



## **UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

### **TEMA:**

La comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA, año 2017 - 2018

### **AUTORA:**

Zambrano Gómez Yomira Lilibeth

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO  
EJECUTIVO**

**CARRERA DE  
SECRETARIADO BILINGÜE**

Manta, febrero de 2018

## **1. Tema**

**La comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA, año 2017-2018**

## 1.2. Certificación del tutor

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICACIÓN CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.	REVISIÓN: 1 Página 2 de 81

### CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de... horas, bajo la modalidad de presencial, cuyo tema del proyecto es **“La comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA, año 2017-2018”**, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita **Zambrano Gómez Yomira Lilibeth** estudiante de la carrera Secretariado Bilingüe, período académico 2013-2017, quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de Febrero de 2017.

Lo certifico,

Lic. Jessica Saenz Gavilanes  
**Docente Tutor(a)**  
Área:

## **1.3 Aprobación del trabajo**

### **TRIBUNAL**

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo

Miembros del tribunal examinan y aprueban el proyecto de investigación con tema:

**La comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA, año 2017-2018.**

Para su constancia firman:

**Tribunal examinador**

**Tribunal examinador**

**Tribunal examinador**

## **1.4 Autoría**

La suscrita **Yomira Lilibeth Zambrano Gómez**, portadora de número de la C.I. **131529688-7**, hace constar que es autora del Proyecto de Investigación científica titulado: **“La comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA, año 2017-2018”**; trabajo académico que constituye una labor investigativa personal realizada con la dirección de la asesora Lic. Jessica Saenz.

En tal sentido, manifiesto la originalidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada; además expreso que se han respetado los aportes intelectuales de otros autores y se ha hecho referencia de ellos en el texto.

Manta, febrero de 2018

**Yomira Lilibeth Zambrano Gómez**

**AUTORA**

## **1.5 Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a mi madre Marjorie, por ser el pilar más importante y haberme apoyado en todo momento, sus valores, y sobretodo su amor incondicional.

A mi padre Agustín y familiares, por enseñarme el valor de la perseverancia y constancia que los definen siempre y por su apoyo en todo mi proceso de preparación, por ser mi fuente de energía y brindarme sustento cuando lo he necesitado, por sus consejos, protección y amor.

A mis maestros, a todos aquellos que me motivaron a siempre seguir adelante para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de este proyecto.

A mis compañeros, por habernos apoyado recíprocamente en nuestro camino de formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos y compartir los buenos y malos momentos.

## **1.6 Reconocimiento**

La realización de esta investigación de proyecto fue posible, en primer lugar, a la Facultad de Gestión, Desarrollo, y Secretariado Ejecutivo por su acogida en mi iniciación como estudiante universitaria.

A la cooperación brindada por la Mg. Magdalena Bermúdez, Decana de la FAGEDSE, quien en su labor supo direccionar y por su apoyo constante; a la Lcda. Jessica Sáenz, Docente de la FAGEDSE, quien en su desempeño como tutora me supo guiar en mi proyecto de titulación.

De igual modo agradezco a todos mis profesores por su disposición y por enriquecernos con infinidad de conocimientos; que sin ellos no se hubiera podido recopilar la información necesaria en este estudio.

Agradezco a mis compañeros que me siguieron en toda mi etapa universitaria, por brindarme apoyo en los momentos que más lo necesite, por enseñarme a no rendirme nunca y seguir adelante con mis objetivos.

Finalmente, agradezco a todas las personas que participaron directa e indirectamente en la elaboración de este proyecto para que pudiera llevarse a cabo.

**Yomira Zambrano Gómez**

## 1.7. Índice

<b>1.2. Certificación del tutor</b> .....	2
<b>1.3 Aprobación del trabajo</b> .....	3
<b>1.4 Autoría</b> .....	4
<b>1.5 Dedicatoria</b> .....	5
<b>1.7. Índice</b> .....	7
<b>1.8 Abstract</b> .....	9
<b>2. Introducción</b> .....	11
<b>2.1. Antecedentes investigativos</b> .....	17
<b>2.2. Fundamentación legal</b> .....	18
<b>2.3. Fundamentación filosófica</b> .....	20
<b>2.4. Comunicación interna</b> .....	22
2.4.1 Importancia de la comunicación interna .....	24
2.4.2 Objetivos de la comunicación interna.....	26
2.4.3 Comunicación interna en la empresa.....	27
2.5.1 Público objetivo de la comunicación interna:.....	29
2.5.2 Detección de necesidades de comunicación en la empresa: Auditoría de comunicación .....	30
2.5.2.1 Desarrollo de la auditoría.....	31
2.5.2.2 Procedimiento cualitativo y cuantitativo .....	32
2.6.1 Tablones de anuncios:.....	35
2.6.2 Buzón de sugerencias:.....	36
2.6.3 Reuniones:.....	36
2.6.4 Entrevista personal: .....	36
2.6.5 Procedimiento de acogida: .....	37
2.6.6 Boletín interno: .....	37
2.6.7 Periódico interno/ revista de empresa: .....	37
2.6.8 Intranet:.....	37
2.6.9 Correo electrónico:.....	38
2.7.1 Redacción de textos en la empresa.....	38
2.7.2 Comunicación interna oral .....	39
2.7.3 Fuentes de comunicación interna .....	39
<b>2.8 Desarrollo organizacional</b> .....	<b>40</b>

2.8.1	Importancia .....	41
2.8.2	Objetivos .....	42
2.8.3	Características .....	43
2.8.4	Comportamiento organizacional.....	45
2.8.5	Fundamentos del comportamiento organizacional .....	47
2.8.6	Cambio planificado.....	48
2.8.7	Participación y delegación de autoridad.....	49
2.9.1	Diferentes modelos del comportamiento organizacional.....	50
2.9.2	El futuro del comportamiento organizacional .....	51
2.9.3	Enfoques de calidad de vida en el trabajo .....	52
<b>3.</b>	<b>Diagnóstico o estudio de campo .....</b>	<b>53</b>
<b>4.</b>	<b>Análisis de las entrevista.....</b>	<b>62</b>
<b>5.</b>	<b>Diseño de la propuesta .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1</b>	<b>Tema .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>64</b>
<b>5.3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>65</b>
5.3.1	Objetivo General: .....	65
5.3.2	Objetivos específicos:.....	65
<b>5.4</b>	<b>Metodología de trabajo.....</b>	<b>66</b>
5.4.1	Recursos humanos .....	67
5.4.2	Recursos tecnológicos .....	67
5.4.3	Recursos educativos.....	67
5.4.4	Recursos de infraestructura y mobiliarios .....	67
<b>5.5</b>	<b>Desarrollo de la propuesta.....</b>	<b>68</b>
<b>5.5.1</b>	<b>Presupuesto de la estrategia de capacitación .....</b>	<b>69</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Cronograma de la Estrategia de Capacitación .....</b>	<b>70</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>71</b>
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>72</b>
<b>8.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>73</b>
<b>8.1</b>	<b>Web-grafías: .....</b>	<b>74</b>
<b>2.9.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>75</b>

## **1.8 Abstract**

The present investigation was based on identification of the means of internal communication to improve the organizational development of the Corporación Aray Aray Bioaray S.A. the city of Manta. specifically to contribute to the progress of the company using different means that can be either oral, written or audiovisual; In order to achieve a better performance and improve the processes that are given internally ensuring that a better development in the work that is done daily in the company.

To identify the means of internal communication and achieve the objectives set out; Visits were made to the departments of the company, and in addition we proceed to indicate what are the aspects that will favor the development of the Organization. The study area shows ignorance as to the importance of the internal communication for the development of the company, continuously give to know the favourable aspects that can have for the progress both internal and external.

It is a common error that in companies mismanaged communication within the same, generating conflicts and in turn affects their organizational development, which prevents a good operation of the company. It is important to emphasize that, the communication interns not only it serves to inform the personnel of the activities of the company or of the decisions that could take; it is necessary to design in a wider way, that is to say that the personnel also could communicate announcing its opinions.

## 1.9 Resumen

La presente investigación se basó en identificar los medios de comunicación interna que permiten mejorar el desarrollo organizacional de la Corporación Aray Aray Bioaray S.A. de la ciudad de Manta. Específicamente para contribuir al progreso de la empresa haciendo uso de diferentes medios que pueden ser tanto orales, escritos o audiovisuales; con la finalidad de lograr un mejor desempeño y mejorar los procesos que se dan internamente garantizando que un mejor desenvolvimiento en las labores que se realizan diariamente en la empresa.

El proyecto estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptiva por lo que se pretende dar a conocer datos que tienen impacto en el problema. Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos entre ellas la investigación documental, la observación directa, encuestas y entrevista. Para identificar los medios de comunicación interna y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados; se realizó visitas a los departamentos de la empresa, y en adición se procede a indicar cuales son los aspectos que favorecerán al desarrollo de la organización.

Es un error habitual que en empresas se gestione mal la comunicación dentro de la misma, generando conflictos y a su vez hace que afecte a su desarrollo organizacional, lo que impide un buen funcionamiento de la empresa. Es importante destacar que, la comunicación interna no solo sirve para informar a los empleados de las actividades de la empresa o de las decisiones que se puedan tomar; se debe idear de una manera más amplia, es decir que los empleados también puedan comunicarse dando a conocer sus opiniones.

## **2. Introducción**

La comunicación interna es esencial en una organización puesto que ayuda a mantener un entorno laboral favorecedor y a su vez permite un mejor desarrollo de la organización; dentro de la misma, generando resultados positivos y mejorando no solo la productividad de la empresa sino también incentivando a un equipo humano para un efectivo ejercicio laboral.

Es de vital importancia que un profesional domine conocimientos referentes a la comunicación interna, para desarrollar sus actividades encomendadas de una manera efectiva respondiendo a los desafíos que pueden presentarse dentro de la organización en la que se encuentre laborando.

Al hacer uso de la comunicación interna dentro de una organización, se responde a las necesidades que ésta presente mejorando el desarrollo de la empresa con la finalidad de que se establezca una equilibrada gestión de actividades y a su vez mantener adecuadas relaciones interpersonales.

Por medio de este trabajo de investigación se enfatiza la importancia de la comunicación interna dentro del desarrollo organizacional en el Departamento Contable, contribuyendo a la productividad tanto personal como empresarial, puesto que su aplicación es muy significativa para la progresión organizacional.

Promoviendo objetivos y valores estratégicos que funcionan en torno al talento humano mejorando también la motivación y rendimiento de sus colaboradores siendo éstos la vía para el alcance de buenos resultados en la empresa superando desafíos a los que se puede enfrentar la compañía.

En esta investigación se resalta la importancia teórica y práctica; puesto que, servirá como referencia para futuras investigaciones que se realicen, en la que se abarquen temas relacionadas a la comunicación interna en los procesos administrativos de la empresa.

El estudio de este trabajo será de utilidad, especialmente para los profesionales que se encuentran ejerciendo sus labores dentro de una organización; puesto que, se considera que al conocer y al aplicar efectivamente la comunicación interna se podrá fortalecer el desempeño laboral de manera eficaz y eficiente siendo estos dos factores de vital importancia a la hora de desempeñarse.

A su vez se considera que esta investigación es factible; puesto que se cuenta con el conocimiento sobre la comunicación interna lo que permite ejecutar de una forma eficiente el proyecto.

Por lo expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera incide la comunicación interna en el desarrollo organizacional del departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA. Año 2017?

El presente estudio se lo ha dirigido a los miembros que forman parte del departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA. En el periodo 2017.

Ante esta interrogante es necesaria la formulación de las siguientes preguntas que permitan orientar el trabajo de investigación expuesto:

1. ¿Cómo la comunicación interna permitirá el desarrollo organizacional de los empleados del departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.?

2. ¿Cómo se podrá mejorar la comunicación interna para lograr un buen desarrollo organizacional en el departamento contable?
3. ¿Qué aspectos de la comunicación interna permitirán fortalecer el desarrollo organizacional en el departamento contable?
4. ¿Cuáles son los aspectos que afectan a los procesos de desarrollo organizacional de la institución?

Una gran mayoría de organizaciones ya sean públicas o privadas, no prestan mayor interés en aplicar correctamente la comunicación interna, esto conlleva a que se generen irregularidades a la hora de presentar la documentación a tiempo o que la información no llegue directamente a todos los miembros de la institución, puesto que estos problemas no aportan de manera positiva.

Asimismo, existen profesionales que no manifiestan la necesidad de adquirir más conocimientos. La comunicación interna que va dirigida al trabajador, nace de las necesidades que presenta la compañía, por tanto está en constante cambio y es importante que se capaciten en temas de actualización, para así proveer cambios que contribuyan al desarrollo organizacional.

Gran parte de los problemas que se dan en la organización, es debido a los malos flujos comunicativos, esto genera conflictos como lo es el ambiente laboral que conlleva a que no se labore de manera eficiente por tanto si no se actúa a tiempo por consiguiente se verá afectado los resultados que se esperan obtener y la producción de la empresa.

En la Corporación Aray Aray Bioaray S.A. poseen desconocimiento sobre la importancia que tiene aplicar la comunicación interna dentro de la institución y a su vez los beneficios que le puede proveer. Con la ejecución de éste proyecto, el encargado de la organización conocerá las ventajas que puede traer a su negocio.

Por lo expuesto se plantea el siguiente objetivo general:

“Identificar la incidencia de la comunicación interna que permiten el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA. Periodo 2017”.

Así mismo se formulan los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Analizar qué medios utiliza la Corporación Aray Aray Bioaray SA. Para mantener una buena comunicación interna dentro del departamento contable.
- ✓ Identificar los aspectos que afectan al desarrollo organizacional a través de la comunicación interna.
- ✓ Establecer acciones que permitan fortalecer el desarrollo organizacional a través de la comunicación interna para lograr un buen desenvolvimiento laboral en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.
- ✓ Identificar que herramientas se aplican para mejorar la comunicación interna del departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha planteado la siguiente hipótesis de trabajo: La comunicación interna incide significativamente al desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA. En el periodo 2017- 2018.

Para el desarrollo de la presente investigación se han planteado como variable dependiente el desarrollo organizacional y como variable independiente la comunicación interna; misma que permite direccionar el estudio del presente trabajo.

La metodología que se utiliza para el desarrollo de la investigación es el método analítico porque distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos, consiste en revisar de forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación.

Es un estudio transversal, puesto que se estudian aspectos de desarrollo en un momento dado; según el marco donde se tiene lugar se efectúan las visitas de campo, debido a que se observa de manera directa al hecho o fenómeno.

Según la dimensión temporal se aplica el método descriptivo, ya que se estudiará el problema tal y como se presente. Otras de las metodologías que se empleará serán orientadas a la explicación, debido a que se buscará dar respuestas al problema.

Dentro del trabajo se plantea también la investigación documental, haciendo uso de los documentos bibliográficos; seguido de la investigación según su profundidad u objeto, tomando en cuenta la metodología exploratoria, descriptiva y explicativa.

Según el carácter de la medida cuantitativos y cualitativos; según la concepción del fenómeno educativo se hace uso del método nomotético. Finalmente, según el tiempo en que se efectúan, se emplean las investigaciones sincrónicas.

## 2.1. Antecedentes investigativos

Luego de revisar trabajos de tesis relacionados a la elaboración de comunicación interna se planteó lo siguiente:

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

La comunicación organizacional interna, es una disciplina reciente y últimamente aplicada, por esta misma razón su evolución puede ser uno de los pilares de éxito de muchas compañías.

Especialmente en el área del desarrollo organizacional, ya que la transformación que se avecina en un futuro no muy lejano va a ser de grandes proporciones, y va generar múltiples cambios al interior de la empresa así como está sucediendo actualmente, las empresas poco competitivas que no se adapten a este tipo de cambios, se verán obligadas a desaparecer o quedar atrás.

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

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 legal**

En la elaboración del presente trabajo de investigación fue necesario recopilar información acerca de las leyes de comunicación del Ecuador en la cual se incorporó en su ordenamiento jurídico el derecho a la comunicación partiendo de su Art. 16 que establece que “Todas las personas en forma individual o colectiva tienen derecho a”

Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos”.

Además garantiza el acceso, uso y posesión de manera equitativa e incluyente a las tecnologías de información y comunicación; el derecho a buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, oportuna, contextualizada, plural y sin censura previa pero con responsabilidad ulterior.

La cláusula de conciencia y la democratización de la comunicación, bajo el irrestricto derecho a las libertades de expresión y opinión.

Por las razones expuestas, es fundamental una Ley Orgánica de Comunicación que se sustente en la naturaleza pública de la comunicación social con disposiciones que hagan de la sociedad un actor clave para la democratización de las comunicaciones.

Superando normativas excluyentes del pasado, por estar circunscritas a la relación entre Estado y sector privado empresarial. Esto implica, además, que las regulaciones respecto al Estado no se limiten a sus obligaciones de

respetar y garantizar el conjunto de derechos sancionados en la Constitución. Sino que incluyan también de manera expresa sus obligaciones de proteger y promover la realización plena de los derechos de comunicación e información.

Por otra parte, también fue necesaria obtener información acerca del marco legal de las organizaciones en el Ecuador puesto que se encuentra vinculado a la variable de desarrollo organizacional, en el que se puede destacar el siguiente artículo.

El 4 de junio de 2013 se promulgó, mediante el Decreto Ejecutivo No. 16, el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas.

La Confederación Ecuatoriana de OSC ha realizado un análisis de este Decreto Ejecutivo. El Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas (SUIOS) constituye un esfuerzo por articular las acciones del Estado y la sociedad civil organizada, para optimizar la gestión de las organizaciones sociales y ciudadanas.

En este Decreto se han rescatado varios aspectos para el funcionamiento de nuestro sector, por ejemplo, el numeral 5 del artículo 17 constituye un avance al establecer la posibilidad de acreditar el patrimonio de las OSC, en especie, mediante declaración jurada de bienes.

Por otra parte, constituye motivo de preocupación la presencia de varios artículos (como el Art. 7 numeral 10) que vulneran los principios de independencia y autonomía de las OSC. Como sabemos, la independencia del Estado y del mercado es clave para que la sociedad civil organizada pueda cumplir roles como la promoción de diálogos plurales, la defensa de derechos

ciudadanos y el mejoramiento de la transparencia de la gestión de los recursos públicos.

Además que este Decreto se elaboró sin un proceso de diálogo más profundo, solo con un taller entre las organizaciones y la Secretaría de Pueblos, que habría evitado la existencia de vacíos en la normativa aprobada. Si bien, con respecto al Decreto N. 982, este nuevo documento tiene aspectos positivos; por ejemplo, una propuesta de acompañamiento del Estado hacia la sociedad.

Este nuevo Decreto contiene elementos que limitan derechos como la libertad de asociación, reunión y expresión que son claves para asegurar la participación ciudadana, la buena gobernanza y el pleno funcionamiento del sistema democrático consagrados en nuestra Constitución.

### **2.3. Fundamentación filosófica**

*“La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. El vocablo común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Esto indica a nivel etimológico la relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad" (Montenegro, 2012).*

De acuerdo a lo que menciona el autor, la comunicación tiene como función para entender las relaciones que se dan en la sociedad y la evolución comunicativa ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento.

Por este motivo, la comunicación interna siempre ha estado presente, puesto que cualquier organización humana debe comunicarse para alcanzar sus objetivos y metas establecidos.

A mediados de la años noventa comienza la historia organizacional y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los empleados, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales. De acuerdo a estos constantes cambios, el término comunicación interna fue ganando terreno, además de que su gran importancia ha hecho que siga evolucionando positivamente con el tiempo.

Puesto que números indican un crecimiento continuo y constante todavía sigue siendo una actividad en proceso de formación o una materia pendiente dentro de las empresas.

Como lo ratifica (García Jiménez, 1998) *“La comunicación interna no ha alcanzado ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos, adecuados para desempeñarla*

Asimismo, la historia del desarrollo organizacional se presenta en contribuciones de varios autores; entre ellos se destaca Warren Bennis (1973) quien considera que el desarrollo organizacional nace en 1958, por los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA.

Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, esto con la finalidad de no solo actuar en el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con un grupo de personas que han sido perteneciente a una misma empresa.

Cabe destacar que, que una de las raíces del desarrollo organizacional es el entrenamiento en laboratorios de sensibilización. Con grupos reducidos y no

estructurados, que consiste en que los participantes aprendan de sus propias interacciones y de la dinámica de evolución en grupo.

Esto se empieza a desarrollar desde 1946, a partir de varios experimentos con grupos de discusión, para lograr cambios de conducta, de manera que cada grupo tenía un líder quien hacía el trabajo de observador, se tomaba nota de las interacciones que había en el grupo, para luego reunirse con el personal y reportar lo que habían visto.

## **2.4. Comunicación interna**

*"La comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades."*  
(Capriotti 2009, p. 39).

Según el autor la comunicación interna se da en los públicos de una organización, siendo éstas las personas que laboran dentro de una empresa y se presenta de manera voluntaria con la finalidad de poder comunicarse dentro de la misma acerca de las actividades que se desarrollan dentro de la organización de manera creativa y directa.

Las personas con diferentes inquietudes y personalidad, con distinta preparación y formación, con diferente grado de motivación y con expectativas diversas respecto a su desarrollo personal y profesional, que hacen un esfuerzo diario para entenderse y hablar un mismo lenguaje; personas con diferentes características que comparten tiempo

y espacio con otras; personas que tienen algo en común son las que forman parte de una misma empresa u organización.

Estas personas trabajan agrupadas por departamentos, secciones, áreas, equipos de trabajo etc., lo que hace que creen lazos de interdependencia y de interrelación laboral. La interdependencia requiere la coordinación en las actividades que realizan cada una de estas personas, para que puedan confluir con los objetivos establecidos en una organización. Es aquí donde aparece la comunicación interna puesto que, la coordinación de actividades requiere de una comunicación bien estructurada.

Dentro de este contexto, la comunicación interna en empresas o instituciones se puede definir como un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto en común.

En la actualidad, la comunicación interna está considerada como una herramienta muy eficaz para la gestión de las organizaciones, debido a que se puede utilizar para analizar la realidad concreta que existe en ella, una realidad que puede ser medible de forma objetiva, mediante cuestionarios y escalas de valoración, o de forma más subjetiva a través de entrevistas, conversaciones o estudios de la documentación interna que circula por toda la empresa.

La comunicación interna es necesaria porque los trabajadores, el público interno, tienen una necesidad de información que debe ser atendida por

la empresa, fundamentalmente tres son los tipos de información que requieren los empleados y que deben gestionar la comunicación interna.

La información relacionada con su trabajo en la organización, como el salario, las normativas de la empresa y las condiciones laborales; la información sobre su puesto en concreto, para que sepan lo que deben hacer y cómo hacerlo, finalmente la información sobre la empresa, saber cuál es el pasado, presente y futuro de la organización, así como sus objetivos y políticas.

#### **2.4.1 Importancia de la comunicación interna**

*“La comunicación interna está siendo reconocida por las empresas como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio”, (Serrano, 2012).*

Según el autor la comunicación interna ha ido ganando valor en las organizaciones durante los últimos tiempos, puesto que es fundamental que todos los miembros que conforman la empresa puedan mantener una comunicación interna efectiva.

Además de que, es un factor indispensable para lograr el beneficio de todos y el cumplimiento de las metas establecidas en una empresa. Asimismo, el objetivo último de una organización empresarial es la creación de valor, los agentes empleados para este fin son seres humanos, con todas las ventajas e inconvenientes que ello conlleva.

A nivel humano, los miembros que forman parte de una empresa necesitan encontrarse en un ambiente favorable y positivo, en relación a motivar a los empleados, debido a que su importancia

busca dar respuesta a las nuevas necesidades que se presenten en la empresa; añadiendo que un empleado motivado puede producir mucho más.

La Comunicación Interna es uno de las principales funciones encargadas de crear ese clima en el cual, el desarrollo de los empleados sea lo más satisfactorio posible.

Por tanto, una vez que se entiende la importancia de aplicar correctamente un buen modelo de comunicación interna dentro de la empresa que permita una circulación de la información clara y fluida, y sobretodo que facilite la llegada de dicha información a los destinatarios a quienes se dirige.

Por esta razón en las organizaciones que aún no aplican bien las estrategias de comunicación interna o no lo hacen correctamente, el mensaje se podría perder por el camino o se modifique, por ejemplo, al uso de canales de comunicación inadecuados o al envío de mensajes que se destacan por su cantidad, pero no por su calidad.

Por consiguiente pueden llegar a perderse entre tanta información en el proceso de selección realizado por el receptor al que se dirigen.

A esto último (Andrade, 2005) lo denomina como *“Información chatarra, refiriéndose con ese término a aquella que no satisface necesidades específicas, que interesa a pocas personas y que hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la organización.”*

Cabe resaltar que, un exceso de información puede ser perjudicial, la solución se da cuando se conocen las necesidades de comunicación de cada área o departamento de trabajo.

Controlando el flujo de información desde el departamento de comunicación o de recursos humanos para que el mensaje oportuno llegue a las personas idóneas, destacando que existe la falsa creencia de que la comunicación en la organización es responsabilidad única del departamento encargado.

#### **2.4.2 Objetivos de la comunicación interna**

En muchas ocasiones, la comunicación con los empleados queda relegada en un segundo plano, a pesar de ser muy importante para el éxito empresarial. Sin embargo, en las grandes empresas, cada vez se le presta más atención.

Las grandes empresas han sido quizás las primeras en darse cuenta de que si los empleados no conocen o no entienden los objetivos corporativos, ni los sienten como propios, se está desperdiciando un potencial enorme para obtener un mejor resultado empresarial, lograr un mejor clima laboral y retener a los mejores profesionales.

La comunicación interna tiene dos objetivos fundamentales: informar y motivar. Para que estos dos objetivos se cumplan, debe crearse un clima en el que el trabajador se sienta reconocido, escuchado y valorado y en el que se le especifique claramente qué es lo que se espera de él. Si el empleado se siente valorado de forma individual, es más fácil que se adapte al trabajo en equipo y que contribuya a que éste se cohesionen, a la vez que se implique en los objetivos de la empresa.

La comunicación interna puede tener los siguientes objetivos:

- Dar claridad y transparencia al proyecto de la empresa, difundiendo entre los trabajadores los planes y las acciones que se van a poner en marcha, en qué parte del camino se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige. En definitiva, acercar la información al trabajador, una información que éste no sabe de muchas veces en donde buscar.
- Fomentar la participación diaria del trabajador.
- Involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes, provocando que aúnen sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos.
- Marcar, rehacer o reformar la forma de realizar las cosas en la organización.
- Superar la resistencia al cambio, en el caso de que exista.
- Fomentar el sentido de pertenencia a un equipo, a una organización.
- Focalizar la atención en aquellos aspectos que la organización considere más relevantes.
- Facilitar las actuaciones de la empresa, al punto de que los trabajadores entiendan y acepten las políticas y objetivos de la misma
- Proporcionar señales de alerta ante conflictos potenciales, de manera que se les pueda dar solución de una forma más fácil y rápida.

### **2.4.3 Comunicación interna en la empresa**

El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible.

La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Se puede decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por:

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

## **2.5 Destinatarios de la comunicación interna**

### **2.5.1 Público objetivo de la comunicación interna:**

Cada vez son más las empresas que disponen de un departamento o área destinada a la comunicación interna. En su gran mayoría dependen o trabajan en estrecha colaboración con el departamento de recursos humanos, aunque también pueden pertenecer al departamento de marketing, o también funcionar como un área independiente.

El área de comunicación y recursos humanos, se encuentran vinculadas porque ambas trabajan por un destinatario en común: el empleado. Así, los destinatarios objetivos de la comunicación interna son los empleados. Unos destinatarios con los que es necesario comprometerse para favorecer el establecimiento de vínculos entre ellos, para motivarlos, hacer que se identifiquen con la empresa, y con el tiempo, retener su talento en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.

El personal de la empresa es un público objetivo al que comunicarle cualquier normativa o política de la empresa, pero que también puede hacer llegar sugerencias, ideas u opiniones e incluso reclamaciones a la dirección.

Para lograr que esta información circule, es imprescindible crear canales de comunicación y herramientas que el empleado pueda utilizar como la Intranet, el e-mail, los boletines periódicos y las reuniones informativas.

Dentro de la intranet, podemos destacar el portal del empleado, que es una de las herramientas más efectivas y más utilizadas por el personal de las empresas, puesto que, a través de esta página web interna,

pueden conocer las principales noticias y novedades relacionadas con la compañía: Resultados, nombramientos, consulta de nóminas, acceder al buzón de sugerencias, etc.

Todos estos canales de circulación de información son muy importantes y han evolucionado en gran medida gracias a las nuevas tecnologías, pero aun así el factor humano sigue siendo el más relevante a la hora de establecer una comunicación interna efectiva entre el personal de la organización.

De esta forma, las reuniones, la organización de salidas en grupo, las cenas o los viajes con los compañeros de trabajo son algunas de las actividades que muchas empresas ponen cada vez más de moda, debido a su capacidad para cohesionar a los diferentes equipos.

Es importante destacar que, cuando hablamos de destinatarios de la comunicación interna no debemos adoptar una visión reduccionista del tema y verlo desde un punto de vista más amplio.

Puesto que, hay muchos otros públicos cercanos que son, de forma indirecta, destinatarios de la comunicación interna. Nos referimos a proveedores, familiares, o clientes que comparten el día a día de la organización y se pueden identificar con ella.

### **2.5.2 Detección de necesidades de comunicación en la empresa: Auditoría de comunicación**

Según Libaert, (2005) en su libro el plan de comunicación organizacional, expresa que: “la auditoría es la primera etapa en la elaboración de un plan de comunicación pero también la que menos se valora”.

Indica el autor que en una organización la auditoría debe ser el primer paso en la elaboración de un plan de comunicación, puesto que aquí se van a evaluar las actividades que pueden favorecer como desfavorecer a la empresa con el fin de mejorar la comunicación.

Una auditoría de comunicación pretende identificar las necesidades y aspiraciones en materia de información y comunicación dentro de una empresa u organización.

Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de la política llevada a cabo por la empresa con el objetivo de elaborar o mejorar la estrategia de comunicación interna. Para que esta auditoría llegue a ser eficaz debe ser efectuada periódicamente.

#### **2.5.2.1 Desarrollo de la auditoría**

Primeramente, entre los actores que pueden dirigir una auditoría de comunicación se tiene:

Un observador interno, que puede ser un empleado de la empresa. Esto aporta la ventaja de que sus observaciones son bastante ajustadas, dada sus perspectivas históricas y su conocimiento sobre la personalidad de la empresa.

Un observador externo. La auditoría externa puede ser realizada por un gabinete de asesores o por una consultora de comunicación. Estos asesores, pueden proceder de distintos ámbitos profesionales, de la comunicación de la formación, de recursos humanos, etc.

Evidentemente, los asesores externos aportan una visión imparcial sobre todo lo que ocurre dentro de la empresa y gozan de una enorme independencia y libertad a la hora de expresarse, puesto que, no pertenecen a ningún estamento o grupo establecido dentro de la organización.

Esta libertad e independencia propicia que un asesor externo pueda a la luz problemas o cuestiones de comunicación, que ya habían sido detectadas por miembros de la organización, pero que precisamente por estar dentro de la empresa y ser parte de una u otra forma del conflicto no pueden expresarlos por sí mismos.

La fórmula que puede aportar mejores resultados, se da cuando auditor externo pueda trabajar en colaboración con un observador interno de la empresa. A la hora de llevar a cabo una auditoría de comunicación es conveniente, explicar al personal las razones que motivan dicha investigación y la forma en que va a realizarse. Así, previamente al comienzo de la auditoría se debe proceder a:

- Realizar un estudio profundo de documentos de la empresa.
- Informar al personal de la empresa, sobre qué temas en concreto se va a centrar la auditoría.
- Una vez que se ha informado sobre lo que se va a hacer, estos planes no podrán modificarse, y en caso de hacerlo, se debe comunicar a los trabajadores.

### **2.5.2.2 Procedimiento cualitativo y cuantitativo**

Como instrumentos de investigación para evaluar las percepciones, expectativas e impresiones de los trabajadores frente a las herramientas

y soportes de comunicación interna, se encuentran dos tipos de procedimientos: Cualitativo y cuantitativo.

Cualquiera que sea el procedimiento empleado, debe ser diseñado específicamente por la empresa, debe recoger su personalidad y atender a la especificidad de su personal.

Para que cualquiera de los dos cumpla su objetivo, es fundamental que se mantenga el anonimato y confidencialidad en las respuestas y opiniones de los empleados.

Procedimiento cualitativo: En este método, el consultor recoge opiniones, las analiza y a continuación las agrupa por categorías. Permite establecer un diagnóstico global sobre la comunicación interna, cómo es sentida y apreciada por los miembros de la organización, además de proporcionar pistas para mejorarla.

Se desarrolla mediante entrevistas, semidirigidas por el consultor, y basadas en cuestionarios previamente elaborados con la documentación y los datos que ha recopilado desde su llegada a la empresa.

Este procedimiento permite obtener respuestas importantes. Por otra parte, este método cualitativo presenta inconvenientes vinculados al alto coste de presupuesto y a la cantidad de tiempo que requiere.

Procedimiento cuantitativo: Con este método se pretende medir aspectos concretos, que pueden tener relevancia dentro de la organización, como pueden ser los índices de satisfacción con las

herramientas de comunicación interna, medición de la comprensión de los mensajes, índice de lecturas del boletín o revista interna, etc.

Se desarrolla mediante encuestas estadísticas realizadas sobre un cuestionario escrito que se aplica a una muestra representativa de los trabajadores. El cuestionario está compuesto de preguntas cerradas, con respuestas marcadas entre las que se debe elegir una.

Por último existe el “procedimiento mixto” que recoge los dos anteriores. Se trata de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, que pretende medir variables concretas pero permite a los encuestados emitir sus opiniones.

Es el método más completo, fácil de realizar y poco costoso. Este tipo de método solo es recomendable para cuestiones de comunicación interna que ya hayan sido abordadas con profundidad previamente, y no para estudiar temas de comunicación por primera vez.

Paralelamente a este tipo de métodos, los auditores de comunicación deben disponer de sistemas de observación paralelos a través de sus visitas de la empresa, tomando notas sobre lo que ve y oye, sobre los comportamientos, los comentarios y la atmósfera que le rodea.

También, es conveniente que el consultor realice un esquema de flujos de investigación, por los que circula la información en la empresa, teniendo en cuenta los canales oficiales y los caminos que pueden ser alternativos.

## **2.6 Técnicas de comunicación interna**

Brandolini y González Frígoli. (2009) consideran que: “definen la comunicación interna como una herramienta o técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje.”

Las tácticas y herramientas de comunicación que se van emplear dentro de la empresa van a depender de factores tales como la estructura, el tamaño y la cultura de la misma, además el perfil de sus empleados, que es un aspecto fundamental.

Antes de elegir una técnica de comunicación es importante definir a qué público va dirigida esa acción y que información queremos comunicar, puesto que los mensajes y soportes varían en función a los destinatarios.

Una vez que se tenga fijada el área, departamento o grupo de empleados al que va dirigido el mensaje, será el momento de elegir la herramienta o la mejor forma de comunicar esa información.

Los mecanismos o técnicas más frecuentes de comunicación interna son los que se detallan a continuación:

Mecanismos de comunicación directa:

#### **2.6.1 Tablones de anuncios:**

El tablón de anuncios es un espacio reservado para que los miembros de la organización tengan acceso a documentos con información puntual, que no sea susceptible de ser comunicada de forma colectiva.

Así recoge información del comité de empresa, sindicatos, delegados de personal, departamento de RRHH, y participación en eventos u otras informaciones de interés para el empleado.

### **2.6.2 Buzón de sugerencias:**

La comunicación interna debe ser proactiva y no reactiva, y en esto el buzón de sugerencias cumple una función muy importante, puesto que permite que las ideas de los trabajadores, anónimas o no, lleguen a la dirección y que ésta pueda actuar antes de que ciertos acontecimientos obliguen a reaccionar cuando ya sea tarde.

Al animar a los trabajadores a que presenten sus sugerencias, se abre un canal de comunicación que ayuda a medir el grado de satisfacción del personal y su capacidad de iniciativa.

Todo tipo de sugerencias razonables, que no puedan ser realizadas, deberán recogerse y mencionarse.

### **2.6.3 Reuniones:**

La reunión es un instrumento privilegiado de comunicación directa por la cantidad de información que puede ser intercambiada en ella. Existen reuniones de diferentes tipos: Información, formación, reflexión, trabajo, funcionamiento y toma de decisiones.

Todos estos tipos de reuniones se complementan, puesto que en una reunión de trabajo se ofrecen datos y mensajes de interés; se reflexiona sobre diferentes temas que preocupan a la empresa; también se exponen temas vinculados a la motivación, se exponen casos de otras empresas, con lo que también es una reunión de formación.

### **2.6.4 Entrevista personal:**

Este tipo de entrevistas pueden ser periódicas o puntuales, a petición del empleado o de la dirección. Tienen como objetivo que los empleados se expresen libremente.

Son muy importantes, en estas entrevistas las apreciaciones informales, que pueden poner al descubierto rumores, desacuerdos o problemas desconocidos hasta ese momento.

#### **2.6.5 Procedimiento de acogida:**

Es el primer contacto de un trabajador con la empresa, implica una presentación de la empresa, los medios para ubicarse en ella y posibilita las condiciones para su inserción sea lo más rápida posible.

La jornada de acogida sirve para presentarle la empresa, su departamento y las personas con las que se va a trabajar, e instalarse en su nuevo ambiente de trabajo.

#### **2.6.6 Boletín interno:**

Los boletines internos son informaciones periódicas, que llegan al empleado vía correo electrónico. Su contenido difusión y calidad, dependerán de la naturaleza de cada organización. Son instrumentos para dar a conocer información relevante y de interés general.

#### **2.6.7 Periódico interno/ revista de empresa:**

El periódico o revista de empresa constituye una de las herramientas más valoradas por los directores de comunicación.

Suele estar compuesto por cuatro páginas impresas o fotocopiadas. Tiene carácter colectivo y es la herramienta de comunicación interna más utilizada porque se adecua a los hábitos de lectura de cada uno y goza de gran credibilidad.

El volumen de noticias marca la periodicidad del periódico interno, que suele ser mensual o bimensual.

#### **2.6.8 Intranet:**

Una intranet es una red local de empresa de carácter privado, que proporciona medios de difusión de información interna, vía internet, a un grupo de trabajo.

La intranet permite a los usuarios trabajar juntos de un modo más sencillo y efectivo, ya que les permite colaborar en proyectos, compartir información, llevar a cabo conferencias visuales, y establecer procedimientos seguros para el trabajo de producción.

#### **2.6.9 Correo electrónico:**

Las ventajas del correo electrónico como medio de comunicación interna son evidentes: transmisión de mensajes en tiempo real, interactividad, transmisión simultánea del mismo mensaje a varios destinatarios y confidencialidad.

Los mensajes deben ser concisos, y en consecuencia abrir el correo con cierta frecuencia.

## **2.7 Comunicación interna escrita**

### **2.7.1 Redacción de textos en la empresa**

El buen funcionamiento de una organización depende de una buena normativa, de una convocatoria correcta, la presencia de los asistentes; de una factura clara, una buena gestión contable; y de un boletín interno redactado correctamente, puede depender la información y motivación de los empleados.

Los diversos textos elaborados en una organización presentan unas características generales definitorias:

- El emisor y receptor son fáciles de identificar.
- Se relacionan directamente con una actividad en la organización.
- Tienden a un objetivo único y a una información limitada.
- Están sujetos a una serie de reglas de formato, contenido y lenguaje.
- Pertenecen a una tipología limitada.

- Utilizan un modelo de lenguaje funcional.

El objetivo primero de los mensajes generados por la empresa, es transmitir información y dar motivo a determinadas acciones.

Por tanto la lengua escrita generada en una organización debe ser formal, sencilla, directa, correcta y tendente a una economía del lenguaje.

Es importante resaltar que, es importante elaborar los textos en función a las necesidades de la empresa y no adaptar las necesidades de la empresa a modelos de textos establecidos o copiados de otras organizaciones.

### **2.7.2 Comunicación interna oral**

Por comunicación oral dentro de la empresa entendemos:

- Comunicación Telefónica
- Comunicación personal
- Charlas dirigidas a grupos
- Contactos informales
- Entrevistas
- Conferencias o reuniones

### **2.7.3 Fuentes de comunicación interna**

El departamento o el responsable de comunicación de la empresa realizan una doble función, ya que son fuente de información para el público interno de la organización, y al mismo tiempo, se nutren de informaciones que ese público les proporciona para un buen desarrollo de sus gestiones externas.

El departamento o responsable de comunicación, en su labor de fuente de información interna, debe manejar una base de datos y un archivo documental, que le permitan acceder con facilidad a cualquier actividad que pueda estar relacionada con la comunicación dentro de la empresa, como:

- Actas de reuniones
- Memorias comerciales
- Listado de datos de personal
- Informes de actividad de la organización
- Presentaciones de la organización, etc.

## **2.8 Desarrollo organizacional**

*“Actualmente el D.O es considerado como un campo de estudio académico interdisciplinario y como profesión reconocida” (Friedlander & Brown, 1974).*

De acuerdo a lo que resalta el autor, hoy en día las organizaciones emplean cada vez más a profesionales de esta disciplina, puesto que puede traer muchos beneficios a la empresa entre ellos la mejora de la productividad que conlleva a una mejora de los resultados que espera alcanzar.

El desarrollo organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas, puesto que no tiene una definición definitiva.

Por tanto diversos autores pueden definir el desarrollo organizacional de muchas maneras, y pueden describirla como:

Alejandro Guzmán de la Garza (2009) El estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo, y a tomar medidas para hacer óptima la calidad

de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

Beckard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional 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"

### **2.8.1 Importancia**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización organigrama, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo equipos y liderazgo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

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

requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y relaciones entre las personas.

### **2.8.2 Objetivos**

Aunque cualquier esfuerzo del Desarrollo deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos pueden ser aplicados obligatoriamente en las situaciones que se requieran y son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas. Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

### **2.8.3 Características**

El desarrollo organizacional posee características importantes que lo definen entre ellas se tiene:

Es una estrategia educativa planeada.

El cambio se encuentra ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:

a) Problemas de destino

- b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización
- c) Problemas de eficiencia organizacional

Hace hincapié en el comportamiento humano.

Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- b) Transferencia de valores humanos.
- c) Comprensión entre grupos.
- d) Administración por equipos.
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por tanto según Keith Davis, en su libro Comportamiento Humano en el trabajo, se puede decir que el desarrollo organizacional tiene una orientación sistemática, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, dado a que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento, se utiliza también un agente de cambio, que es asociado junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el desarrollo organizacional se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de que solo los analicen teóricamente.

Por último el desarrollo organizacional depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

#### **2.8.4 Comportamiento organizacional**

Es de mucha importancia las habilidades de las personas en la organización, el término que es ampliamente utilizado para describir esta disciplina es Comportamiento Organizacional.

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

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

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

Cabe destacar que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología,

la sociología, la ciencia política entre otras. Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

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

- Productividad, la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo, toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo, que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

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

- Variables del nivel individual: Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

### **2.8.5 Fundamentos del comportamiento organizacional**

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.

Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

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

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta que es la situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo, la normatividad que es cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto, el desempeño, es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona.

En algunos casos está el movimiento que se refiere a que hay que estar conscientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo

conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande.

En cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

#### **2.8.6 Cambio planificado**

Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra.

La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico.

Por otro lado, Ralph Kilman planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia - estructura y el sistema de recompensas.

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

### **2.8.7 Participación y delegación de autoridad**

*"las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo" (Peters y Austin, 1986)*

Esto hace referencia a la participación que hacen los miembros de una organización, en diferentes roles como lo es el liderazgo; pues se sabe, que entre mayor participación se llegará a obtener mejores resultados.

Asimismo, las exigencias que se le pueda presentar a una organización deben ser respondidas de manera inmediata y esto solo se puede lograr por medio un buen ejercicio de participación de los empleados.

### **2.8.8 Trabajos en equipo**

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir.

Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan

comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado.

La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología ha servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

### **2.8.9 Estructuras paralelas de aprendizaje**

Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar.

La idea es "sacar" el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

## **2.9 Modelos del comportamiento organizacional**

### **2.9.1 Diferentes modelos del comportamiento organizacional**

Existen una variedad de modelos de comportamiento y a continuación se describen también sus efectos.

Autocrático:

Depende del poder, y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida de es obligación de los empleados cumplir órdenes. Este

modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad.

De custodia:

Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán.

De apoyo:

Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo.

Colegial:

Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado.

El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina.

### **2.9.2 El futuro del comportamiento organizacional**

A lo largo del siglo XX ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en el trabajo. Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace

del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivos.

A consecuencia de estas fuerzas, el comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas de las escuelas de administración, de ingeniería y medicina.

Más aún, se prevé que la importancia en los programas académicos y en los seminarios de desarrollo gerencial de las empresas aumenta todavía más gracias a adhesiones. Los principales grupos educacionales en EUA y en Europa han hecho un llamado urgente para reencauzar los objetivos del aprendizaje en los programas de administración y de desarrollo.

Comenzaron su informe aceptando la apremiante necesidad del conocimiento cognoscitivo y de las habilidades analíticas como fundamento de la competencia en especialidades funcionales.

Además insistieron en la necesidad de un nuevo hincapié en el desarrollo de las habilidades no cognoscitivas. Entre ellas se encuentran las habilidades de liderazgo, del cambio organizacional y de la negociación.

En efecto los gerentes del siglo XS habrán de examinar sus actitudes y valores, desarrollar su creatividad y aplicar sus destrezas interpersonales con entusiasmo a la solución de los problemas de la empresa.

### **2.9.3 Enfoques de calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un

ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización.

Los elementos de un programa de CVT comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de puestos.

Además suelen poner empeño en el desarrollo de las habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Durante su evolución, la CVT utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar objetivos de eficiencia. En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo del personal éste incrementa sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual permite satisfacer necesidades más grandes.

### **3. Diagnóstico o estudio de campo**

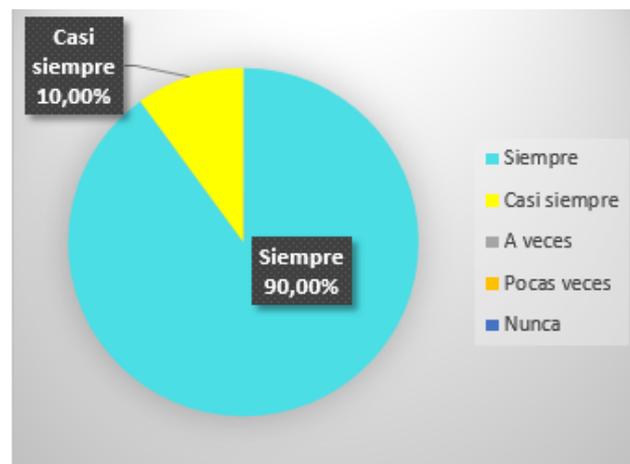
#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO CONTABLE DE LOS FUNCIONARIOS DE LA COORPORACIÓN ARAY ARAY BIARAY SA.**

**Pregunta N: 1 ¿ Considera usted que la comunicación interna en las organizaciones es un factor clave que le permite a los trabajadores y a la empresa cumplir con sus objetivos, valores y metas?**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	9	90%
<b>Casi siempre</b>	1	10%

A veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**CUADRO N° 1**  
**GRÁFICO**  
**O N° 1**



A la pregunta ¿Considera usted que la comunicación interna en las organizaciones es un factor clave que le permite a los trabajadores y a la empresa cumplir con sus objetivos, valores y metas? . El 90% que representan a nueve personas encuestadas respondieron que siempre, mientras que el 10% que representa a un persona encuestada, respondieron que casi siempre es clave para el cumplimiento de metas y objetivos.

Fuente: Cooperación Aray Aray Bioaray SA.  
Autora: Yomira Zambrano Gómez

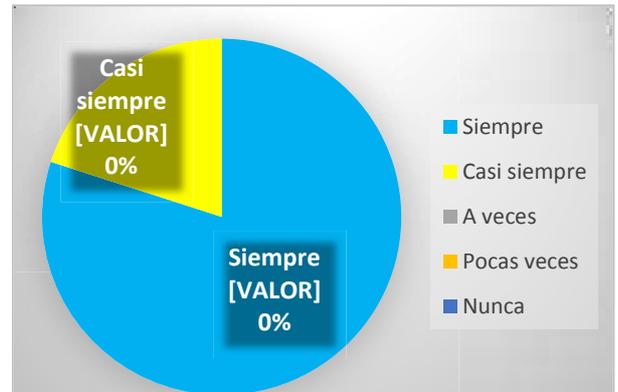
El mayor porcentaje de los encuestados, consideraron que la comunicación interna es un factor clave que le permite a los trabajadores cumplir con sus objetivos, valores y metas.

**Pregunta N: 2 ¿ Considera usted que la comunicación interna fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Casi siempre	2	20%
A veces	0	0%
Pocas veces	0	0%

Nunca	0	0%
Total	10	100%

**CUADRO N° 2**  
**GRÁFICO N° 2**



Fuente: Corporación Aray Aray Bioaray SA.

A la pregunta considera usted que la comunicación interna fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa. El 80% que representan a ocho personas encuestadas respondieron que siempre, mientras que el 20% que representa a dos personas encuestadas, respondieron que casi siempre se fortalecen las relaciones interpersonales.

El mayor porcentaje de los encuestados, consideraron que la comunicación interna siempre fortalecen las relaciones interpersonales; puesto que la minoría que consideró casi siempre es resultado al desconocimiento del tema en general.

**Pregunta N° 3 ¿ Considera que una buena comunicación interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa en sus diferentes áreas?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

<b>Siempre</b>	10	100%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Pocas veces</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

**CUADRO N° 3  
GRÁFICO N° 3**



Fuente: Cooperación Aray Aray Bioaray SA.  
Autora: Yomira Zambrano Gómez

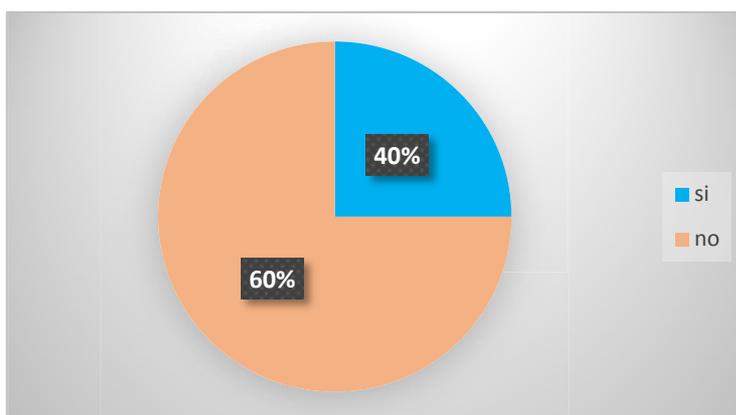
En la pregunta, considera que una buena comunicación interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa en sus diferentes áreas? El 100% representado por los 10 encuestados respondieron que siempre.

Todo el personal del departamento contable corroboró que la comunicación interna puede mejorar el desarrollo a su empresa. Una de las formas de mejorar la productividad y progreso de la organización es aplicando la comunicación interna, puesto a que si no se practica la empresa podría verse afectada.

**Pregunta N° 4 ¿ Conoce usted los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?**

**CUADRO N°****4**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	20%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 4**

Fuente: Corporación Aray Aray Bioaray SA.

Autora: Yomira Zambrano Gómez

A la pregunta conoce usted los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa? El 60% que representan a seis personas encuestadas respondieron que no, mientras que el 40% que representa a cuatro personas encuestadas, respondieron que si conocen los diferentes tipos de comunicación.

El mayor porcentaje de los encuestados, consideraron que no tienen conocimiento de los diferentes tipos de comunicación interna de la empresa por tanto para que pueda disminuir este porcentaje, se debería brindarles la oportunidad de capacitarse y que apliquen los diferentes tipos de comunicación interna que mejor se adapte a las necesidades de su empresa.

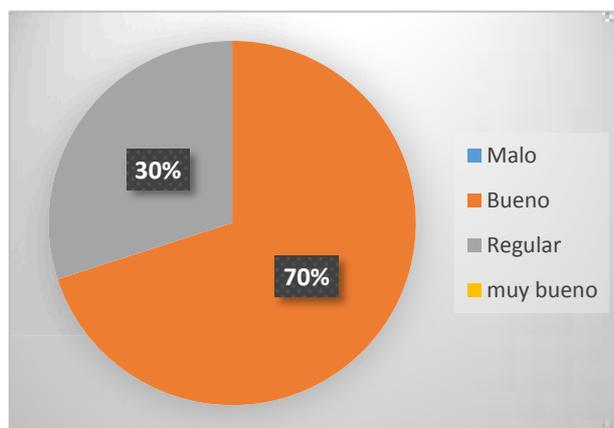
**Pregunta N° 5 ¿ Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0%
Bueno	7	70%
Regular	3	30%
Muy Bueno	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N°**

**5**

**CUADRO N° 5**



Fuente: Corporación Aray Aray Bioaray SA.  
 Autora: Yomira Zambrano Gómez

A la pregunta cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa? El 70% que representan a siete personas encuestadas respondieron que bueno, mientras que el 30% que representa a tres personas encuestadas, respondieron que regular.

El mayor porcentaje de los encuestados, consideraron que la comunicación interna que existe dentro de la empresa es buena pero no del todo satisfactoria, también está el menor porcentaje que dice que es regular, por tanto es evidente que se debe mejorar el uso de estos canales de comunicación.

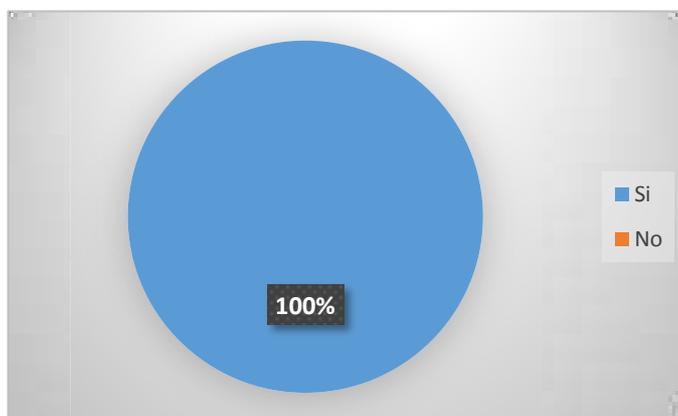
**Pregunta N° 6 Si tuviera la oportunidad de aplicar un curso de actualización. ¿Lo aplicaría?**

**CUADRO N°**

**6**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**N° 6 GRÁFICO**



A la pregunta Si tuviera la oportunidad de aplicar un curso de actualización. ¿Lo emplearía? El 100% que representan a todas las personas encuestadas respondieron que si les gustaría recibir un curso.

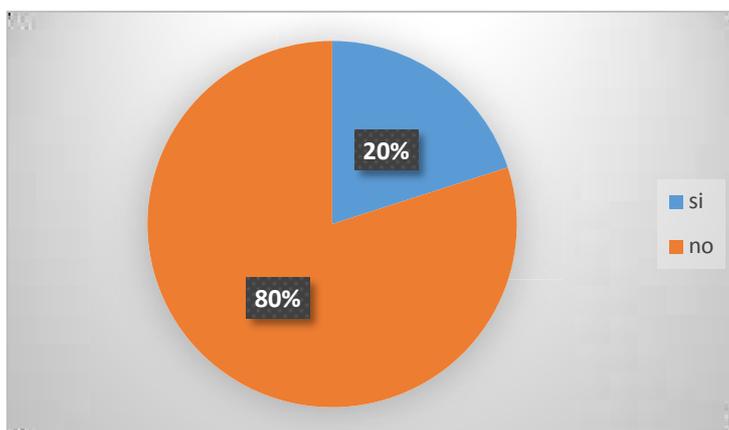
Todos los encuestados respondieron que tuvieran la oportunidad de aplicar un curso de actualización lo emplearían, puesto que viene a ser un factor beneficioso que se muestran interesados en qrer saber más sobre el tema de comunicación interna.

**Pregunta N°7 ¿ Conoce usted acerca de la importancia que tiene aplicar una buena comunicación dentro de la empresa?**

**CUADRO N° 7**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 7**



Fuente: Corporación Aray Aray Bioaray SA.  
Autora: Yomira Zambrano Gómez

A la pregunta ¿Conoce usted acerca de la importancia que tiene aplicar una buena comunicación dentro de la empresa? El 80% que representan a ocho personas encuestadas respondieron que no, mientras que el 20% que representa a dos personas encuestadas, respondieron que si conocen acerca de la importancia.

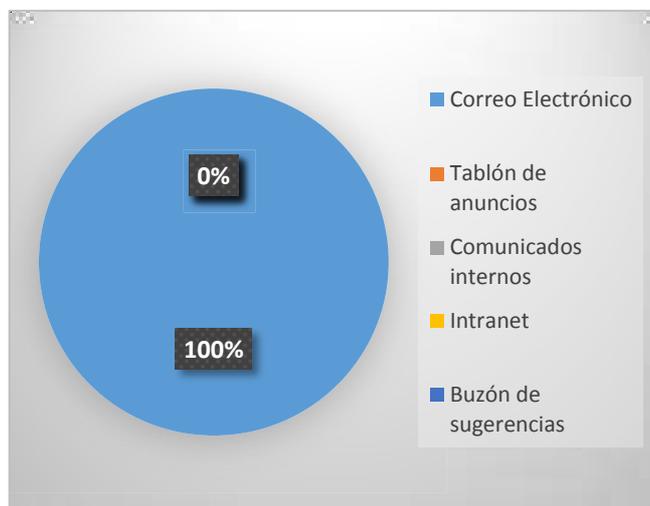
El mayor porcentaje de los encuestados, consideraron que no tienen conocimiento de la importancia que tiene aplicar una buena comunicación por tanto para que pueda disminuir este porcentaje, se debería brindarles la oportunidad de capacitarse acerca del tema.

**Pregunta N° 8. ¿Cuál es el canal de comunicación que se usa con más frecuencia dentro de la organización?**

**CUADRO N° 8**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Correo Electrónico	10	100%
Tablón de anuncios	0	0%
Comunicados internos	0	0%
Intranet	0	0%
Buzón de sugerencias	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 8**



Fuente: Corporación Aray Aray Bioaray SA.  
 Autora: Yomira Zambrano Gómez

A la pregunta ¿Cuál es el canal de comunicación que se usa con más frecuencia dentro de la organización? El 100% que representan a 10 personas encuestadas respondieron que solo hacen uso del correo electrónico.

El mayor porcentaje de los encuestados no hacen uso de los demás canales de comunicación interna, lo que se sabe podría estar afectando a su organización, puesto que sería de gran valor si aplicaran otras opciones de comunicación para facilitar sus labores en las actividades diarias.

## **4. Análisis de las entrevista**

### **1. Como gerente de la Corporación Aray Aray Bioaray S.A ¿Cuáles son los problemas que se presentan con más frecuencia en la institución?**

Uno de los problemas que se han observado están relacionados con la entrega de documentos, puesto que no siempre se entregan a tiempo, así como también citamos a reunión, frecuentemente la información llega distorsionada y no de manera uniforme para todos lo que ocasiona que no lleguen a tiempo o existan malos entendidos.

En relación a la respuesta se pone en énfasis que dentro del departamento no existe una comunicación adecuada lo que provoca que no cumplan con lo que se les solicita hacer, esto afecta al funcionamiento efectivo de la empresa.

### **2. Desde su punto de vista ¿considera usted que la comunicación interna es un factor importante para el desarrollo organizacional de la empresa?**

Considero que es de gran importancia que exista una buena comunicación interna para el desarrollo organizacional, puesto que una mala gestión de la comunicación es la causa de que existan muchos problemas dentro de una empresa entre ellos que afecte su productividad.

De acuerdo a su respuesta considera importante que en su empresa exista una buena gestión de comunicación interan que fortalezca el desarrollo organizacional.

**3. ¿ Considera usted importante que los funcionarios de su empresa reciban capacitaciones relacionadas con la comunicación interna?**

Considero necesario que el personal conozca y refuerce sus conocimientos sobre comunicación interna para que su desarrollo como profesionales de ésta institución sea óptimo y de calidad.

En consideración a la respuesta, es necesario que el personal del departamento contable asistan a cursos de actualización para enriquecerse con información que les servirá en su desempeño profesional.

**4. ¿Considera usted una buena idea contar con un tablero de anuncios en los departamentos de la empresa?**

Me parece que es una buena idea para que todo el personal tenga conocimiento de cualquier detalle o notificación que sea de comunicarles, puesto que así todos se mantienen al tanto.

En consideración la respuesta, se destaca que el desempeño de cada profesional se lo mide al ejercer su trabajo, lo referido da la pauta para afirmar que el personal de este departamento necesita asistir a una capacitación que permita mejorar su desempeño en su lugar de trabajo.

## **5. Diseño de la propuesta**

### **5.1 Tema**

Plan de capacitaciones sobre la comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en los funcionarios del Departamento Contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.

### **5.2 Introducción**

La investigación se ha realizado con la finalidad de dar a conocer las deficiencias que existen en los funcionarios del departamento contable a la hora de desenvolverse dentro de su ambiente laboral; esto debido a que una de las causas que intervienen dentro de esta problemática, están vinculados a que los funcionarios desconocen la importancia que tiene aplicar una efectiva comunicación interna dentro de su organización, además de que no se le ha dado la relevancia que tiene.

Ante lo expuesto surge la necesidad de plantear alternativas que permitan fortalecer conocimientos acerca de la comunicación interna para la organización en el departamento contable. Para el desarrollo de esta propuesta se ha considerado técnicas y herramientas de comunicación interna; así como también la importancia para el desarrollo en la organización.

La aplicación de mantener herramientas de comunicación interna estará sujeta a las necesidades que presentan los funcionarios del departamento contable, misma que beneficiará dicha área puesto que contribuye a motivar a su equipo humano y generando grandes cambios para lograr los objetivos corporativos.

## 5.3 Objetivos

### 5.3.1 Objetivo General:

- ✓ Desarrollar una estrategia de capacitación en el departamento contable sobre la comunicación interna; para mejorar el desarrollo organizacional en la Corporación Aray Aray Bioaray SA.

### 5.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Orientar la importancia que tiene la comunicación interna para el desarrollo de la organización.
- ✓ Detallar las herramientas de comunicación interna que se pueden emplear dentro de la empresa.
- ✓ Determinar cual será la metodología que se empleará en la estrategia de capacitación sobre comunicación interna para el desarrollo organizacional en el Departamento Contable.
- ✓ Presentar una alternativa de solución frente a la deficiencia de la aplicación de herramientas de comunicación interna para el desarrollo organizacional.

## **5.4 Metodología de trabajo**

Para la ejecución de este plan de capacitación se hará uso de una serie de herramientas, mismas que forman parte sustancial para el desarrollo teórico y práctico del presente trabajo. Es necesario hacer una revisión y comparación bibliográfica; puesto que, partir de este punto se valorará la información que sustenta la propuesta tomando a consideración ciertas particularidades.

La propuesta está orientada a la búsqueda de la calidad profesional, con el uso de las técnicas y herramientas de comunicación interna que proporcionen en sus labores diarias que permita crear un mejor ambiente de trabajo. La metodología se basa en la actualización de conocimientos respecto a la comunicación interna, con lo que se busca la participación de cada uno de los miembros que forman parte del plan de capacitación, a su vez lograr reforzar conocimientos que ya poseen.

Esta capacitación será de nivel intermedio, considerando que se necesita dar a conocer por qué es tan importante la comunicación interna para el desarrollo de la organización, haciendo uso de metodología propicia como: materiales didácticos, bibliográficos y tecnológicos, información actualizada, misma que constará en folletos, diapositivas garantizando el aprendizaje de los miembros participantes. Este proceso tendrá una duración de 20 horas dividido en 5 horas diarias por 4 días laborales, donde se aplicaran talleres participativos, que permita lograr un óptimo desempeño en el departamento contable.

Además, se proveerá un cronograma de actividades con el que se dará a conocer los temas a tratar por semana, así como los materiales y recursos que se usarán. Una vez culminado el plan de capacitación se hará una valoración a cada participante con lo que se podrán conocer los logros alcanzados.

Para el debido cumplimiento de este proceso, se requieren los siguientes recursos:

**5.4.1 Recursos humanos**

- ✓ Miembro capacitador
- ✓ Funcionarios del departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.

**5.4.2 Recursos tecnológicos**

- ✓ Proyector
- ✓ Computador
- ✓ Equipos de audición
- ✓ Control láser
- ✓ Impresora

**5.4.3 Recursos educativos**

- ✓ Impresiones con la temática a sustentar
- ✓ Pizarra
- ✓ Esferos
- ✓ Lápices
- ✓ Marcadores
- ✓ Borrador
- ✓ Hojas bond, tamaño A4
- ✓ Carpetas

**5.4.4 Recursos de infraestructura y mobiliarios**

- ✓ Área en la que se darrollará la capacitación
- ✓ Sillas y mesas
- ✓ Servicios higiénicos
- ✓ Equipos de ventilación
- ✓ Transporte

## 5.5 Desarrollo de la propuesta

<b>Plan de capacitación sobre la comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.</b>			
<b>Lugar:</b>	Departamento contable de la empresa Corporación Aray Aray Bioaray SA.		
<b>Beneficiarios:</b>	Funcionarios del departamento contable		
<b>PRIMER DÍA DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Duración</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Comunicación interna en la empresa</b>	Antecedentes Definición Importancia Características	5 Horas	Trabajo en equipo y análisis de la información; presentación de videos
<b>SEGUNDO DÍA DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Duración</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Detección de necesidades de comunicación en la empresa</b>	Auditoría de comunicación: Desarrollo de auditoría, procedimiento cualitativo y cuantitativo	5 Horas	Trabajo en equipo y análisis de la información
<b>TERCER DÍA DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Duración</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Técnicas de comunicación interna</b>	Mecanismos de comunicación directa: Correo electrónico, buzón de sugerencias, intranet, tableros de anuncios, reuniones.	5 Horas	Análisis de información y presentación de video

<b>CUARTO DÍA DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Duración</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Comunicación interna oral y escrita</b>	Redacción de documentos en la empresa y fuentes de comunicación oral	5 Horas	Trabajo en equipo y práctica

### **5.5.1 Presupuesto de la estrategia de capacitación**

A continuación se detalla el presupuesto preventivo en inversión del Plan de capacitaciones sobre la comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Recursos Educativos	\$ 150
Recursos tecnológicos	\$ 50
Asignación de expositores	\$ 180
Gastos alimenticios	\$ 150
Gastos extras	\$ 30
<b>Total a pagar</b>	<b>\$ 560</b>

## 5.5.2 Cronograma de la Estrategia de Capacitación

2018	Marzo				Abril		
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3
Aprobación del plan de capacitación por los directivos							
Asignación de los días que se va a capacitar							
Afirmación del exponente							
Estrategia de los recursos a utilizar							
Afirmación de participantes							
Elaboración de folletos							
Capacitación							

## 6. Conclusiones

Una vez que se han dado los valores y los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en el Departamento Contable de la Corporación Aray Aray Bioaray, se concluye que:

- ✓ Las capacitaciones son indispensables para mejorar la calidad en el desenvolvimiento profesional. Al analizar los resultados obtenidos en las encuestas se puede evidenciar que los trabajadores deben asistir a cursos de actualización que les permita enriquecerse sobre el tema de la comunicación para así poder aplicarlo en la organización.
  
- ✓ También se puede considerar en las encuestas que una gran mayoría de encuestados tenía desconocimiento de las herramientas y técnicas de comunicación interna que deberían aplicarse en sus labores diarias; destacando que solo hacen uso de correo electrónico; lo que no resulta favorable a la hora de querer destacarse tanto como funcionarios y para la empresa.
  
- ✓ Se establece que la comunicación interna es clave para el funcionamiento de la empresa, puesto que en caso contrario no se podría alcanzar el éxito ni los objetivos establecidos, por esta razón los funcionarios del departamento contable se ven con el compromiso de generar cambios aplicando las herramientas de comunicación que mejor se adapte a sus necesidades.

## 7. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados alcanzados:

- ✓ Es de gran importancia que la empresa les brinde la oportunidad de capacitarse a los funcionarios del departamento contable cada determinado tiempo para que de esta forma puedan actualizar conocimientos en temas que sean de interés para la empresa.
  
- ✓ Es indispensable que el Departamento Contable haga uso de una guía que le permita establecer cuales son las herramientas o técnicas de comunicación interna que mejor se adaptan a su labor corporativo .
  
- ✓ Incentivar al uso del tablero de anuncios para que todos los funcionarios se encuentren informados de cualquier evento o novedad, haciendo que la información llegue de manera uniforme.

## 8. Bibliografía

- ✓ Andrade, H., (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo, S.L
- ✓ Brandolini, Andrea y GONZALEZ FRIGOLI, Martín (2009). Comunicación interna, claves para una gestión exitosa. La Crujía, Buenos Aires.
- ✓ Capriotti (2009). En su libro Branding Corporativo, p. 39.
- ✓ CHOMPOY, L. (2011). Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción. Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- ✓ Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. (7ª edición.) México, D.F.: McGraw Hill.
- ✓ Cadwell, J.B. 2009 La comunicación en la empresa, Ed. Universidad Complutense de Madrid.
- ✓ Editorial Vértice, 2007. Comunicación interna: Dirección y gestión de empresas. España.
- ✓ GOMEZ, M. (2009). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Universidad de Málaga, España.
- ✓ Gan, Federico, Triginé, Jaume. 2012. Comunicación interna: Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ García Jiménez, Jesús. 2012. La comunicación interna. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ Garzón Castrillón, Manuel.2005. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- ✓ Guízar Montúfar, Rafael (2008) Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones: Tercera edición. México

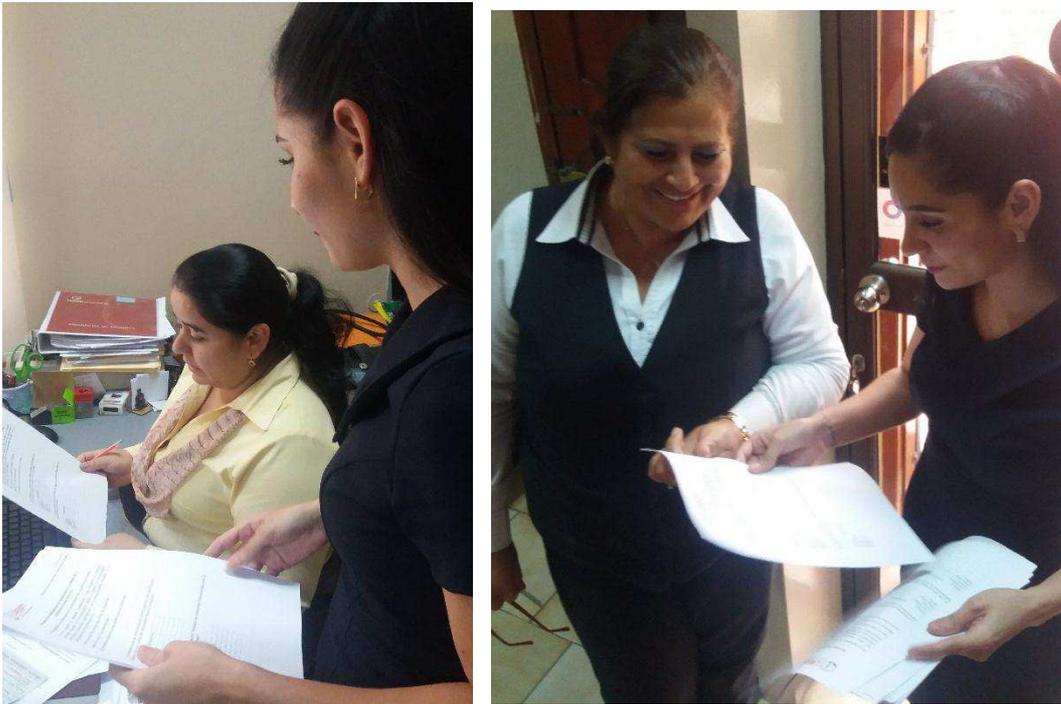
- ✓ Loreto Merchant, (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional: primer seminario, edited by Ramírez.
- ✓ Libaert, T. (2005). El Plan de Comunicación Organizacional. Como definir y organizar la estrategia de comunicación. México: Limusa.
- ✓ Morales Serrano, F. (2012). La Comunicación Interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes. Aprende RH: Tu revista de Recursos Humanos.
- ✓ Sara Diez Freijeiro. (2010) Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa. España.
- ✓ Torres, Sugely. Desarrollo organizacional, El Cid Editor | apuntes, 2009.

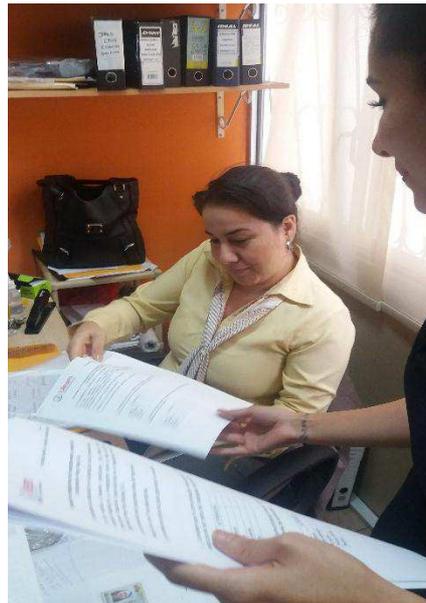
### **8.1 Web-grafías:**

- ✓ <http://www.foromarketing.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna/>
- ✓ [http://noticias.universia.pr/practicas-  
empleo/noticia/2016/12/30/1147984/consecuencias-mala-comunicacion-  
interna-empresa.html](http://noticias.universia.pr/practicas-empleo/noticia/2016/12/30/1147984/consecuencias-mala-comunicacion-interna-empresa.html)

## 2.9. Anexos

Desarrollo de encuestas y entrevista en el departamento contable de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.





**Encuesta a los funcionarios del departamento contable de la  
Cooperación Aray Aray Biaray SA.**

Sr.(a) agradezco su colaboración en la aplicación de la presente encuesta.

Por favor responda al presente cuestionario, cuya finalidad es obtener información requerida en la investigación sobre el trabajo de comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional en el departamento contable de la Cooperación Aray Aray Bioaray S.A.

Lea con atención las preguntas antes de responder

Marque con una X las alternativas

La encuesta es anónima para garantizar su veracidad.

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

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

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

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

**3. ¿Considera que una buena comunicación interna mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa en sus diferentes áreas?**

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

**4. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la Empresa?**

ALTERNATIVA	
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

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

ALTERNATIVA	
Malo	
Bueno	
Regular	
satisfactorio	
Poco satisfactorio	

**6. Si tuviera la oportunidad de aplicar un curso de actualización sobre la comunicación interna. ¿Lo aplicaría?**

Si\_\_\_

No\_\_\_

**7. ¿Conoce usted la importancia que tiene aplicar una buena comunicación dentro de la empresa?**

Si\_\_\_

No\_\_\_

**8. De las siguientes opciones ¿Cuál es el canal de comunicación que se usa con más frecuencia dentro de la organización?**

ALTERNATIVA	
Correo Electrónico	
Tablón de anuncios	
Comunicados internos	
Intranet	
Buzón de sugerencias	

*Gracias por su colaboración*

**Entrevista al Sr. Gerente de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.**

Ing. , agradezco su colaboración en la aplicación de la presente entrevista.

Por favor responda las siguientes preguntas, cuya finalidad es obtener información requerida en la investigación sobre el trabajo de comunicación interna y su importancia para el desarrollo organizacional de la Corporación Aray Aray Bioaray SA.

**PREGUNTAS:**

1. ¿ Como gerente de la Corporación Aray Aray Bioaray S.A ¿Cuáles son los problemas que se presentan con más frecuencia en la institución?

---

---

---

2. ¿ Desde su punto de vista ¿considera usted que la comunicación interna es un factor importante para el desarrollo organizacional de la empresa?

---

---

---

3. ¿ Considera usted importante que los funcionarios de su empresa reciban capacitaciones relacionadas con la comunicación interna?

---

---

---

4. ¿ Considera usted una buena idea contar con un tablero de anuncios en los departamentos de la empresa?

---

---

---