



# **UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”, PARA LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING**

**“DESARROLLO DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INTERNA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD  
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR TERCIARIO EN GUAYAQUIL”**

**AUTOR: ROCIO DEL CARMEN VALLEJO CERCADO**

**TUTOR: ING. COM. ABG. EDWARD FAGGIONI CAMACHO, MAE.**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**MARZO 2016**

 Presidencia de la República del Ecuador		 Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes		 SENESCYT <small>Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación</small>	
<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>					
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>					
<b>TÍTULO: DESARROLLO DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR TERCIARIO EN GUAYAQUIL.</b>					
<b>AUTOR/ES:</b> ROCÍO DEL CARMEN VALLEJO CERCADO			<b>REVISORES:</b> ING. COM. MANUEL ISIDRO RICAURTE GARCÉS, MDE		
<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL			<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACION		
<b>PROGRAMA:</b> MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING					
<b>FECHA DE PULICACIÓN:</b> ABRIL 2016			<b>NO. DE PÁGS:</b> 50		
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> RECURSOS HUMANOS					
<b>PALABRAS CLAVES:</b> Comunicación Interna, Cultura Organizacional, Clima Laboral.					
<b>RESUMEN:</b> La Comunicación Interna en los niveles ejecutivos es de real importancia en todas las Organizaciones, por eso es necesario conocer que causa, estas deficiencias de comunicación en estos niveles. Para el caso de estudio, ocurre en una empresa familiar de prestigio, de la ciudad de Guayaquil, con 76 años de creación, cuenta con trabajadores administrativos y operativos entre antiguos y nuevos, su core business; son las ventas, clientes y proveedores.					
<b>N° DE REGISTRO(en base de datos):</b>		<b>N° DE</b>		<b>CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web)</b>					
<b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>					
<b>ADJUNTO PDF:</b>		<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b>		<b>Teléfono:</b> 0985824316		<b>E-mail:</b> rocio.vallejo@hotmail.com	
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCION:</b>		<b>Nombre:</b> Lcda. Cecilia Orejuela			
		<b>Teléfono:</b> 2281108			

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del estudio de caso, “DESARROLLO DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR TERCIARIO EN GUAYAQUIL” elaborado por la Sra. ROCÍO DEL CARMEN VALLEJO CERCADO, egresada de la maestría Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos y Marketing, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, previo a la obtención del Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, **LA APRUEBO EN TODAS SUS PARTES.**

**Atentamente**

**Ing. Com. Abg. Edward Faggioni Camacho MAE  
TUTOR**

Guayaquil, 14 de Marzo del 2016

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por proporcionarme la Fortaleza y no dejarme perder la FE, que todo lo que me propongo lo lograré solo con su ayuda.

A mis maestros quienes nos proporcionaron, el tiempo, paciencia, conocimientos y experiencia durante este tiempo.

A mis hermanos, cuñados y sobrinos quienes me apoyaron de diferentes formas para cumplir con este propósito.

## **DEDICATORIA**

Dedicada a mis queridos Padres por ser los seres más importantes en todo mi crecimiento personal y profesional, quienes además me brindaron su amor, ejemplo y valores para ser lo que hoy Soy. Por ustedes y para ustedes que se merecen lo mejor.

A mi esposo Mario, quien también me ha impulsado a continuar en este desarrollo, su apoyo ha sido incondicional para este nuevo logro. Gracias mi amor.

Damián, también formas parte de esta lista por estar en nuestro hogar. Te amamos.

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**Psc. Ind. Rocío Del Carmen Vallejo Cercado**

## ABREVIATURAS

## Contenido

1	INTRODUCCIÓN .....	11
1.1	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.2	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	15
1.4	OBJETIVOS.....	16
1.5	PREMISA.....	17
1.6	SOLUCIÓN PROPUESTA .....	17
2	DESARROLLO .....	18
2.1	MARCO TEÓRICO .....	18
2.1.1	<b>TEORÍAS GENERALES</b> .....	18
2.1.2	<b>TEORÍAS SUSTANTIVAS</b> .....	22
2.1.3	<b>REFERENTES EMPÍRICOS</b> .....	24
2.2	MARCO METODOLÓGICO .....	27
2.2.1	<b>CATEGORÍAS</b> .....	28
2.2.2	<b>DIMENSIONES</b> .....	29
2.2.3	<b>INSTRUMENTOS</b> .....	29
2.2.4	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b> .....	32
2.2.5	<b>GESTIÓN DE DATOS</b> .....	32
2.2.6	<b>CRITERIOS ÉTICOS</b> .....	34
2.2.7	<b>RESULTADOS</b> .....	34
2.2.8	<b>DISCUSIÓN</b> .....	38
3	PROPUESTA.....	39

## RESUMEN

La Comunicación Interna en los niveles Ejecutivos es de real importancia en todas la Organizaciones, por eso es necesario conocer que causa, esta deficiencia de comunicación en estos niveles. Para el caso de estudio, ocurre en una empresa familiar de prestigio, de la ciudad de Guayaquil, con 76 años de creación, cuenta con trabajadores administrativos y operativos entre antiguos y nuevos, su **core business**, son las ventas, clientes y proveedores. Posee una cultura organizacional definida pero poco difundida, su estructura es plana y pocos niveles jerárquicos, sin embargo la complejidad ocurre en las formas de comunicarse.

El estudio permitió analizar las causas y los efectos para la búsqueda de soluciones participativas en toda la Organización, dejar de ser sujeto pasivo para ser activo, flexibilizar hacia todos la información necesaria y requerida. Para éste análisis, se realizaron cuestionarios y evaluaciones que permitieron conocer las percepciones de los niveles ejecutivos, quienes tienen mayor acceso a la información, pero el problema, se presenta cuando esta no es compartida a su equipo de trabajo o en su defecto, es a destiempo, creando problema para la planificación del trabajo. Por los resultados obtenidos se planteó una propuesta de mejoras que reforzara la cultura organizacional, el clima y por consiguiente la comunicación, enfocados al cliente interno. Recomendándose además una medición de la efectividad del plan y del cumplimiento de las diversas acciones en un tiempo prudencial.

***Palabras Claves:*** *Comunicación Interna, Cultura Organizacional, Clima Laboral.*

## ABSTRACT

Internal Communication at executive levels is very important in all organizations, but in most of them an effective way to communicate does not exist, for that reason, it is necessary to know what factors may cause this communication gap at these levels.

For this case of study, the lack of communication occurs in a prestigious family business founded 76 years ago in the city of Guayaquil, this company has administrative and operational workers among older workers and new ones, its core business consists of sales, customers and suppliers.

This company has a definite but not widespread organizational culture, its structure is flat and there are few hierarchical levels; however, the complexity occurs in the forms of communication.

This work proposed to analyze the causes and effects of this event in order to seek solutions through the organization by stopping being a passive employee to become an active one, and to make the information more flexible with the purpose of being reachable for everybody.

For this analysis, there have been conducted surveys and assessments that allowed us to know the perceptions of executive levels because they are the ones who have better access to the information; however, the problem began while the data was not shared with the teamwork, or the information was shared out of time and this creates problems during work planning.

From the results obtained, we proposed a plan that involves making improvements that will strengthen the organizational culture, the work environment and therefore the communication focused on the internal customer (employees).

***Keywords:*** *Internal Communication, Organizational Culture, Working Environment.*

# 1 INTRODUCCIÓN

Desde la creación de las Organizaciones, se crean también maneras diversas de comunicarse, estas comunicaciones pueden ser formales e informales, lo utilizan todos los niveles desde los operativos, administrativos hasta los gerenciales, sin embargo ¿Estas formas de intercambiar información serán las más apropiadas para lograr los objetivos en una Organización? Esto es lo que me ha motivado escoger en este estudio de casos, el tema de la Comunicación Organizacional Interna, con un énfasis especial en el nivel ejecutivo donde generalmente se concentra la información para luego ser difundida en toda la organización.

La Comunicación Interna en las Organizaciones debe ser considerada como un elemento decisivo para interrelacionarse, como un instrumento de gestión que permita tomar decisiones, resolver problemas, definir objetivos y orientar al talento humano hacia la dirección que requiere la Empresa. Pero esta disciplina, siempre ha sido relegada a un plano poco importante porque se piensa que al hablar sobre temas ya están comunicando y los receptores han comprendido en su integridad el mensaje, sin realizar un feedback.

Dentro del ámbito Organizacional muchas de las empresas presentan problemas de Comunicación Interna, generando rumores o comentarios negativos, creando un mal clima laboral, las metas no se encuentran trazadas, las actividades y funciones poco claras formándose un caos en la Empresa, esto posiblemente lleve al cierre de la misma, pero también existen Organizaciones que mantienen buenos sistemas de comunicación, soportadas con tecnología y políticas claras del uso adecuado de una comunicación interna.

Ante esta realidad la Compañía Importadora y Comercializadora escogida para desarrollar un modelo de comunicación organizacional interna para los ejecutivos y los nuevos retos que se presentan, requiere de manera inmediata aplicar una comunicación efectiva y eficaz para cumplir con cada uno de los actuales objetivos presentados por la Empresa y se precisa que los Ejecutivos interioricen los cambios, se comprometan y puedan transmitir adecuadamente las medidas necesarias y los cambios que la Empresa realizará.

La Compañía Importadora y Comercializadora nacional es una empresa reconocida en el medio, con 76 años de existencia y con experiencia en el mercado de herramientas y automotriz. Posee una excelente estructura física y ubicación estratégica. Inicialmente pequeña y familiar, pero su crecimiento a través del tiempo ha permitido desarrollar las diversas áreas y proporcionar empleos a muchas personas. Cuenta con 140 colaboradores en la ciudad de Guayaquil y 50 personas en la ciudad de Quito, con una fuerza de ventas a nivel nacional. Los productos que se importan y comercializan son marcas de gran prestigio, por la que la Empresa goza de gran confianza de sus clientes.

### **Objeto de Estudio**

El objeto de estudio de este caso se refiere a la Gestión del Talento Humano para una Empresa del sector terciario en Guayaquil.

### **Campo de Investigación**

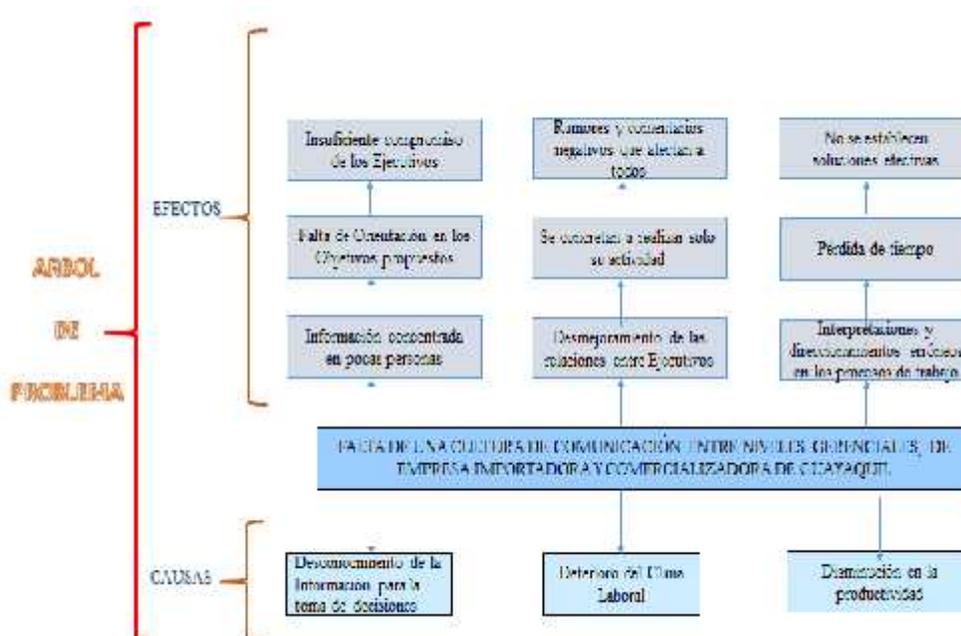
Nos enfocaremos en la Comunicación Organizacional Interna, direccionada a los Ejecutivos de la empresa importadora y comercializadora.

## 1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo contribuir a la Gestión Administrativa de la Organización para que desarrollen una mejor comunicación interna efectiva?

## 1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

**PROBLEMA:** Falta de una cultura de comunicación interna entre niveles gerenciales en una empresa importadora y comercializadora de Guayaquil. A través de la herramienta de Causa y Efecto se podrá observar con mayor claridad el problema expuesto.



**Figura1** Árbol de Problemas

**Elaborado por:** Rocío Vallejo C., 2016

El árbol de problemas se desglosa de la siguiente manera:

- 1) Causa: Desconocimiento de la información para la toma de decisiones, implica que por una inadecuada comunicación las decisiones que se cambian por la situación actual, no se difunden en el momento adecuado y se trabaja bajo esquemas o políticas anteriores.

Efecto: La información solo se concentra en algunos líderes de la Organización y muy pocos dentro de sus áreas la comunican, sin embargo en las áreas de producción desconocen de los cambios.

Efecto: Al no tener conocimiento de los cambios, se trabaja sin orientación de las prioridades que son la base para la obtención de los resultados.

Efecto: Los líderes que desconocen la información, se comprometen tibiamente o muy poco, ya que señalan que es mejor desconocer que involucrarse.

- 2) Causa: Deterioro del clima laboral, al no tener claridad de una comunicación especialmente desde los cargos Ejecutivos, crea una atmósfera negativa perceptible por todos, incluso por personas externas que visitan la Compañía.

Efecto: La comunicación concentrada en pocos líderes, genera desacuerdos y rivalidades formando grupos exclusivos y de poder de aquellos que si forman parte de la comunicación.

Efecto: Los líderes que se sienten excluidos, no aportan en la solución de la problemática y prefieren concentrarse en su actividad del día a día.

Efecto: La poca comunicación, degenera el clima siendo de esta manera la comunicación de rumores de pasillos, comentarios erróneos sobre decisiones importantes que afectan a los resultados.

3) Causa: La disminución de la productividad, es una de las causa que también inciden por un mal manejo de la comunicación, este desconocimiento produce reprocesos y por ende desmotivación en el personal.

Efecto: Comunicaciones a destiempo generan procesos correctivos que hacen extender la jornada de trabajo y el descontento con el personal.

Efecto: La pérdida de tiempo, causa un estancamiento de las actividades y desconocimiento para iniciar lo planificado. Esto origina en los líderes comodidad y el dejar que las cosas se solucionen por sí solas.

Efecto: Las soluciones no son concatenadas sino paliativas sin llegar a la solución de la raíz del problema.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El contar con un Análisis Profesional de los niveles de comunicación interna efectuada para los miembros Ejecutivos de la Empresa importadora y comercializadora en Guayaquil, es primordial y estratégico para la Compañía, existiendo la aprobación para apoyar en la implementación del Plan de mejora que se desarrollará en este estudio. Por estar orientado a un grupo objetivo superior, se deberá realizar inicialmente una charla explicativa que permitirá a estos líderes, conocer la ruta de la comunicación efectiva.

Se diseñará un Programa de Capacitación que permitirá delinear las brechas existentes en los factores comunicacionales. Además se realizará una evaluación y un cuestionario que nos

permitirá medir el nivel de comunicación interna actual, dando como resultado un diagnóstico, el cual nos permitirá operar en el desarrollo de las acciones mencionadas.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Desarrollo de un proceso de comunicación organizacional interna para mejorar la productividad en una empresa del sector terciario en Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

- a) Reforzar la Cultura Organizacional de la Empresa, Visión, Misión, Valores, Cadena de Valor, Propuesta de Valor y características del Organigrama Circular.
- b) Analizar los problemas que generan una comunicación inadecuada a través de una herramienta cualitativa como la Evaluación y el Cuestionario, cuyo resultado nos proporcionará información para el desarrollo e implementación de un Programa de Capacitación enfocado a afianzar la competencia de una comunicación efectiva.
- c) Evaluar semestralmente la Cultura de la Organización conjuntamente con el cumplimiento del Plan de Capacitación y detectar a tiempo los inconvenientes que se puedan presentar en el proceso.

## **1.5 PREMISA**

Sobre la base de análisis de los problemas de comunicación de los Ejecutivos de la Compañía Importadora y Comercializadora Guayaquileña, se propone el efectuar este análisis, para definir una estrategia y alternativas que permitan mejorar la forma de comunicarse y solucionar los problemas existentes en la Organización.

## **1.6 SOLUCIÓN PROPUESTA**

El efectuar un análisis de la Comunicación Interna, nos proporcionará directrices de las diferentes mejoras a proponer a través de la utilización de medios tecnológicos y canales adecuados como carteleras, reuniones informativas semanales con información clara de lo que se desea exponer llegando incluso a utilizar presentaciones para que el objetivo de comunicación se concrete, así mismo se requiere del diseño de un Programa de Capacitación enfocado en temas básicos de Comunicación Asertiva y temas inherentes acompañados de un proceso de Coaching a nivel Ejecutivo.

## **2 DESARROLLO**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 TEORÍAS GENERALES**

En la época actual, toda organización cuenta con un área de Talento Humano que será responsable de administrar y direccionar a las personas que integran las diferentes áreas con sus responsabilidades, llegándose a definir como Gestión del Talento Humano a “La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”. Otro concepto de Gestión de Talento Humano, señala que es de acuerdo a la cultura y su estructura, donde se confluyen aspectos actuales como ambiente de trabajo, las líneas de negocio existentes, sus procesos, procedimientos, políticas, especialmente la tecnología y otras variables existentes. (Riascos & Aguilera, 2011, pág. 144)

También existe otro concepto sobre la Gestión Humana como la que engloba los procesos de la administración de personal y se ha convertido en una función encargada de la dirección de las personas, la distribución del trabajo, el direccionamiento de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y el conocimiento de los mercados laborales, que apuntan a cumplir: Objetivos organizacionales a través de las estrategias diseñadas por la empresa y al perfeccionamiento profesional y técnico de los individuos. G.C; J.N; C.A; (2010, p.17)

Los diversos grupos de personas existentes en una organización, actúan de acuerdo a un comportamiento aprendido y a la experiencia obtenida u observada, estos comportamientos

observables, son también influyentes en el Clima Laboral, por lo que es necesario analizar este aspecto y su respectivo concepto, por ser determinante en el proceso de comunicación interna, se define como clima laboral “El resultado de la interacción recíproca de los individuos con el ambiente” (Méndez Álvarez, tomada de la revista cubana salud pública). Otra definición de **Clima** es de los autores (Villamizar, 2007, pág. 159) “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forma”

Otro autor define el clima organizacional “como las percepciones del ambiente organizacional, determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los trabajadores, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”. Brunet (1987, p.15)

Describiendo los dos conceptos anteriores, mencionaremos al individuo o colaborador de la Organización, que necesita laborar en un lugar donde se sienta bien y sea considerado como el elemento más importante para el crecimiento de la empresa, y él, es quien buscará relacionarse a través de la comunicación. Aquí podemos circunscribir a Maslow en su tercera escala que hace referencia a la necesidad social, donde el individuo necesita relacionarse para sentirse integrado, aceptado en los diferentes niveles organizacionales para cumplir con su realización y sentido de pertenencia. El proceso de sentirse protegido y seguro es lo que hace que el individuo busque continuar con su desarrollo personal y profesional, pero si ésta escala social no la cruza habrá mucha frustración en él. La escala social no solo se enfoca en el lugar de trabajo sino en todas las relaciones que el individuo transite.

Entonces, cada uno de los miembros de una organización tienen diferentes motivaciones y buscan satisfacerlas para comprometerse, pero estas deben de ser comunicadas a su líder o jefe inmediato para lograr en el objetivo propuesto; por lo que sin una comunicación directa y efectiva los sueños o deseos no se logran, generalmente el tiempo que nos encontramos en nuestros lugares de trabajo, la mayor parte de las actividades las realizamos a través de la comunicación por los diferentes medios que nos proporcionan, se podría señalar que el 80% nos pasamos comunicándonos y debe ser con respeto para mantener buenas relaciones y así sentirnos cómodos en el lugar que hemos escogido para laborar.

No podemos dejar de integrar en nuestro marco teórico, la definición de Cultura Organizacional, debido a que toda organización, vive su propia cultura que es el resultado de comportamientos, mitos, personajes y el quehacer de la forma en que se realizan las actividades (Pirela de Faría, Liderazgo y cultura organizacional, 2010, pág. 487), manifiesta a la Cultura Organizacional como una práctica acompañada de hábitos, valores, conocimiento existente en la Organización, sistema compartido de sentimientos, pensamientos, normas, creencias y actitudes dentro de la organización que se relacionan con la estructura formal y producen normas de comportamiento.

El objeto de estudio dentro de la gestión del Talento Humano, requiere que se exponga, que es el comportamiento organizacional y señala que “Comportamiento Organizacional 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 en la eficacia de la organización” (Robbins, 2009, p. 7).

También existe otro criterio de Según Hellriegel y Slocum (2009, p.4), se define: La Organización es el entorno donde un grupo de individuos o personas sus procesos, su políticas, cadena de valor y su desarrollo interno influyen en la eficacia y el conducta de estos individuos.

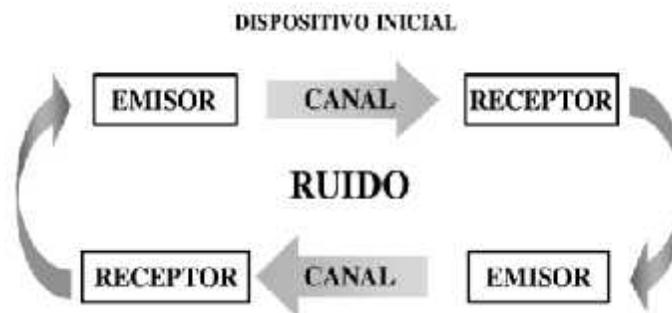
Todo esto tiene sinergia con la Comunicación Organizacional, pero se precisa además, describir los componentes que nos permitirán conocer los elementos principales para comunicarse. A través del autor (Beltrán, Adiós Aristoteles: La comunicación horizontal, 2011, pág. 16), quién concibe un sistema general de comunicación compuesto por las partes esenciales: 1) La primera es la **fente de información** que es el mensaje o cadena de mensajes comunicados al receptor.

2) **El emisor** que maneja la comunicación para crear una señal de transferencia a través del canal.

3) **Canal** es el conducto para transferir la señal.

4) **El receptor**, recibe y codifica el mensaje a partir de la señal.

5) **El Ruido**, es lo que dificulta la comunicación, aquí pueden intervenir los niveles culturales, paradigmas, discrepancia entre lo que se gesticula y lo que se dice y otros.



**Figura 2.** Elementos de la comunicación  
(Ongallo, 2007)

Debemos complementar el tema mencionado cuáles son los flujos de comunicación que existen en las Organizaciones. Podemos señalar que son: Vertical, Horizontal y Transversal.

La Comunicación Vertical.- Es la que se genera desde la Alta Dirección sobre toda la Organización, esta puede ser Ascendente y Descendente. Comunicación Descendente.- Esta se origina desde los Gerentes, Directivos o mandos medios, donde solo se informa sin esperar respuesta de sus receptores, generalmente se proporcionan políticas, objetivos, coordinación de trabajo o se reciben disposiciones. La Comunicación Ascendente.- Es lo opuesto es decir que la comunicación fluye de los empleados hacia la Alta Gerencia, el empleado se atreve a participar y se siente escuchado y seguro; aquí se exponen quejas, presentaciones de trabajo, informes, se solicitan reuniones y se proponen sugerencias.

La Comunicación Horizontal.- Es el tipo de comunicación que se proporciona en el mismo nivel jerárquico de los colaboradores, aporta la descentralización en la información.

La Comunicación Transversal.- Es la que ocurre entre las diferentes áreas y posiciones de la Organización. (Domínguez, 2010, pág. 29)

### **2.1.2 TEORÍAS SUSTANTIVAS**

Nuestro enfoque de Comunicación Interna se considera estratégico porque es parte de la Cultura de la Organización. La empresa del sector Terciario en Guayaquil dentro de su estructura organizacional cuenta con un Organigrama Circular y es necesario que “funcione un buen sistema de información, ya que esta es la energía que obliga a actuar y a decidir, siendo necesario hablar, leer y entender el mismo idioma, es decir quiere de un horizonte bien estructurado: Visión, Misión, Valores y Objetivos de corto y largo plazo”. Francisco Palom Izquierdo (p.56)1993.



aplicado a las organizaciones sería Comunicación Interna “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”

Con estos conceptos definidos podemos entonces resumir que si existe manera de comunicarse en la Organización, pero que ésta se encuentra informalmente por lo que se requiere formalizarla con el propósito que los pensamientos y comunicaciones enfocadas a la problemática de la Organización no sea sesgada y tratar los temas en el mismo idioma. Es decir conceptualizar y vivir la comunicación organizacional.

Por lo que es necesario entonces definir a la Comunicación Formal e Informal. La comunicación formal.- Se encuentra establecida por su estructura orgánica y de acuerdo a las metas que se desea alcanzar, conjugándose las líneas de comunicación establecida y los procedimientos que la conforman. Estos canales o líneas establecidas pueden ser manual de inducción, manuales de la empresa, boletines, actas, carteleras y otros cuyo propósito es coordinar de manera eficiente las actividades de las diferentes áreas de la Organización. La Comunicación Informal.- Se refiere a las relaciones interpersonales que se dan en la Organización independiente del área o actividad que realicen, esta comunicación es abierta y puede ocurrir en pasillos, comedores, en recesos y otros, generalmente esta información se basa en la confianza y la ética de su interlocutor. (Prado, 2014, págs. 2,3)

### **2.1.3 REFERENTES EMPÍRICOS**

En cuanto a los Referentes Empíricos se ha podido investigar que existen dos casos similares en Organizaciones con la problemática de la Comunicación Interna. Citaremos dos casos de empresas familiares, el primer caso trata de una empresa comercializadora de productos lácteos y la segunda una empresa comercializadora de productos farmacéuticos.

En el caso a referirme, es un Grupo Empresarial Farmacéutico Quimefa Cubano (Queris, Almirall, Capote, & Alfonso, 2012, pág. 161), quienes proponen una metodología de 4 pasos que permitan mejorar la deficiente comunicación organizacional que posee el grupo y estas son:

- a) Basarse en la Norma 3000-1-2 2007, que es relativo al Reglamento para el Fortalecimiento y Consolidación del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano, y la familia de las Normas Cubanas con relación a la comunicación y a las competencias adquiridas. (García, Reyes, & Díaz, Como diagnosticarel Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, 2011, pág. 2)
- b) Decreto-Ley No. 252 relativo a la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial enfocado a la comunicación en las empresas como un factor de relevancia
- c) Normas ISO 9001: 2008, donde se refiere a la comunicación como un requisito importante en la implementación y certificación de la norma en la Empresa.
- d) Metodología 6 Sigma, donde se trata de la Mejora Continua como un aspecto indispensable en el progreso y desarrollo en cualquier proceso de la Empresa.

El objetivo consiste en diseñar una metodología para el diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Oficina Central Quimefa. Para esto es necesario identificar elementos

como los flujos de comunicación, los mecanismos retroalimentación, la evaluación de las competencias para la comunicación en Directivos desde un enfoque de 360°, los criterios de la gestión y dirección empresarial y la imagen corporativa.

Para determinar algunos aspectos se aplicó un cuestionario tipo encuesta para determinar el estado de la comunicación y la opinión de sus colaboradores, se procesa y se realiza el cruzamiento de las múltiples variables. Luego la etapa de análisis de la función de la Dirección en el proceso de la comunicación para medir sus competencias con la aplicación de la técnica 360°, técnica de evaluación, utilizada para medir el desempeño de sus colaboradores de manera integral. (Guerrero, Bergrano, Armenteros, & Medina, 2012, pág. 87).

Posteriormente se crean las acciones encaminadas a instituir un Sistema de Comunicación Empresarial eficaz como primer paso. Se creará un grupo interdisciplinario de la compañía para evaluar si el plan es oportuno y procedente.

Resultados: La opinión acerca del ambiente interno no es satisfactoria, calificándolo como malo, percibiendo el mejor aspecto en este ambiente interno el valor de la solidaridad. Otros elementos medidos: Nivel de centralización de las decisiones de la dirección; nivel de flexibilidad de cambio en las decisiones tomadas; nivel de influencia de los colaboradores para el cambio de las decisiones tomadas; intención de permanencia en la empresa.

La muestra de colaboradores encuestados percibe:

- a) a la dirección y gestión empresarial como regular con tendencia a positiva;
- b) la empresa tiene un flujo de comunicación vertical y descendente, con insuficientes canales de comunicación, con mecanismos de retroalimentación;

- c) los canales de comunicación existentes deberían fortalecerse;
- d) los directivos no tiene desarrolladas todas las habilidades necesarias para una comunicación eficiente.

Conclusiones:

- a) La realidad cubana reconoce la importancia de la comunicación organizacional dentro de las instituciones, sin embargo su gestión es deficiente;
- b) Se construyó una metodología por primera vez incluye que esta competencia debe estar a cargo del Directivo como máximo responsable;
- c) Debilidades en los aspectos de imagen e identidad corporativa con insuficientes canales de comunicación y retroalimentación;
- d) crear un plan para corregir la situación comunicativa actual, haciéndose necesario la investigación de un método para aplicar las medidas propuestas de manera eficaz.

## **2.2 MARCO METODOLÓGICO**

Para este estudio se aplicó un cuestionario estructurado enfocado a la Cultura Organizacional englobando las diversas variables que se relacionan entre sí, dando origen a la dinámica organizacional. Entre Los factores analizados se encuentra la comunicación interna, cuyo rol es crucial para determinar la eficiencia de las relaciones y los procesos internos. Es importante resaltar que la comunicación tiene sinergia con los otros factores evaluados, permitiendo determinar cuál es la situación actual de la Empresa.

El método aplicado es el Descriptivo, porque mide y evalúa diversos aspectos y se aplicó a la población total que son los jefes y Gerentes de los puestos que reportan directamente a la Alta Dirección de la Empresa siendo un total de 7 involucrados, la forma de medición se realizó mediante la escala de Likert.

**Tabla 1.** CDIU Estudio de caso

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>UNIDAD DE ANALISIS</b>
<b>Corporativo</b>	Comunicación Interna	Encuesta y Cuestionario	Ejecutivos de Primer nivel de la Empresa
<b>Social</b>	Relaciones Interpersonales	Observación	Ejecutivos de Primer nivel de la Empresa

**Elaborado por:** Rocío Vallejo C., 2016

### **2.2.1 CATEGORÍAS**

Para el análisis de las Categorías del caso de Comunicación Interna, seleccionaron dos categorías: La Corporativa, porque el entorno en que ocurre es la Empresa y la Social porque las persona se interrelacionan en las Organizaciones ya sea para conseguir objetivos juntos o apoyarse en los proyectos que requiere la Empresa, pero esta relación organización-hombre conlleva a ser un aporte para la sociedad y también para el desarrollo personal y en la sociedad que se desenvuelve.

### **2.2.2 DIMENSIONES**

En este tema nos enfocamos en la Comunicación Interna, como la problemática relevante que se presenta a nivel de los Ejecutivos de la empresa del sector terciario, así como las relaciones interpersonales que existen en el entorno laboral, permitiéndonos a todos comunicarnos a pesar de las diferencias existentes, por la deficiente comunicación en estos niveles.

### **2.2.3 INSTRUMENTOS**

El Instrumento utilizado que nos permitió evaluar la cultura Organizacional de la compañía del sector terciario fue la Evaluación, formato ya diseñado y estructurando donde se analizan las áreas funcionales de una Organización, se procede a entregar el formulario para la recopilación de la información. Se utiliza el Método Descriptivo el cual se centran en medir los estudios con la mayor precisión posible. “Desde el punto de vista científico, describir es medir (encuestas), permiten describir situaciones, eventos, comportamientos de personas, comunidades y grupos. Tomado del libro p.33 (López, Gómez, Quiroga, & Barrado, 2012).

EVALUACION CULTURA ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** Esta evaluación busca obtener la información sobre la Cultura Organizacional existente, el propósito es evaluar por este instrumento la Cultura de la empresa. Este estudio será reservado y solo utilizado para el objeto de este caso. or favor leer cuidadosamente las preguntas, marca con una "X" en los cuadrantes la situación ACTUAL de la organización y marcar con una "O" la situación IDEAL. Nota se requiere sinceridad en sus respuestas.

VARIABLES ORGANIZACIONALES	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	
<b>LIDERAZGO</b>	1. ¿Qué tanta confianza muestran los subordinado?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Condescendiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sustancial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Completa
	2. ¿Qué tan libres se sienten de hablar con los superiores sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No del todo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No mucho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Bastante libres	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Completamente libres
	3. ¿Se solicita y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Rara vez	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Usualmente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Siempre
<b>MOTIVACION</b>	4. ¿Es predominante el uso de: 1 Temor, 2 amenazas, 3 castigos, 4 premios, 5 involucramiento?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1,2,3, ocasionalmente 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4, algunas veces 3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4, algunas veces 3 y 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5,4 basados en la meta propuesta por el grupo
	5. ¿Dónde se percibe que esta la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Generalmente en el tope	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> En el tope y gerencia media	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Bastante general	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> A todos los niveles
<b>COMUNICACIÓN</b>	6. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Descendente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Mayormente descendente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Desde abajo / Desde arriba	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> De abajo, arriba y lateralmente
	7. ¿Cómo es aceptada la comunicación descendente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Con recelo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Probablemente con recelo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Con precaucion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Con mente amplia
	8. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Generalmente errada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Censurada por los jefes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Precision limitada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Precisa
<b>INTERACCION</b>	9. ¿Qué tan bien los jefes conocen los problemas que encaran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conocen muy poco	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Algunos conocimientos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Bastante bien	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Muy bien
	10. ¿Cuál es la interferencia de la interacción?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Pequeña siempre con temor y desconfianza	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Pequeña, generalmente con alguna condescendencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Moderada generalmente amplia confianza	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Extensiva, alto grado de confianza
<b>DECISIONES</b>	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo de trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Relativamente poco	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Moderada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Muy sustancial a lo largo de la organización
	12. ¿A qué nivel generalmente se toman las decisiones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Generalmente en el alto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Política al tpe con alguna delegacion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Amplia política al tope mas delegacion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> A todo lo largo pero bien integrada
	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Alta gerencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Alta y media	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Con cierta extension a todo lo largo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Con gran extension a todo lo largo
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No del todo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Generalmente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Totalmente involucrados
	15. ¿Cómo el proceso de toma de decisiones contribuye con la motivación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> En nada, generalmente la disminuye	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Realmente poco	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Alguna contribucion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Contribucion sustancial
<b>METAS</b>	16. ¿Cómo se establecen las metas de la organización?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Aspectos impuestos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Impuestos, se aceptan algunos comentarios	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Despues de discutirlos por imposicion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Accion de grupo (Excepto en crisis)
	17. ¿Qué tanta resistencia encubierta está presente en las metas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fuerte resistencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Resistencia Moderada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Alguna resistencia a veces	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Poco o ninguna
<b>CONTROL</b>	18. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Altamente al tope	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Relativamente alta al tope	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Delegacion moderada para los niveles bajos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ampliamente compartida
	19. ¿Hay una organización informal resistiéndose a la formal?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Usualmente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No, igual metas y formalidad
	20. ¿Para que usan los datos de costo, productividad y otros?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Vigilancia, castigo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Premios y castigo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Premios y alguna auto guía	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Auto guía y solucion de problemas

Figura 4. Evaluación Rensis Likert

Elaborado por: Rocío Vallejo C. del libro de Fernando D' Alessio

Además se utilizó un cuestionario de preguntas para un mejor análisis. Tanto la Evaluación como el Cuestionario se las realizó en las oficinas de cada Jefe, para una mejor concentración y rapidez. La evaluación medía 7 variables organizacionales, cada variable comprendía preguntas que debían responder de acuerdo al sistema elegido por el trabajador. El cuestionario de preguntas abiertas, corresponde a escoger una respuesta de SI o NO que sea lo más real de la Empresa. La Evaluación está diseñada por las variables más influyentes en la organización y sus respuestas tienen 5 alternativas y están definidas por sistemas y se resumen así:

EL SISTEMA 1. Autoritario explotador.- Se encuentra enfocado a la desconfianza del Ejecutivo de Alto Nivel o Representante de la Empresa, hacia sus trabajadores, exige el cumplimiento a través del temor o miedo, no considera la opinión de nadie; su comunicación es descendente y se realizan las decisiones solo a Nivel Ejecutivo. EL SISTEMA 2. Autoritario pero paternal.- Este Sistema se enfoca en el cumplimiento de las políticas, su direccionamiento también es autoritario, pero de acuerdo a la conveniencia de la Organización; mostrará algo de condescendencia hacia los colaboradores, igual priman los temores y castigos y algo de recompensa. La diferencia es, que pueden permitir alguna comunicación ascendente para solicitar ideas y delegar temas sencillo pero con control. SISTEMA 3. Consultivo.- Referente a poca confianza con el trabajador, sin embargo escuchan ciertas opiniones, ideas o aportes, los cuales son usados por los Directivos; existen los flujos de información ascendente y descendente. Las decisiones se toman desde la parte directiva, pero facilitan que los trabajadores tomen ciertas decisiones, a pesar que en otras consultan a los subordinados. SISTEMA 4. Participativo y Democrático.- Este sistema es el ideal, los Directivos sienten plena confianza en sus colaboradores sus ideas y opiniones son aceptadas y las implementan de acuerdo a las necesidades existentes en la Organización. Se genera un buen clima porque económicamente el aporte es recompensado cuando estas apoyan a los objetivos de la Empresa.

Aquí el flujo de comunicación es dinámico; ascendente – descendente y descendente -ascendente. (Estallo, 2013, pág. 298).

Para el Cuestionario se aplicó el Análisis AMOFHIT, de las áreas funcionales de acuerdo a lo señalado por Fernando D'Alessio (Ipinza, 2008, pág. 169). Las áreas son: Administración y Gerencia; Marketing y Ventas; Operaciones y Logística; Finanzas y Contabilidad; Recursos Humanos; Tecnología e Información de Comunicaciones. Los resultados confirman que a pesar de contar con un Organigrama donde la comunicación debe ser horizontal no se aplica este diseño; que generalmente de los cambios solo se enteran por rumores. Además al existir rotación, los nuevos colaboradores no internalizan la visión y misión de la Organización. Existe un buen ambiente pero en la actualidad algo de temor por las actuales circunstancias cuando las decisiones externas a nivel país, afectan a la Organización y se puede perder el empleo, por lo que es necesario difundir las nuevas decisiones inmediatamente para todos hacer lo que la empresa requiere.

#### **2.2.4 UNIDAD DE ANÁLISIS**

En la Unidad de análisis se consideró a los Jefes y Gerentes de la empresa del sector terciario, como fuente para obtener la información en las encuestas y cuestionarios. Esta Unidad la comprenden 3 Gerentes y 4 Jefes de áreas, quienes son los líderes de la Organización y tienen la responsabilidad de informar, direccionar, orientar y persuadir a sus subordinados sobre los cambios que urgen realizar en la Empresa.

#### **2.2.5 GESTIÓN DE DATOS**

A pesar que la Comunicación Interna, es un proceso que debe de realizarse de manera integral, en este estudio nos enfocamos en los Ejecutivos que concentran la información, por ser quienes

son los más cercanos a la Presidencia, con quienes además logramos ampliar algunos temas que afectan la comunicación y a la organización, quienes a su vez manifiestan que es necesario que se refuerce la cultura de la Empresa, se mejore las relaciones interpersonales ya que la comunicación entre sus miembros permitirá un mejor clima laboral.

La recopilación de información de la Encuesta o Evaluación al ser estructurada fue muy manejable sencilla y en el Cuestionario de Factores Internos las preguntas fueron cerradas, además era alternativo escribir algún comentario.

La tabulación de los datos de la Evaluación se realizó en una hoja de Excel y se obtuvo los promedios de cada una de las áreas funcionales, las cuales también son 7 y cada área tiene un grupo de preguntas interconectadas. Esto se puede observar en la tabla adjunta.

		VARIABLES ORGANIZACIONALES							PROM EDIO
		1	2	3	4	5	6	7	
LIJ	1 ¿Qué tanta confianza muestran los subordinados?	8	7	2	5	8	4	3	5
	2 ¿Qué tan libres se sienten de hablar con los superiores sobre el trabajo?	12	5	10	15	8	12	13	11
	3 ¿se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	11	10	6	7	11	10	10	9
MOT	4 ¿Es predominante el uso de: 1 temor, 2 amenazas, 3 castigos, 4 premios, 5 involucramiento?	16	12	7	16	13	5	14	12
	5 ¿Dónde se percibe que esta la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	14	12	16	13	8	17	13	13
CC	6 ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	5	10	6	7	4	4	5	6
	7 ¿Cómo es aceptada la comunicación descendente?	5	6	4	4	3	6	7	5
	8 ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?	7	4	6	4	8	5	6	6
	9 ¿Qué tan bien los jefes conocen los problemas que encaran los subordinados?	7	6	7	6	7	6	5	6
Z	10 ¿Cuál es la interferencia de la interacción?	3	4	5	3	6	7	3	4
	11 ¿Qué tan cooperativo es el grupo de trabajo?	2	2	5	4	6	8	11	5
D	12 ¿A que nivel generalmente se toman las decisiones?	4	3	4	5	7	2	3	4
	13 ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	8	11	5	5	9	13	10	9
	14 ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	5	7	8	4	7	5	7	6
	15 ¿Cómo el proceso de tema de decisiones contribuye con la motivación?	7	6	11	8	11	3	8	8
Σ	16 ¿Como se establecen las metas de la organización?	12	11	13	8	10	15	15	12
	17 ¿Qué tanta resistencia encubierta esta presente en las metas?	13	10	8	16	11	10	15	12
C	18 ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?	14	12	8	16	15	9	15	13
	19 ¿Hay una organización informal resistiéndose a la formal?	16	16	16	16	14	17	13	15
	20 ¿Para que usan los datos de costo, productividad y otros?	18	10	8	2	8	18	12	11

**Figura 5.** Datos promedios  
**Elaborado por:** Rocío Vallejo C., 2016

## **2.2.6 CRITERIOS ÉTICOS**

Para ambas herramientas utilizadas tanto la Evaluación como el Cuestionario, contribuyeron los ejecutivos (7), explicándoles que los resultados se mantendrán con confidencialidad y esto solo es la aplicación de herramientas que nos permitan alcanzar objetivos para mejorar la Organización. Se sintió apoyo y predisposición de cada uno de los miembros. Hemos mantenido la información tal como es. Debido a que la encuesta fue aplicada a las jefaturas se confía en que la información recopilada es confiable y de gran valor para el estudio, por el tiempo y la experiencia de cada uno de los encuestados.

## **2.2.7 RESULTADOS**

Los resultados obtenidos de la Evaluación aplicada son los siguientes:



**Figura 6.** Escala de Likert

**Elaborado por:** Rocío Vallejo C., 2016

En la escala; se muestra el resultado promedio de las evaluaciones realizadas, la investigación tiene como objetivo presentar dos perspectivas organizacionales, la primera de ellas es la situación actual, donde los involucrados indicaron bajo su criterio, como la organización, se desenvuelve diariamente, en sí esta perspectiva muestra la realidad de la organización y por otro lado, se evaluó también el ambiente ideal o deseado para la organización por estos participantes, bajo ese enfoque se busca determinar según la naturaleza del negocio cuál debería ser la posición de cada uno de los factores analizados.

Es importante identificar aquellas áreas más críticas y prioritarias, entre estas principalmente, resaltan la comunicación interna donde existen diferencias de hasta doce puntos con respecto a la situación deseada, elementos como el flujo de información, demuestran que la comunicación se transmite mayormente de forma descendente y no ascendente o lateralmente, generando poca retroalimentación para la dirección y jefaturas. Dentro de esta área también se mide el nivel de

recepción de la información descendente, donde la situación actual identifica que es receptada con recelo, esto puede deberse a la falta de conocimiento de información específicamente la que es manejada por los puestos operativos, una forma de alimentar de conocimiento a la organización, es mediante la información proporcionada por el nivel operativo. El tercer elemento evaluado en el área es la precisión, este es un elemento importante también en el proceso de comunicación, donde el mensaje codificado debe ser preciso para dar a entender el mensaje de la forma deseada, la situación actual de la empresa, muestra que se encuentra en el sistema 2 cuando la situación ideal propuesta debe ubicarse en el sistema 4.

Por lo tanto es posible identificar que en el proceso de comunicación interna organizacional, existe una profunda diferencia entre el contexto actual, esto es posible confirmar con el análisis AMOFHIT. “Análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización” (D'Alessio, 2008, pág. 169). Otra área de importante revisión es la interacción del personal, esto va íntimamente ligado al proceso de comunicación, puesto que depende mucho de la calidad de las relaciones del personal, se evalúan dos factores: 1) La interferencia de la interacción, donde se identifica que existe desconfianza entre el personal y 2) la cooperación del grupo de trabajo donde el resultado obtenido se ubica en el sistema 1 indicando que no existe cooperación. Finalmente otra área a priorizar, es la toma de decisiones, conocemos que en el ámbito corporativo toda decisión se basa en la información recibida, por lo tanto la calidad de comunicación interna influye en el proceso de decisiones, el factor que más resalta es el nivel al que generalmente se toman las decisiones indicando que la directiva es aquella que toma las decisiones cuando la percepción de las jefaturas es que debería ser un proceso integrado a lo largo de la organización.

El análisis AMOFHIT, confirma aspectos que existe un diseño organizacional que no se encuentra totalmente aplicado, que existe una misión y visión que se encuentran desactualizadas,

así como pocas son las funciones que cuentan con un descriptivo actualizado. No todos los Gerentes han demostrado la capacidad para liderar sus puestos y algunos se manejan informalmente, sus comunicaciones no son claras y difieren de lo que la Alta Directiva desea lograr, por lo que no está claro el panorama u objetivos a seguir.

### **2.2.8 DISCUSIÓN**

Respecto al caso de estudio de la empresa del sector terciario presentado y al referente empírico, se puede señalar que en ambos casos prevalecen los problemas de comunicación interna, pero que se van a desarrollar o crear alternativas que corrijan la situación. Otro aspecto similar son las competencias de los ejecutivos de alto nivel que respecto a la competencia de la Comunicación es deficiente y que por sus posiciones requieren fortalecerlas a través de un plan de capacitación y coaching.

También se presenta como una de las respuestas, reforzar la Cultura con el propósito de conocer mejor a la Organización, los objetivos, productos, misión, visión, estrategias, clientes interno y externo, proveedores, la estructura organizacional, sus departamentos y las metas tanto a corto como a largo plazo.

Otra similitud, es que ambas son empresas comerciales y cuentan con 174 colaboradores Quimefa y la del sector terciario con 190. Pero respecto a la Unidad de análisis, difieren en la muestra utilizada, en la empresa del sector terciario se tomó al nivel ejecutivo que representan 7 personas, en el caso Quimefa fue a una población de 160 trabajadores correspondiente al 90% de la muestra para la aplicación de la Encuesta. En Quimefa no se contabilizaron las encuestas que algunos no respondieron, generalmente ocurre cuando no todos están conscientes de la importancia

de la información requerida; pero en la empresa del sector terciario se obtuvo el 100% de las respuestas de la evaluación.

Con este ensayo se puede determinar que es necesario también continuar con el análisis de Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo, disciplina que están muy relacionadas con la comunicación interna y en la actualidad es necesario buscar soluciones integrales para los problemas integrales. Adicionalmente analizar las relaciones interpersonales que causan daño a la Organización si los colaboradores no conocen el protocolo de las relaciones laborales.

### **3 PROPUESTA**

La propuesta a considerar dentro de este Estudio referente al Manejo de la Comunicación Interna de los Ejecutivos es el desarrollo de un Proceso de Comunicación Organizacional Interna para mejorar la productividad en una empresa del sector terciario den Guayaquil, solicitando a la Alta Gerencia la respectiva implementación, inicialmente se considera establecer diversos canales de comunicación y que además tendrán un costo menor porque se realizara con personal propio.

Establecer reuniones productivas mensuales donde cada Jefe o Gerente, presente sus puntos o inconvenientes y la participación de los demás integrantes en el aporte de soluciones. Esto proporcionará a todos una noción más clara del Negocio y la problemática del mismo.

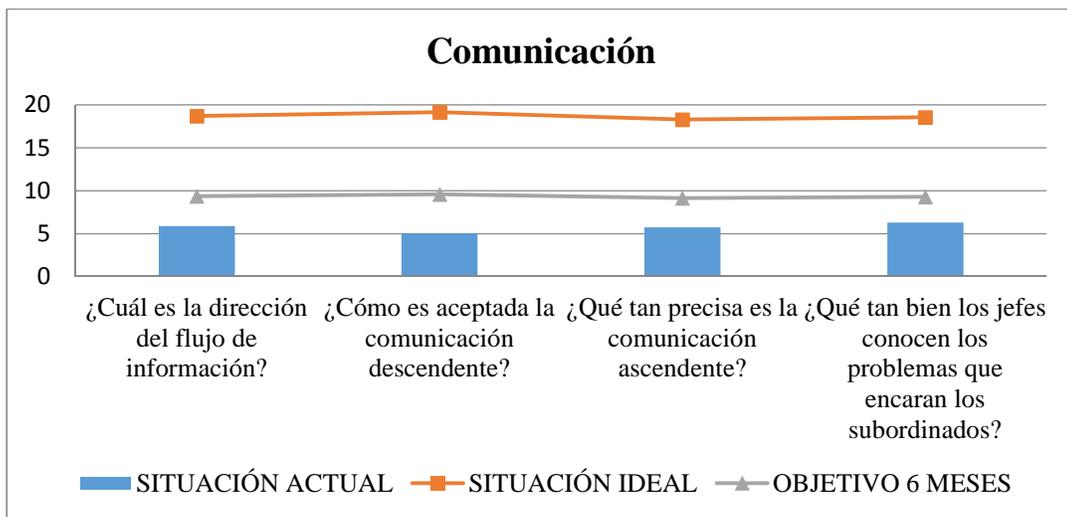
Definir inicialmente que la Responsable de Recursos Humanos sea la Líder de este proceso con el propósito de estandarizar la comunicación interna proporcionada por los Ejecutivos a través del diseño de un Boletín Gerencial, con firma de responsabilidad para que sea difundida para Supervisores, Vendedores, Administrativos y Auxiliares.

Establecer una Cartelera Informativa en las áreas de Negocios, para que se visualice los objetivos definidos por los Ejecutivos. Adicionalmente proporcionar una política del uso adecuado del e-mail con el propósito que esta comunicación de vanguardia y de mayor uso sea utilizada adecuadamente y no usándola para transmitir decisiones o temas relevantes y estratégicos del negocio.

El Plan de Capacitación Externa será inicialmente para el Grupo objetivo, que presentan el problema: Jefes y Gerentes. Los temas principales serán: Comunicación Asertiva, Trabajo en Equipo; Técnicas de Escucha; Herramientas de Comunicación Interpersonal; acompañados de un Coach. Posteriormente se diseñará un Plan para todo el personal.

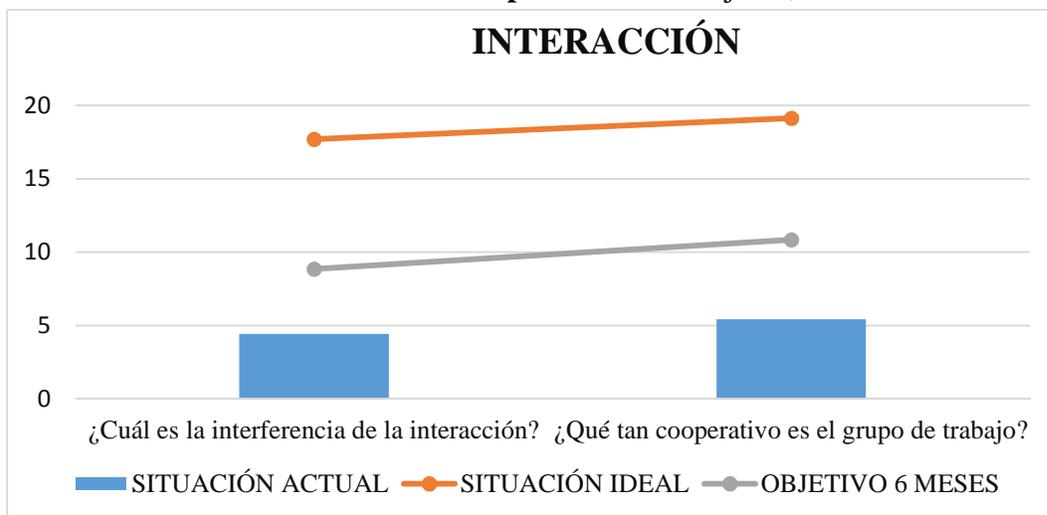
Definir un Plan de Capacitación Interna dictada por la responsable de Recursos Humanos para reforzar la Cultura Organizacional de la Compañía permitiendo incrementar el Compromiso de sus colaboradores, el mismo que tendrá como finalidad una excelente involucración para aportar en las soluciones que requiera la Empresa.

Medir la eficacia de la capacitación tanto interna como externa en el tiempo adecuado, para tomar los correctivos necesarios en caso de evidenciar que no se cumple con los objetivos establecidos. Se detalla el Cronograma de Trabajo de la propuesta a desarrollar. Adicionalmente se adjuntan los gráficos de las 4 variables más relevantes que se medirán de la Cultura Organizacional nuevamente para verificar la eficiencia de las herramientas utilizadas.



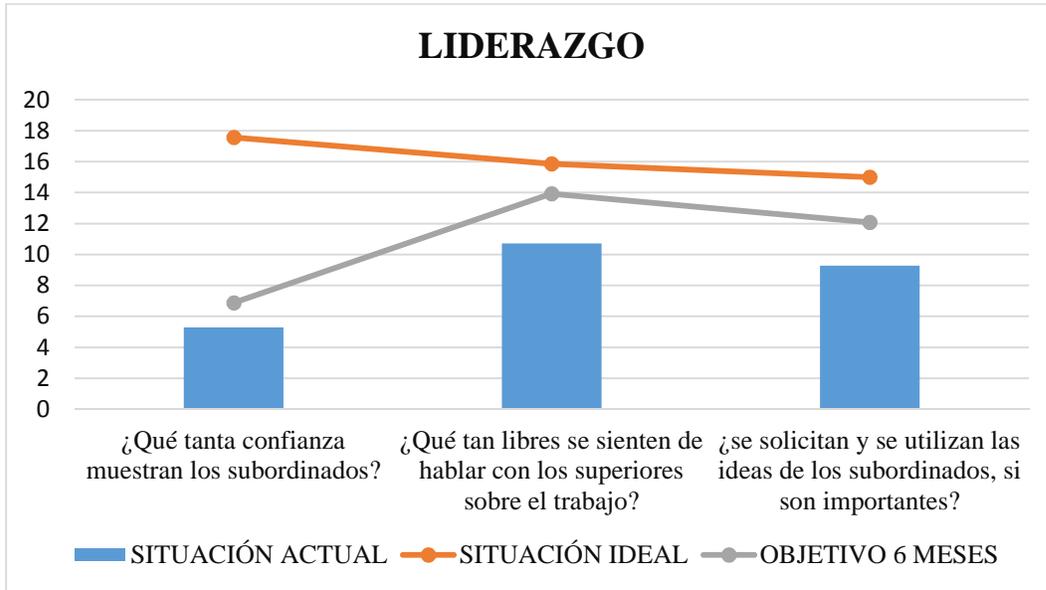
**Gráfico 2. Comunicación**

**Elaborado por: Rocío Vallejo C., 2016**



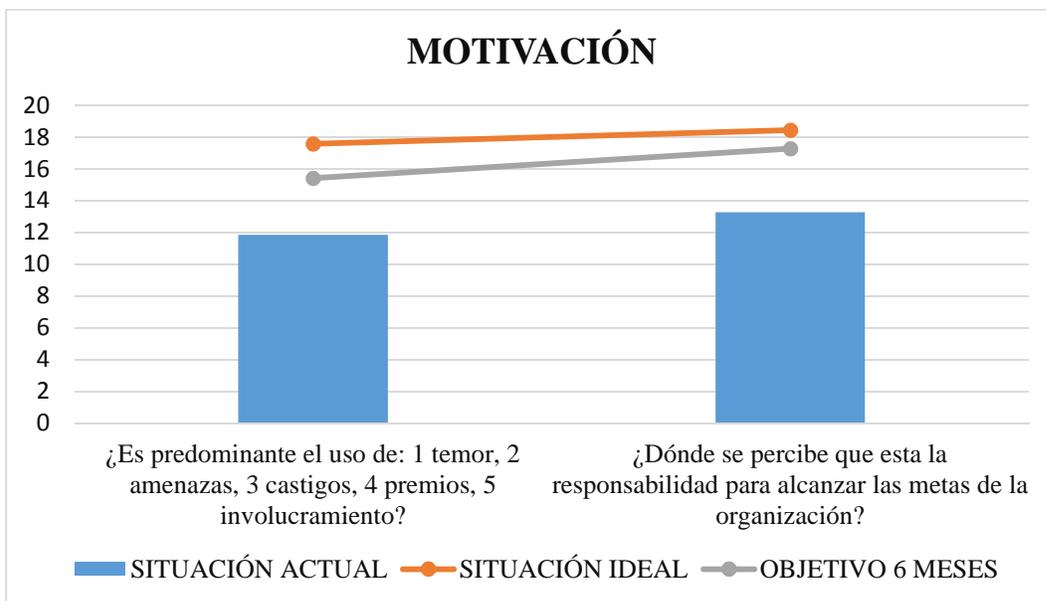
**Gráfico 3. Interacción**

**Elaborado por: Rocío Vallejo C., 2016**



**Gráfico 4. Liderazgo**

**Elaborado por: Rocío Vallejo C., 2016**



**Gráfico 5. Motivación**

**Elaborado por: Rocío Vallejo C., 2016**

## CRONOGRAMA DE PROPUESTA PRESENTADA

**Tabla 2.** Cronograma de la presente propuesta

ACTIVIDAD	FECHA TENTA TIVA	RESPONSABLE	COSTO USD
<b>Difundir mensualmente se realizarán reuniones de trabajo el primer lunes de cada mes</b>	Mayo 2/16	Presidencia - RRHH	-
<b>Desarrollo de Boletín Informativo de actividades relevantes para optimizar la comunicación descendente</b>	Abril	RR.HH.- Mercadeo	200
<b>Adquirir Carteleras Informativas en áreas de Ventas, Ingreso a Bodega y áreas administrativas para publicación de Objetivos a alcanzar</b>	Abril	RR.HH.- ADM.	3000
<b>Capacitación In House: Curso de Asertividad Trabajo en Equipo Técnicas de Escucha Relaciones Interpersonales</b>	Mayo- Agosto- Octubre Noviembre	Recursos Humanos	2500
<b>Capacitación Interna: Reinducción de Misión, Visión, Valores</b>	Mayo	Recursos Humanos	1000

---

**Corporativos, Cadena y  
Promesa de Valor**

<b>Evaluación de Cultura Organizacional semestralmente</b>	Octubre	Recursos Humanos	200
<b>Seleccionar el Coach que participara en el proceso de Comunicación Interna</b>	Abril	Recursos Humanos	7000

---

**Elaborado por Rocío Vallejo C., 2016**

## **CONCLUSIONES**

Es necesario que la Empresa de servicios terciarios considere a la Comunicación Interna como un Factor Estratégico en la Organización, ya que al informar de manera inadecuada a los colaboradores, se verá afectada en: reproceso, pérdida de tiempo y dinero, tardanza en respuestas, horas extras sin necesidad, mal ambiente laboral y rumores negativos que disocian a sus integrantes; como consecuencia el crecimiento de la Organización será limitado o ninguno, afectando con esto a todo el entorno organizacional, a su clima y a lo económico.

Por lo que luego de concluido el estudio del análisis de Comunicación Interna nos ha permitido conocer los puntos neurálgicos de la Empresa, requiriendo trabajar fuertemente en la continuidad de su Cultura, además se evidenciaron debilidades en las competencias de sus Líderes, por lo que es necesario empezar con agresividad en el conocimiento de las actividades a realizar en toda la

Organización para mejorar la Comunicación. Es decir llevar de una Inadecuada a una buena Comunicación.

Se pudo también detectar de acuerdo a los reactivos aplicados como la evaluación y el cuestionario determinan el sistema de Comunicación que rige en la Compañía y cuál es el ideal que desean los Ejecutivos, diseñándose un plan que propone una mejora en este aspecto. Es necesario además medir la efectividad de lo propuesto en el tiempo que se observan que las diversas etapas de la propuesta vayan finalizando para rediseñar o enfocar nuevamente lo que no se está cumpliendo.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que la Alta Gerencia reconozca que en la Organización existe debilidad en la Comunicación y que se requiere fortalecer este valor en sus Ejecutivos de Primer Nivel, debido que dentro del Plan Estratégico de la Empresa la Comunicación es considerada como uno de los valores claves para el éxito de la misma.

Que la información no se concentre en los que se creen que tienen el poder para difundirla o en los que “gozan de confianza”, sino que sea conocida por el Comité Ejecutivo, Jefes y Supervisores con el propósito de que cualquier problemática, decisión o cambio, puedan existir más difusores para informar. Mientras más conozcan la información de manera directa y sin sesgos se evitaren malos entendidos, rumores y desacuerdos. Es necesario que los ejecutivos también dinamicen sus

posiciones, es decir que se consideren parte de la solución y puedan ser entes transmisores de información.

Continuar con la política de puertas abiertas para acceder con todos los niveles y conocer el aporte de cada colaborador. Es decir mantener una comunicación horizontal e integrada tal como señala el Organigrama.

Que el área de Recursos Humanos desarrolle e implemente un sistema de Evaluación de Desempeño para el nivel Ejecutivo de 360° midiendo las competencias de Liderazgo, Comunicación, Interacción y Motivación, donde los resultados darán pauta del grado de desarrollo de estas competencias y esto les permita a los Ejecutivos aceptar la propuesta de cambio dejando a un lado el estado de confort en el que se encuentran.

Establecer un estudio de la Cultura Organizacional a todos los niveles de la Organización, enfocada en el tema de estudio de la Comunicación Interna, para que de esta manera se integre a toda la Organización en el valor de la Comunicación.

Continuar con el proceso de Encuestas y Entrevistas, para realizar los comparativos iniciales y posteriores a las acciones, para medir la mejora efectuada.

## BIBLIOGRAFIA

- Beltrán, L. R. (2011). Adiós Aristoteles: La comunicación horizontal. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 16.
- Beltrán, L. R. (2011). La Comunicación Horizontal. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 5.
- Constanza, R. M. (27 de noviembre de 2012). El Clima organizacional : definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque Gerencial*. México : Pearson Educación .
- Domínguez, D. C. (2010). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Dr. José Marcos Santa Eulalia Mainegra, D. B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*.

- Estallo, M. d. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC .
- Ferrer, V., & Morales, E. (2011). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN GERENCIAL.
- García, Y., & Reyes, L. (s.f.).
- García, Y., Reyes, L., & Díaz, R. (2011). Como diagnosticarel Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2.
- Gregorio Calderón Hernández, J. C. (2010). Gestión humana en la Empresa Colombiana: Sus características, retos y aportes. *Cuadernos de Administración*, 17.
- Guerrero, A., medina, & Bergrano. (2012). Las competencias gerenciales desde una Visión estratégica de las Orgabizaciones . *Revista Internacional Administración&Finanzas*, 87.
- Guerrero, L., Bergrano, J., Armenteros, M., & Medina, M. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las Organziaciones. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 87.
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/) . (s.f.).
- Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico*. PERU: Pearson.
- López, K. S., Gómez, F. G., Quiroga, M. G., & Barrado, C. D. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto*. Madrid: DYKINSON, S.L.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de la Comunicación*. Madrid: Dykinson.
- Pirela de Faría, L. d. (2010). Liderazgo y cultura organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2.
- Pirela de Faría, L. d. (2010). Liderazgo y cultura organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 487.
- Prado, C. (2014). *La Comunicación Empresarial*. Obtenido de de borrones.net: Recuperado de [http://www. borrones. net/rpp/comempresa](http://www.borrones.net/rpp/comempresa)

- Queris, M., Almirall, A., Capote, L., & Alfonso, D. (2012). Diagnóstico del proceso de Comunicación Organizacional. Caso estudio Quimefa. *Ingeniería Industrial* , 14.
- Riascos, S., & Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la Gestión del Talento Humano. *Ciencias de la Administración Universidad del Valle*, 144.
- Sacristán Camacho, K. K. (27 de octubre de 2014). Estrategias administrativas para mejorar el comportamiento organizacional. Bogotá, Colombia: Sacristán Camacho, Kelly Katherine.
- Sandra Cristina Riascos Erazo, A. A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del Talento Humano. *Cuadernos de Administración*, 144.
- Villamizar, G. G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Universidad Pontificia Bolivariana*, 159.

## **ANEXOS**

# Formatos

## EVALUACION CULTURA ORGANIZACIONAL

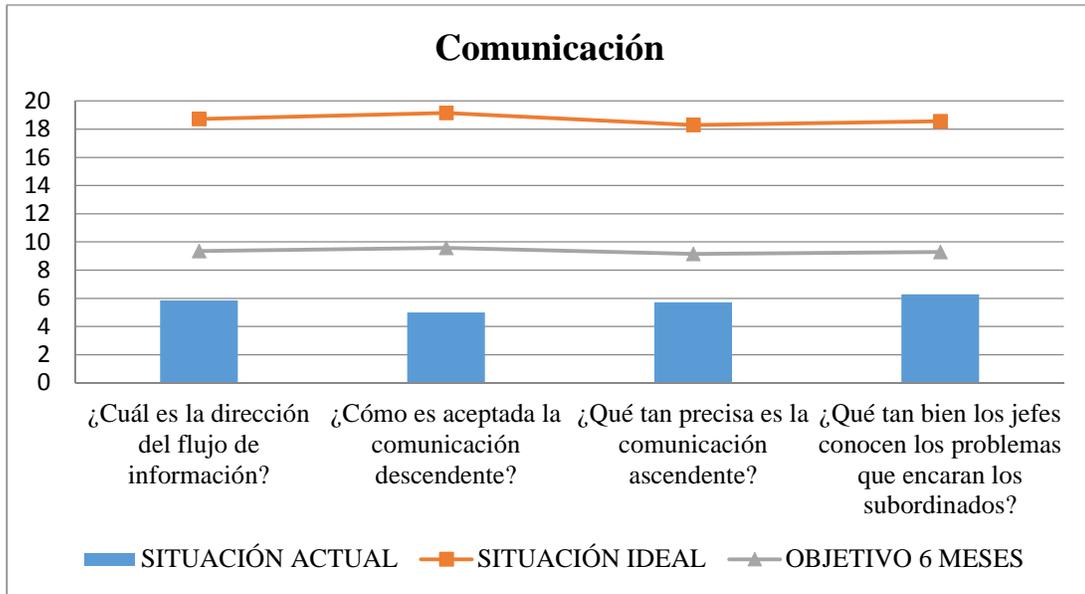
**OBJETIVO:** Esta evaluación busca obtener la información sobre la Cultura Organizacional existente, el propósito es evaluar por este instrumento la Cultura de la empresa. Este estudio será reservado y solo utilizado para el objeto de este caso. or favor leer cuidadosamente las preguntas, marca con una "X" en los cuadrantes la situación ACTUAL de la organización y marcar con una "O" la situación IDEAL. Nota se requiere sinceridad en sus respuestas.

VARIABLES ORGANIZACIONALES	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	
<b>LIDERAZGO</b>	1. ¿Qué tanta confianza muestran los subordinados?	Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Qué tan libres se sienten de hablar con los superiores sobre el trabajo?	No del todo	No mucho	Bastante libres	Completamente libres
	3. ¿Se solicita y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre
<b>MOTIVACION</b>	4. ¿Es predominante el uso de: 1 Temor, 2 amenazas, 3 castigos, 4 premios, 5 involucramiento?	1,2,3, ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5,4 basados en la meta propuesta por el grupo
	5. ¿Dónde se percibe que esta la responsabilidad por alcanzar las metas de la organización?	Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	A todos los niveles
<b>COMUNICACION</b>	6. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	Descendente	Mayormente descendente	Desde abajo / Desde arriba	De abajo, arriba y lateralmente
	7. ¿Cómo es aceptada la comunicación descendente?	Con recelo	Probablemente con recelo	Con precaución	Con mente amplia
	8. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?	Generalmente errada	Censurada por los jefes	Precisión limitada	Precisa
	9. ¿Qué tan bien los jefes conocen los problemas que encaran los subordinados?	Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien
<b>INTERACCION</b>	10. ¿Cuál es la interferencia de la interacción?	Pequeña siempre con temor y desconfianza	Pequeña, generalmente con alguna condescendencia	Moderada generalmente amplia confianza	Extensiva, alto grado de confianza
	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo de trabajo?	Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy sustancial a lo largo de la organización
<b>DECISIONES</b>	12. ¿A qué nivel generalmente se toman las decisiones?	Generalmente en el alto	Política al tope con alguna delegación	Amplia política al tope mas delegación	A todo lo largo pero bien integrada
	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo	Con gran extensión a todo lo largo
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	No del todo	Ocasionalmente	Generalmente	Totalmente involucrados
	15. ¿Cómo el proceso de toma de decisiones contribuye con la motivación?	En nada, generalmente la disminuye	Realmente poco	Alguna contribución	Contribución sustancial
<b>METAS</b>	16. ¿Cómo se establecen las metas de la organización?	Aspectos impuestos	Impuestos, se aceptan algunos comentarios	Después de discutirlos por imposición	Acción de grupo (Excepto en crisis)
	17. ¿Qué tanta resistencia encubierta está presente en las metas?	Fuerte resistencia	Resistencia Moderada	Alguna resistencia a veces	Poco o ninguna
<b>CONTROL</b>	18. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?	Altamente al tope	Relativamente alta al tope	Delegación moderada para los niveles bajos	Ampliamente compartida
	19. ¿Hay una organización informal resistiéndose a la formal?	Si	Usualmente	Algunas veces	No, igual metas y formalidad
	20. ¿Para que usan los datos de costo, productividad y otros?	Vigilancia, castigo	Premios y castigo	Premios y alguna auto guía	Auto guía y solución de problemas

## CUESTIONARIO DE FACTORES INTERNOS

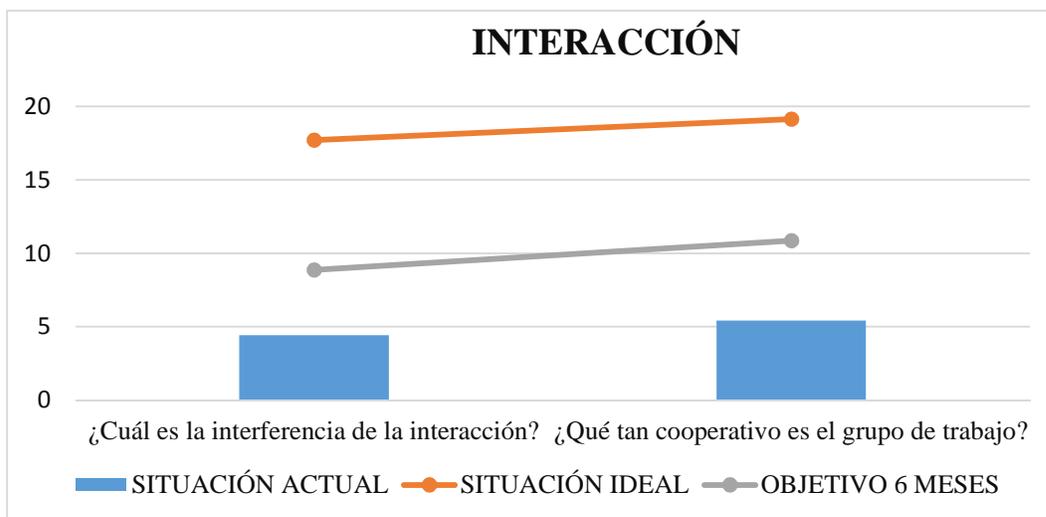
<b>DEPARTAMENTO</b>			<b>FECHA:</b>	
<b>CARGO</b>			<b>LUGAR:</b>	
<b>NOMBRE</b>				
<b>OBJETIVO</b>	El cuestionario tiene la finalidad de poder obtener información referente al conocimiento de la Organización y su estructura. Esta será confidencial y solo será para objeto de un estudio.			
<b>Se solicita leer cuidadosamente las preguntas. Se explicará a través del entrevistador las dudas acerca del contenido. Solo tendrá que responder SI/NO, y agregar un comentario para soportar su respuesta.</b>				
*Información reservada solo para uso de estudio de caso (Fuente de preguntas: Fernando D'Alessio (2013). El proceso estratégico).				
<b>TIPO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
ADM/GE	¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?			
ADM/GE	¿El diseño organizacional es el adecuado?			
ADM/GE	¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?			
ADM/GE	¿La Moral y motivación de los trabajadores es alta?			
ADM/GE	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?			
ADM/GE	¿Las comunicaciones son efectivas?			
ADM/GE	¿Los Gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?			
ADM/GE	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?			
RR.HH.	¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se mide usualmente?			
RR.HH.	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?			
RR.HH.	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?			
RR.HH.	¿Se cuenta con una política de contratación y despidos?			
RR.HH.	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?			
RR.HH.	¿Se cuenta con una política de promociones y líneas de carrera?			
RR.HH.	¿Se cuenta con una política de incentivos?			
RR.HH.	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?			
RR.HH.	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?			
RR.HH.	¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?			

Gráficos de la situación Actual, la Ideal y la que se espera llegar en 6 meses acorde a la Propuesta



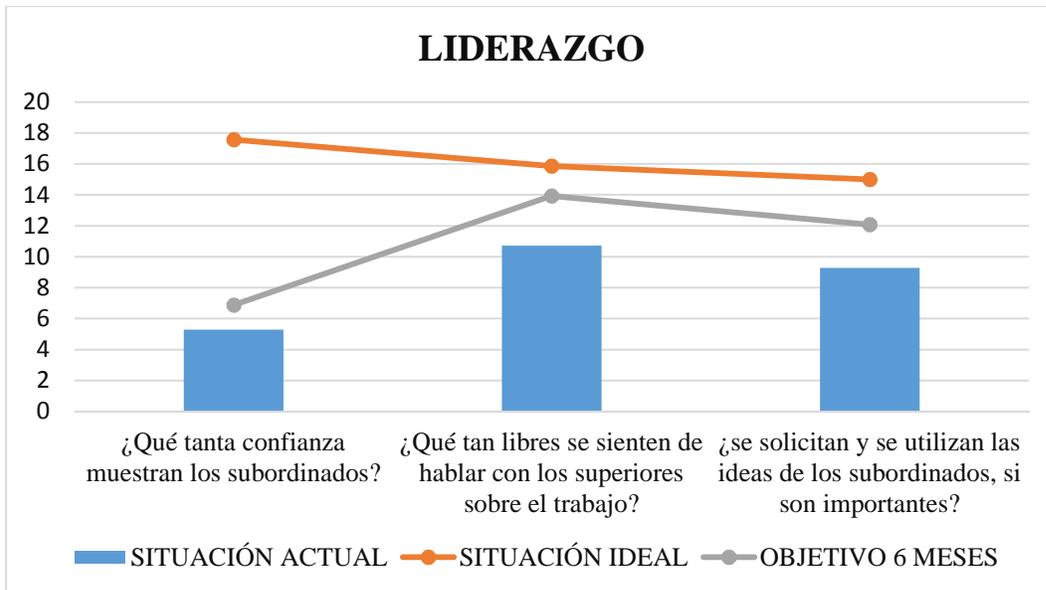
**Gráfico 2.** Comunicación

Elaborado por: Rocío Vallejo C., 2016



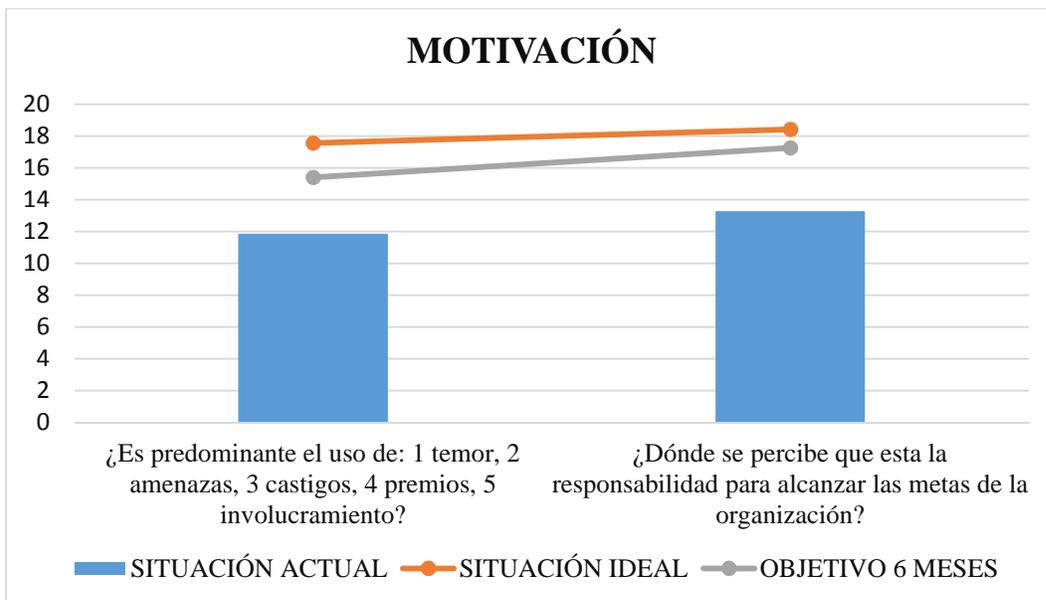
**Gráfico 3.** Interacción

Elaborado por: Rocío Vallejo C., 2016



**Gráfico 4. Liderazgo**

**Elaborado por: Rocío Vallejo C., 2016**



**Gráfico 5. Motivación**

**Elaborado por: Rocío Vallejo C., 2016**