y el derribo.

La empresa inteligente busca éxitos para celebrar (aprende), conoce el fracaso y lo engaña con la estrategia (fortaleza). La organización tonta no sabe celebrar un éxito, crea problemas en los que disipa los reconocimientos y los logros, los anula (no aprende), desestima con soberbia el fracaso, no se prepara para recibirlo (debilidad).

El buen liderazgo en la empresa sabe administrar al talento. La gestión del talento consiste en atraer, retener a los profesionales con mejores dotes para enfrentar una tarea. Los líderes que tienen miedo al talento acaban perjudicándose a sí mismos; este perjuicio se extiende, a largo plazo, al conjunto de la organización.

Los líderes empresariales no sólo tienen que tener estatura suficiente para atraer a los grandes talentos; también necesitan carácter para retenerlos.

También agrega (José Salazar, 2009) que los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados.

Existen también otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etcétera. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional.

Aprendizaje organizacional

(Castillo, 2014) Indica que el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades obtienen y realizan información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa que le permita a la organización adaptarse al cambio. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo.

En el primer caso, el conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea penetrado a los trabajadores de las entidades.

El aprendizaje organizacional ha sido estudiado por un gran número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. El aprendizaje organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Además (Castillo, 2014) dice que el aprendizaje organizacional está dado por cinco disciplinas:

1. Desarrollo personal: Aprende a expandir nuestra capacidad personal y obtener resultados que deseamos para crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse así mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.
2. Modelos mentales: En los cuales continuamente nos reflejamos, aclaramos y mejoramos nuestras imágenes mentales del mundo y vemos como muestran nuestras acciones y decisiones.
3. Visión compartida: Construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que buscamos crear, y los principios y guías mediante las cuales llegaremos a él.
4. Aprendizaje en equipo: Transformando nuestras aptitudes conversaciones y de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo, de tal forma que los grupos de personas pueden desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.

Pensamiento de los sistemas: Una manera de pensar, y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos ayuda a comprender como cambian los sistemas de una forma más efectiva, y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.

2.5. HIPÓTESIS

Una adecuada comunicación organizacional interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa MEGAROK S.A.

2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

X = Comunicación organizacional interna

VARIABLE DEPENDIENTE

Y = Desarrollo organizacional

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

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

3.1. ENFOQUE

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

3.2. MODALIDAD

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

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental

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

3.2.2. Investigación de campo

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

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

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Correlacional

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

3.3.2. Investigación Descriptiva

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

3.3.3. Investigación Explicativa

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

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

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

Detalle de la población

Cargo	Cantidad
Gerente General CHORRILLO	1
Gerente General PICOAZA	1
Contadora	1
Jefe departamentales	5
Personal administrativo	5
Despachadores	4
Operarios	10
Auxiliares	3
Total	30

Fuente: Investigación directa

<p>porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas.</p> <p>Más aun busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que los rodea el DO va asociando con variables como el cambio organizacional, trabajo en equipo, cultura organizacional, clima organizacional, liderazgo y aprendizaje organizacional.</p>	<p>Clima organizacional</p> <p>Liderazgo</p> <p>Aprendizaje organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación hacia las personas ✓ Orientación hacia los equipos ✓ Percepciones ✓ Convivencia laboral. ✓ Influencia ✓ responsabilidad ✓ Clasificación ✓ Estrategias 	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo de equipo dentro de la empresa? 4. ¿considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades de la empresa? 5. ¿cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado? 	
<p>FUENTE: Investigación directa</p>				

Cuadro 2.- Matriz de Operacionalización de Variables - Variable Independiente

HIPÓTESIS: Una adecuada comunicación organizacional interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa MEGAROK S.A

VARIABLE INDEPENDIENTE: Comunicación Organizacional Interna

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICA/ INSTRUMENTO
La Comunicación Organizacional Interna es un eje Fundamental de las Empresas Y tiene como principal objetivo contribuir al logro de Los resultados organizacionales, fortalece la Identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, Y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación institucional ✓ transmisión de información ✓ Fortalecimiento de relaciones interpersonales ✓ Coordinación interna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa? 2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa? 3. ¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización? 4. ¿Considera que una buena 	Encuesta / cuestionario
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ implicación del personal ✓ cambio de actitudes ✓ Mejoramiento de productividad 		
	Flujos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación descendente ✓ Comunicación ascendente 		

<p>Comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.</p>	<p style="text-align: center;">Tipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación horizontal ✓ Comunicación oblicua ✓ Escrita ✓ Oral ✓ No verbal ✓ Directa ✓ Indirecta ✓ Comunicación formal ✓ Comunicación informal ✓ Emisor ✓ Receptor ✓ Decodificación ✓ Código ✓ Canal ✓ Mensaje ✓ Contexto ✓ Feedback ✓ Ruido ✓ Encodificación 	<p>comunicación organizacional interna mejoraría a la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?</p> <p>5. ¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?</p> <p>6. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?</p> <p>7. ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?</p>	
<p>FUENTE: Investigación directa</p>				

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

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

Cuadro 3. Recolección de información	
PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes internos (empleados)
3. ¿Sobre qué aspectos?	Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional
4. ¿Quién?	Investigador
5. ¿Cuándo?	12 Semanas
6. ¿Lugar de la recolección de información?	CANTERA MEGAROK S.A. CHORRILLO
7. ¿Cuántas veces?	Se realizará por una ocasión a cada uno de los encuestados.
8. ¿Qué técnica de recolección se utilizará?	Encuesta
9. ¿Con qué instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales.
Fuente: Investigación directa	

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Cuadro 4. Técnicas e instrumentos de investigación		
TIPO DE INVESTIGACION	TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
1. Información secundaria	1.1 Lectura	1.1.1 Tesis de Grados, libros, revistas científicas, documentos científicos, documentos web.
2. Información primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario
Fuente: Investigación directa		

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

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

- **Codificación de la información:** La codificación fue el proceso de enumerar cada una de las preguntas del cuestionario y en base a esto se facilitó el proceso de tabulación de los datos obtenidos. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.
- **Tabulación de la Información:** La tabulación de datos se la realizó a través del programa Excel, lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

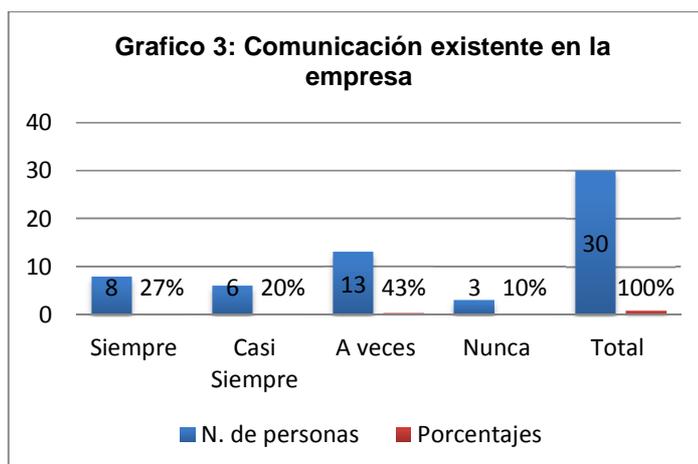
- **Graficar:** Para la presentación de los resultados se utilizó gráficas de barras.
- **Análisis estadístico:** El análisis de los datos se realizó por medio de porcentajes que nos permitió interpretar los resultados obtenidos.
- **Interpretación:** La interpretación de resultados se elaboró bajo la síntesis de los mismos y así poder generar la información necesaria pudiendo estructurar una posible solución al problema en estudio.

3.9 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenida la información mediante la realización de las encuestas, se continuó a tabular, analizar e interpretar los resultados. Para una mejor comprensión se crearon tablas y gráficos en las que detallan de una manera clara todas las cifras relevantes, como son: el número de encuestas aplicadas y los porcentajes.

3.9.1 ¿Tiene usted conocimiento de los diferentes tipos de comunicación que existen en la empresa MEGAROK S.A.?

Cuadro 5: Tipos de comunicación		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	8	27%
Casi Siempre	6	20%
A veces	13	43%
Nunca	3	10%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		

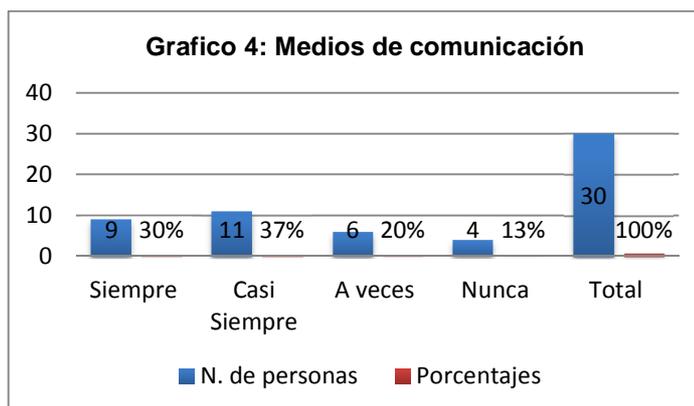


Fuente: Investigación directa

Análisis: Se aprecia que 13 trabajadores que equivalen al 43% del total de los encuestados consideran que los tipos de comunicación muestra a veces la comunicación existente en la empresa, mientras que 8 personas que conforman el 27% afirma siempre, 6 personas que equivale al 20% opina casi siempre y 3 personas que conforman el 10% muestra que nunca.

3.9.2 ¿Con qué frecuencia utiliza usted los medios de comunicación que tiene la empresa?

Cuadro 6: Medios de comunicación		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	9	30%
Casi Siempre	11	37%
A veces	6	20%
Nunca	4	13%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		

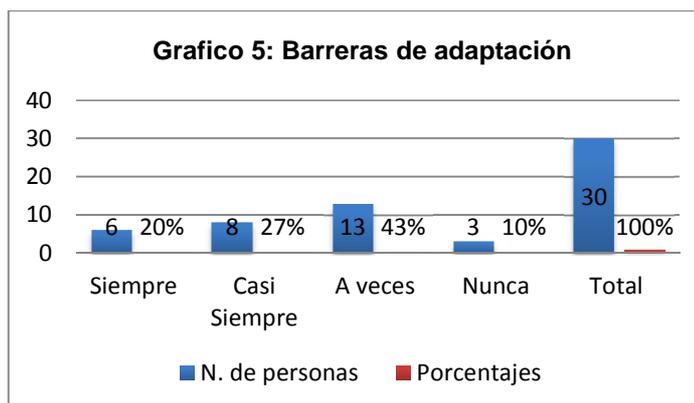


Fuente: Investigación directa

Análisis: Se aprecia que 11 personas que equivalen al 37% de los encuestados afirman que casi siempre utilizan frecuentemente los medios de comunicación, 9 personas que muestra el 30% opinan siempre, 6 personas que comprende el 20% dicen a veces y el 13% de los encuestados muestra que nunca.

3.9.3 ¿Cree usted que el desarrollo organizacional de la empresa MEGAROK S.A enfrenta barreras de adaptación?

Cuadro 7: Barreras de adaptación		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	6	20%
Casi Siempre	8	27%
A veces	13	43%
Nunca	3	10%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		

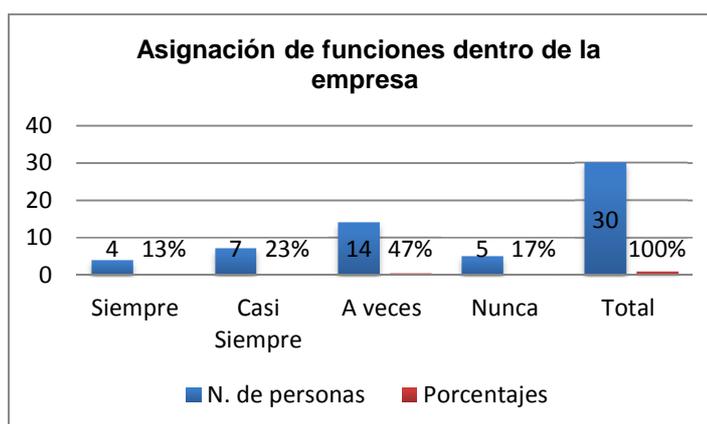


Fuente: Investigación directa

Análisis: Se estima que según los resultados de las encuestas muestran que 13 personas que equivalen al 43% afirman que a veces el desarrollo organizacional de la empresa enfrenta barreras de adaptación, mientras que 8 personas que equivale al 27% opinan casi siempre, el 20% de los encuestados muestra que siempre y 3 personas que equivale al 10% dicen que nunca.

3.9.4 ¿Considera que la asignación de funciones influya sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Cuadro 8: Asignación de funciones		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	4	13%
Casi Siempre	7	23%
A veces	14	47%
Nunca	5	17%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		



Fuente: Investigación directa

Análisis: Se aprecia en los resultados que 14 personas que conforman el 47% de los encuestados afirman que a veces la asignación de funciones influye sobre el trabajo en equipo en la empresa, 7 personas que equivalen al 23% muestra casi siempre, 5 personas que conforman al 17% dicen que nunca, mientras que el 13% de los encuestados dicen que siempre.

3.9.5 ¿Cree usted que la cultura organizacional influye sobre desarrollo de las actividades en la empresa?

Cuadro 9: Cultura organizacional		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	6	20%
Casi Siempre	8	27%
A veces	9	30%
Nunca	7	23%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		



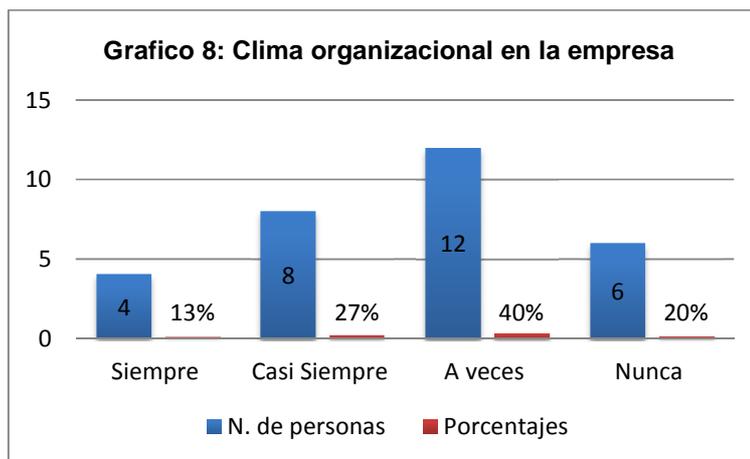
Fuente: Investigación directa

Análisis: Se estima que 9 personas que conforman el 30% muestra que a veces la cultura organizacional influye en el desarrollo de las actividades de la empresa, mientras que el 27% de los encuestados afirman que casi siempre, 7 personas que equivale al 23% dicen que nunca, mientras que 6 personas dicen que siempre.

3.9.6 ¿Considera Usted que el clima organizacional es el más adecuado para la empresa?

Cuadro 10: Clima organizacional		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	4	13%
Casi Siempre	8	27%
A veces	12	40%
Nunca	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa



Fuente: Investigación directa

Análisis: Se estima que según los resultados de las encuesta afirma que 12 personas que conforman un 40% muestra que a veces el clima organizacional es el más adecuado en la empresa, el 27% de los encuestados opinan casi siempre, 6 personas conformado por el 20% dicen que nunca, mientras que el 13% indican que siempre.

3.9.7 ¿Considera usted que la comunicación organizacional mejora el comportamiento interpersonal entre los empleados de la empresa?

Cuadro 11: Comportamiento interpersonal		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	5	17%
Casi Siempre	9	30%
A veces	10	33%
Nunca	6	20%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		

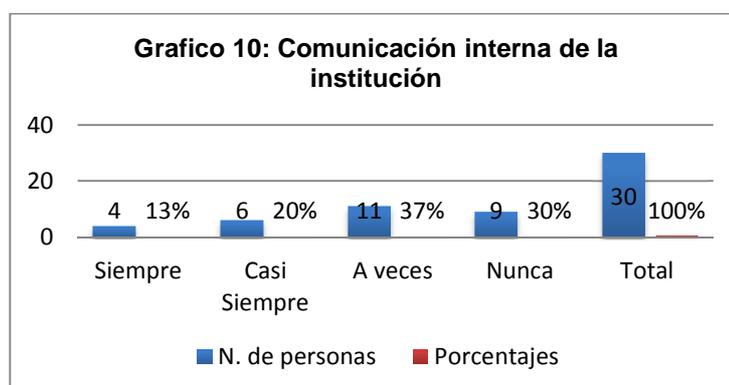


Fuente: Investigación directa

Análisis: Del total de los encuestados 10 personas que equivale a 33% muestra que a veces la comunicación organizacional mejora el comportamiento interpersonal, 9 personas que conforman el 30% indican que casi siempre, el 20% opinan que nunca, mientras que 5 personas que equivale al 17% dicen que siempre.

3.9.8 ¿Cree usted que la comunicación interna muestra una identificación institucional por parte del empleado hacia la empresa MEGAROK S.A?

Cuadro 12: Identificación institucional		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	4	13%
Casi Siempre	6	20%
A veces	11	37%
Nunca	9	30%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		



Fuente: Investigación directa

Análisis: Se estima que 11 personas que equivale al 37% afirman que a veces la comunicación interna muestra una identificación institucional entre los empleados, mientras que 9 personas que equivale al 30% dicen que nunca, el 20% de los encuestados opinan que casi siempre y el 13% indica que siempre.

3.9.9 ¿Considera usted que la comunicación interna ayuda a mejorar la relación dentro de la organización?

Relación dentro de la organización		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	5	17%
Casi Siempre	8	27%
A veces	11	37%
Nunca	6	19%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		

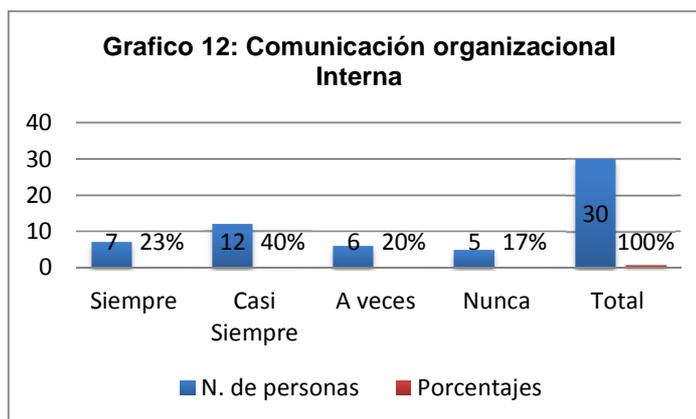


Fuente: Investigación directa

Análisis: Del total de los encuestados 11 personas que conforman el 37% afirman que a veces la comunicación interna ayuda a mejorar la relación dentro de la organización, mientras que 8 personas que equivale el 27% dicen que casi siempre, el 19% opina que nunca y 5 personas que conforman el 17% muestra que siempre.

3.9.10 ¿Cree usted que una buena comunicación organizacional interna podría mejorar productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

Cuadro 14: Productividad de la empresa		
Respuestas	N. de personas	Porcentajes
Siempre	7	23%
Casi Siempre	12	40%
A veces	6	20%
Nunca	5	17%
Total	30	100%
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa		



Fuente: Investigación directa

Análisis: Se aprecia que 12 personas que conforman el 40% afirman que casi siempre una buena comunicación organizacional interna podría mejorar la productividad en la empresa, mientras que el 23% de los encuestados opinan que siempre, 6 personas que equivalen al 20% indican a veces y el 17% opinan que nunca.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. DATOS INFORMATIVOS

Título de la propuesta

Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa MEGAROK S.A.

Institución ejecutora:	MEGAROK S.A.
Beneficiarios:	Clientes internos
Ubicación:	Sitio Chorrillo Montecristi
Tiempo estimado para la ejecución:	90 días
Fecha de inicio:	1 de Octubre del 2017
Fecha de finalización:	30 de Diciembre del 2017
Equipo técnico responsable:	Gerencia
Costo:	3000 dólares americanos

4.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En base a la información científica que se ha logrado obtener durante esta búsqueda se puede resaltar que las dificultades que presenta la comunicación organizacional interna de la empresa MEGAROK S.A. están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la buena productividad de la empresa MEGAROK S.A

En pocas veces los colaboradores de la empresa conocen poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como buenos los medios de comunicación internos con los que cuenta MEGAROK S.A. Además la distribución de funciones en pocas veces afecta directamente sobre el trabajo en equipo y cabe resaltar que el clima organizacional de la empresa en pocas veces es el adecuado para el correcto desenvolvimiento de los empleados.

Por último la comunicación organizacional interna de la empresa MEGAROK S.A no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del empleado hacia la empresa y existe manera muy poca el fortalecimiento las relaciones interpersonales entre los empleados.

4.3. JUSTIFICACIÓN

Con el diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa MEGAROK S.A se aspira corregir y eliminar las dificultades que la organización tiene actualmente en este entorno. El diseño de estrategias debe responder a los siguientes objetivos:

- Conseguir que todas las personas que conforman parte de la organización conozcan cual es el fin de lo planeado.

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

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

4.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.4.1. Objetivo general

Impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa MEGAROK S.A y el desarrollo organizacional por medio del diseño de estrategias.

4.4.2. Objetivos específicos

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

4.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

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

- **Factibilidad política:** Voluntad plena de los integrantes y directivos de las diversas áreas de la institución.
- **Factibilidad técnica – operativa:** Disponibilidad total de los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el diseño de la propuesta.
- **Factibilidad social:** Cada uno de los integrantes de la institución debe estar dispuesto a apoyar con el desarrollo y mejoramiento de la organización.
- **Factibilidad legal:** El diseño de la propuesta no contiene ninguna norma o ley establecida a nivel local, municipal o nacional.

4.6. FUNDAMENTACIÓN

4.6.1. Estrategias de comunicación – Comunicación Interna

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

Cada empleado necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa. En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la

política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa.

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditoras que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas. Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso sus ejes principales y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada uno de los sectores, en función de los objetivos del negocio.

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

- **Primero: La atribución de responsabilidades.-** Se recomienda que sea el director de comunicación quien la ejerza cuando la empresa sea grande, sin embargo en las medianas y pequeñas debe asumirla un ejecutivo cuya vinculación sea bien a la dirección de personal, bien a la dirección de comunicación, aunque dichas alternativas presenten ventajas e inconvenientes como vemos a continuación.

- **Segundo: La concepción de los mensajes.-** Debe tener prioridad la información interna, toda acción comunitaria hacia el exterior debe ir precedida de una comunicación hacia el interior de la compañía. Para ello además la información que vaya a ir hacia el exterior se recomienda que

sea difundida por canales internos dos o tres días antes de hacerse pública.
Las claves para que el mensaje sea eficaz son:

- Comunicado con diligencia, para eliminar la deformación informativa que genera el rumor.
- Simple, para garantizar la comprensión general.
- Novedoso, si se pretende que despierte interés.
- Selectivo, para orientarlo hacia los hechos que realmente motivan su comunicación.

➤ **Tercero: La elección de los instrumentos.-** Para ello se deben considerar tres variables:

El contenido del mensaje, considerando su complejidad y su extensión: Si es complejo y largo los soportes audiovisuales ofrecen buenos resultados en la medida que permiten una narración estructurada y también a la hora de incorporar gráficos. Para estos casos resultan de utilidad los soportes escritos siempre y cuando se considere el público al que va dirigido así como su capacidad de comprensión y su hábito de lectura. Si la naturaleza del contenido es más social lo mejor es que el canal sea oral.

El perfil del destinatario: el cual nos ayudará a elegir el soporte adecuado para la comunicación interna. La segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación: mientras más homogéneos sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales.

El efecto deseado, considerando cinco efectos prioritarios: la comprensión correcta del contenido del mensaje, la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos, la memorización, la conservación de la información durante un largo período de tiempo y el coste económico de la comunicación.

4.7. METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

Cuadro 15: Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa MEGAROK S.A.					
Fase	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo
Planeamiento de objetivos	Elaboración de los objetivos para la presente propuesta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de un objetivo general que servirá como eje central. ➤ Elaboración de los objetivos específicos apegados al objetivo general 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de contabilidad	3 semanas
Elaboración de estrategias	Diseñar estrategias acorde con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de estrategia para captar la atención de público objetivo. ➤ Diseño de estrategia para llevar un mensaje al público objetivo. 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de contabilidad	2 semanas
Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias	Selección de mecanismos que servirán para el desarrollo de las estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selección de los mecanismos que van acorde con la estructura de las estrategias. 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de contabilidad	4 semanas

Evaluación y control.	Comparación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.	➤ Aplicación de entrevistas y encuestas periódicas para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta.	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de contabilidad	3 semanas
FUENTE: Investigación directa					

4.7.1. Desarrollo del Modelo Operativo

Etapa 1. Planteamiento de objetivos

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

Etapa 2. Elaboración de estrategias

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

Entre las estrategias diseñadas para mejorar la comunicación interna de la CANTERA MEGAROK S.A. constan:

- Charlas periódicas sobre el tema de comunicación interna.
- Uso correcto de los medios de comunicación.
- Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna.
- Aprovechamiento de la tecnología.
- Potenciar los medios de comunicación interna más utilizados.
- Capacitación periódica en temas de comunicación y nuevas tecnología.

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

- Diseño de estrategias para captar la atención del público objetivo.

- Diseño de estrategias para llegar con un mensaje claro al público objetivo.

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

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

Cuadro 16: Mecanismos para la aplicación de estrategias	
Estrategias	Mecanismos
Charlas periódicas sobre temas de comunicación interna	➤ Desarrollo de temas prioritarios de forma colectiva e individual.
Uso correcto de los medios de comunicación	➤ Destinar los recursos comunicacionales a un fin exclusivo.
Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna	➤ Uso adecuado de dispositivos e instrumentos existentes.
Aprovechamiento de la tecnología	➤ Actualización de hardware y software.
Potenciar los medios de comunicación interna más utilizados	➤ Priorizar la utilización de los medios masivos y de alta tendencia.
Capacitación periódica en temas de comunicación y nuevas tecnologías	➤ Apoyo de conferencias especializadas (externos)
Fuente: Investigación directa	

Medios de comunicación idóneos

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

No hay que caer en el error de pensar que con sólo transmitir mensajes de arriba hacia abajo a la típica manera de jefe a subordinado se tendrá resultados en organizaciones dinámicas y cambiantes como las que exigen los mercados actuales. Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que se perderá uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción.

La comunicación interna se la organizará en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Conocerlos nos permitirá aplicar las herramientas más convenientes para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación en la CANTERA MEGAROK S.A., teniendo en cuenta todas sus dimensiones:

➤ **Comunicación descendente**

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

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

➤ **Comunicación ascendente**

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

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

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

➤ **Comunicación horizontal**

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

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

Etapa 4. Evaluación y control

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

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

Cuadro 17: Técnicas e instrumentos de evaluación y control	
Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Fuente: Investigación directa	

4.8. ADMINISTRACIÓN

El gerente de MEGAROK S.A. y el jefe de Contabilidad serán los encargados de la administración y ejecución de la presente propuesta. Estos a su vez impulsarán la iniciativa con el afán de contribuir al desarrollo de la organización.

4.8.1. Presupuesto

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

Cuadro 18: Presupuesto			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Resma de papel	3	\$ 5.00	\$ 15.00
Esferográficos	20	\$ 0.50	\$ 10
Gomas de borrar	20	\$ 0.25	\$ 5
Lápiz	20	\$ 0.30	\$ 6
Flash memory	1	\$ 15.00	\$ 15.00
Copias	300	\$ 0.02	\$ 6.00
Impresiones	300	\$ 0.05	\$ 15.00
Transporte	20	\$ 1.50	\$ 30.00
Alimentación	20	\$ 2.00	\$ 40.00
		Subtotal	\$ 142
		10% imprevisto	\$ 14,20
		Total	\$ 156,20
Fuente: Investigación directa			

4.2. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

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

Cuadro 19: Matriz de evaluación	
¿Quiénes solicitan evaluar?	MEGAROK S.A.
¿Por qué evaluar?	Se evaluara con la finalidad de ver cómo va desarrollando la propuesta tanto parcial como total
¿Para qué evaluar?	Para valorar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.
¿Qué evaluar?	Todo lo inherente a la comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional
¿Quién evalúa?	Un funcionario designado por la gerencia (Jefe de contabilidad).
¿Cuándo evalúa?	Según el cronograma propuesto
¿Con qué evaluar?	Aplicación de encuestas
Fuente: Investigación directa	

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de MEGAROK S.A.

- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa. así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos y reglamento con los que cuenta MEGAROK S.A.

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

5.2 RECOMENDACIONES

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

BIBLIOGRAFÍA

- Economía*. (Agosto de 2009). Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/organizacion-empresarial-0>
- Aguilar, M. G. (2012). *“La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”*. Universidad de Málaga.
- Alvarez, C. E. (2014). *gestion de salud: dos casos de estudios de cultura organizativa* . Colombia : Universidad del Rosario.
- Andrade, H. (2011). *comunicacion organizacional interna*. España: Gesbiblo, S.L.
- Balarezo, B. (2014). *Universidad Tecnica de Ambato*. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Castillo, N. A. (2014). *diseño organizacional y aprendizaje organizacional* . Instituto tecnológico matehuala.
- Champoy, Y. (2013). *comunicacion organizacional interna para formalecer el funcionamiento de la comision del control civico de la corrupcion* . Quito: Universidad politecnica Salesiana de Quito.
- Charles Lusthaus, M. h. (2012). *evaluacion organizacional* . Canada.
- comunicacion interna* . (s.f.). España : vertice .
- Enrique, A. M., Madroño, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2011). *Planificacion de la comunicacion empresarial*. Barcelona : Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Gomez Josefa, R. A. (2013). *comunicacion oral en la empresa*. España: ARCO-LIBROS .
- Gonzales, M. A. (2013). *indetidad corporativa: claves de la comunicacion empresarial*. España : Esic.
- Hectony, C. (2013). *portal de relaciones publicas*. Obtenido de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Hernandez, t. d. (septiembre de 2011). Obtenido de <https://es.slideshare.net/TessieAlejo/qu-es-la-comunicacin-organizacional>
- Jimenez, J. G. (2011). *comunicacion interna* . Madrid: Díaz de santos .

- José Salazar, J. G. (2009). *Clima y cultura organizacional*. Obtenido de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf
- Jugde, S. P. (2011). *Comportamiento Organizacional*. . México : Pearson Educacion.
- Mahieu, P. (2012). *trabajo en equipo*. argentina : Siglo veintiuno.
- Marshak, R. J. (2014). *Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades* . España : Deusto.
- Mello, D. F. (2014). *Desarrollo Organizacional - Enfoque integral*. Mexico: Noriega.
- Morales, F. (2013). *la planificacion de la comunicacion empresarial* . Barcelona - España : Bellaterra.
- Ponce, A. R. (2010). *administracion de la empresa teoria y practica* . Mexico : Noriega.
- Rico, L. F. (2012). *comunicacion empresarial y atencion al cliente* . España: Paraninfo.
- Rivera, N. A. (2013). *organizacion de empresas*. Deusto.
- Ruiz, M. (2013). *para que sirve un liider*. Mexico: Diaz de Santos .
- Sanchez, E. F. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinario*. España: Paraninfo.
- Suárez, M. M. (2015). *pensamiento administrativo*.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

1. ¿Tiene usted conocimiento de los diferentes tipos de comunicación que existen en la empresa MEGAROK S.A.?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>	A veces	<input type="text"/>
	Pocas veces	<input type="text"/>	nunca	<input type="text"/>	

2. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los medios de comunicación que tiene la empresa?

Excelente	<input type="text"/>	Bueno	<input type="text"/>	Muy Bueno	<input type="text"/>
	Regular	<input type="text"/>	Malo	<input type="text"/>	

3. ¿Cree usted que el desarrollo organizacional de la empresa MEGAROK S.A enfrenta barreras de adaptación?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>	A veces	<input type="text"/>
	Pocas veces	<input type="text"/>	nunca	<input type="text"/>	

4. ¿Considera que la asignación de funciones influya sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>	A veces	<input type="text"/>
	Pocas veces	<input type="text"/>	nunca	<input type="text"/>	

5. ¿Cree usted que la cultura organizacional influye sobre desarrollo de las actividades en la empresa?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>	A veces	<input type="text"/>
	Pocas veces	<input type="text"/>	nunca	<input type="text"/>	

6. ¿Considera Usted que el clima organizacional es el más adecuado para la empresa?

Siempre Pocas veces Casi siempre nunca A veces

7. ¿Considera usted que la comunicación organizacional mejora el comportamiento interpersonal entre los empleados de la empresa?

Siempre Pocas veces Casi siempre nunca A veces

8. ¿Cree usted que la comunicación interna muestra una identificación institucional por parte del empleado hacia la empresa MEGAROK S.A?

Siempre Pocas veces Casi siempre nunca A veces

9. ¿Considera usted que la comunicación interna ayuda a mejorar la relación dentro de la organización?

Siempre Pocas veces Casi siempre nunca A veces

10. ¿Cree usted que una buena comunicación organizacional interna podría mejorar productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

Siempre Pocas veces Casi siempre nunca A veces

ANEXO 2

Logotipo de la empresa MEGAROK S.A.



ANEXO 3

Empleados de la empresa



ANEXO 3

Primera reunión en conocimiento de la propuesta



ANEXO 4

Socialización entre empleados



ANEXO 5

Empleados de la empresa



ANEXO 5

Equipo de comunicación de la empresa MEGAROK S.A.

