



UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA
DE LA COMPAÑÍA UTIMPOR S.A. CON LA PROPUESTA DE LA
CREACIÓN UNA GUÍA DE ESTRUCTURA COMUNICATIVA**

Proyecto de grado que se presenta como requisito para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa con concentración en Comunicación Organizacional

Autor: Nataly Cristina Vásquez Andrade

Tutor: Ing. Fabrizio Andrade Zamora, MSc.

Samborondón, Mayo 2011

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del programa de educación On line por el presente:

CERTIFICO

Que analizado el proyecto de trabajo de grado presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el grado Licenciada en Comunicación Corporativa con concentración en Comunicación Organizacional

El problema de investigación se refiere a:

Problemas de comunicación organizacional interna de la compañía UTIMPOR S.A.

Nataly Cristina Vásquez Andrade

0919610691

Tutor: Ing. Fabrizio Andrade Z. MSc.

Samborondón, Mayo 2011

DEDICATORIA

Agradezco sinceramente a todas aquellas personas que hicieron posible el alcance de este logro profesional.

De manera muy especial a mis amados padres, Lcdo. Róger Vásquez Padilla y Econ. Rosa Andrade Gómez quienes no solamente me han apoyado económicamente en mi vida estudiantil, sino que me han brindado amor, cariño y el apoyo emocional necesario para culminar con éxito mis estudios.

A mi pequeña hija Valentina Yánez Vásquez, por convertirse en mi motivación principal para ser una profesional, por querer que se sienta orgullosa de su mamá y siga mi ejemplo.

A mis hermanos Econ. Carolina y Róger Vásquez Andrade.

RECONOCIMIENTO

A la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. A la Ing. Marlena León, Directora de EOL UEES y a la Facultad de Ciencias de la Comunicación y quien la dirige Lcda. Mónica Maruri. A mis maestros por todo su conocimiento impartido a lo largo de mi carrera.

A mi tutor, Ing. Fabrizio Andrade Zamora por toda su atención y la guía brindada para realizar este trabajo con éxito.

Y a todas las personas que aportaron de una u otra forma para la realización de este proyecto.

AUTORÍA

Los pensamientos, ideas, opiniones y la información obtenida a través de este trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Nataly Cristina Vásquez Andrade

CI. 0919610691

Guayaquil Mayo 2011

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO.....	iv
AUTORÍA.....	v
ÍNDICE DEL CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema	3
Ubicación del Problema en su contexto	3
Situación en conflicto	4
Causas del problema y sus consecuencias.....	5
Delimitación del problema	7
Formulación del problema	7
Evaluación del problema	7
Objetivos de la investigación	9
Justificación e importancia de la investigación	9
CAPITULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11

Antecedentes del estudio	11
Fundamentación Teórica	11
La comunicación	11
Las funciones de la comunicación en la empresa	14
El proceso de la comunicación	15
La dirección de la comunicación	17
Barreras a la comunicación eficaz.....	20
La comunicación interna.....	22
Importancia de la comunicación organizacional interna	24
Importancia del personal en la comunicación interna de la empresa	25
Fundamentación Andragógica	26
Fundamentación pedagógica	28
Modelo de aprendizaje colaborativo de empleados y empleadores al comunicarse	28
Enfoque de los Grupos primarios como canal de comunicación	34
Fundamentación legal	35
Hipótesis.....	35
Variables de la investigación	36
Variable independiente.....	36
Variable dependiente	36
Definiciones Conceptuales	36
CAPÍTULO III	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39

Modalidad de la investigación	39
Tipo de investigación.....	39
Población y Muestra	40
Operalización de las variables.....	40
Instrumentos de investigación	41
Recolección de la información.....	42
Procesamiento de los datos y análisis	42
Criterios para la elaboración de la propuesta	42
Criterios para la validación de la propuesta.....	42
CAPÍTULO IV.....	43
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	43
LA ENCUESTA.....	43
CAPÍTULO V.....	54
PROPUESTA DE GUÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	54
1. Antecedentes	54
2. Términos a identificarse	54
3. Matriz de comunicación interna (acta de grupos primarios).....	55
4. Plan de objetivos.....	57
5. Términos de la reunión	58
CAPÍTULO VI.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía y citas.....	61
ANEXOS	63

ANEXO 1	63
ANEXO 2	64
ANEXO 3	66

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	41
TABLA 2 ENCUESTA PREGUNTA 10.....	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Circuito del habla	13
Ilustración 2 El modelo del proceso de la comunicación.....	15
Ilustración 3 Modelo de comunicación según Koontz	16
Ilustración 4 Organigrama de funciones de UTIMPOR S.A.	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO: 1 ENCUESTA PREGUNTA 1	44
GRÁFICO: 2 ENCUESTA PREGUNTA 2	45
GRÁFICO: 3 ENCUESTA PREGUNTA 3	46
GRÁFICO: 4 ENCUESTA PREGUNTA 4	47
GRÁFICO: 5 ENCUESTA PREGUNTA 5	48
GRÁFICO: 6 ENCUESTA PREGUNTA 6	49
GRÁFICO: 7 ENCUESTA PREGUNTA 7	50
GRÁFICO: 8 ENCUESTA PREGUNTA 8	51
Gráfico: 9 ENCUESTA PREGUNTA 9.....	52

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO
Facultad de Comunicación Social

“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA DE LA COMPAÑÍA UTIMPOR S.A. CON LA PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UNA GUÍA QUE SIRVA COMO ESTRUCTURA COMUNICATIVA”

Autor: Nataly Cristina Vásquez Andrade

Tutor: Ing. Fabrizio Andrade Zamora, MSc.

RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación es observar, identificar evaluar e implementar un sistema de comunicación que permita y mantenga a todo el personal de la empresa investigada en un alto nivel de eficacia, que se liga al sistema moderno de empresa comunicada. La empresa Utimpor S.A., no tiene ningún tipo de comunicación formal aceptada por los niveles jerárquicos de la organización, por lo que los procesos, en los ámbitos de trabajo y relación se encuentran totalmente desactualizados a la modernidad de la competitividad de las empresas transnacionales que llevan la delantera económica y estratégica. Debido a lo detallado del material investigado, se estudió la posibilidad de proponer una guía o matriz de comunicación, que se usa en la administración empresarial llamada “Grupos Primarios”, esta matriz está defendida en el marco teórico del proyecto, fundamentado con principios teóricos andragógicos, haciendo notar lo importante que es tener una comunicación veraz y efectiva para el crecimiento y competitividad de una organización. Se utilizará el modelo exploratorio a través de la investigación de campo para recolectar datos que midan la comunicación actual y sentar las bases para la propuesta. Los beneficiarios primarios serán los miembros de la organización en general a todo nivel, los subordinados tendrán muchas oportunidades para ser escuchados y ayudar a el crecimiento interno de la empresa y de los ejecutivos jerárquicos que lograrán conocer no solo la empresa, sino también a su talento humano. Las herramientas a utilizarse serán la entrevista a los jerárquicos de la organización y la encuesta a todo el personal que permitirá tener resultados muy acertados de lo investigado.

Comunicación

Comunicación
efectiva

Comunicación
organizacional

Grupos primarios

INTRODUCCIÓN

La empresa UTIMPOR S.A. es una compañía dedicada a la comercialización de suministros de computación y de oficina en general, la organización, está situada entre las 15 más grandes del Ecuador en este segmento, según el Banco Central registra en las importaciones del 2010. Su gerente general, el Ingeniero Enrique Castro, ha logrado crecer en este negocio desde hace 15 años, y amablemente ha favorecido al autor de esta investigación en proporcionar las herramientas necesarias de información, para hacer un análisis de la comunicación organizacional y saber en qué magnitud y calidad esta se ha desarrollado en la organización.

Luego de unas preguntas realizadas al Ing. Castro (ANEXO A), en una entrevista informal, que sin embargo quedó registrada, se pudo notar una deficiente comunicación, al estar físicamente en la segunda planta del edificio donde operan, es más difícil lograr enterarse de muchos aspectos dentro y fuera del entorno empresarial sin embargo, a pesar de tener un dominio propio con servidor de internet y correo corporativo, el poco conocimiento de las TIC's no lo hace un medio efectivo, en cuanto a comunicación interna se refiere.

Con esta entrevista, se dio la ubicación del problema y se estableció empíricamente que no había un sistema de comunicación interno efectivo, y las herramientas utilizadas, estaban sin una guía o manual estructurado, que permitiera a nuevos empleados, dirigirse y conocer del sistema.

El propósito está básicamente, no sólo en dejar una guía sino también en que los empleados, sepan llevar un sistema moderno y actualizado de comunicación, mejorando lo existente e incrementando nuevos métodos de comunicación organizacional efectivos.

La empresa ha crecido en un 800% en los últimos 15 años, calculado desde su capital inicial y sin embargo ha tenido un crecimiento desacelerado los últimos 2 años, aunque no se han hecho estudios dentro de la organización para saber, el porqué de la desaceleración, pero se identifica un alto porcentaje de rotación de personal de ventas.

La importancia se da a la investigación, es principalmente, porque no hay un memorando o explicación a esta deserción de personal nuevo a la organización, además de encontrar que el personal nuevo, no ha podido cumplir con los objetivos de ventas establecidos y tampoco hay registros del porqué de esta situación.

En el capítulo I veremos el problema en su desarrollo y entorno, la ubicación del mismo luego del pre análisis realizado dentro de la empresa, esperando encontrar las causas y efectos que se están cursando y que perjudican a la empresa.

En el capítulo II, el autor de la investigación, se respaldará de las bases científicas desde libros como el de Adler & Marquardt de la comunicación organizacional que nos servirá de referencia básica en el área de juntas de empleados, y el de Robbins en cuanto a comportamiento organizacional, entre otros.

El capítulo III aplicaremos herramientas de investigación, desde las encuestas a los empleados hasta las entrevistas a los altos gerentes de la organización investigada.

En el capítulo IV del proyecto, la autora detalla un análisis porcentual de las respuestas recibidas a la encuesta.

En el capítulo V, se detalla la matriz de comunicación interna o grupos primarios. Y finalmente las conclusiones y recomendaciones en el capítulo VI.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Ubicación del Problema en su contexto

La entrevista realizada al Ingeniero Castro, se determinó dentro de una de las cátedras que obtuvo la investigadora, en esta se obtiene información relevante al área de la comunicación interna y desfavorablemente para la mayoría de las empresas en desarrollo, desconocen de herramientas tales como grupos primarios, carteleras, blogs, redes sociales, entre muchas más.

Durante los 15 años de desarrollo de esta empresa, no han decidido dar apertura a oficinas en otras ciudades del Ecuador, prefieren trabajar bajo la magnificencia del mercado de la ciudad más grande comercialmente hablando del Ecuador. La principal preocupación de los asociados de esta empresa se da en el manejo en otra plaza, pues ya conocen del problema interno de comunicar a todo un grupo de veinte personas que actualmente dependen laboralmente de esta empresa.

Se ha manifestado de muchas maneras la falta de comunicación, a simple vista detallada, en la entrevista previa a la determinación de la investigación, por ejemplo, una pérdida del personal que no fue comunicada a tiempo a el Ingeniero Castro y él solo se enteraba cuando ya la renuncia estaba establecida. Preocupante para muchas de las empresas el factor de las renuncias, pero más preocupante el no saber por qué de los sucesos.

El problema entonces se destaca principalmente en los mandos medios y bajos de la organización.

Situación en conflicto

Este conflicto nace de la relación laboral de la empresa estudiada, y de la posibilidad de incrementar la eficiencia de lo logrado por sus administradores hacia la eficacia, además terminar, principalmente, con la brecha que existe entre patrono y trabajador, reaccionando positivamente hacia un cambio integrado en la organización.

El análisis de la fuente primaria, es decir, de la entrevista realizada al ingeniero Castro, nos demuestra que lo que se revisa en las apreciaciones teóricas sobre la empresa es cierto y valedero, por ejemplo el libro LA COMUNICACIÓN INTERNA de Jesús García (1998) que nos dice:

La empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios. Lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y, en fin, la existencia del mercado. (pág. 7)

Haciendo un énfasis importante, en que las empresas tienen una razón de ser, sea comercial o social, y buscan un objetivo, la energía que detalla su movimiento como tal, que conlleva a cumplir con tareas dando los indicadores que determinan efectos de las causas creadas.

(García, 1998) también nos habla de los acontecimientos de tarea que en resumen refiere lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas que suelen ser ritualizadas, y a este efecto le llama simplemente comunicaciones internas rutinarias, que no son apoyadas ni soportadas por estudios internos, pero lo inverosímil, es que estos estudios existen desde 1991, cuando Lengel y Daft (1991), citado por (García, 1998), se refieren a este sistema como simple, lógico y racional, en más detalle se refiere el autor de esta investigación a directas, concisas, frías y previsibles.

Si decimos que lo anterior se pueda referir según (García, 1998) como uno de los dos eventos de la comunicación interna, este mismo autor se puede referir a un segundo evento y este es: Los acontecimientos de relación humana, es decir, informativos y comunicacionales, en donde llevan un contenido de ideas, actitudes, creencias opiniones y valores.

Entonces ¿por qué la empresa UTIMPOR S.A. no ha logrado usar estos dos principios, para incrementar sus niveles de comunicación? Pues a simple vista porque no han tenido un guía de aprendizaje de la comunicación organizacional, por lo que no han podido tomar una iniciativa para tenerla.

Causas del problema y sus consecuencias

Causas

Bajo lo analizado hasta ahora, el autor realizó un árbol de problemas, para poder profundizar en las causas y efectos del mismo, así como se refiere (Rey, 2003) “esta técnica, muy apropiada para los fallos de elementos o subconjuntos, nos permite construir secuencias lógicas de análisis y revisión de problemas y elaborar de esta manera, gamas de revisión/diagnóstico en diferentes niveles de intervención” (pág. 162).

1. El grupo primario, no es un método utilizado por las empresas PYME en Ecuador.
2. Los egresados de La Facultad de Administración y Economía, no han hecho, ni aprendido a hacer un análisis de la comunicación organizacional.

3. Los empleados y administradores desconocen de los sistemas de comunicación.
4. No ha existido capacitación para los empleados y administradores con estrategias comunicativas.
5. Los empleados comúnmente suelen estar callados frente a los cambios, o procesos.
6. Los paradigmas de la organización, no han sido debatidos.
7. Los administradores, no han establecido una cadena o sistema de comunicación.
8. No existe suficiente financiamiento para capacitaciones por desconocimiento de CNCF.

Consecuencias

Después de analizar el árbol de problemas, se pueden analizar los efectos que estas causas han provocado en UTIMPOR, estas consecuencias son:

1. Desconocimiento de estrategias corporativas de comunicación desmejorando la productividad.
2. El incompleto grado de conocimiento de cultura organizacional
3. Los empleados piensan que la comunicación es necesaria pero no importante.
4. La comunicación no es efectiva
5. El personal no tiene opción de exponer sus ideas al no tener un canal suficiente
6. El atraso en competitividad de UTIMPOR S.A.
7. Comunicación es distinta en los distintos niveles de la empresa
8. Los empleados desconocen de nuevas estrategias y herramientas de superación laboral.

Delimitación del problema

Campo: Administrativo empresarial

Área: Comunicación Organizacional

Aspecto: Comunicación interna

Tema: Análisis de la comunicación organizacional interna de la compañía UTIMPOR S.A. con la propuesta de la creación una guía de estructura comunicativa.

Problema: Baja calidad de la comunicación organizacional interna de la compañía UTIMPOR S.A.

Delimitación espacial: Guayaquil, Ecuador

Delimitación temporal: Febrero del 2011

Formulación del problema

¿Cómo implementar un sistema de comunicación organizacional entre empleados de la empresa UTIMPOR S.A. y mantenerla con una guía estructurada?

La formulación del problema hace énfasis en que la propuesta no sea temporal, sino de manera continua, mejorando no solo los procesos de comunicación, sino también en el área administrativa y operacional.

Evaluación del problema

Delimitado: Describe que este problema está inmerso dentro de la empresa estudiada, aunque permitirá establecer herramientas de comunicación a las empresas PYMES, la autora de la investigación, prefiere delimitar su investigación a una sola empresa para descubrir nuevas etapas de conocimiento

Claro: Redactado todo el proceso de manera clara, precisa y concisa, relevando únicamente al problema en la investigación planteada y logrando encontrar los medios para que este proceso pueda ser aplicado por cualquier persona o profesional de la comunicación organizacional que lea este trabajo.

Evidente: Los empleados de la empresa investigada y sus autoridades, demostraron el interés ante el problema planteado, denotando la evidencia de la falta de comunicación interna.

Original: Una investigación de este tipo, conlleva a descubrir nuevos parámetros de competitividad dentro de las organizaciones, a pesar de que el sistema de comunicación interna es relativamente nuevo, lo original, repercute en la misma empresa, que nunca ha tratado de relacionar modelos de comunicación, ni de mejora del actual.

Relevante: La autora, considera la relevancia de aplicar todos estos conceptos y principios de lo aprendido en la UEES, en empresas donde no se haya escuchado de este modelo andragógico de educación de la forma de comunicación y de carrera universitaria. La empresa investigada se verá beneficiada al poseer una guía estructurada de comunicación, que repercutirá indudablemente en la eficacia de la misma.

Realidad social: El gobierno nacional, ha tratado de impulsar la competitividad, sin embargo el desconocimiento de las PYME debido a una pésima campaña de propaganda de esta ayuda, no ha permitido que UTIMPOR S.A. pueda aprovechar el rubro de capacitación de la CNCF.

Factibilidad: Con el apoyo del líder de la organización, el desarrollo de esta investigación se terminará aplicando la guía estructurada, que no conlleva inversión monetaria, sino de capacidad y tiempo de la autora de esta tesis. La factibilidad del proyecto está asegurada y se demostrará

en el marco teórico que usando diferentes teorías de la comunicación se implementará la guía referida.

Objetivos de la investigación

Objetivos generales

Obtenidos desde las variables de la investigación, la autora se refiere a dos principales objetivos que persigue la tesis en realización:

- Analizar el sistema de comunicación interna de la empresa UTIMPOR S.A.
- Diseñar un plan de comunicación organizacional

Objetivos específicos

- Determinar cuál es el tipo de comunicación interna existente
- Evaluar la forma actual que tienen en comunicación interna
- Diagnosticar la efectividad de la actual forma de comunicación interna.
- Informar a la administración lo analizado
- Determinar las formas incorrectas de comunicación interna
- Eliminar sustentadamente las malas formas de comunicación interna
- Mejorar sustentadamente las mejores formas de comunicación interna
- Crear mejores formas de comunicación interna

Justificación e importancia de la investigación

La comunicación en sí es una de las más discutidas ramas de las ciencias, las empresas denotan una gran necesidad de que esta exista, más no la importancia de que esta necesita que se le den.

Durante décadas, se ha visto cómo se han dado venido escribiendo libros sobre la comunicación en las relaciones personales, pero hay una especie de desinterés de los empresarios en destacar este tema. El humano, es un ser biopsicosocial, por consiguiente, siempre vivirá en relaciones interpersonales, ya sea externa al hablar de clientes o mercados, como también internas, al referirnos a los miembros de la organización.

(Cash, 2002) La mente es crucial para entender la conducta humana y los procesos mentales. Mientras los conductistas la dejan de lado y los psicólogos de orientación biológica la equiparan con el cerebro, los psicólogos sociales se centran especialmente en el tercer componente biopsicosocial. (pág. 16)

Se ha destacado en la modernización de la administración empresarial, el tema de comunicación, principalmente al revisar las definiciones de las misiones y visiones de la organización, que siempre entretengan la relación proveedores, empresa, clientes. De no mejorar la comunicación interna, la empresa no incrementaría la modernidad ni la eficacia

Horacio Andrade (2005) sostiene que la comunicación efectiva debe dar rumbo obligado y necesario a la organización, no solo es hacer las estrategias, sino también, informarlas estableciendo la ruta desde las jerarquías altas, facilitando los procesos y procedimientos que se establecen en la planificación estratégica y obviamente ir recibiendo la retroalimentación entre todos los intervinientes de un proceso. (p.100 a la 105)

En lo dicho se sustenta la importancia de crear una guía estructurada de comunicación interna.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes del estudio

La investigación se fundamenta con el principio de la comunicación establecido por Horacio Andrade (2005), que refiere a todo un proceso que debe ser efectivo, duradero y estable, pero se centra específicamente en una empresa buscando crear una guía personalizada de comunicación interna.

Fundamentación Teórica

La actual investigación está respaldada en la información de varios autores en sus libros, estos se fueron referenciando adecuadamente, refirieron adecuadamente las variables observadas.

La comunicación

El eje principal de la investigación, es la comunicación, sin embargo, es una definición demasiado amplia, este tema afecta directamente el capítulo teórico, pues iremos hacia la teoría de comunicar para hacer énfasis y diferencias principalmente con la información, que posteriormente usaremos para crear la guía estructurada de comunicación.

Pero entonces debemos analizar primero que es la comunicación, en qué consiste y el porqué del proceso comunicativo.

(León, 2005) “La comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian conocimientos y experiencias” (p.11)

La comunicación constituye una de las muchas facultades de los seres humanos, sin embargo es la decisiva en la etapa de la evolución que permite que se desarrolle y evolucione en sociedades que buscan satisfacer necesidades comunes y más aún, resolver problemas que afectan al conjunto llamado sociedad.

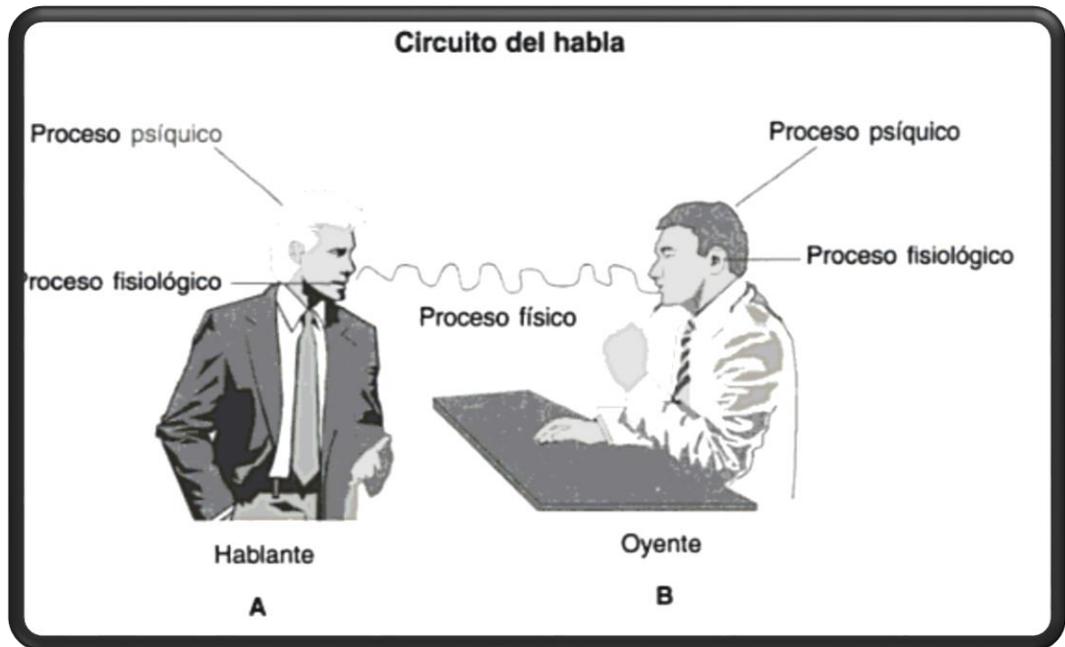
La naturaleza, ha delegado a varias especies la capacidad de comunicarse, y muchas de ellas han creado sociedades, pero ninguna más que la del hombre ha desarrollado pensamientos lógicos, libre albedrío, razonamiento y discernimiento de las situaciones que se van presentando en soledad y comunidad.

Para comunicarse se establecieron varios elementos intervinientes, entre ellos el lenguaje y la simbología, pero en términos generales el lenguaje incluye dos funciones según León (2005) “La cognoscitiva, que nos permite razonar, adquirir conocimiento y desarrollarlo, y la comunicativa, orientada hacia la transmisión de mensajes de toda índole”. (p.13)

A pesar de ser tan evidente que la comunicación tiene una importancia relevante en la etapa de crecimiento de la empresa, estos principios se hacen de lado por las organizaciones en el momento de buscar una persona que se haga cargo de ellas, si bien es cierto, que los costos son delimitantes para estas decisiones, también es interesante saber que existen profesionales de la comunicación que pueden desarrollar excelentes canales a manera de asesorías.

El autor ha definido que el habla es una parte importante que debe ser analizada pues es un punto determinante de la lengua, para ello la investigadora adiciona a este trabajo un gráfico interesante:

Ilustración 1 Circuito del habla



Fuente: (León, 2005, pág. 15)

(León, 2005) El punto de partida del circuito está en el cerebro de la persona que inicia la comunicación, A, donde los hechos de la conciencia, que llamaremos conceptos, se hallan asociados a las representaciones de las palabras (signos lingüísticos) o imágenes acústicas que sirven de expresión. En el cerebro del hablante se genera un concepto que desencadena su imagen acústica correspondiente, es decir, se realiza un proceso psíquico, seguido a su vez de un proceso fisiológico, cuando el cerebro transmite a los órganos de la fonación un impulso correlativo a la imagen y se articulan las palabras. Posteriormente, las ondas sonoras se propagan de la boca de A al oído de B, se realiza un proceso físico (acústico). Cuando B recibe el mensaje a través del oído, se lleva a cabo un proceso fisiológico en el que participan los órganos de la audición; luego se realiza un proceso psíquico en la mente de B, cuando interpreta el mensaje a su vez la respuesta correspondiente (p.15)

Las funciones de la comunicación en la empresa

Según Robbins (2004), la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de la empresa, estas son:

- ✓ Control
- ✓ Motivación
- ✓ Expresión emocional
- ✓ Información

La comunicación actúa como control en el comportamiento de los miembros de varias maneras, las organizaciones, tiene jerarquías de autoridad y lógicamente lineamientos formales que requieren cumplimiento por parte de los miembros de la organización.

Es común ver que un empleado comunique a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, que este apegado a lo referido de su puesto o funciones, esto ejerce una función de control para el jefe y subordinado, pues ambos buscarán un beneficio a la empresa, pero si esto es mal utilizado como en el caso de los acosos a los mejores o más eficientes empleados por parte de los que llevan más experiencia, se convierte en un mal uso de este sistema. Por esto el control se lleva a cabo al existir la comunicación. El empleado que no puede quejarse del acoso, no podrá facilitar el control del superior.

La función de motivación actúa, al aclarar a los empleados lo que deben o no hacer, destacar lo bien que están trabajando o innovando, esto no solo aumenta el desempeño, sino también compromete a los empleados con la organización de una manera afectiva positiva.

La interacción social, es innata con la entrada del empleado a la organización, los miembros de una empresa, conviven entre 8 y 12

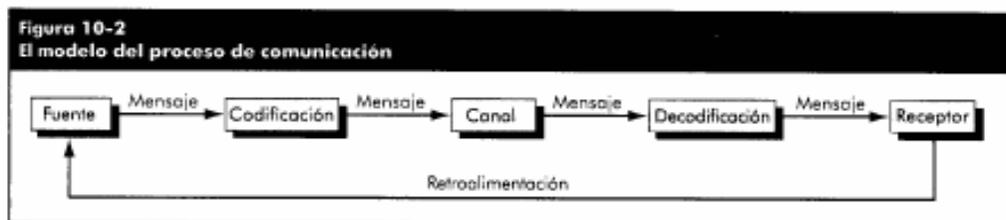
horas diarias con sus colaboradores, es en realidad, mucho más de lo que se convive con la familia.

La última función es la de ofrecer información, esta da las necesarias facilidades para la toma de decisiones. La información traslada los datos que trazan las alternativas.

Ninguna de estas funciones puede ser considerada más importante que otra, para que todo el equipo marche con gracia, debe respetarse el control entre sus miembros, estimular el esfuerzo, dar paso a los espacios para las expresiones emocionales con el afán de lograr la toma de decisiones con información veraz y efectiva.

El proceso de la comunicación

Ilustración 2 El modelo del proceso de la comunicación

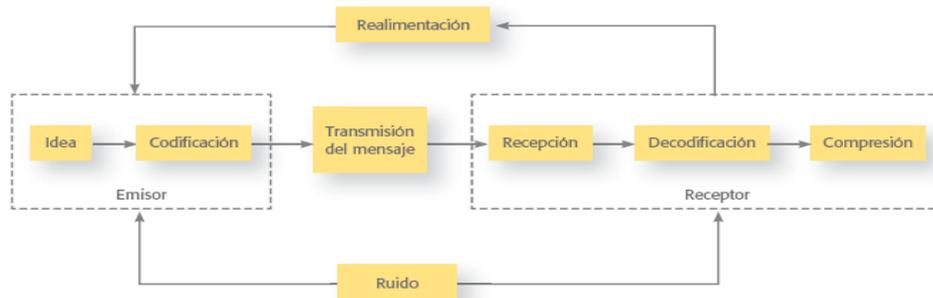


Tomado de (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 336)

Según Robbins (2004) un modelo de comunicación arranca desde la fuente, donde el mensaje se genera y se codifica para ser enviado a través del canal escogido, una vez que el mensaje llega al canal, es decodificado para ser recibido por el receptor, quién devuelve el proceso en el mismo sistema pero ahora es llamado retroalimentación.

Este es otro modelo de comunicación de koontz (1998) donde incorpora un elemento, el ruido, que es lo que las organizaciones deben estar pendientes de reducir y posteriormente eliminar dentro de sus planes de comunicar.

Ilustración 3 Modelo de comunicación según Koontz



Tomado de: (Koontz & O'Donnell, 1998, pág. 346)

El modelo presenta tan solo la fase de ruido entre las codificaciones, por esto su importancia, es ahí donde se tergiversa o se mal interpretan los resultados y más aún la retroalimentación.

(Robbins, 2004), explica la naturaleza del problema que atraviesan las empresas al no poder contar con una buena comunicación empresarial, siendo esto de gran ayuda para las organizaciones pues se podrán mejorar todos los procesos e incrementar eficazmente la productividad. Para ello tenemos que realizar una mirada a los grupos que se manifiestan en una empresa según su visión:

Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Al hacer referencia a los **grupos formales**, se alude a aquellos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia ellas. Los tres miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. En contraste, los **grupos informales** son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad del contacto social.

Tres empleados de diferentes departamentos, que tienen la costumbre de almorzar juntos, son ejemplo de un grupo informal. (p.264)

La dirección de la comunicación

Muchos autores entre ellos (Andrade, 2005) (García, 1998) (León, 2005) (Robbins, 2004) determinan y redundan en los direccionamientos que tiene la comunicación, en sí, esta se presenta de muchas maneras, no es por lo extraordinario que revisaremos este tema, sino por aprender de estas técnicas empíricas que se han venido desarrollando en la civilización, es decir, no podemos inventar algo que ya está inventado, pero debemos recurrir a estas costumbres para orientar los planes de comunicación que el trabajo desea presentar. Ciertamente conocemos de los grupos formales en la organización, que se forman y/o comunican con fines netamente laborales y de cumplimiento con los lineamientos propuestos en la empresa, y claro también tenemos los grupos informales, que se da en reuniones de cafetería, almuerzos, entre muchos. Entonces debemos referirnos a como se direcciona esta información y para ello podemos citar a Robbins (2004), nuestro libro guía, para mantenernos en el mismo orden, en cuanto a la dirección que nos dice:

La comunicación puede fluir vertical o lateralmente. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente.

DESCENDENTE La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente. Cuando pensamos en los administradores que se comunican con sus subordinados, generalmente lo hacemos en el patrón descendente. Los líderes de grupo y administradores lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Pero la comunicación descendente no necesita ser oral o un contacto cara a cara. Cuando la administración envía cartas a los hogares de los empleados

para avisarles de la nueva política de permisos por motivos de enfermedad en la organización, está utilizando la comunicación descendente.

ASCENDENTE La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos. Algunos ejemplos organizacionales de la comunicación ascendente son los reportes de desempeño preparados por los niveles inferiores para su revisión por la administración media y superior, buzones de sugerencias, encuestas sobre la actitud de los empleados, procedimientos de queja, conversaciones superior-subordinado y sesiones informales de quejas donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su jefe o con los representantes de la administración superior. (p.338).

Las organizaciones lamentablemente usan solo una de estas direcciones o pesan más una de otra, cuando estas deben ser equilibradas, es decir, la usual dirección que es la descendente, ha sido muy bien utilizada en mandos jerárquicos, pero lo único que se logra es que la información, pase entre uno y otro nivel y cada vez es menos precisa y menos clara, muchas organizaciones, consideran ellas mismas, que han logrado descifrar el mito de la comunicación efectiva al utilizar un correo electrónico, o un programa mensajero web, y más aún ahora que se están aplicando redes sociales en las compañías como herramientas de la comunicación, pues esto no asegura la calidad, una coma mal colocada, peor aún sin colocar, un punto aparte donde era seguido, comillas absurdas, modismos tecnológicos nuevos, pueden también confundir al momento de diseñar la comunicación, entonces, no es suficiente que existan estos métodos.

De que son muy necesarios los métodos nombrados, lo son, pero, ¿Cuan efectivo son?, entonces, utilizar sólo métodos verticales, nos indica un progreso en la comunicación, mezclarlos aumenta la probabilidad de que exista una real comunicación, pero de que sea eficaz, sólo se lo podrá esclarecer con el análisis de la comunicación organizacional.

En los años noventa, según lo referenciado por varios autores de libros de administración en el área de comunicación, se discutió mucho sobre temas de comunicación, en especial si debía existir una comunicación lateral, donde miembros de un mismo grupo, puedan discutir y convalidar opiniones sobre procesos, operaciones, presupuestos, etc. Al principio, se veía como una forma equívoca de dar empoderamiento, pero al investigar, observa la autora, encuentra que fue García (1998) que acusa las patologías organizacionales y lo expresa así

“Los conceptos que explican e impulsan el management contemporáneo, chocan con dos grandes obstáculos. Por un lado el exceso de teorización procedente de las escuelas de negocios, de los consultores e inclusive de los altos directivos, que nunca se han arrugado la raya del pantalón por haber descendido <<a pie de obra>> y, por otro lado el mito holístico de que las nuevas tecnologías, presuntamente capaces no solo de manejar miméticamente, no solo la información, sino la totalidad de los procesos de gestión... (p.48, 49)

Entonces, se puede debatir y apoyar a nuevos autores del estudio de la comunicación interna, en que esta debe hacerse entendiendo que debe haber una verdadera relación departamental, (comunicación lateral), para relacionarse ascendente o descendentemente con los miembros de la organización, así un grupo de supervisores, pueden mejorar o destacar una labor, aplicarla comunicando y enseñándole a los empleados de forma descendente y comunicando ascendentemente a los superiores con los logros o proyectos de sus reuniones, para ello

tendremos que ahondar en el siguiente subtema sobre la comunicación interna.

Barreras a la comunicación eficaz

La comunicación no es algo simple o sencillo de que se lleve a cabo correctamente, hay muchos inconvenientes que hacen que no sea eficaz, aunque a veces sea eficiente, ya que en la administración empresarial se sabe que no es suficiente.

Robbins (2004) refiere a tres principales razones: “El **filtrado** se refiere a la manipulación de la información por el emisor, de manera que sea considerado desde una perspectiva más favorable por parte del receptor.” (pág. 334)

Las empresas en sus niveles de estructura están conectados unos con otros, un administrativo debe condensar la información, resumirla y sintetizarla al pasarla a su superior evitando la saturación por los superiores, pero a veces esto es manipulado por los mandos inferiores para solo filtrar la información conveniente para ellos.

Regresemos una vez más, a la comunicación ascendente o descendente, ¿no es esto lo que sucede en este tipo de comunicación?

Mientras más niveles en la organización existan, mayor filtrada estará, llegando al nivel más alto de la línea en donde se respalda el adagio popular “el que sabe, sabe, y el que nos sabe, es el gerente”

La **percepción selectiva** es mencionada como la segunda barrera y nos dice Robbins (2004)...”porque los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan selectivamente, con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales.”

Los receptores al igual que los emisores del mensaje, tienden a seleccionar lo que reciben cuando decodifican la información, como cuando preguntamos de donde vino un desperfecto en uno de los equipos de producción, cuando lo que queremos saber es si tiene solución. Encontrar el culpable, muchas veces se convierte en más imperioso que solucionar el problema y continuar la producción.

Para Robbins (2004), “**EMOCIONES**. El estado de ánimo del receptor en el momento de la recepción de una comunicación influirá en la forma como la interprete.” (p. 334).

Las emociones y los estados de ánimo, puede cambiar el mensaje al decodificarlo, por el tono y ánimo con el que se pronuncia, debido a que las expresiones extremas como júbilo y la depresión son fácilmente percibidas, podrían dar varios obstáculos a la comunicación eficaz.

Además de los obstáculos revisados en este trabajo, la administración, debe proporcionar el escenario propicio hacia dónde va la empresa, ligando lo desarrollado en los pequeños grupos de comunicación, hacia el resto mismo de la empresa. Estudios hechos nos lleva a una apreciación importante y es (Robbins, 2004) “Los hombres utilizan la conversación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres la utilizan para crear conexiones.” (p.349). Considerarlo para corregir o aprovechar estas características.

El escenario, debe ser preparado por los supervisores que tienen el compromiso de entregar los objetivos sobre los niveles inferiores de la organización. Pelear con los rumores que destruyen muchas veces la estabilidad laboral y la unión de la misma, esta lucha se hace con una comunicación abierta, plena y sincera, que solo hace perder, el interés por continuar con novedades o noticias maliciosas.

Las noticias deben ser manejadas de una manera confrontada, sin temores y a prisa, una vez tomada la decisión, las malas noticias

explicadas por sus autoridades, influyen directamente sobre la confianza de los subordinados. Esto es visto como franqueza y confianza, dando muchas veces, muchas ganas de ayudar a los colaboradores.

Estos procesos deben ser continuos, tras tomar las decisiones y comunicarlas, es normal que los empleados se pregunten como les va afectar la decisión tomada. Pero los administradores deben preocuparse entonces, de dar o transmitir la lógica subyacente a la decisión.

Se debe tomar el momento oportuno, acordándose los administradores que no trabajan con niños, y que la información debe llenar los canales vacíos. Dando la información se evitan los rumores.

Elaborar un plan secuencial de comunicación no es la solución a las barreras, la comunicación se debe transmitir cuando suceda, no se puede planificar en orden de días, horas o semanas, si se necesita dar, se debe dar.

Dejar a los empleados que tomen la guía de cómo sentirse, es mejor que decirles cómo se deben sentir, si los cambios que va a comunicar son emocionantes, no diga que lo va a ser sin respaldo o escenificación de lo que sucede y va a suceder, pero no trate de influir sobre lo que otros sientan, la franqueza puede ser percibida como engaño y la confianza decrezca. Es mejor escenificar y para eso se necesita utilizar todas las herramientas de la comunicación interna.

La comunicación interna

Marín (1992) nos escribe sobre la comunicación interna que "es el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (p.1) , podemos redefinir que es el soporte, y herramienta que nos hace diferentes en las empresas potenciadas en comunicación, en cuanto que las no potenciadas, sufren de aletargo y decaimientos en sus sistemas

de trabajo, logrando dividirse entre sí, en bandos o grupos separados que aunque mantienen una forma de comunicación, llevan objetivos empresariales diferentes que no solo debilitarán a la estructura en sí, sino que dejará atrás a la probabilidad de incrementar el modernismo la empresa frente al de otras, entre ellas, la competencia.

La comunicación organizacional es la que comúnmente instaaura las empresas y logran que formen parte de su cultura o de sus políticas.

En las empresas existe la comunicación formal e informal. Entre las formas de comunicarnos internamente tenemos:

Los **rumores**: que es una vía informal, y en este campo es que se piensa trabajar con la propuesta del trabajo actual de investigación. (Robbins, 2004) nos dice en el su contexto que esto se puede dividir en varias maneras, desde la cadena de rumores, la reunión de grupos para rumorear y las multicanales, es decir, un grupo lleva a otro la cadena de rumor.

La autora hace hincapié a lo que según (Robbins, 2004) da como apreciación a que esto rumores, deberían de parar o esclarecerse y además identificar a los malos elementos de la organización, que con malicia hayan intentado irradiar negatividad y malos entendidos, así como perjudicar a miembros de la misma organización , es decir, tan solo con el hecho de ir cumpliendo con los procesos de comunicación, es suficiente hecho para que todo quede al descubierto en los procesos y no dejar que los malos elementos interfieran con el avance de la empresa.

Niveles de comunicación

Existen tres niveles en las comunicaciones, muchos autores tienen su propio argumento para referirse a los niveles de comunicación, pero por lo importante de esta investigación, debe la autora referirse a un análisis exhaustivo de la apreciación de cada uno de ellos y se ha concluido que estos niveles son:

- Nivel uno: Es el nivel directo y eficaz que se produce, en situaciones que las personas, se encuentran cara a cara en la comunicación de doble vía. Aquí, los símbolos son verbales y no verbales, son claros para ambas partes y existe la alternativa de la retroinformación instantánea.
- Nivel dos: La comunicación es en doble sentido, pero no es cara a cara. Usamos correos electrónicos, mensajes de texto electrónicos, cartas, memorandos, etc., Aunque es posible la retroinformación las señales no verbales no son eficientes, el mal uso de los signos de admiración por nuestra costumbre latina, lo hace ineficiente.
- Nivel tres: Resulta el nivel menos eficaz de comunicación. Es en un solo sentido, y en empresas se desarrolla por escrito, no existe retroinformación ni las señales verbales. Esto lo vemos en comunicados, pancartas y Vallas.

Importancia de la comunicación organizacional interna

(García, 1998) “La gestión de la comunicación interna está condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia”. (pág. 1)

Es muy importante que los administradores, sepan, que la razón de ser de la empresa no es solamente el vender con eficacia, sino que

la comunicación vaya de la mano, para el momento en que los colaboradores necesiten de apoyo, este sea inmediato entregado por sus superiores que conocen gracias a la comunicación de lo que ocurre.

En el libro LA COMUNICACIÓN INTERNA, García ubica todos los aspectos de la comunicación interna y señala que la informática permite muchos adelantos en cuanto a la mejora de procesos en la comunicación, dando uno de los mejores enfoques al análisis contemporáneos de las empresas que consiste en el propósito de asociar y explicar la interafectación de su carácter sistémico y de su carácter cultural. El cambio nuevo del paradigma está en el hecho de contemplar lo que la empresa tiene de sociedad a trasluz del concepto de sociedad. Dando relevancia a la comunicación sobre la productividad, pues esta no viene sin los correctos principios de fluidez de la comunicación.

Importancia del personal en la comunicación interna de la empresa

(Bonals & Sánchez, 2007) *“La dinámica de un equipo se puede tratar desde el punto de vista de los roles que encarnan sus integrantes a lo largo de los procesos de trabajo”.* (pág.166)

Bonals nos permite definir la importancia que desempeñan los empleados dentro de la empresa y por qué todos deben estar incluidos en las discusiones empresariales, los procesos de trabajo se verán afianzados y estructurados cuando todos sepan de los cambios realizados y de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de una organización.

Uno de los principales elementos que podemos encontrar en beneficio a la comunicación interna principalmente se refiere a la calidad de instrucciones que se envían a los ejecutivos de los mandos medio y subordinados al momento de establecer o esclarecer las estrategias. Muchas excelentes estrategias fallaron porque la comunicación llovió tergiversada a los ejecutores, esto nos dice un experto en comunicación interna el Msc, Fabrizio Andrade, que nos refiere varios casos vividos

por él y de aquí la autora fundamenta que en el proceso comunicativo debe participar la mayoría de los empleados o su totalidad en reverencia al caso que se presente.

La lluvia de ideas, es un tema muy importante tratado por la autora, esta lluvia debe darse en el equipo de trabajo cuando la dimensión tiempo está presente, pero con las herramientas tecnológicas que se desarrollan tan velozmente, ya no se necesita tomar un avión desde una oficina en el interior de la provincia, para estar en una reunión o conferencia para dar las ideas, es por esto que apuntamos al crecimiento de la organización a través de implementar también estas tecnologías de información pero no como solución al problema, sino a manera de ayuda a la comunicación organizacional interna.

(Bonals & Sánchez, 2007) “Con esta técnica se consigue una gran riqueza de ideas y un clima distendido, cooperativo y creativo” (p.164). Refiriéndose a la lluvia de ideas, claramente definiendo que lo más importante es establecer el ambiente propicio, para que las reuniones comunicativas que la autora va a proponer en el proyecto y sean ya establecidas con la riqueza del conocimiento. Especialmente el creativo para la ayuda a las soluciones de los problemas suscitados dentro de la empresa Utimpor S.A.

Luego hablaremos de este autor en la propuesta, pero el autor ha preferido mantener en el marco teórico las premisas del trabajo en equipo pues de él deriva la eficacia de la comunicación organizacional.

Fundamentación Andragógica

Este siglo naciente, deja la administración empresarial paternalista y conservadora, por un nuevo modelo emprendedor y motivador. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de empresas, sólo aquellas que han llevado a la eficacia de la comunicación han desarrollado técnicas y métodos. Una encuesta realizada por la Bussines week (1994) dice que:

Las compañías que están mejorando sus comunicaciones con los empleados en estas épocas de inquietud y reducción, no están realizando un trabajo tan bueno, el 64% no cree lo que dicen los administradores, 61% no están enterados de lo que planean y el 54% no sienten que les hayan explicado bien las decisiones (pág.8)

Esto puede ser explicado debido a que no se ha concienciado un trabajo superior en las empresas o un desarrollo superior de lo que se necesita para que haya una buena comunicación, por ejemplo, lo visto y referenciado por la bussines week se podría justificar cuando no existe un aprendizaje efectivo, por lo que consideramos que hay que conocer qué tipo de aprendizaje se debe de dar y en esto, la autora de la investigación está de acuerdo con:

(Robbins, 2004) APRENDIZAJE SOCIAL Los individuos también pueden aprender observando lo que les sucede a otras personas, o simplemente con que se les informe acerca de algo, lo mismo que por experiencia directa. Por ejemplo, mucho de lo que hemos aprendido viene de observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etcétera. A este punto de vista de que podemos aprender tanto por observación como por experiencia directa se le ha llamado teoría del aprendizaje social. (p.118)

Entonces deben las empresas, reunir o comunicar no solo de los problemas, sino también de las soluciones suscitadas, para que los reemplazantes de las funciones o futuros líderes, gocen de esa experiencia y puedan utilizar las estrategias correctivas en lo posterior, sin embargo, los administradores, no confían que sus subordinados vayan a continuar por mucho tiempo laborando en la organización o inclusive celos profesionales obligan a que falle la enseñanza de las experiencias enriquecedoras de lo vivido.

Fundamentación pedagógica

Modelo de aprendizaje colaborativo de empleados y empleadores al comunicarse

(Barkley, Cross, & major, 2005) “El aprendizaje colaborativo exige que los estudiantes asuman nuevos roles u y desarrollen unas competencias diferentes de las acostumbradas en aulas tradicionales, aunque la mejor manera de adquirir estos roles es sobre la marcha”. (pág. 45)

Las empresas se manejan en módulos de aprendizaje, desde el mismo modelo de inducción a la empresa, pero hasta esta investigación, se oponen diferentes apreciaciones sobre si el aprendizaje debe llamársele cooperativo o colaborativo, después de leer varios capítulos de algunos libros, el autor adoptó el de COLLABORATIVE LEARNING TECHNIQUES, que es muy utilizado por los directores de las empresas, para lograr la competencia entre los empleados, que en este caso reemplazan a los estudiantes y los directores que se convierten en maestros.

Se busca por esta técnica del aprendizaje una optimización en el desarrollo de las competencias empresariales y además lograr descubrir distintos modos de visualizar los procesos de la organización, refiriéndonos como distintos al decir que empleados de otras áreas tienen perspectivas diferentes de las formas de corregir o dirigir un proceso, inclusive, puede afectar negativamente lo que hace un departamento a otro y estos por no tener jerarquía común no pueden solucionarlos. Estableciendo un medio práctico, enriquecedor y rápido de comunicación interdepartamental, donde se oirán todas las apreciaciones de los empleados de la organización, llevándolos a la eficacia con la comunicación organizacional interna adecuada.

Desafíos en la sociedad basada en el conocimiento y la administración

La mayoría de las organizaciones existe para fines económicos específicos de forma que la innovación y el aprendizaje no forman parte de sus objetivos. No obstante, varios autores, estudiosos de la creación del conocimiento en las organizaciones, destacan cada vez más su importancia como recurso estratégico. (Longo, 2004) Según lo revisado en el libro de Longo, la teoría de la organización basada en recursos y la literatura sobre aprendizaje organizacional, revelan que, mediante la inversión en aprendizaje, las organizaciones aumentan tanto su base de conocimiento y de cualificación (o competencias esenciales) como su habilidad de asimilar y usar informaciones futuras (conocida como capacidad de absorción). (Pág. 45)

El enfoque de la organización basada en recursos argumenta, además, que es precisamente la distribución heterogénea de las competencias y de la capacidad de absorción lo que permite a la organización obtener ventajas competitivas sustentables.

La comprensión del aprendizaje como un recurso estratégico ya estaba presente en Adam Smith quien, en su obra de 1776, explicó cómo la especialización trae beneficios importantes al mejorar la curva de aprendizaje de las organizaciones.

Más recientemente, la curva de aprendizaje ha sido interpretada como un modelo que agrega tanto el aprendizaje individual, discutido por Adam Smith, como el aprendizaje organizacional que conlleva habilidades relacionales, puesto que se deriva de un proceso de interacción entre empresas, entre empresas e instituciones y entre empresas y sus clientes.

En el nivel organizacional, las organizaciones mejoran su productividad como consecuencia de su stock creciente de conocimientos. Las tecnologías se van desarrollando para ser cada vez

más eficaces y eficientes a medida que se adoptan y utilizan, como sugiere el concepto de “Learning by doing”.

El aprendizaje permite a las organizaciones desarrollar innovaciones de proceso y de producto y aumentar su capacidad de absorción y de generación de nuevas tecnologías y, dado que se trata de un proceso acumulativo, sus efectos sobre la competitividad de las organizaciones sólo aparecen en el medio y largo plazo. Joseph Schumpeter también estudió el papel de la innovación en la generación de riqueza y en la competitividad.

Para (Robbins, 2004), las organizaciones más competitivas son aquéllas capaces de introducir permanentemente innovaciones técnicas y organizacionales. Por tanto, las organizaciones pueden ser innovadoras y desarrollar capacidades de aprendizaje si realizan constantes inversiones en elementos que aumenten su actividad innovadora. Las organizaciones capaces de mantener esta visión emprendedora, buscando continuamente hacer las cosas de otros modos con la creciente culturización y ventajas relacionadas con la especialización, serán las más exitosas del mercado.

Durante el proceso competitivo las organizaciones pueden realizar una estrategia de especialización que concentre las actividades de la empresa en un número restringido de actividades ligadas a sus competencias esenciales, o una estrategia de diversificación, mediante la cual, la empresa reduce el riesgo expandiéndose hacia nuevas líneas de negocio con mayores o menores sinergias en relación a los negocios originales. (pág. 571-579)

En la práctica, las dos estrategias no son antagónicas, sino complementarias, puesto que el fortalecimiento de las competencias esenciales viabiliza la expansión de la organización hacia nuevos mercados.

Un análisis del proceso de aprendizaje en las estrategias de especialización y diversificación fue realizado por (Schilling et al. 2000). Estos autores discuten los contextos más favorables para conducir la organización al aprendizaje y a la innovación, verificando dos hipótesis: el aprendizaje puede estar restringido a las competencias centrales de la organización o puede tener lugar a través de las diversas líneas de negocios que éstas desarrollan y en caso de que el proceso de aprendizaje sea diversificado, éste puede o no estar relacionado con las competencias centrales técnicas, productivas y gerenciales, lo que define los contextos de “variación relacionada” y “variación no relacionada” respectivamente. Bajo el contexto de la especialización, las organizaciones concentran todo su tiempo y energía en una actividad central; bajo el contexto de la variación relacionada, las organizaciones realizan múltiples actividades relacionadas con el proceso técnico y productivo relativo a las competencias esenciales de la organización; y, bajo el contexto de variación no relacionada, las organizaciones realizan múltiples actividades que no necesariamente están relacionadas con las competencias esenciales y con la actividad central de la organización.

Si el aprendizaje y la innovación son más intensos en contextos de variación relacionada, entonces las PYME más especializadas, que son también las más competitivas, precisarían compensar las desventajas asociadas a la especialización, a la creación de rutinas y a la repetición interaccionando con otras empresas con competencias esenciales complementares. En otras palabras, las PYME deberían buscar establecer lazos de cooperación para obtener las ventajas competitivas observadas por su análisis de empresas en *clusters*. La cooperación entre PYME, bien sea en redes o en *clusters* -definidos como redes concentradas espacial y sectorialmente-, compensan las desventajas que pueden tener en los procesos de aprendizaje y de innovación.

(Shumpeter, 1976) Bajo la definición shumpeteriana de innovación -nuevos productos, nuevos procesos y nuevas técnicas de organización de la producción-, surge un debate en la literatura sobre la capacidad innovadora de las PYME. Este debate tiene lugar porque, en realidad, la capacidad innovadora de las PYME depende de varios elementos relacionados con el sector y con el sistema de innovación en el que están insertas.

Tanto las PYME como las grandes empresas tienen ventajas específicas relacionadas con su tamaño para adoptar y generar innovaciones. Las grandes empresas tienen ventajas materiales relacionadas con su mayor capacidad de inversión en I+D, mientras que las PYME tienen ventajas comportamentales relacionadas con su flexibilidad. La mayoría de las PYME tienen actividades diversificadas y estructuras flexibles que favorecen el desarrollo de una capacidad de respuesta rápida a los cambios registrados por el mercado. Las PYME también pueden operar en nichos de mercado con alto ritmo de innovación y tener una cultura empresarial emprendedora, que valore el trabajo de equipo, favoreciendo así el aprendizaje y la difusión de conocimiento tácito. (Julien 1993, La Rovere, Erber & Hasendever 2010)

Las organizaciones pequeñas no son necesariamente más innovadoras que las grandes pudiendo llegar a ser menos propensas a la innovación pues, en general, tienen un acceso más limitado al conocimiento tecnológico. (OEED, 1996)

Definir la innovación como el proceso de creación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas técnicas organizacionales implica considerarla un proceso

acumulativo, interactivo y no lineal. El debate sobre la capacidad innovadora de las PYME surge del hecho de que las organizaciones son diferentes en capacidad de innovar, ya que esta capacidad no es fácilmente adquirida debido al carácter tácito, acumulativo y localizado del conocimiento técnico y científico. La construcción de conocimiento se realiza en las empresas a través de la experiencia técnica de los trabajadores, del desarrollo sistemático de las tecnologías y del saber-hacer y a través de sus relaciones con los suministradores de bienes de capital y de insumos, con universidades y centros locales de investigación y con clientes.

Para entender los límites y las oportunidades de las PYME para desarrollar innovaciones debe ser recordado que la actividad innovadora exige de una intensa y continua cooperación entre grupos especializados funcional y profesionalmente, posee un elevado grado de incertidumbre y es altamente diferenciada debido a su estrecha relación con las competencias tecnológicas específicas y “dependientes del pasado” (*path-dependent*) (p.132-133)

La cooperación que estimula la actividad innovadora puede tener lugar en grupos internos o externos a la organización. Las grandes empresas cuentan con más recursos para internalizar todos los grupos necesarios en el desarrollo de innovaciones, mientras que las organizaciones pequeñas dependen más de grupos externos. Esto significa que las PYME necesitan cooperar si quieren innovar lo que, en la mayor parte de los casos, no ocurre.

La resistencia de las PYME a la cooperación se deriva de su carácter familiar lo que las lleva a ser administradas de forma tradicional reaccionando mecánicamente a las señales enviadas por el mercado. El

horizonte de planeamiento de corto plazo, típico en este tipo de empresas, es también un obstáculo para combatir la incertidumbre asociada al proceso innovador.

Las PYME tienen más dificultades en retener el conocimiento construido dentro de la organización, puesto que su mayor sensibilidad a las crisis económicas las conduce a un mayor grado de rotatividad de la mano de obra. Además, como su acceso a informaciones tecnológicas y de mercado es menor que en las grandes, las condiciones para desarrollar innovaciones con éxito son también menores.

Cabe destacar también que la capacidad innovadora de las PYME depende no sólo de sus características internas, sino también del entorno en el que están localizadas. En otras palabras, para entender la actividad innovadora de una empresa es necesario considerar elementos relacionados con la cultura de la organización, con la organización del sector y con el entorno institucional en el que están insertas.

Enfoque de los Grupos primarios como canal de comunicación

Si bien es cierto el uso de los grupos primarios es ampliamente visto en el campo de la sociología, (Cohen, 1991), en su libro nos amplía la perspectiva de las personas que pasan tiempo entre sí con algún fin, define como "Un grupo bien integrado que trabaja hacia un objetivo común" (p.214) entonces como no referir la base de la investigación a un grupo que persigue un fin pero no están orientados a él.

Por naturaleza humana, es necesario que estemos organizados en sociedad, la ayuda de grupo fortalece los mismos, practiquemos esto en la propia familia, cómo incide el apoyo de los esposos para el logro del buen vivir y el logro material y el afectivo, entonces podemos decir que un grupo primario, no es base de la sociedad de trabajo, donde inter

relacionamos con personas, hasta 10 horas al día, más horas en promedio que con nuestros propios seres queridos.

Lo fundamentado por Cohen entonces tiene asidero en que lo fundamental para llegar a comunicarse, es establecer previo los grupos de comunicación, grupos que serán estructurados en la propuesta final y se delimitarán acciones dentro de los lineamientos que tiene la organización, estableciendo la misión y visión de la empresa educativa para el incremento de la productividad educativa y de la competitividad institucional.

Este cambio de paradigma, dignifica la empresa pues a través del grupo primario se crea la guía de comunicación, que es el manual de cómo lograr inter relacionarse e inter personalizar entre todos los miembros activos de Utimpor S.A. (Vea anexo 2).

La autora, comprobará, que el modelo funciona por sus conocimientos adquiridos en su carrera con respecto a este sistema. Que ha logrado grandes resultados en la empresa comercial internacional y es aplicable el modelo a cualquier tipo de organización, sin embargo, cada organización tiene su propia guía porque se basa en la estructura organizativa de las sociedades a establecer los grupos.

Fundamentación legal

No existe un manual interno de reglamentos de Utimpor S.A., por lo que no hay impedimento de la implementación de un sistema de comunicación interno, la comunicación de una empresa no tiene fundamentación legal con ninguna entidad estatal, siempre que ésta sea para fines de organización y actos legales. Por lo que la autora solo se referirá a la legalidad del proyecto en todo sentido.

Hipótesis

Establecidos grupos primarios de comunicación e Utimpor S.A.

Implementados sistemas de comunicación organizacional

Establecido un manual de responsabilidades y funciones

Fijado los procedimientos de la comunicación organizacional dentro de la organización

Variables de la investigación

Con la implementación de un sistema de comunicación será causa para la variable dependiente (efecto) que será la creación de la guía de comunicación organizacional. Se determinan las siguientes variables de la investigación:

Variable independiente

- Implementación de un sistema de comunicación organizacional en la compañía Utimpor S.A.

Variable dependiente

- Creación de una guía estructura de comunicación organizacional.

Definiciones Conceptuales

La autora, después de haber hecho una exposición del marco teórico de la investigación a realizarse, considera importante dejar algunas definiciones del libro guía (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004):

Riqueza de canal: Cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación.

Comunicación transcultural: La comunicación eficaz es difícil incluso en las mejores condiciones. Es evidente que los factores

transculturales presentan el riesgo de incrementar los problemas de la comunicación.

Comunicaciones electrónicas: Hasta hace unos 10 o 15 años había pocos “avances tecnológicos” que afectaran de manera significativa las comunicaciones organizacionales. A principio de este siglo, el teléfono redujo de manera impresionante la comunicación personal cara a cara. La popularidad de la fotocopidora a fines de la década de los 60 tocó las campanas a muerto para el papel carbón e hizo que el copiado de documentos fuera más rápido y fácil. Pero desde principios de los 80, hemos estado sujetos a una avalancha de nuevas tecnologías electrónicas que están reestructurando en gran parte la forma como nos comunicamos en las organizaciones. Éstas incluyen llamadores telefónicos (bipers), faxes, conferencias por video, reuniones electrónicas, correo electrónico, teléfonos celulares, correo de voz y comunicadores personales del tamaño de la palma de la mano.

Motivación: Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Teoría X: Es aquel supuesto de que a los empleadas les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades y debe obligárseles a cumplir.

Teoría Y: Es aquel supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativas, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su auto dirección.

Teoría de la equidad: Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabaja con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

Administración por objetivos: (APO) Programa que incorpora metas específicas, fundas de manera participativa para un periodo de tiempo explícito, y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El método científico constituye un mecanismo para acercar a los investigadores a la realidad, mediante las técnicas y procedimientos, se pueden crear criterios y evaluaciones como lo dicho por BUNGE (1959) “las ciencias difieren solo en las tácticas que usan para la resolución de sus problemas particulares, pero todas comparten el Método Científico”. (p. 23).

Modalidad de la investigación

La autora encontró que la modalidad a aplicarse es la de proyecto factible con investigación de campo, que consiste en la investigar, elaborar y el desarrollar una propuesta de un modelo operativo y viable para la resolución de un problema, que está claramente descrito en el capítulo uno. Según (Festinger & Katz, 1992)...la más importante diferencia reside en que en la investigación de campo se trata de estudiar una única comunidad o a un único grupo en términos de estructura social (pág. 68).

Tipo de investigación

La investigación se aplica a una modalidad de campo, del tipo explorativo y descriptivo transversal, pues explora lo que está pasando y encuentra los componentes generales del estudio y descriptivo porque registra, analiza e interpreta la naturaleza y composición de los procesos o fenómenos para luego presentar una interpretación correcta.

Apoyados por los principios de (Sabino, 2005) que nos dice que los estudios de campo, nos llevan a recabar información de una forma directa de la realidad mediante un trabajo concreto con los datos encontrados de primera mano, es decir en su forma original.

Además nos dice (Ferrer, 2005) que: “La investigación descriptiva transversal supone un corte en el tiempo para analizar, determinados aspectos y sacar conclusiones, sin fundamentar el procedimiento en la búsqueda de relaciones causa-efecto”. (pág. 45) El tipo de la investigación es descriptivo, pues nos orientamos a recolectar información en relación a las personas que trabajan en Utimpor S.A. sin alteraciones ni implicaciones.

Población y Muestra

Población

Según (Ramirez, 2004) la población es un subconjunto del universo, está conformado en atención a un número de variables que se van a estudiar, estas variables se hacen en particular a un grupo de personas, teniendo similares características que lo distinguen de otro, en este caso los empleados y personal administrativo de la empresa investigada. Se tomará como población a las 26 personas que trabajan en la sección administrativa y operativa.

Muestra

Debido a que la población es menor a 100, se deberá hacer la encuesta a todos. EL resultado tendrá 100% de confiabilidad y no se tomarán márgenes de dispersión ni de error. No se determina cálculo de confianza, ni de validez debido a la población señalada.

Operalización de las variables

La definición operacional, está basada principalmente en los principios de los procedimientos, que nos indicarán si las variables están conceptualmente bien definidas. La autora debe definir bien todos los

indicadores para realizar la recolección de los datos para luego la información sea correctamente evaluada.

TABLA 1 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIONES O CATEGORÍA	INDICADOR
• Implementación de un sistema de comunicación organizacional en la compañía Utimpor S.A.	Independiente		
		Comunicación	100 % comunicados
• Creación de una guía estructura de comunicación organizacional.	Dependiente	Competencia administrativa	100% hábiles en manejo de los canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos de investigación

La encuesta y la entrevista serán necesarias para determinar los registros que debemos encontrar en la investigación, para tomar las decisiones de implementación como lo denota la variable independiente, las encuestas, en lo que se refiere a determinar cómo se está estableciendo la comunicación actualmente y la entrevista, para definir con las ejecutivos de más alta jerarquía el conocimiento que estos tengan en cuanto a comunicación interna.

Los instrumentos se estarán dividiendo en 2 sectores: El primero, obtendremos los datos de empleados de cómo está funcionando la comunicación organizacional y la segunda, en cuanto a los ejecutivos y cómo estos han tomado en cuenta la comunicación organizacional en sus diarias actividades.

Las encuestas y entrevistas serán revisadas por un experto en el área para validar su calidad en la recolección de la información.

Recolección de la información

Todos los datos se tomarán de las herramientas de la investigación, es decir de las encuestas y entrevistas realizadas, las preguntas irán acorde a las variables investigadas, que permitan medirla y establecer criterios válidos.

Procesamiento de los datos y análisis

Los datos serán procesados en el programa estadístico SPSS, que maneja también gráficos donde podemos apreciar los resultados de una manera más clara y sencilla. Los análisis se los hará aplicando la técnica descriptiva, así mismo se irá determinado los valores perimétricos porcentuales.

Criterios para la elaboración de la propuesta

El libro de metodología de la investigación Hernández, Fernández & Baptista habla de las normas de elaboración, presentación y evaluación de los datos recolectados, la autora debe ser precisa en el momento de hacer la encuesta y la entrevista, para establecer la correcta implementación del proyecto factible, el tutor Ing. Fabrizio Andrade Z, certificará que las encuestas y entrevistas cumplan con los parámetros requeridos, útiles y necesarios para la propuesta de la creación de la guía de comunicación organizacional en Utimpor S.A.

Criterios para la validación de la propuesta

Para emitir un criterio confiable, se utilizarán las herramientas de investigación será en aval de la propuesta realizada. El tutor validará la propuesta de la variable de medición.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

LA ENCUESTA

La autora muestra los análisis y las interpretaciones de los resultados derivados de los cuestionarios realizados para la obtención de la información del estudio. El análisis de estadística descriptiva se elaboró en SPSS. La tabulación permitió diferenciar varias oportunidades pero serán oportunamente determinadas en las conclusiones de la investigación.

A continuación se presentan los gráficos con su respectiva interpretación o análisis para cada ítem. Las preguntas respondidas por la población encuestada, fueron tomando en consideración la dimensión a la cual pertenece. Se analizó como está estructurada o percibida la comunicación entre todos los empleados de UTIMPOR S.A.

Se permitió buscar las variables necesarias para establecer la propuesta final de la matriz de comunicación de los empleados de la empresa investigada y que queda definida la estrategia de comunicación.

Las metodologías de cuestionario usadas, se basaron en las escalas de Likert.

Los gráficos fueron hechos en tipo torta con tajadas porcentuales de las respuestas para poder tener una visualización más exacta de los resultados buscados en la investigación.

A continuación el análisis:

GRÁFICO: 1 ENCUESTA PREGUNTA 1

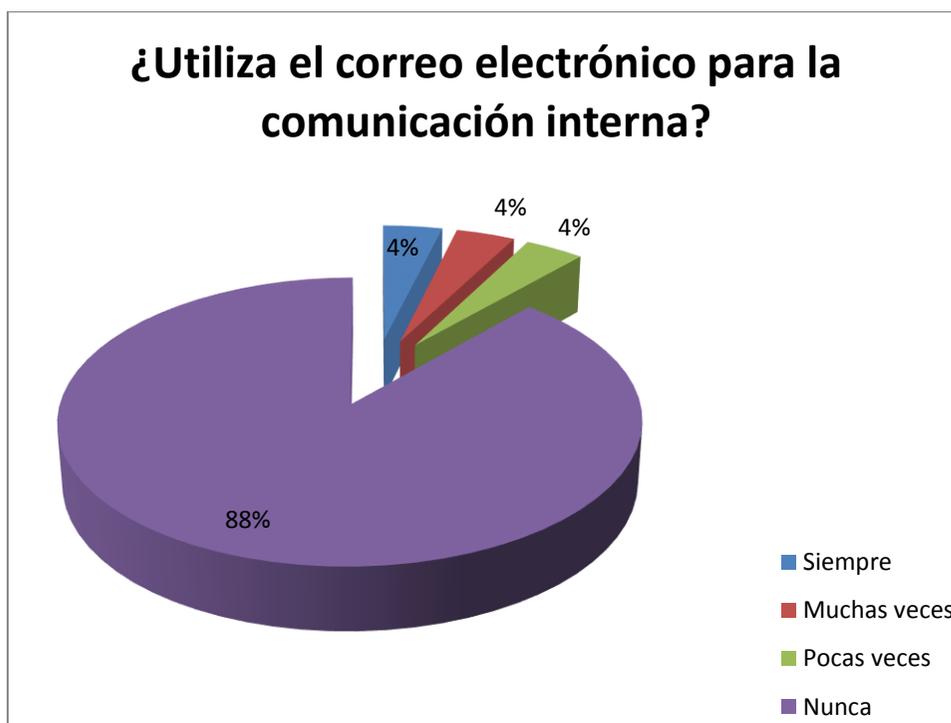


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se puede notar fácilmente la apreciación de los empleados de la empresa que no consideran que las estrategias se apliquen en la organización, a pesar de que el gerente general considera que las estrategias han sido completadas a cabalidad cada vez que se han propuesto, lamentablemente, esto determina la primera detección de la falta de comunicación en la empresa.

Si a esto le agregamos un 12% que dice que muy pocas veces se aplica una estrategia en la empresa, entonces queda a la vista la falta de comunicación de la empresa en transmitir las estrategias y los resultados obtenidos de ellas.

GRÁFICO: 2 ENCUESTA PREGUNTA 2

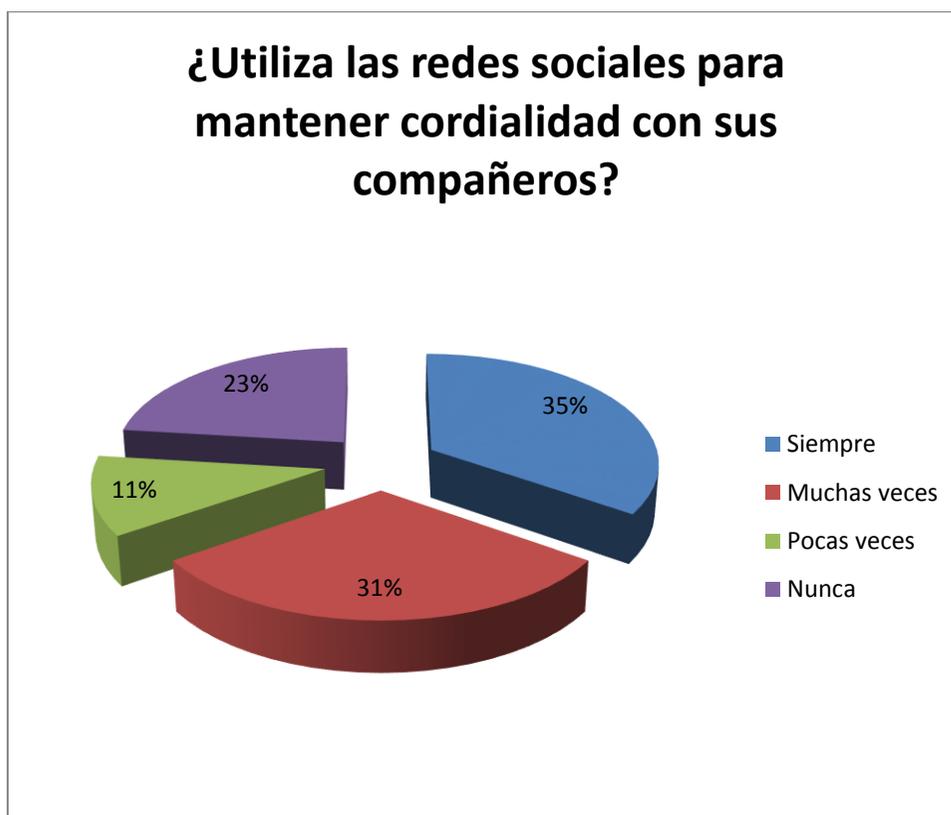


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como podemos ver, la herramienta más común es la mensajería por correos, sin embargo, un 12% de los empleados, no han logrado integrarse a este sistema, que además solo sirve para comunicar en una vía, sin poder establecer lineamientos directos de obligación.

La comunicación por email además solo llega a los que tienen computadores y lamentablemente en Utimpor, solo el personal administrativo contable y de ventas tienen equipos con internet, en bodega hay un solo equipo para 6 personas que laboran en esa área y logística no tiene ningún computador.

GRÁFICO: 3 ENCUESTA PREGUNTA 3



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Las redes sociales utilizadas no fueron parte de la investigación, solo se necesitaba saber si eran utilizadas y podemos notar que se repite una proporción de no uso de la comunicación por parte de los empleados que no tienen acceso a los computadores.

Esto va a seguir sucediendo como hemos visto, porque el tiempo que tienen los empleados de bodega y logística es muy apretado, sin embargo ellos deben pasar al sistema de comunicación de la organización. Cada vez es más necesario que ventas y logística coordinen los desaciertos de los despachos de los vendedores, que en su mayoría son provocados por los mismos clientes.

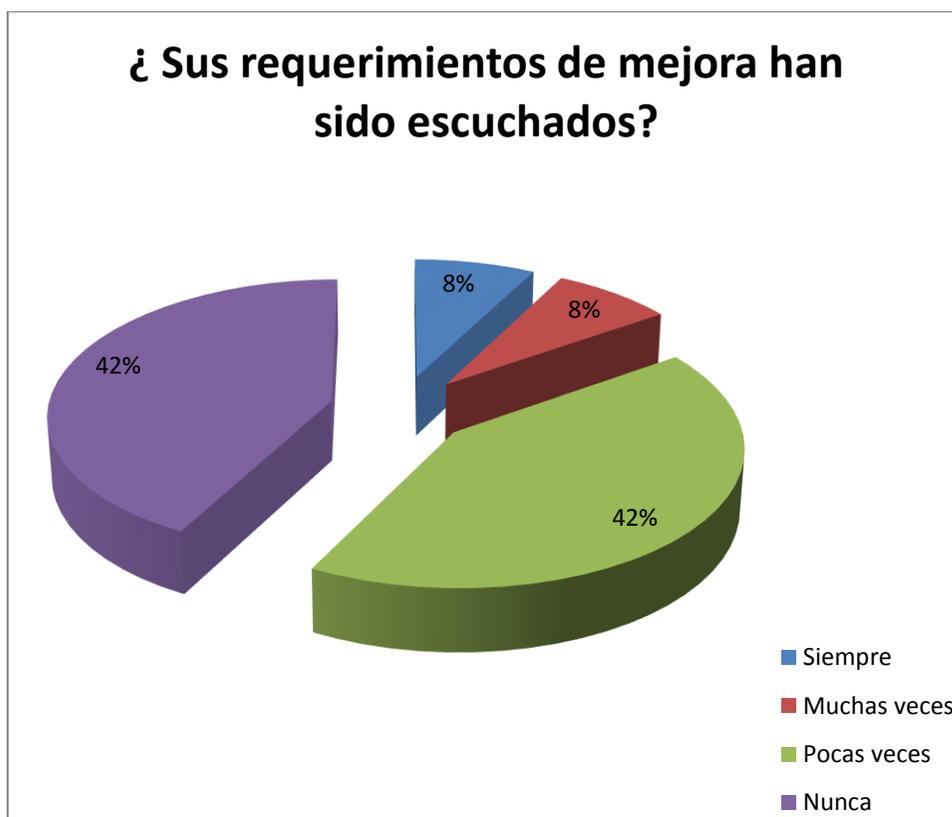
GRÁFICO: 4 ENCUESTA PREGUNTA 4



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Esta es la parte más preocupante de la organización, se detectó que hay algunas personas que tratan de manipular la información causando rumores que mucho daño hacen a la organización. La principal cadena de rumores se encontró en ventas y durante la investigación, se notó que algunas personas de ventas renunciaron a sus cargos precisamente, por la mala información además de tergiversada opinión de propios compañeros, esto debería ser solucionado con una matriz de comunicación para que mejore la productividad de la empresa así como la eficacia.

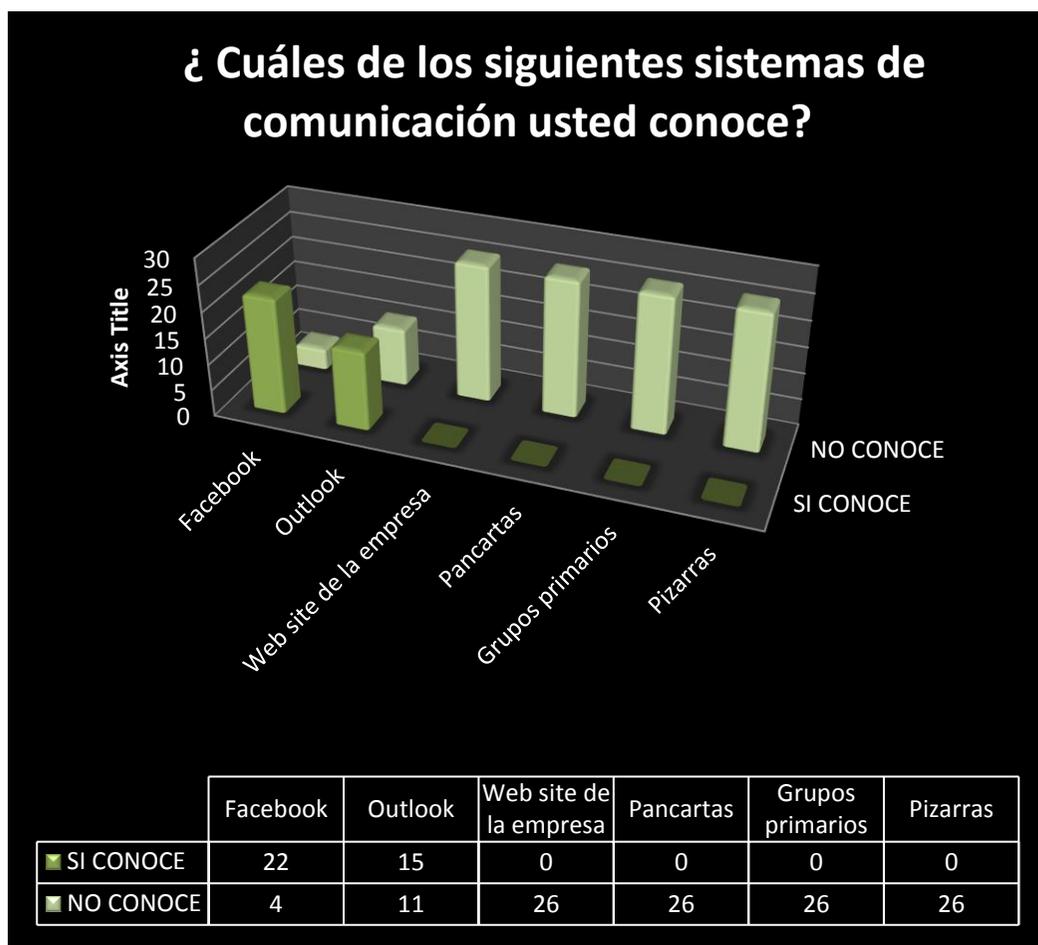
GRÁFICO: 5 ENCUESTA PREGUNTA 5



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Un lamentable 84% determina que los canales de administración superior, no han logrado captar la motivación de los trabajadores. Esto lógicamente en desmejora de los procesos operativos y desestimando los procesos de ideas nuevas que deberían engendrarse en torno de la investigación.

GRÁFICO: 6 ENCUESTA PREGUNTA 6

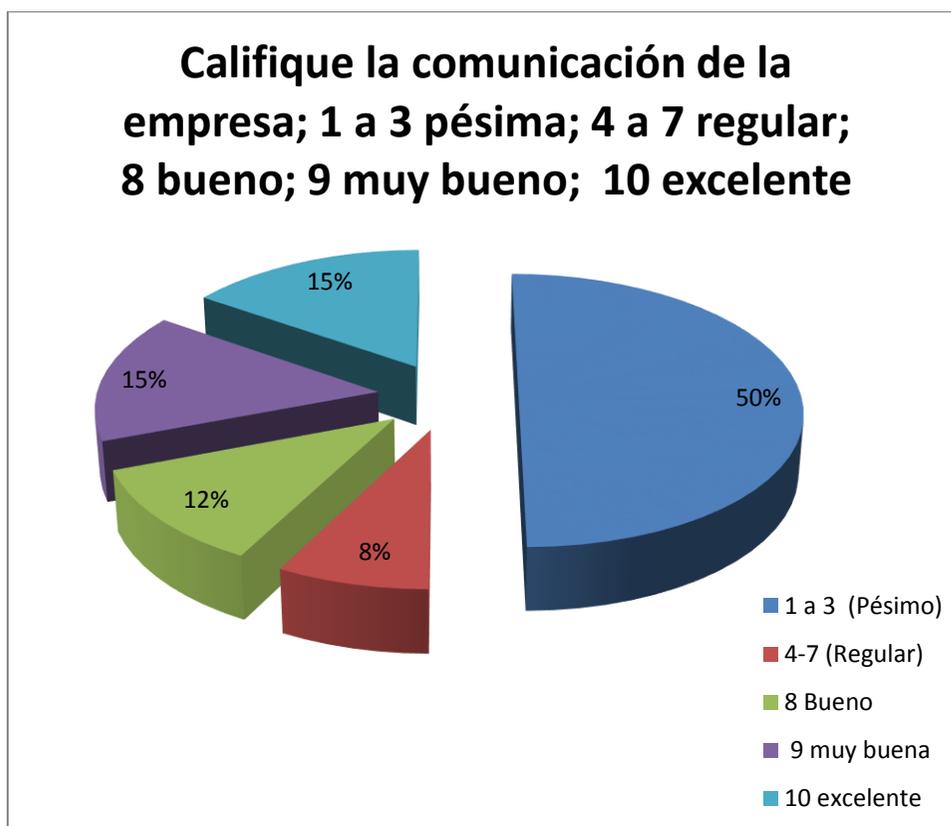


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Podemos denotar aquí las fuentes de información del entorno laboral de la empresa, apenas algunos tienen acceso a Outlook y a una página social, los demás investigados, no tienen asidero y demuestra que además de la falta de una matriz de comunicación, también se necesitan herramientas de comunicación, esta conjunción debe ser elaborada y capacitada por un profesional de la comunicación organizacional.

Adecuadamente, se adjuntará al capítulo 6, algunas recomendaciones para que se mejoren las herramientas de comunicación.

GRÁFICO: 7 ENCUESTA PREGUNTA 7



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La percepción de los empleados en general denota una deficiente comunicación organizacional, el 70% de ellos, no dan una buena calificación personal de cómo se están comunicando, pero el 50% determinan una nula forma de comunicarse, debemos aclarar que las encuestas fueron hechas de manera anónima, lo que nos da una aproximación sincera de lo que está sucediendo con la comunicación interna de UTIMPOR.

GRÁFICO: 8 ENCUESTA PREGUNTA 8



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En esta pregunta podemos encontrar que hay un bajo índice de reuniones que se generan dentro del mes, llega al 27% de entre días y mes y esto perjudica enormemente la comunicación, claro, que la pregunta de los medios de comunicación hecha anteriormente, valida estas respuestas, pues al carecer de medios y encontrarnos que tampoco hay sesiones periódicas, concreta la falta de establecer una matriz de comunicación.

GRÁFICO: 9 ENCUESTA PREGUNTA 9



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Esta pregunta fue realizada para determinar el nivel de juicio que tiene los empleados de UTIMPOR para determinar el tipo de comunicación que debe preponderar en la empresa, está representado con un 19% que debe ser la forma normal, es decir, jefe inmediato a subordinado, pero precisamente esto es lo que se ha venido haciendo en la mayoría de las empresas PYME y no obtiene resultados en cuanto a los objetivos estratégicos de la organización.

Algo sorprende descubrió la autora de la investigación al encontrar que la mayoría, es decir el 61% cree que la empresa debe ser un todo al momento de reunirse y delinear propuestas y objetivos.

TABLA 2 ENCUESTA PREGUNTA 10

¿Cómo califica la relación con los siguientes departamentos?

NINGUNA	DEFICIENTE	REGULAR	EXCELENTE
1	2	3	4

PROMEDIOS	VENTAS	GERENCIA DE VENTAS	GERENCIA GENERAL	BODEGA	CONSERJERÍA	LOGÍSTICA	ASISTENCIA DE VENTAS
VENTAS		4	3	2	4	4	4
GERENCIAS DE VENTAS	4		4	4	4	4	4
GERENCIA GENERAL	4	4		4	4	4	4
BODEGA	3	3	4		3	3	3
CONSERJERÍA	4	4	4	4		4	4
GUARDIANIA	4	4	4	4	4		4
ASISTENCIA DE VENTAS	4	4	3	3	2	2	

¿Cómo califica la comunicación con los siguientes departamentos?

PROMEDIOS	VENTAS	GERENCIA DE VENTAS	GERENCIA GENERAL	BODEGA	CONSERJERÍA	LOGÍSTICA	ASISTENCIA DE VENTAS
VENTAS		3	2	2	2	3	4
GERENCIAS DE VENTAS	4		4	4	4	4	
GERENCIA GENERAL	2	3		4	4	4	3
BODEGA	3	3	2		3	2	1
CONSERJERÍA	1	1	1	1		3	2
GUARDIANÍA	1	1	1	1	1		1
ASISTENCIA DE VENTAS	3	4	3	2	2	2	

Comprobación de la percepción de la comunicación que se determina entre los diferentes departamentos de la empresa Utimpor S.A.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GUÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes

La guía de la estructura de la comunicación es un mecanismo utilizado por las empresas modernas que llevan la información en todas direcciones, con el cuidado de establecer objetivos, fechas límites.

Tal como vimos en el antecedente teórico de la investigación, la presente estructura debe tener amplitud y perduración. Amplitud porque define la investigadora que no debe quedar ninguna parte de la empresa incomunicada, la comunicación no debe ser segregada en ordenes jerárquicos, más bien, debe ser socializada de manera horizontal, para que todos sepan los lineamientos que persiguen en la empresa.

2. Términos a identificarse

Grupos primarios: Son las agrupaciones que se dan entre un jefe de área y sus subordinados, se deberá de recurrir al organigrama para definir el alcance del departamento de trabajo, sólo podrán reunirse aquellos que están bajo la dirección de un solo jefe, se pueden permitir excepciones, cuando el caso lo amerite.

Promotor: Es el empleado que ha encontrado el CASO, que debe solucionarse y que afecta de alguna manera a la organización.

Caso: También conocido como el problema, este no pertenece a la naturaleza empresarial necesariamente, puede ser de índole social, debe indicarse como se indicaría un problema de investigación.

Plan de acción (Objetivos): Una vez identificado el CASO se podrá discutir los objetivos, que son las resoluciones al problema, estos van en forma infinitiva.

Meta (Fecha límite): se determina una finalización del logro del objetivo, es la fecha que determina el fin del CASO.

Responsable: Quien o quienes deben lograr el objetivo, decidir los medios y pasos a seguir para la consecución de las metas que lograrán llegar al objetivo.

Revisión: determinación de lo logrado, explicación detallada de las metas conseguidas y la consecución de los objetivos.

3. Matriz de comunicación interna (acta de grupos primarios)

La matriz es una hoja de Excel, que lleva una estructura, como la antes definida, en ella se desarrolla la reunión de grupos primarios, cada reunión debe ser revisada por los líderes de la organización en esta misma acta, para saber los avances de las metas y los objetivos perseguidos.

EL acta deberá ser llevada por un secretario de junta o reunión de grupo primario, este secretario debe ser alternado cada vez que haya reuniones y no podrá dar paso a una negativa de serlo, esta es una responsabilidad que defenderá el principio de derechos y de innovación de la empresa, no se desean en las empresas personas que se muevan a manera de títeres, sino verdaderas personas capaces de desarrollar su identidad, no importa el cargo que ocupen, los líderes de las organizaciones.

MATRIZ DE COMUNICACIÓN DE GRUPOS PRIMARIOS

FECHA: 6 DE MAYO 2011

Grupo primario N°: 1

SECRETARIO DE SESIÓN: VICTORIA TRONCOZO

PRÓXIMA SESIÓN: 6 DE JUNIO 2011

PROMOTOR	CASO	PLAN DE ACCIÓN	METAS	RECURSOS	INVERSIÓN	RESPONSABLE	REVISIÓN
Diana Troncozo	La plataforma de cotización hace perder tiempo buscando ítem de producto. Hay que aprenderse los códigos siendo demasiados y para buscar los productos hay que entrar a otro menú.	Implementar "búsqueda automática alfanumérica" en el ítem "producto"	15- de Mayo 2011	Plataforma de trabajo	\$ 40.00 cobra el Ingeniero de sistemas	David Villamar programador	Enrique Castro:

- CARTELERA VENTAS
- CARTELERA BODEGA
- CARTELERA
- ADMINISTRACIÓN



4. Plan de objetivos

Objetivos Generales (Comunicadora y líderes)

- Invitar a sesión general para la explicación del sistema de comunicación de grupos primarios.
- Establecer la formación de grupos primarios y enumerarlos
- Ubicar el sector a área de reuniones.
- Establecer los horarios y puestos estratégicos para no detener el servicio de la empresa
- Establecer entre los líderes el orden de sucesión de la secretaría del GRUPO PRIMARIO GENERAL (La que harán solo los líderes de la organización)
- Imprimir una matriz o acta de grupo primario con los datos ya establecidos
- Hacer diapositivas para detallar los elementos del acta o términos a identificarse

Objetivos Específicos (Comunicadora y grupos)

- Empezar con las reuniones de grupo primario, la moderadora debe participar en cada una de las reuniones, tratando de moderar los ánimos que al principio serán muy fuertes, pues podrían confundir los participantes agresión con participación.
- Respetar las fechas fijadas, debe ser una obligatoriedad subliminal.
- Evitar que las reuniones sean tomadas a la ligera, incentivando la importancia y mejora de la empresa con el sistema
- Ser estrictos con las cartas de acción de personal a los que no cumplan los objetivos definidos en el acta
- Entregar las actas a los canales de comunicación para que los departamentos entre sí conozcan las planificaciones.
- Enviar las actas por correo a todos en la empresa.

- Llevar a los participantes a la lluvia de ideas, primero detectando los casos y las soluciones.
- Llamar de ser necesario a solicitar votaciones.

5. Términos de la reunión

- Las reuniones se deberán hacer en horarios de oficina.
- No hay límites de número de reuniones por mes, se harán las veces que sean necesarias. Si las reuniones se van esparciendo en el tiempo debido a que las soluciones están funcionando, establecer al menos una vez al mes.
- La reunión es dirigida por el secretario seleccionado, todos deben ejercer este derecho y obligación.
- Se busca detectar problemas o casos a discutirse, determinar si en realidad es un problema, y someterlo a votación de ser necesario para subirlo a la matriz.
- Mantener los procesos de comunicación adecuadamente, recurriendo a la enseñanza de la escucha de la sesión y al respeto.
- Completar la matriz de grupo y proceder a su distribución inmediatamente terminada la reunión.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La comunicación organizacional, se deberá complementar con los principios de la planificación estratégica, las empresas no se equivocan en planificar, se equivocan al no poder transmitir los planes, como estos se generan y aúnan a la dirección de la organización.

Conclusiones

Aun estando en pleno siglo veintiuno vemos como esta gran empresa no ha logrado descubrir las herramientas tecnológicas para tener los departamentos bien informados y llevar los conocimientos de cada uno de los empleados al fin común de lograr los objetivos trazados en la misión de la organización y así mismo llegar a la visión esperada por los stakeholders de la organización.

Anota la autora de esta investigación, que muchos problemas sencillos se hicieron grandes por falta de esta herramienta, como la expresada en el capítulo cinco, la Matriz de comunicación.

Sin embargo de ser sencilla, las sesiones fueron difíciles de llevar pues los trabajadores negativos o renuentes al cambio, se toparon con que ya no podrían ejercer más cadenas de rumores, pues todo lo entredicho quedaba establecido en las actas de reuniones.

Los trabajadores se dieron cuenta de lo importante de la reunión y a pesar de que entraron negativos, a la primera de ellas, salieron motivados al saber que sus jefes inmediatos, supieron por primera vez, que sucedía muy debajo de la organización, problemas que afectaban al entorno de trabajo y a la mejora de la producción.

Tan solo el ejemplo puesto en el capítulo cinco, denota un decremento en el tiempo de cotización que ejercen las personas de ventas, se notó un cambio positivo y satisfactorio y lo más saludable de este ejemplo es que las personas de ventas tenían un año pidiendo este cambio a la persona de sistemas, quién hizo el cambio la mañana después de la reunión.

Cabe indicar en esta investigación, que los objetivos se lograron, pero no se pudo acceder a poner más ejemplos por el principio de confidencialidad que la empresa a través de su gerente Enrique Castro solicitó comedidamente.

La experiencia vivida por la empresa dejó un buen precedente y se estableció que las sesiones se seguirán montando en el devenir de la organización.

Recomendaciones

Se recomienda primero entregar las directrices de las reuniones a todos los empleados, que el conocimiento se quede entre todos en la organización.

Debería de hacerse una planificación anual de las reuniones a realizarse, esto solo una vez que los ciclos se estabilicen, entendiéndose por estabilización que las reuniones ya tomen menos tiempo debido a las mejoras que se hayan implementado.

Se recomienda también implementar un sistema de acciones de personal que lograría poner un alto a las malas gestiones de los empleados que no piensan en la empresa.

Se recomienda también a los jefes de área, capacitarse en comunicación y planificación estratégica pues denotaron mucha inexperiencia en estos temas.

Bibliografía y citas

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacionnal interna*. Madrid: Gesbiblo.
- Barkley, E., Cross, P., & major, H. (2005). *Collaborative learning techniques*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bonals, J., & Sánchez, M. (2007). *Manual de asesoramiento psicopedagógico*. Barcelona: Editorial Graó.
- Cash, A. (2002). *Psicología para dummies*. Bogotá: Norma.
- Cohen, G. (1991). *La naturaleza de la función directiva*. Madrid: Díaz santos.
- El lenguaje de la vida. (s.f.). *Blog de el lenguaje de la vida*. Recuperado el 4 de noviembre de 2010, de Sitio web de comunicación:
www.ellenguajedelavida.blogspot.com
- El Universo. (10 de septiembre de 2010). *El Universo*. Recuperado el 15 de Octubre de 2010, de Sitio web el periódico El universo:
<http://www.eluniverso.com/2010/09/10/1/1356/ecuador-continua-105-ranking-competitividad.html?p=1361A&m=2160>
- Ferrer, G. G. (2005). *Investigación comercial*. Madrid: Universidad Rey juan Carlos.
- Festinger, L., & Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Paidós.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1998). *Principio de la administración moderna*. New york: Mc graw Hill.
- León, A. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: UMUSA.
- Longo, F. (2004). *Merito y flexibilidad*. Barcelona: Paidós.
- Marín, L. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico europea.
- Ramirez, T. (2004). *Cómo realizar el proyecto de investigación*. Caracas: Contexto editores.
- Rey, F. (2003). *Técnicas de resolución de problemas*. Madrid: FC editorial.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 571-579). México: Pearson.

Sabino, C. (2005). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.

Shumpeter, J. (1976). Capitalism, soacialism, democracy. En J. Shumpeter, *Capitalism, soacialism, democracy* (págs. 132-133). New Jersey: George Allen & Unwin.

week, B. (1994). Council of communication managment. *Bussines week*, 8.

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista al Gerente general de UTIMPOR S.A. Ing. Enrique Castro:

- 1.- ¿Desde cuándo empezó como empresa su organización?
- 2.- ¿Considera que lo que ha logrado hasta ahora es suficiente?
- 3.- Ud. considera que la empresa se encuentra en etapa de eficiencia o eficacia.
- 4.- ¿Cree en la importancia de la comunicación?
- 5.- ¿Ha escuchado de los canales de comunicación?
- 6.- ¿Cuáles canales se utilizan en UTIMPOR S.A.?
- 7.- ¿Alguna vez ha ocurrido algo que fue el último en enterarse dentro de la empresa?
- 8.- ¿Ha escuchado de los grupos primarios?
- 9.- ¿Se reúne con su personal subordinado y con qué frecuencia?
- 10.- ¿Le gustaría que la UEES a través de mi trabajo de tesis ayude a establecer un canal de comunicación efectivo?
- 11.- ¿Autoriza a mi persona y mi tutor, a levantar una base de datos para calificar la comunicación dentro de su empresa?
- 12.- ¿Cuáles son sus expectativas con esta investigación?

ANEXO 2

MARQUE CON UNA "X" UNA O VARIAS OPCIONES

1 ¿Se explican las estrategias de la empresa?

Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca

2 ¿Utiliza el correo electrónico para la comunicación interna?

Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca

3 ¿Utiliza las redes sociales para mantener cordialidad con sus compañeros?

Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca

4 ¿Ha habido rumores dentro de la organización?

Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca

5 ¿Sus requerimientos o consejos de mejora han sido escuchados?

Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca

6 ¿Cuáles de los siguientes sistemas de comunicación usted conoce?

Facebook	Outlook	Web site de la empresa	Pancartas	Grupos primarios	Pizarras

7 Califique la comunicación de la empresa; 1 a 3 pésima; 4 a 7 regular; 8 bueno; 9 muy bueno; 10 excelente: _____

8 Los jefes inmediatos hacen reuniones para analizar los resultados de la empresa:

a diario	semanal	mensual	semestral	anual

9 Considera usted que la comunicación debe ser:

Entre Jefe inmediato y subordinado	Entre jefes inmediatos luego informan subordinados	Sólo entre jefes	Entre empleados e informen a jefes	Entre todos los empleados y jefes

10 ¿Cómo califica la relación con los siguientes departamentos?

	NINGUNA	DEFICIENTE	REGULAR	EXCELENTE
VENTAS				
FACTURACIÓN				
GERENCIAS DE VENTAS				
GERENCIA GENERAL				
BODEGA				
CONSERJERÍA				
GUARDIANÍA				
ASISTENCIA DE VENTAS				
OTRA				

ANEXO 3

Ilustración 4 Organigrama de funciones de UTIMPOR S.A.

