

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación de la efectividad del proceso organizacional
de comunicación interna**

(Tesis de Licenciatura)

Alba Melina Morales Valenzuela

Guatemala, julio 2016

**Evaluación de la efectividad del proceso organizacional
de comunicación interna**

(Tesis de Licenciatura)

Alba Melina Morales Valenzuela

Licda. Ana Gabriela Corado Cumes (**Asesora**)

M.A. Rosa Ardón de Motta (**Revisora**)

Guatemala, julio 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Ingrid Sucely de Díaz

Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.LAE.A01-PS.007.2016.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 14 DE JULIO DE 2016.**

DICTAMEN

Tutor: Licenciada Ana Gabriela Corado Cumes

Revisor: M.A. Rosa Ardón de Motta.

Tesis: "Evaluación de la efectividad del proceso organizacional de comunicación interna."

Presentada por: Alba Melina Morales Valenzuela.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciatura en Administración de Empresas.


M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 16 de abril del 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud que la Tesis con el tema **“Evaluación de la Efectividad del Proceso Organizacional de Comunicación interna”**, presentado por la estudiante: **Alba Melina Morales Valenzuela**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 87/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


Licda. Gabriela Corado M.Sc.
Asesor

Guatemala, 28 de abril de 2016.

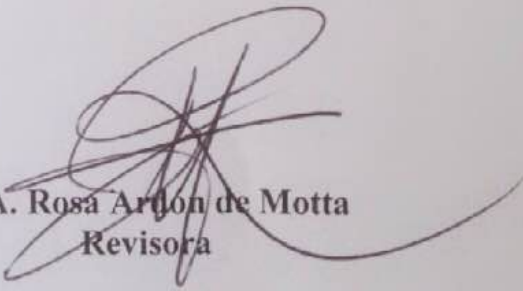
Señores
Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Tesis denominada: **“Evaluación de la efectividad del proceso de organizacional de comunicación interna”** elaborado por **Alba Melina Morales Valenzuela** de la Licenciatura en Administración de Empresas. En mi calidad de revisora de dicho trabajo, me permito informarle que éste se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por Universidad Panamericana. Por tal razón, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Al ofrecerme a cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,


M.A. Rosa Ardon de Motta
Revisora

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Marco Contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Pregunta de investigación	6
1.4 Justificación del problema	6
1.5 Objetivos de investigación	7
1.5.1 Objetivo general	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6 Alcances y límites de la investigación	7
Capítulo 2	10
2.1 Marco Teórico	10
2.2 La Comunicación	10
2.3 Comunicación interna	10
2.4 Comunicación interna débil.	10
2.5 Clasificación de la comunicación interna	11
2.5.1 Formal	11
2.5.2 Verticales	11
2.5.3 Descendente	11
2.6 La influencia de la comunicación en las empresas	12
2.7 Informal	13
2.7.1 Causas de la comunicación informal	13
2.8 Comunicación organizacional	14
2.9 Comunicación escrita.	16
2.10 Comunicación no verbal	16
2.11 Comunicación oral	16
2.12 Tipos de comunicación	17

Capítulo 3	19
3.1 Marco metodológico	19
3.1.1 Tipo de investigación	19
3.2 Sujetos de investigación	19
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	20
3.4 Diseño de la investigación	20
Capítulo 4	21
4.1 Muestreo	21
4.2 Presentación de resultados	22
Capítulo 5	44
5.1 Discusión y análisis de resultados	44
5.2 Discusión de resultados	44
5.3 Conclusiones	48
5.4 Recomendaciones	49
Referencias	50
Anexos	51
Anexo 1 Encuesta comunicación interna y proceso de funciones	51
Anexo 2 Entrevista a Gerentes de áreas	51

Resumen

Los antecedentes del problema que dieron origen a la presente investigación se registran en el capítulo uno, abordando una panorámica general sobre la importancia de la comunicación interna para promover una buena administración.

En el capítulo dos, con la aportación de diferentes autores se redactó el marco teórico, en el que se desarrollan temas relevantes de la comunicación como herramienta básica para lograr la efectividad del proceso organizacional de interacción interna.

El marco metodológico se expone en el capítulo tres, tomando como fundamento el problema estudiado, habiéndose aplicado una investigación mixta con los métodos cuantitativo y cualitativo a través de las técnicas de la entrevista y la encuesta.

En el capítulo cuatro se presentan las gráficas con los resultados obtenidos en la investigación de campo, en las que puede verificarse que el proceso organizacional interno necesita mejorar.

La discusión y análisis de resultados se registra en el capítulo número cinco, relacionando aspectos de la teoría con las respuestas que se obtuvieron en la investigación de campo.

Además se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que se utilizaron para realizar el trabajo de investigación.

Introducción

Dentro de un grupo u organización, la comunicación tiene cuatro funciones importantes: control, motivación, expresión emocional e información, por lo que este proceso es fundamental para propiciar un ambiente laboral agradable, y por lo tanto es un factor importante en la productividad del talento humano; en la presente investigación se trabajó el siguiente problema: ¿cuál es el proceso de comunicación efectivo para una organización tomando en cuenta la tecnología, la delegación, supervisión y control de funciones?

La estructura organizacional de la empresa estudiada ha sido mejorada en la medida de su crecimiento. Sin embargo, existen debilidades en relación a la comunicación interna, debido a la falta de procesos y medios adecuados para que la información fluya descendentemente hacia todos los actores involucrados. La comunicación muchas veces presenta dificultades en el proceso de comunicación vertical, que adicional causa entorpecimiento en la gestión de mandos medios y el desaprovechar los recursos, ocasionando falta de motivación, interés y sobre todo, procesos débiles de comunicación; por lo que se formularon los objetivos de investigación:

- Describir el tipo de comunicación utilizado entre los colaboradores.
- Diferenciar los sistemas de comunicación más utilizados.
- Identificar los problemas que tiene la organización por la falta de procesos claros de comunicación, delegación y supervisión
- Establecer el porcentaje de tecnología que utilizan mandos superiores y los empleados para comunicar la asignación de tareas y delegación de funciones.

Además se trabajó el marco teórico consultando autores sobre el tema de comunicación.

La comunicación interna debe ser considerada como el principal agente que enlace y motive a todos los miembros de una institución, ya que esto crea sentido de pertenencia y establece mejores resultados en el desempeño individual de las actividades.

El dinamismo al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, las ha llevado a mantener una constante lucha por mejorar todos los procesos operativos, que influyen en la obtención de las metas y objetivos organizacionales.

Las nuevas tendencias sobre comunicación interna y proceso para delegar funciones, se interesan en la búsqueda de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, con el propósito de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado.

En este sentido, todas las organizaciones, se enfrentan a la necesidad de cambios en sus paradigmas económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales; en beneficio de la competitividad, desarrollo, fortalecimiento, en el menor tiempo posible. Es por ello, que surge la necesidad de examinar el desempeño de la organización y detectar oportunidades de mejoras, a través de una gestión de análisis administrativo.

Se evidenciaron cuáles son los problemas de comunicación interna que afectan a la empresa, se detectaron las oportunidades de mejoras para optimizar procesos y con ello, brindar propuestas que contribuyan al mejoramiento del clima laboral para el desarrollo institucional de la organización.

Por tanto, la institución fue objeto de un diagnóstico organizacional, considerando los elementos primordiales que intervienen en el proceso de comunicación interna, con el propósito de proponer corregir, ratificar e impulsar la consecución de las metas de todos y cada uno de sus colaboradores a través de un adecuado flujo de información.

Capítulo 1

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Con el fin de proporcionar ayuda a las empresas en el buen manejo de la información dentro de la organización (Koontz y Weihrich, 2004) indica en su libro “Administración una perspectiva global 12ª. Edición que resulta claro que el administrador tiene que centrar su esfuerzo en la creación de ambientes, entornos o estructuras que faciliten el logro de los objetivos.

La necesidad de la administración nace con el objetivo de organizarse para subsistir; es fundamental involucrar al ser humano y la información evolutiva. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de comunicación que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales, dentro de las cuales pueda intercambiar ideas y tenga la libertad de comunicarse llevando a cabo el buen manejo de los datos a trasladar.

Desde tiempos inmemorables, el hombre ha guardado registro de sus actividades de toda índole, ejemplo de ello se tiene en las pinturas rupestres mediante las que los ancestros, representaban gráficamente su forma de vivir, con la aparición de la escritura el hombre no solo conoció nuevas formas de comunicación, sino que descubrió también nuevas formas de como almacenar y guardar dicha información, aun el siglo pasado el hombre utilizaba el papel como método para el almacenar datos, de toda índole, personal, laboral, mercantil entre otros.

Hoy en la era digital, el hombre sigue recabando información solo que, en la actualidad se ayuda de las herramientas tecnológicas para guardar la misma, esto ha permitido almacenar una cantidad considerable de datos en menos espacio, mejor protegida, pero lo más importante rápida de procesar.

En el siglo pasado por ejemplo si un comerciante deseaba saber cuántas unidades vendió de cierto producto en un período de tiempo determinado, tendría que consultar los libros y contabilizar manualmente, lo que le llevaría quizás un par de horas o días dependiendo de la cantidad de información, sin embargo en esta era si un vendedor requiere hacer una consulta similar bastará con ingresar a su sistema de ventas, teclear una consulta en la que especifique el producto y el período, y como por arte de magia el reporte se generará en segundos.

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.

Se hace importante la integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, que juntos propiciarán el flujo de una comunicación eficaz.

Los componentes anteriores son los protagonistas del desarrollo de información en una empresa, tanto para su desarrollo como para su aplicación, además se reconoce que la administración de la información constituyen el núcleo central de una transformación en el ser humano como ente social, ya que tiende a modificar no sólo sus hábitos y patrones de conducta, sino, incluso, su forma de pensar.

Desde hace ya algunos años las organizaciones han reconocido la importancia de administrar la información y es de los principales recursos que poseen las empresas actuales. Los entes que se encargaron de las tomas de decisiones comenzaron a comprender que la información no es sólo

un subproducto de la conducción empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de éstos.

Como se ha visto, la concepción de la información ha cambiado y hoy en día ésta es considerada como un importante recurso. Una organización moderna posee diversos recursos de información, no solo de infraestructura y recursos físicos. Como lo afirma (Turban 2005), en su libro *Tecnología de Información para la Administración*. 1ª. edición; las empresas requieren del uso de la administración de información que tiene un enorme valor estratégico siendo de gran apoyo a las firmas; cuando no se transmite ésta, inclusive durante un corto tiempo, una organización puede generar la productividad deseada.

Aspectos relacionados a lo anterior son la adquisición, la operación y el mantenimiento de los medios de información, que pueden involucrar una inversión económica importante. Por consiguiente es esencial administrar de forma apropiada tales recursos, y las actividades de planeación, organización, implantación, operación y control deben realizarse con gran habilidad. También (Turban 2005) indica en su libro *Tecnología de Información para la Administración*. Primera Edición, que la responsabilidad relativa de la administración de los recursos de la información se fracciona entre dos elementos en una empresa: a) el departamento de sistemas de información (DSI) o área informática, y b) los usuarios finales.

Muchas empresas mantienen gran cantidad de datos, sin embargo tienen muy poca información de administración. Tal administración consiste en la transformación de información en acciones mediante criterios. Con una situación como la anterior se suele caer en el error de pedir más y más información.

La administración de información ayuda a los directivos a tomar decisiones y resolver problemas. Los directivos recurren a los datos almacenados como consecuencia del procesamiento de las transacciones, pero también emplean otra información.

Dado que los procesos de decisión están definidos, entonces se puede identificar la información necesaria para formular las decisiones. Cada vez que se necesite la información, esta se prepara y presenta de una forma diseñada con anterioridad.

Los especialistas de información describen las decisiones apoyadas en estos como decisiones estructuradas. El aspecto estructurado se refiere al hecho de que los administradores conozcan de antemano los factores que deben tenerse en cuenta para la toma de decisiones así como las variables con influencia más significativa sobre el resultado de una decisión (buena o mala).

El sistema de información administrativa, presentará reportes basados en las actividades de nivel de transacción. Con frecuencia la información proporcionada se combina con otra de naturaleza externa. La necesidad de tomar cada una de estas decisiones se presenta con frecuencia y por tanto, la información necesaria para ello debe prepararse con regularidad.

Citando la afirmación de (Aja, 2002), en su artículo Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad de las organizaciones; en cuanto a que “una adecuada comunicación organizacional interna, en el contexto de una gerencia de calidad, posibilita reducir los riesgos en la administración de la organización que ocasionan la pérdida y reducción de competitividad en el mercado.

Es otras palabras, los procesos de comunicación para delegar funciones de una organización pueden utilizarse como una herramienta para lograr de los objetivos organizacionales mediante un tratamiento adecuado en los procesos de compilación, organización y uso de la información.

El propósito de la comunicación organizacional tiene por objeto ver el desarrollo de sistemas de información que permitan dar solución a problemas de administración. En este sentido existen herramientas informacionales que se esmeran en proporcionar una infraestructura para enfrentar las necesidades de gestión en las organizaciones, mediante un estándar para lograr un desempeño aceptable, un método para lograr medir, un medio para comparar el desempeño actual contra el estándar y un método de retroalimentación

Si se desea maximizar la utilidad que posee la comunicación organizacional, el negocio debe manejar esta de una forma correcta y eficiente, tal y cómo se manejan los demás recursos existentes. Los administradores deben comprender de manera general que hay costos asociados con la producción, distribución, seguridad, almacenamiento y recuperación de toda la información que es manejada en la organización. Aunque la información se encuentra alrededor, se debe saber que ésta no es gratis, y su uso es estratégico para posicionar a la empresa dentro de un negocio.

1.2 Planteamiento del problema

La comunicación interna debe ser considerada como el principal agente que enlace y motive a todos los miembros de una institución, creando sentido de pertenencia y tratando de establecer mejores resultados en el desempeño individual de las actividades.

Derivado de lo anterior, la comunicación interna se ve afectada y repercute en las comunicaciones interdepartamentales y en la relación jefe- subalternos. Se puede vislumbrar la necesidad de crear y desarrollar una estrategia de comunicación interna, que coadyuve al mejoramiento de la comunicación entre la institución y su personal.

Una empresa es competitiva cuando se destaca en la administración de la comunicación interna; sin obviar al talento humano que es el agente principal dentro del proceso de comunicación. Las herramientas tecnológicas hoy día son importantes y mueven masas, pero estas herramientas deben ser el medio para crear, formularios e instructivos, que apoyen a delegar y sintetizar las funciones.

La comunicación en las empresas ha cambiado de forma radical, las reuniones del jefe con los subalternos, la comunicación verbal cara a cara, el comunicar las instrucciones de forma individual, ha disminuido y se ha sustituido por la comunicación vía correo electrónico, chats y teléfono; obviando la importancia de la retroalimentación, la verificación de la comprensión; corroborar si el mensaje que se desea transmitir por medio del emisor, ha sido comprendido por el receptor.

La falta de un control y manejo adecuado de la información impacta fuertemente en la efectividad de las funciones de los empleados en una organización, afectando la eficiencia de las mismas y la competitividad.

Visualizar la administración de información desde una perspectiva global más allá de las diferentes áreas del negocio. La era de la tecnología e innovación han hecho de la administración de información una necesidad para desarrollar las empresas en el mundo globalizado.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el proceso de comunicación efectivo para una organización tomando en cuenta la tecnología, la delegación, supervisión y control de funciones?

1.4 Justificación del problema

El estudio de esta problemática se realizó para poder establecer la comunicación organizacional interna y los procesos para la delegación de funciones determinando cómo afecta en los niveles y tipos de comunicación el logro de los objetivos en una empresa privada. Al analizar y evaluar los tipos de comunicación interna y los procesos establecidos, resaltan los efectos de la falta de aplicación dentro de la institución. Se espera que los resultados faciliten nuevas estrategias de comunicación que beneficien a las autoridades y a los colaboradores, utilizando la herramienta de la tecnología para la simplificación y control de actividades.

La investigación de éste tema permitió establecer cómo es la comunicación formal en la institución, cómo se proyecta internamente a su personal, y cómo se transforma.

Es preciso determinar de manera científica cómo la eficiente comunicación interna permite el incremento en cantidad y calidad de los servicios prestados en la institución.

Se considera importante la investigación porque permitió establecer las barreras que existen dentro de la organización, que impiden el logro de una gestión efectiva y el buen cumplimiento de las metas institucionales.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

-Determinar el proceso de comunicación efectivo para una organización tomando en cuenta la tecnología, la delegación, supervisión y control de funciones.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Describir el tipo de comunicación utilizado entre los colaboradores.
2. Diferenciar los sistemas de comunicación más utilizados.
3. Identificar los problemas que tiene la organización por la falta de procesos claros de comunicación, delegación y supervisión
4. Establecer el porcentaje de tecnología que utilizan los mandos superiores y los empleados para comunicar la asignación de tareas y delegación de funciones.

1.6 Alcances y límites de la investigación

Alcances:

Para la realización de esta investigación llevó a cabo un diagnóstico de comunicación que permitió analizar los procesos, medios y formas de comunicación interna utilizados por los colaboradores de la organización en estudio.

El trabajo abarcó únicamente a una institución ubicada en zona 10 de la ciudad capital, que se dedica a la elaboración de software antifraude. El estudio incluyó a todo el personal que labora en la institución.

Límites:

Geográfico: Empresa ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

Temporal: septiembre 2015 a abril 2016

Metodológico: Investigación documental en la primera etapa y entrevista y encuesta en la segunda etapa que constituyó el trabajo de campo.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

2.2 La Comunicación

Comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"

La raíz de la palabra comunicación proviene del latín *communis*, que significa "común" o "compartido". De tal manera la comunicación es algo que se comparte en la sociedad desde sus principios, y de ahí que se diga común porque es parte de la vida cotidiana.

La comunicación es la transmisión de información que se da en un mínimo de dos personas, que puede ser frente a frente o mediante los distintos medios que existen en el proceso de la comunicación. (Fonseca 2000, p.4).

2.3 Comunicación interna

La comunicación tiene por objeto obtener una respuesta o una conducta específica en las personas, se puede clasificar en:

-Comunicación interna: Es la que se produce entre los miembros de un mismo organismo o empresa.

-Comunicación externa: Es la información que se origina entre uno o varios miembros de una empresa y personas que no pertenecen a la misma.

-Comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una organización, que a su vez persigue la obtención de un objetivo social. Un factor fundamental para alcanzarla es la motivación, que resulta ser uno de los fenómenos más complejos del ser humano. (Benavides 2004, p. 112)

Por su parte *Baptista P.* señala que, el gran valor de la comunicación interna está en el hecho que su teoría, incluso sus técnicas, están arraigadas en la ética de la persona. Así mismo se refiere a la comunicación interna como un recurso gerenciable en orden de alcanzar los objetivos cooperativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamientos mentales de la empresa. También actúa sobre las conductas de tara y sobre las conductas de relación de redes de comunicación, ésta configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/comunicación efectiva.

2.4 Comunicación interna débil

-La comunicación interna es débil cuando:

- No logra obtener la atención del individuo o grupo a quien se dirige la comunicación.
- No existe comunicación clara entre la organización y sus trabajadores.
- No logra que el mensaje sea preciso y comprensible.
- Deja de reconocer la importancia del elemento humano.

La comunicación interna debe desarrollar políticas empresariales que le permitan, caminar hacia adelante en forma abierta, transparente, integrada y eficaz. Las políticas empresariales deberían ser:

- Información para el personal, condiciones de trabajo, salarios, promoción.
- Información sobre el trabajo, adiestramiento, formación y mecanismos de trabajo específicos.
- Información de la empresa: Objetivos, políticas, situación en el mercado.

2.5 Clasificación de la comunicación interna

2.5.1 Formal

Se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o en parte la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Es cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal. (Baptista P. 1998, p. 97).

Autores como Robbins / Coulter indican que los flujos como se da la información son:

2.5.2 Verticales

Son aquellas que parten de algún miembro de un organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario. Pueden ser ascendentes o descendentes.

2.5.3 Descendente

Es aquella que se realiza de arriba hacia abajo en la jerarquía. Es cualquier comunicación que fluye de un gerente a un empleado es una comunicación descendente.

Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Las herramientas para esta comunicación son:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.

2.6 La influencia de la comunicación en las empresas

Por su parte Robbins y Coulter (2005) explican cómo la comunicación organizacional puede fluir dentro de las empresas:

Comunicación hacia abajo: Se da cuando los gerentes pasan información a los empleados. Se utiliza para informar, dirigir, coordinar, evaluar a los empleados, al proporcionar los descriptores de trabajo, informar sobre las políticas y procedimientos en la organización, señalar problemas, evaluar el desempeño, entre otros.

Comunicación hacia arriba: Se da cuando los empleados transmiten información a los gerentes, como al momento de recibir informes para evaluar avances en proyectos, en sus objetivos y de los problemas que se puedan presentar. También es importante, porque permite que los gerentes conozcan cómo se sienten los empleados, en la empresa. El grado de comunicación hacia arriba depende de la cultura de cada empresa. Lo ideal es lograr un ambiente de confianza y respeto donde se pueda utilizar la toma de decisión o empowerment.

Comunicación lateral: Es la que se lleva a cabo entre los empleados que están en el mismo nivel jerárquico. Es necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Como ejemplo, están los equipos interfuncionales que dependen de este tipo de comunicación; pero es importante tomar en cuenta que se pueden presentar conflictos cuando los gerentes no están enterados de las decisiones y acciones que se toman.

Comunicación diagonal: Esta pasa a través de los distintos departamentos y niveles jerárquicos. Por ejemplo cuando un auxiliar de créditos se comunica con el gerente de ventas para tratar un problema con un cliente. La comunicación diagonal puede ser útil con el fin de lograr eficiencia y velocidad. Esta comunicación se facilita con el uso creciente del correo electrónico; pero también puede crear conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes. (Robbins / Coulter 2005, p. 240)

2.7 Informal

Es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Los autores (Robbins / Coulter) indican que la comunicación informal está activa en todas las organizaciones. Se ha vuelto una parte importante de la red de comunicación de todo grupo y organización y merece la pena entenderla. En el caso de los gerentes, sirve para identificar los asuntos desconcertantes que son importantes para los empleados y les producen ansiedad. Ésta comunicación actúa como un filtro y como un mecanismo de retroalimentación que selecciona los asuntos que los empleados consideran relevantes. . (Robbins / Coulter 2005, p. 242)

Agregan que, al estar al tanto del flujo y los patrones de la comunicación, los gerentes pueden tener conocimiento de los asuntos que interesan a los empleados y a su vez pueden usar la comunicación informal para diseminar información importante. Los rumores que fluyen por medio de la comunicación informal tampoco se pueden eliminar por completo.

La comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

- Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social.
- Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y a menudo mucho más rápidos y eficientes. . (Robbins / Coulter 2005, p. 244)

2.7.1 Causas de la comunicación informal

Las causas más comunes por las que surge la comunicación informal son:

- Nerviosismo e inseguridad: Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal y a protegerse entre sí contra lo desconocido. Ejemplo: Renuncias, despidos, cambios de métodos o procedimientos de trabajo o innovaciones.

-Falta de información: Cuando se carece de información sobre una situación dada los individuos tratan de llenar los vacíos lo mejor que pueden, recurriendo a la información que se halla en los canales informales.

-Interés personal: Cuando los individuos tienen un interés especial en una situación y no se les informa acerca de ella, las personas llenan los espacios de información con sus propias percepciones.

-Informaciones recientes: Los individuos participan de manera activa en los rumores cuando reciben noticias, es decir, información nueva que desean difundir tan rápido como sea posible.

-Necesidad de entrar en contacto: La comunicación informal se transmite de boca a boca y por observación. Ciertos trabajos dan a los empleados más oportunidades de acceso a comunicación y noticias que merece la pena comunicar. . (Robbins / Coulter 2005, p. 260)

2.8 Comunicación organizacional

Para Robbins (2005: p. 52) La comunicación organizacional es un sistema de información e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan.

Según lo anterior, una buena comunicación organizacional esta basada en la cultura de las personas que en ella laboran, y cómo ésta influye en el clima laboral. Robbins (2005: p. 50) indica que los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización, mientras que para Zepeda (1999: p. 219) Un líder organizacional es el director general, éste como formulador y gestor de valores compartidos de una Organización.

Zepeda (1999: p. 3) también señala que la psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. La idea anterior hace énfasis en la importancia de una buena salud mental, que es un factor determinante

de todo individuo, y que se ve reflejada en su buena conducta, que resulta ser un aporte para mejorar el clima y la cultura organizacional, ya que cada trabajador influye sobre los demás, para bien o para mal.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005; p.145) señalan que los gerentes enfrentan otros tipos de barreras para una comunicación eficaz. Estas son:

-Filtrado: Es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor.

-Emociones: La manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su mente al interpretarlo.

-Sobrecarga de información: La información con que se cuenta para trabajar excede la capacidad de procesamiento.

-Defensa: Cuando las personas sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua.

-Jerga: Terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre sí.

Robbins y Coulter (2005, p. 55) afirman que para vencer las barreras y que la comunicación sea más eficaz se debe aplicar lo siguiente:

-Utilizar la retroalimentación, tanto de manera verbal como no verbal.

-Simplificar el lenguaje. Para esto se deben elegir las palabras y estructuras de los mensajes de manera que sean claros y comprensibles para el receptor.

-Escuchar activamente. Escuchar es una búsqueda activa de significado, en tanto que oír es una acción pasiva. Al escuchar, dos personas participan en pensar: el transmisor y el receptor.

-Limitar las emociones. Las emociones pueden nublar o distorsionar gravemente la transferencia de significado.

-Vigilar las señales no verbales. Si las acciones hablan más fuerte que la palabra, es importante vigilar las acciones para tener la seguridad de que concuerdan y refuerzan las palabras que las acompañen.

2.9 Comunicación escrita

Es la que se manifiesta por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho. Actualmente, la comunicación por ordenador es una forma escrita sobre un soporte especial.

2.10 Comunicación no verbal

Según Robbins y Coulter (2005, p. 67), la comunicación no verbal o transmitida sin palabras es la de mayor significado. Aquí se encuentran las siguientes:

-Lenguaje corporal: Se refiere a gestos, la configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado.

-Entonación verbal: Es el énfasis que alguien da a palabras o frases que transmiten significado.

2.11 Comunicación oral

Cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados, por medio de teléfono o por la radio.

2.12 Tipos de comunicación

Castro G., enfocó los tipos de comunicación como esenciales, pues la expresión del rostro anuncia si la persona percibe lo que se está expresando, si hay sorpresa, alegría, tristeza, desacuerdo o acuerdo, con lo que se está presentando.

En la comunicación oral, el tono de voz debe ser claro, a una velocidad aceptable, es decir, ni muy rápida, ni muy lenta, aunque algunas veces el cambio de ritmo le da a la conversación un estilo más interesante. Recomienda utilizar un tono de voz firme, confiado y modulado.

Toda persona que habla una lengua se escucha a sí mismo, así que un mensaje puede ser variado, adaptado o corregido durante la comunicación. La forma de expresión permite prolongar el mensaje, hacer pausas y cambiar de tono de voz de acuerdo al tipo de conversación. (Castro G. 2007; p. 18)

Según Schermerhorn, la comunicación vertical está dentro del ámbito empresarial, se denomina así esta comunicación una forma de informar, aquella que fluye ascendente o descendientemente entre empleados y jefes. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico

-Manuales, guías.

Los canales más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo. (Schermerhorn. R. 2010; p. 56).

Capítulo 3

3.1 Marco metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Se utiliza la investigación mixta; buscando mezclar o combinar métodos cuantitativos y cualitativos, mismos que ayudaran a obtener datos más precisos fortaleciendo la confianza de los resultados; minimizando debilidades.

3.2 Sujetos de investigación

Dada la oportunidad de poder realizar la encuesta a colaboradores de una empresa de Informática, se realiza la misma a 90 colaboradores en los distintos departamentos y jerárquicamente diferenciados a nivel operativo y 5 entrevistas a los gerentes que representan los distintos departamentos, siendo conformados de la siguiente manera:

- Gerentes Administrativo (1)
- Gerente Marketing (1)
- Gerente de Ventas (1)
- Gerente de Operaciones (1)
- Gerente de Soporte (1)
- Técnicos Analistas (17)
- Técnicos Programadores (27)
- Ejecutivos administrativos (15)
- Ejecutivos de proyectos (10)
- Ejecutivos de cuentas (9)
- Vendedores (12)

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Para realizar la investigación se aplicaron: la encuesta ya que es una técnica significativa y productiva que sacó provecho del análisis obtenido, recopilando datos precisos; además la entrevista que fue un intercambio de información que se efectuó cara a cara, y llegó a ofrecer la oportunidad estableciendo una comunicación más verás.

3.4 Diseño de la investigación

Esta investigación se realizó con un diseño exploratorio, considerado como el primer acercamiento científico al problema dentro de la empresa. Se utilizó este diseño derivado a que la Comunicación organizacional interna y procesos de comunicación para delegar funciones aun siendo un tema bastante conocido, no se pone en práctica en la organización resultado ser un factor importante y necesario para su aplicación y seguimiento.

Capítulo 4

4.1 Muestreo

Es de vital importancia, sobre todo para los directivos, ya que les permitió conocer los problemas de la organización, medir la efectividad del proceso de comunicación, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y si existe un clima organizacional agradable y participativo. Las sugerencias del cliente interno, podrán abstraerse de cada una de las gráficas; además servirá para mejorar el desempeño de la organización, satisfacer las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos.

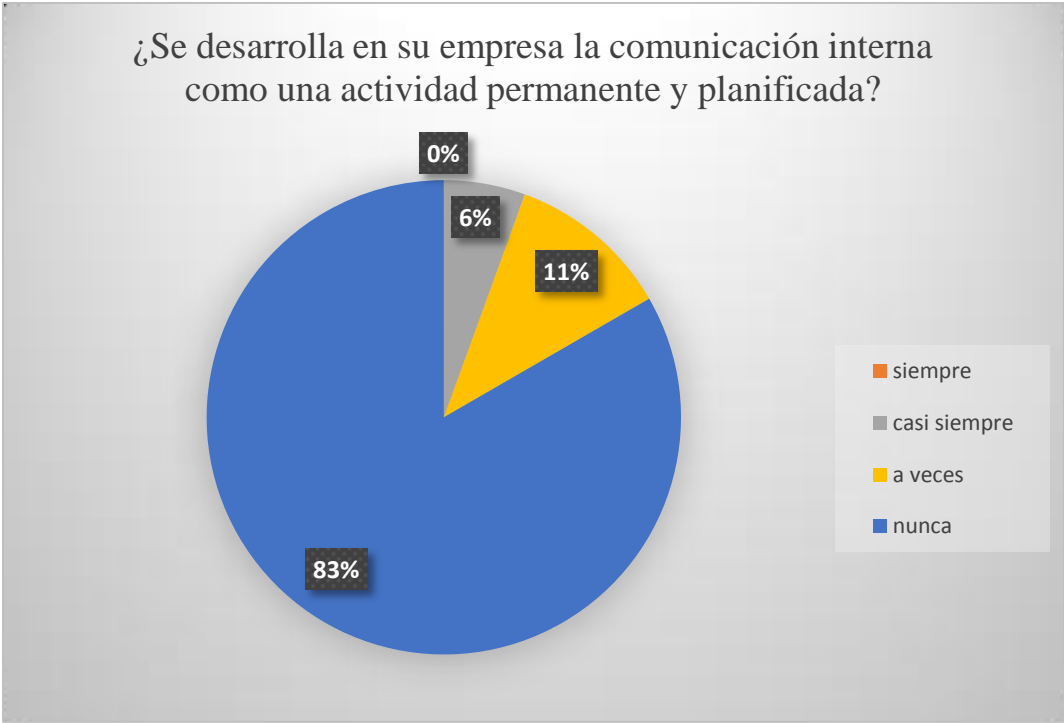
La empresa estudiada se encuentra en vías de expansión, razón por la cual el número de colaboradores es mínimo; se consideró importante obtener información de cada uno de ellos a nivel operativo, y de esta manera obtener datos más precisos sobre; cuál es el proceso de comunicación efectivo para que la organización tomando en cuenta la tecnología, la delegación, supervisión y control de funciones sea más rentable. Así también se tuvo la oportunidad de hacer una entrevista a los Gerentes de áreas para diagnosticar su percepción sobre la forma como se manejará la distribución de funciones en los diferentes departamentos y los medios utilizados.

-Número de colaboradores a nivel operativo encuestados: 90 (noventa)

-Número de gerentes de área entrevistados: 5 (cinco)

4.2 Presentación de resultados

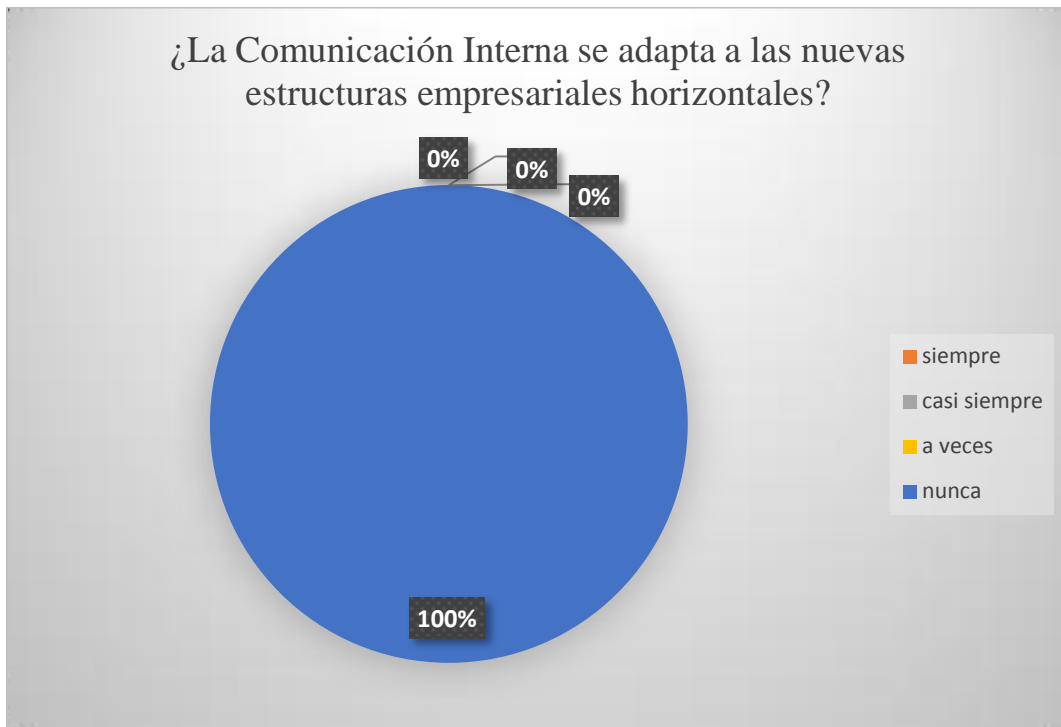
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia

De acuerdo al criterio de los encuestados, la comunicación interna no se planifica, pues un 83% manifestó que no se desarrolla como una actividad y esto constituye un déficit dentro de la organización.

Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia

El personal que fue encuestado en su totalidad respondió que no se adapta la comunicación horizontal, al mismo tiempo se identifica que persisten con el antiguo esquema de comunicación de arriba-abajo.

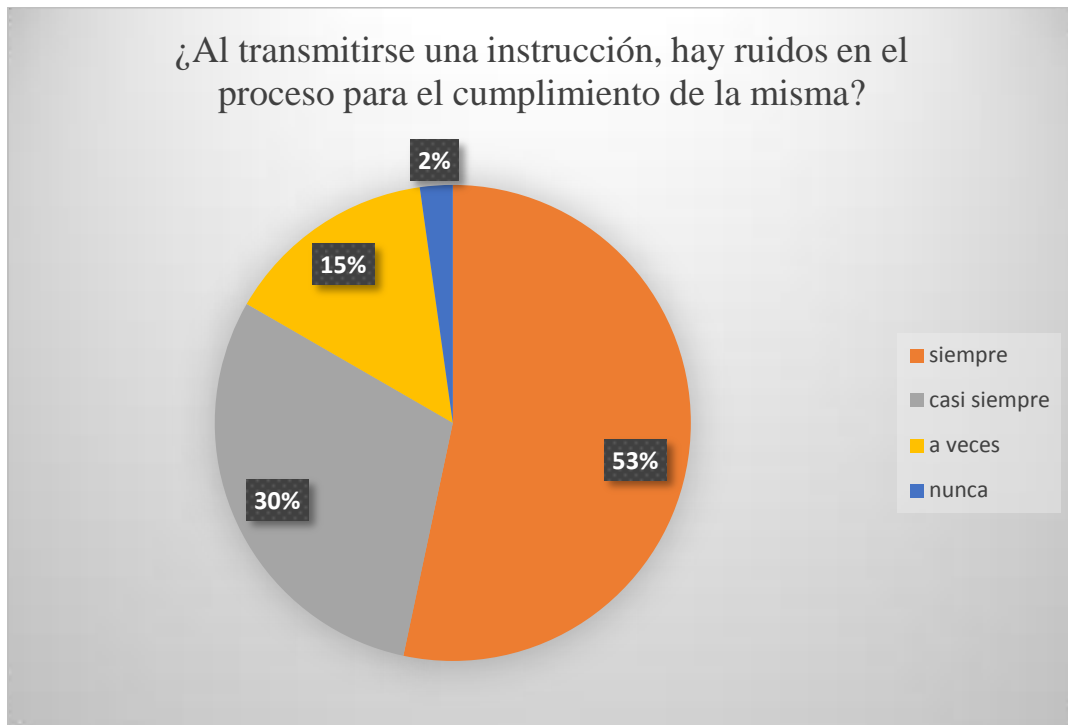
Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia

En su mayoría los colaboradores utilizan con más frecuencia el correo electrónico para recibir información relacionada con sus actividades laborales, un 29% por medio del teléfono y un 23% a través del chat; lo que significa que el correo electrónico es el medio más utilizado y confiable por su disponibilidad.

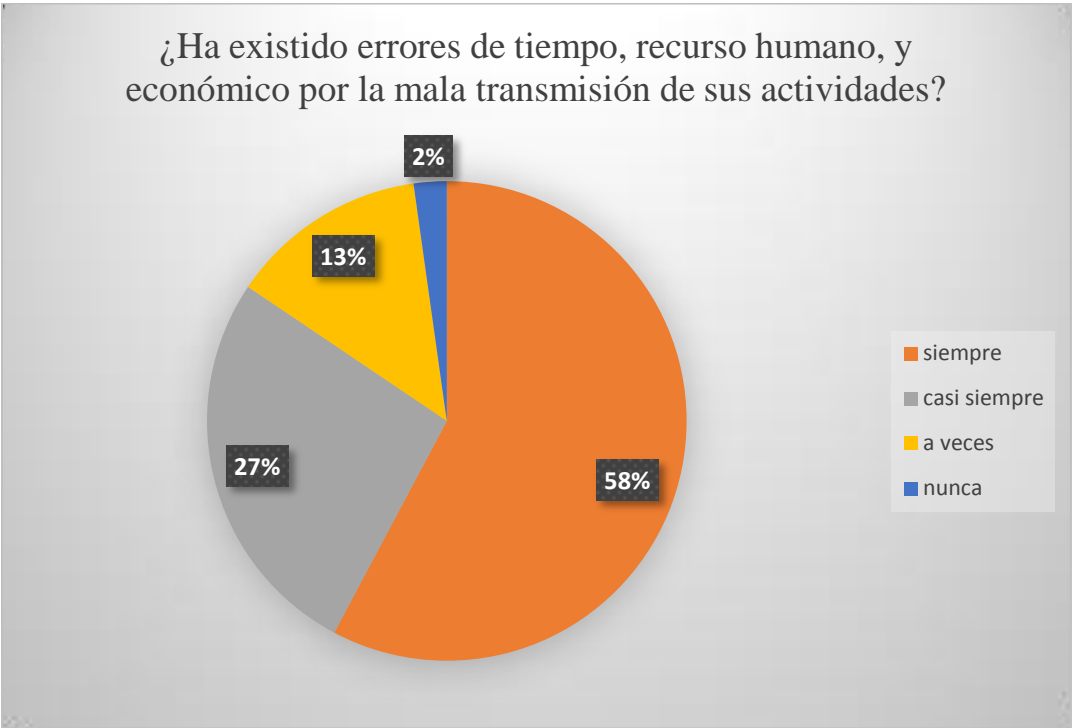
Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia

El 83% de los encuestados manifestó que en el proceso de comunicación, siempre y casi siempre existe ruido y puede ser un factor que intervenga en la realización de las tareas.

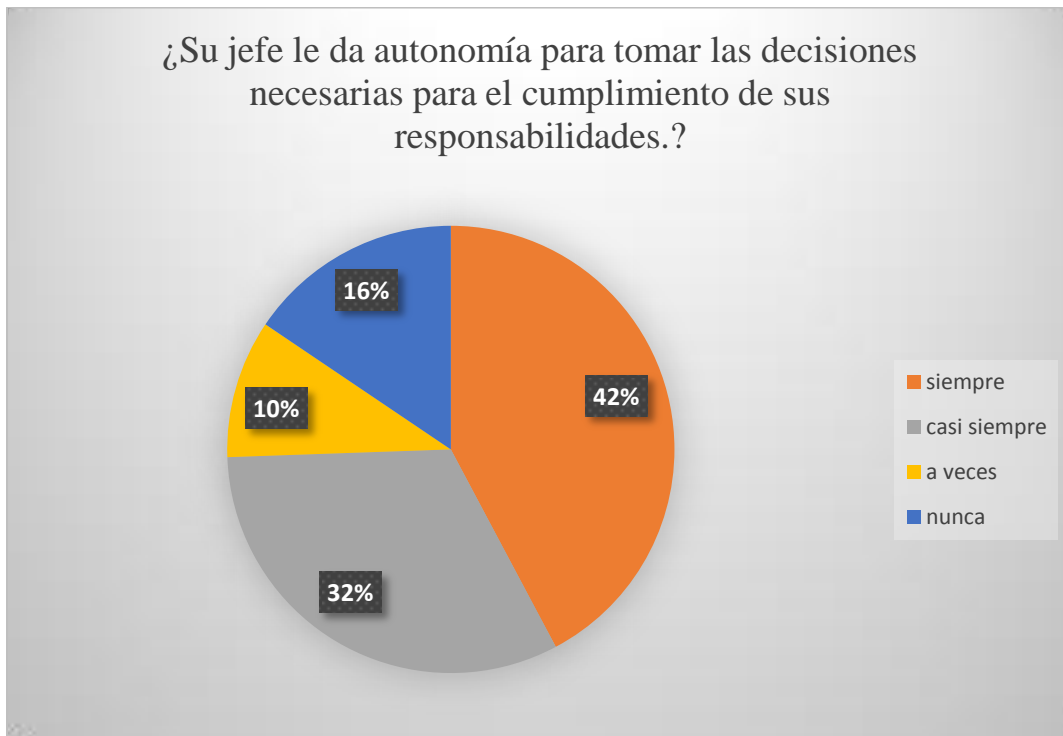
Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores encuestados en un 58% indicaron que ha existido, pérdidas cuantitativas y cualitativas por la mala transmisión de las actividades.

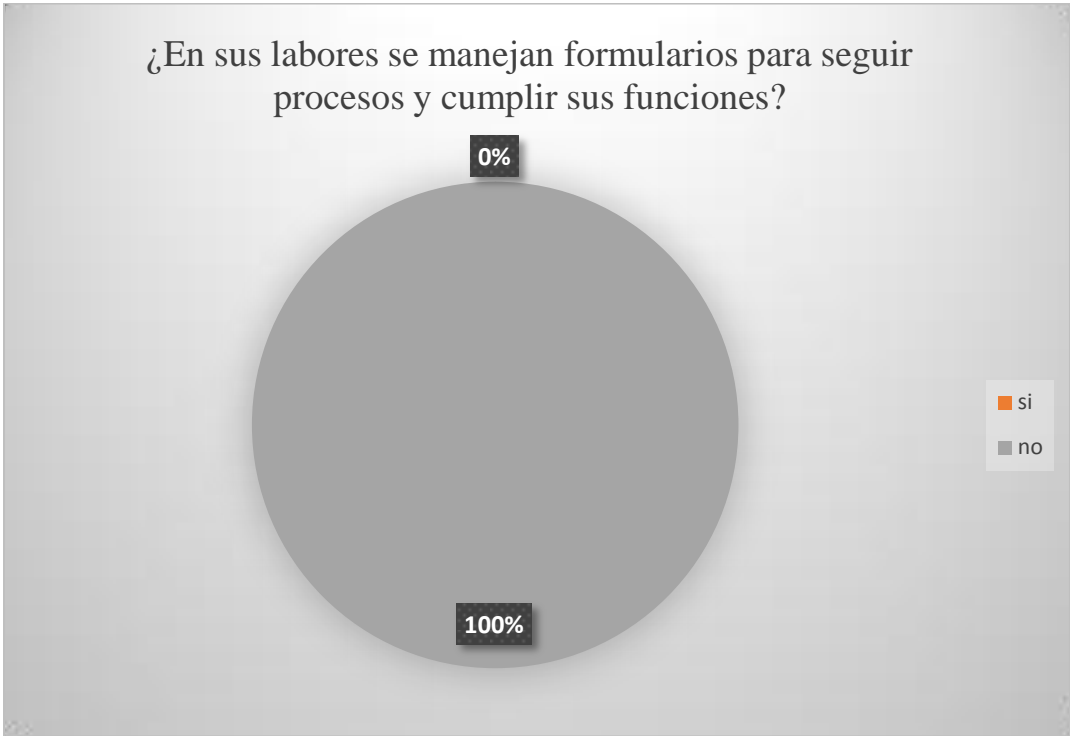
Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica refleja que el 42% y 32% que conforman gran parte de los colaboradores siempre y casi siempre, tiene la libertad para realizar sus actividades, mismas que llevan su propia aprobación lo que afecta que el proceso de comunicación fluya de una forma precisa.

Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia

El personal de la empresa respondió en su totalidad que no manejan sus actividades por medio de formularios, lo que confirma que existen controles escritos.

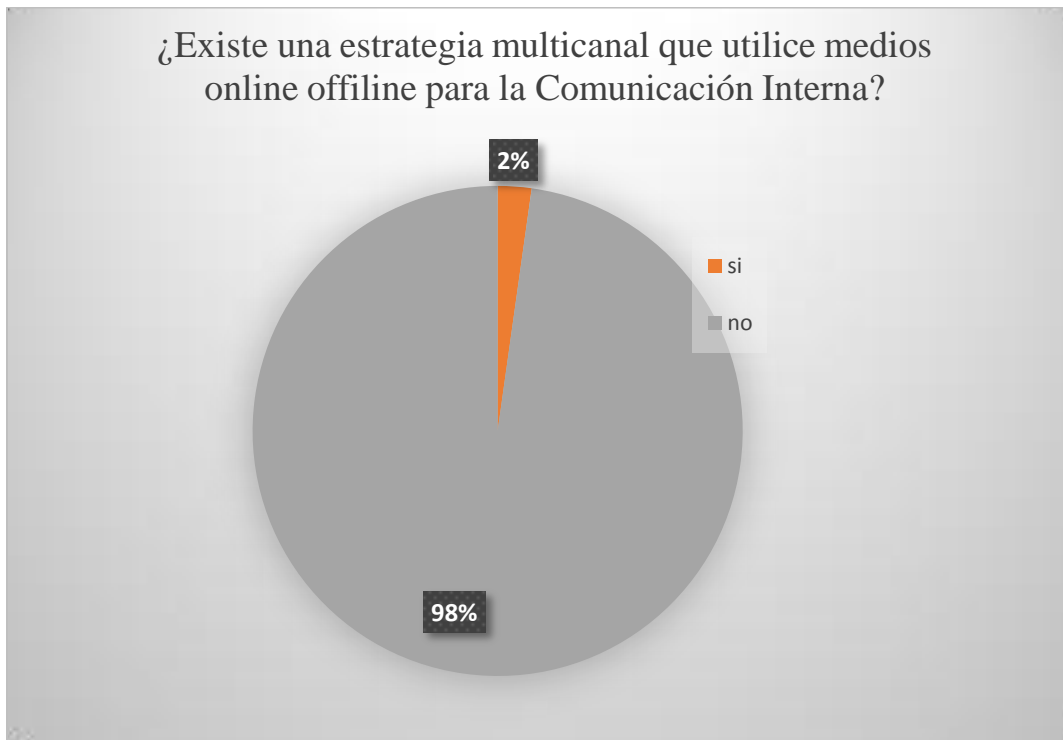
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia

Al preguntar a los colaboradores sobre la utilización de formularios para simplificar el trabajo y por ende llevar un control el 92% indicó que estaría de acuerdo en implementar esta práctica.

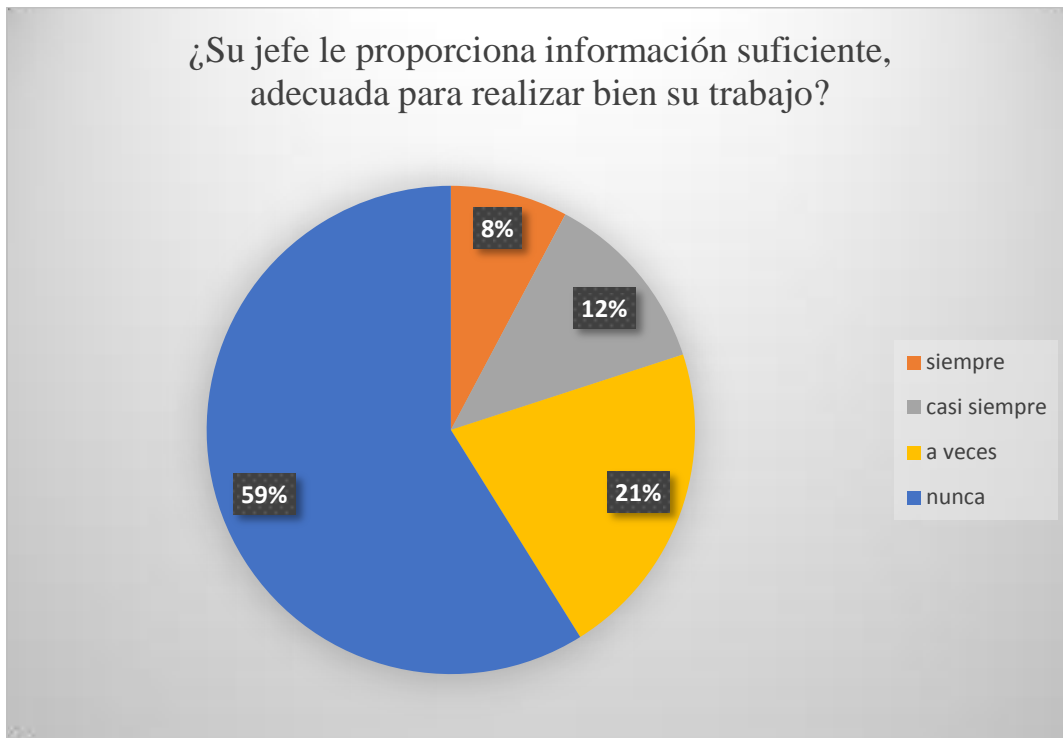
Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las respuestas de todo el personal el 98% señaló que no existe una estrategia que permita utilizar los medios offline para la comunicación permitiendo ésta, una ventaja en el contexto de deslocalización, fragmentación y disolución de las actuales y ambiguas formas de comunicar.

Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra que la mayoría de colaboradores necesita recibir más información para la realización de sus actividades ya que el 59% manifestó que son escasos los datos que se trasladan para el cumplimiento de las atribuciones, y el trabajo se puede mejorar con instrucciones escritas.

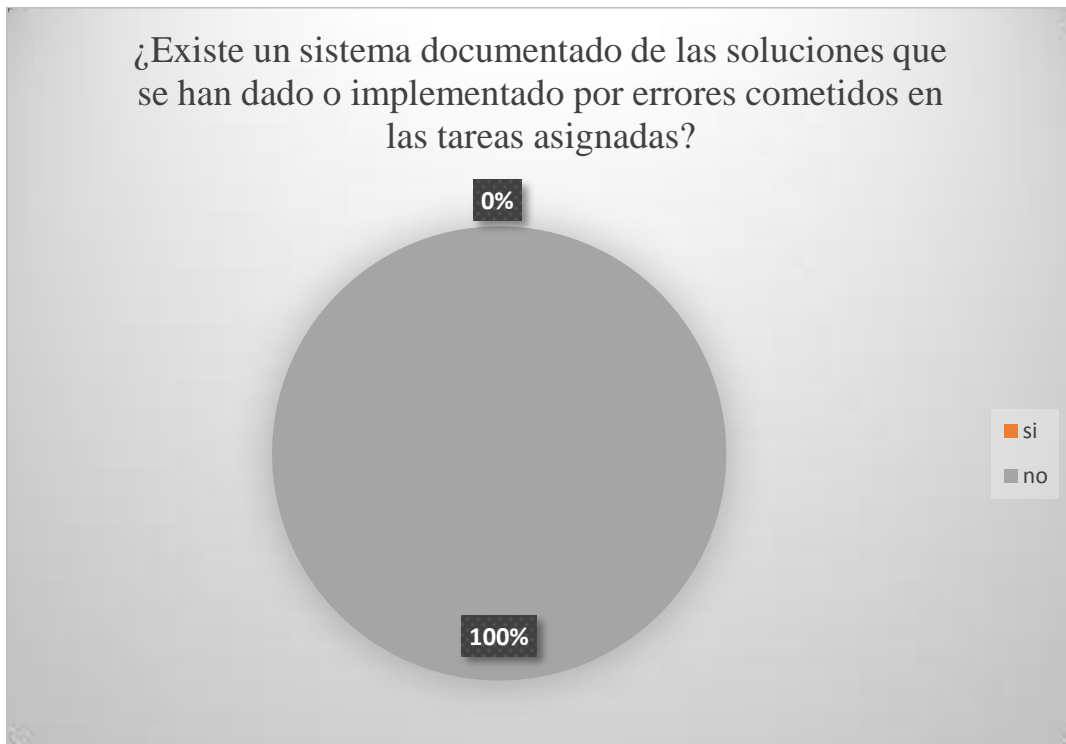
Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia

Es notable la desmotivación que tienen los colaboradores en relación al trabajo que realizan, siendo el 59% los que calificaron como regular y mala la satisfacción que tienen con su trabajo y solo un 18% lo califica de muy bueno.

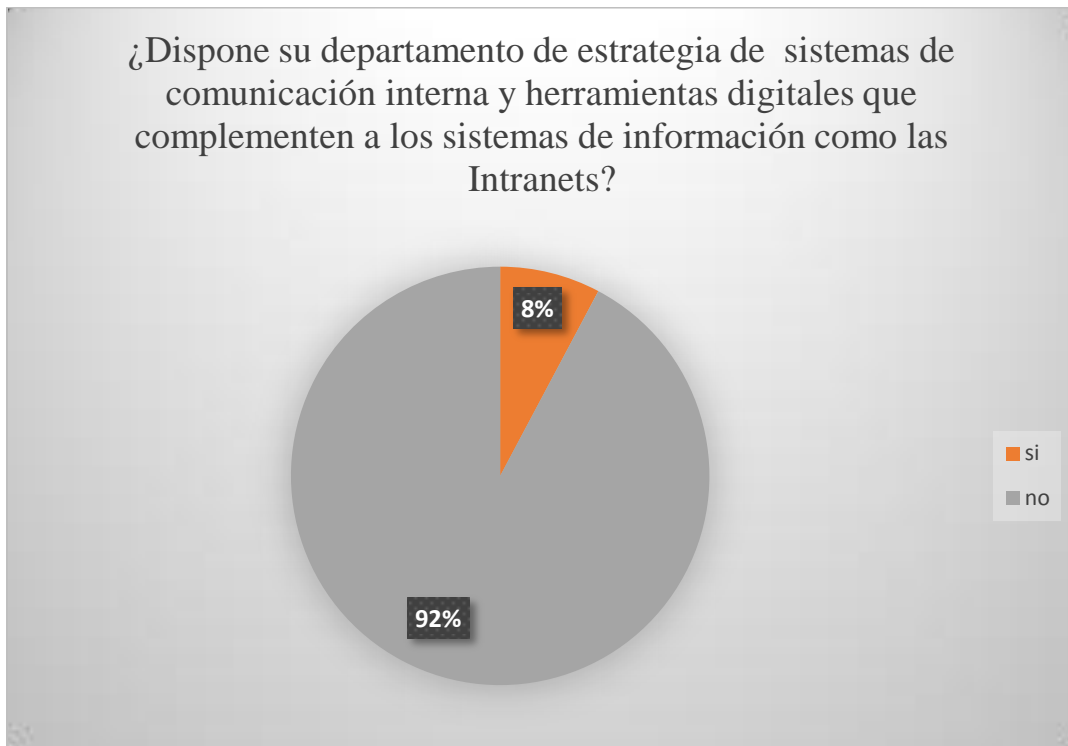
Gráfica No. 12



Fuente: elaboración propia

En esta interrogante, se refleja que no se cuenta con una bitácora de soluciones a problemas cometidos siendo el 100% de los encuestados los que indicaron no tener este documento en sus departamentos.

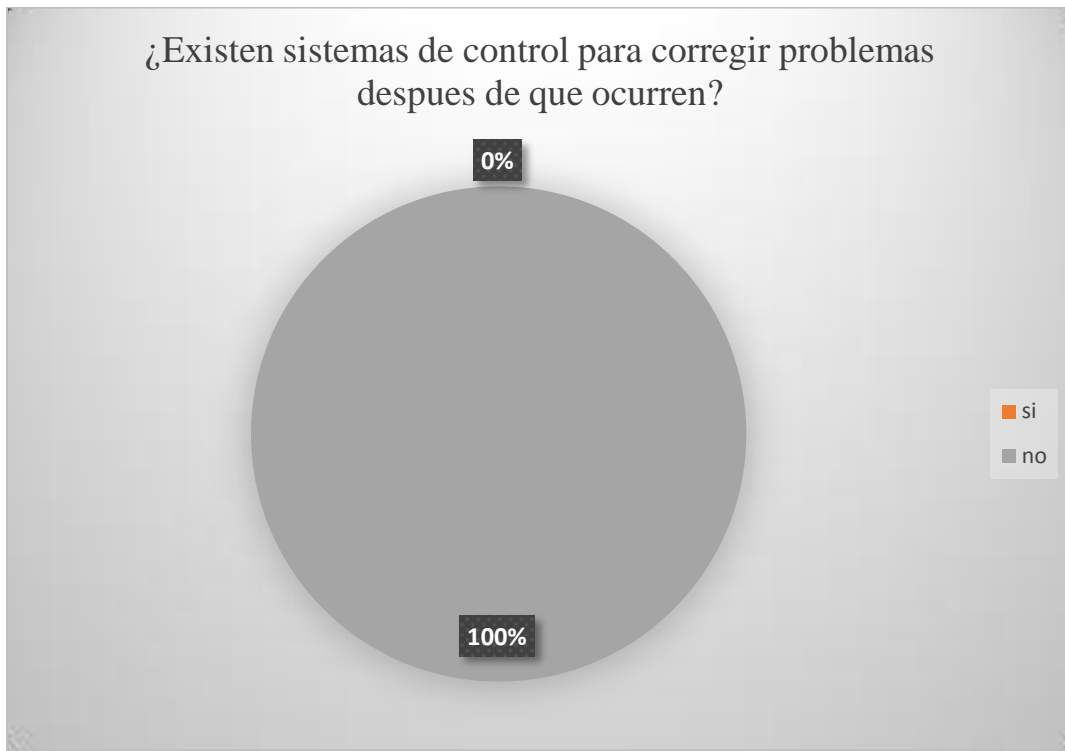
Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores encuestados indicaron en un 92% que el departamento al que pertenecen no cuenta con un sistema estratégico de comunicación que les permita tener herramientas digitales para la sistematización de sus actividades.

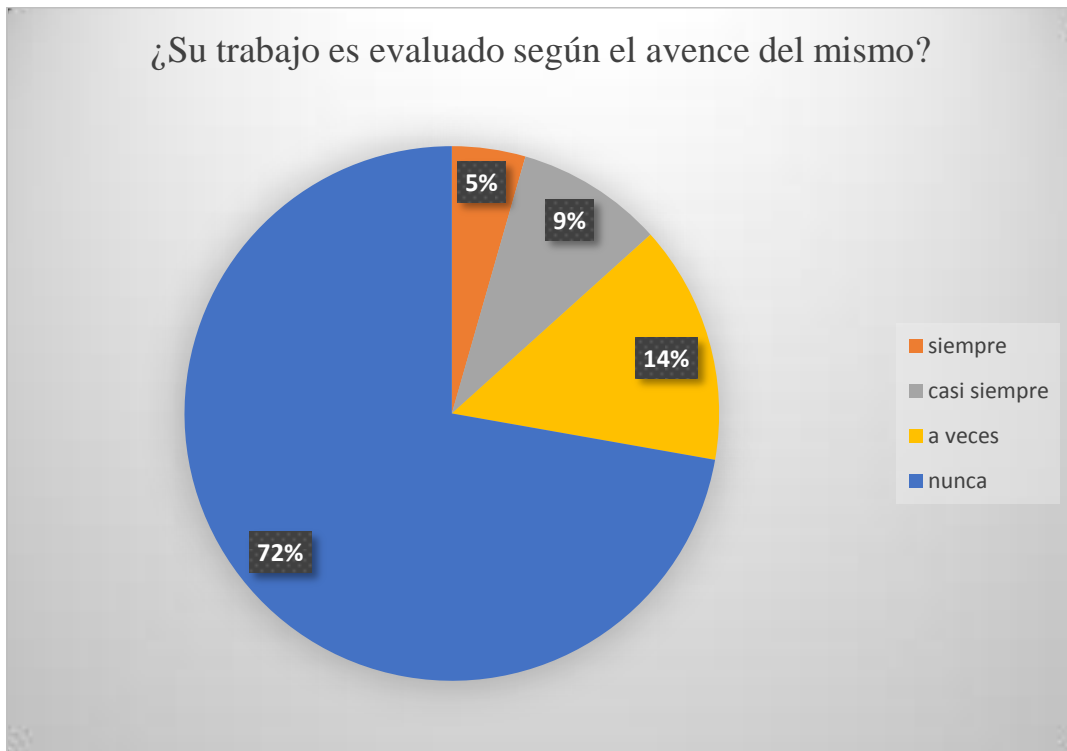
Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia

Se observa en la gráfica que el 100% de los colaboradores indicaron que no se cuenta con un sistema de control que permita dejar constancia de los errores cometidos y éstos a su vez sirvan para mejorar el proceso comunicativo.

Gráfica No. 15



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la respuesta que proporcionó el personal encuestado el 86% indicó que nunca y a veces recibe retroalimentación del trabajo; que no hay una supervisión y corrección del mismo, y solo el 5% respondió que sí es evaluado, el 9% informó que casi siempre se evalúa sus atribuciones y/o avances de actividades.

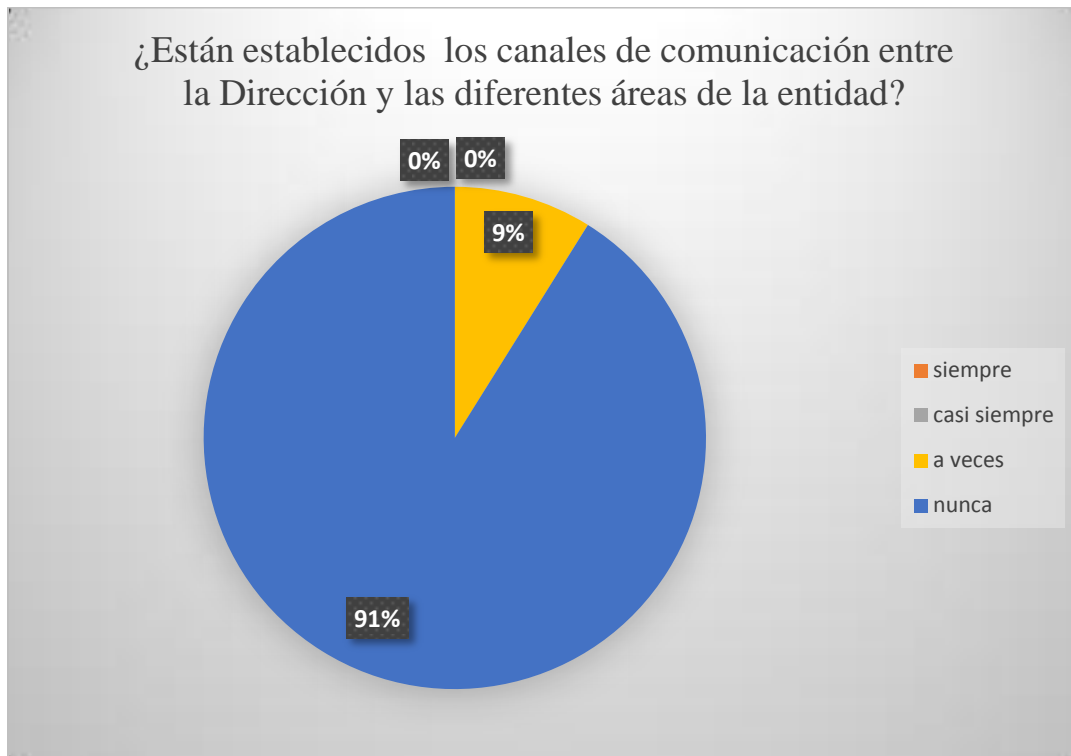
Gráfica No. 16



Fuente: elaboración propia

Esta interrogante fue respondida por el 91% indicando que su superior no cuenta con la capacidad para supervisar y únicamente el 9% responde con una afirmación.

Gráfica No. 17



Fuente: elaboración propia

El 91% de los colaboradores indicó que no están establecidos los canales de comunicación entre la dirección y el resto de departamentos y/o colaboradores, el 9% asevera que a veces se cuenta con ello y el 0% informa que no hay un proceso establecido o en práctica.

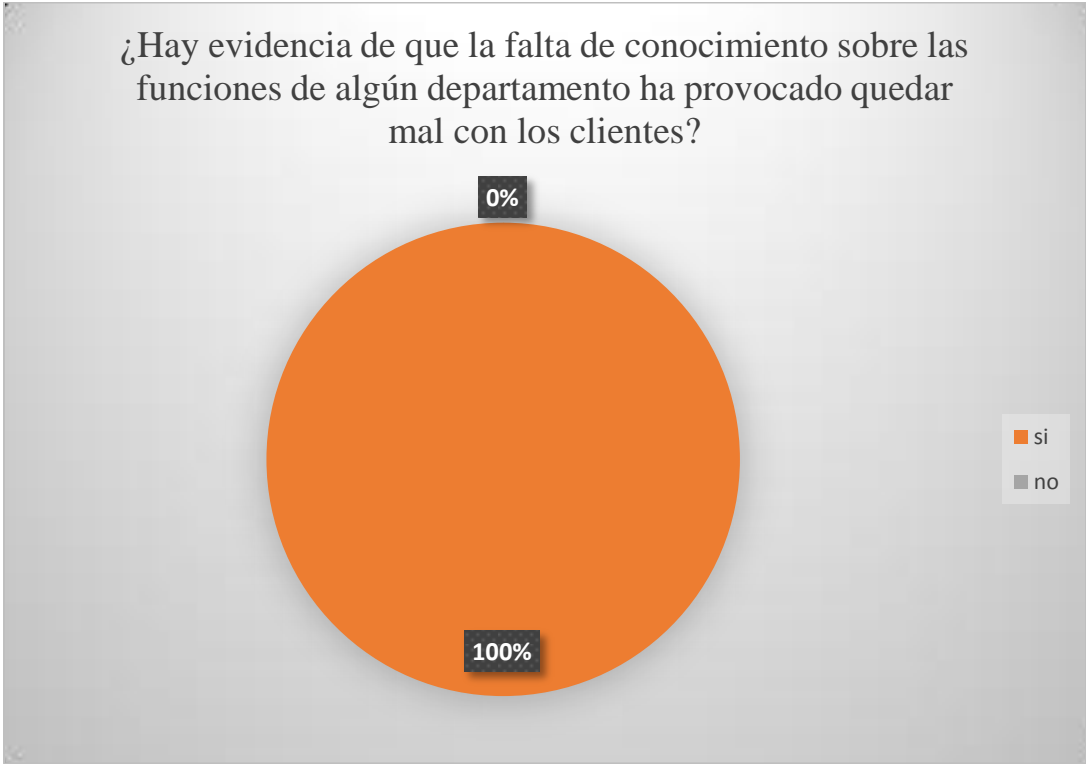
Gráfica No. 18



Fuente: elaboración propia

El 63% de los colaboradores encuestados indica que no existe un balance en la asignación de atribuciones, esto puede reflejarse en la mala comunicación o la falta de un proceso para la asignación de actividades.

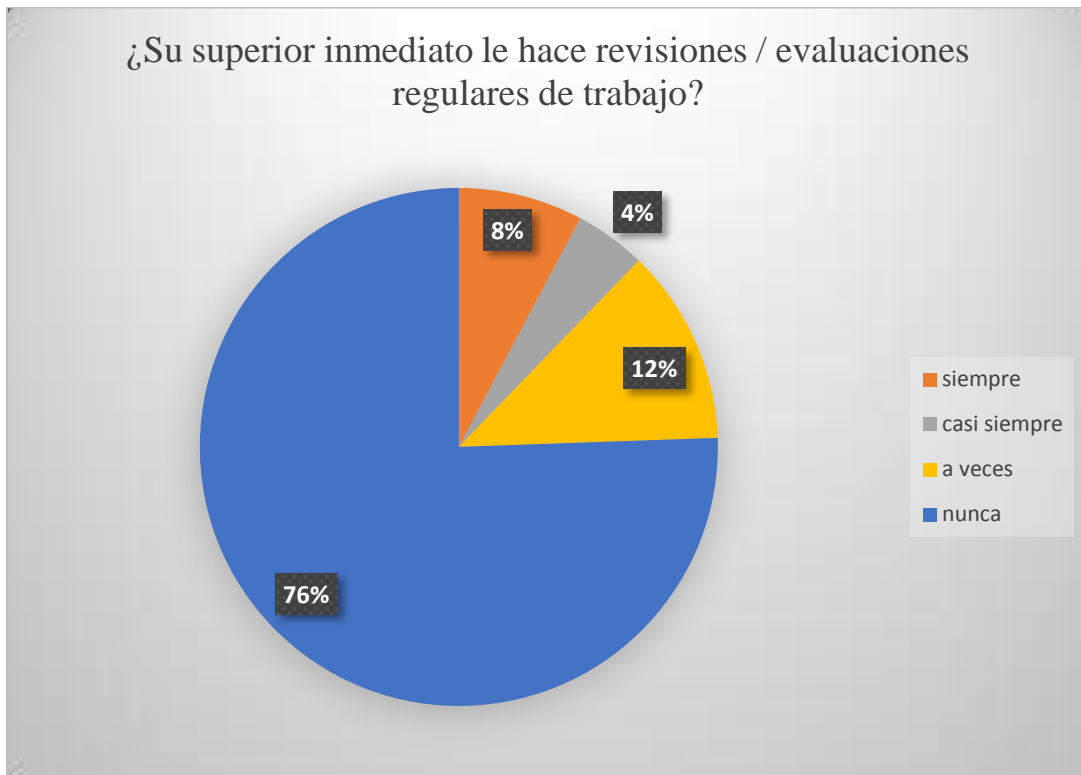
Gráfica No. 19



Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores afirmó que la falta de conocimiento en los diferentes departamentos ha propiciado la insatisfacción con el cliente.

Gráfica No. 20



Fuente: elaboración propia

De los encuestados el 76% indicó que su superior nunca hace revisiones y/o evaluaciones a su trabajo, restando importancia a las actividades realiza, un 12% respondieron que siempre y casi siempre son evaluados y supervisados.

Toda organización debe mejorar y estar a la vanguardia para crecer en esta nueva era, el capital humano es vital para poder cumplir las metas que se traza toda empresa, derivado se preparó una entrevista para saber algunos índices de comunicación que se dan en los diferentes departamento, se solicita contestar con propiedad cada una de las preguntas expuesta, su nombre se mantendrá en anonimato.

Pregunta	Gerente Administrativo	Gerente de Marketing	Gerente de Ventas	Gerente Operaciones	Gerente de Soporte
¿Qué medios utiliza para comunicarse con su equipo de trabajo?	correo-chat-WhatsApp	correo, teléfono, personalmente	correo-chat-teléfono	chat, personalmente	chat, WhatsApp
¿Cuál es la forma como delega las funciones a su equipo?	Voy directamente con la persona a decirle que es lo que tiene que hacer, o le envío un correo.	Personalmente o envío un correo	Por correo, es más formal y hay respaldo	Personalmente, el colaborador tiene que tomar nota	Llamo al colaborador a la oficina para decirle que es lo que tiene que hacer
¿Cada cuánto se reúne con su equipo, para ver mejoras, y revisar las metas trazadas?	No nos reunimos, cada quien sabe lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer, si no cumple hay consecuencias (tiene que trabajar tiempo extra)	Una vez al mes, si las cosas andan mal. Si todo marcha bien no es necesario que nos reunamos.	Una vez al mes, por medio de videoconferencias, más que todo porque no se están cumpliendo metas.	No veo necesario reunirnos, la prioridad es cumplir con los contratos de los clientes y reunir al equipo absorbe tiempo. Únicamente si ya se está saliendo la situación de control entonces si me reúno con la persona que no está enfocada.	Diariamente hay muchos incidentes que atender y clientes que satisfacer, no hay espacio para reuniones. Si alguno quiere reunirse conmigo debe enviarme un correo haciendo la solicitud.

Pregunta	Gerente Administrativo	Gerente de Marketing	Gerente de Ventas	Gerente Operaciones	Gerente de Soporte
¿Qué tipo de controles lleva para la supervisión de las actividades de su equipo?	Voy a su lugar a preguntar cómo va, pero en si control no llevo; cada uno es responsable del cumplimiento.	Mi equipo sabe lo que necesito, cuando, como y porque; si tienen dudas deben buscarme, de lo contrario espero el resultado final de lo que he pedido.	Controles en Excel por vendedor, las metas se trazan cada inicio de año y por mes deben cumplir con objetivos, ellos deben enviarme un correo con los avances que tienen diariamente, semanalmente o mensualmente; si alguno no envía reporte, entonces le pregunto qué, que es lo que está haciendo para cumplir con la meta.	Cada colaborador debe enviar a la administración de soporte las actividades que realiza diariamente, se saca un cuadro de estadísticas para ver la productividad de cada colaborador.	La administración de soporte, envía archivo diario con las actividades que realiza cada colaborador, hay una meta de horas de soporte que brindar mensualmente, pues esto es lo que se cobra al cliente; con ese Excel se cuantifica lo laborado y sirve también para controlar que es lo que hace el colaborador diariamente.
¿Considera que hace falta algo para mejorar en su departamento?	Que exista más unidad, pero cada quien ve por hacer su trabajo y no se apoyan entre sí.	Iniciativa, proactividad, responsabilidad; esperan a que yo les diga que tienen que hacer.	Ambición, deseos de querer obtener más; eso sería un motivante pero vendan o no, ellos tienen su sueldo (buen sueldo) se incrementa si venden porque obtienen comisión; pero es necesario activar en ellos esa chispa.	Preparación y que trataran de llevar un mejor control de cada proyecto; pero esto cuesta porque se depende del cliente y muchas veces el cliente no tiene fechas fijas para poder atenderlos.	El equipo esta bien, no hay quejas o por lo menos o me he enterado de ello (se rie, en forma de broma); lo que necesitamos y hace falta es más personal.

Capítulo 5

5.1 Discusión y análisis de resultados

El flujo de información dentro de la organización, depende de la manera en que se da el proceso, y la frecuencia en que esta se envía hacia los colaboradores así como la respuesta que se produzca al momento de emitir los mensajes. La frecuencia con que se informa al personal, está sujeta a las estrategias de información que cada unidad utiliza aisladamente, de acuerdo a las funciones que cumple dentro de la institución. Sin embargo, deben crearse criterios comunes, de manera que la información fluya de mejor forma, en la medida que sea requerida.

5.2 Discusión de resultados

El diagnóstico realizado a los colaboradores tanto operativos como de gerencia, permitió obtener resultados importantes que se convirtieron en elemento fundamental para corregir la comunicación interna de la empresa y con ello tener una mejora en las actividades y funciones del personal. En la empresa se confirmó que no se desarrolla la comunicación interna como una actividad planificada, causando un déficit dentro de la organización.

Según Fernández (1999), la comunicación, como en todo grupo, es un factor que facilita las relaciones interpersonales para un mejor desempeño laboral, de acuerdo a las respuestas de la pregunta No. 2 el personal indicó que la comunicación interna no se adapta a las nuevas estructuras horizontales empresariales.

Desde este punto de vista es imprescindible el cotejo de los resultados obtenidos y evaluar cada uno de los elementos del proceso a todo nivel, de acuerdo con lo referido por Cisneros (2002) si uno de los elementos básicos de la comunicación no comparte el mismo código, simplemente el proceso comunicativo fracasa, debido a que la información contenida en el mensaje no podrá ser entendida. El 53% de los encuestados indicó que no existe ruido en el proceso para el

cumplimiento de las actividades. Por lo tanto, el efecto que se esperaba lograr en el receptor, es positivo.

En el caso de la pregunta No. 5 el 58% por ciento de los colaboradores indicó que ha existido errores de tiempo, recurso humano y económico por la mala transmisión de las actividades. No todos los elementos cumplen exactamente su función, lo que dificulta el trabajo dentro de la institución y genera conflictos que deben atenderse.

En ese sentido, es importante hacer referencia al tema de la “Comunicación Organizacional”, la cual es un componente esencial en el desarrollo de las instituciones en general, tal como indica Katz y Kahn (1986) debe ser percibida como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización, definiendo las organizaciones como sistemas abiertos y dan importancia a la energía que procede del medio ambiente, el cual se transforma en un producto o servicio.

La comunicación que se da en la empresa abarca desde la interpersonal que es una actividad que se desarrolla entre dos o más personas presentes físicamente en un mismo contexto; hasta la comunicación organizacional que involucra a todos los miembros de la institución, tomando en cuenta que ésta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

La carencia de un proceso comunicativo se comprueba en la pregunta No. 6 donde se comprueba que el 42% por ciento de los colaboradores posee autonomía para tomar decisiones relacionadas a su trabajo. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

En el desarrollo de este diagnóstico se consideró de suma importancia conocer la percepción de los colaboradores, en cuanto a los aspectos comunicativos que facilitan el trabajo y también los aspectos que dificultan el desempeño laboral dentro de la empresa, tomando en cuenta que los medios de comunicación interna en una organización, conforman un recurso elemental para

mantener informados, integrados y motivados a los miembros de la institución, a fin de contribuir al logro de los objetivos empresariales.

Se comprobó que el 92% de los colaboradores cree que su trabajo se simplificaría con la utilización de formularios, expuesto en la gráfica No. 8, puesto que en la gráfica No. 7 el 100% expresa que no se utilizan estos; los cuales pueden ser utilizados por medio de los canales online y offline para que la comunicación interna fluya, este beneficio no se está utilizando, según se muestra en la gráfica No. 9.

Con el fin de implementar estrategias dirigidas a los mandos donde se desarrolla una comunicación abierta, incluyente y objetiva que permita dar una atención adecuada a las necesidades de los colaboradores tomando en cuenta lo referido por Robbins y Judge (2009) la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información; lo cual evidencia que la comunicación interna debe perseguir objetivos incluyentes en una organización, con el afán de hacer más productivos a sus miembros en un contexto motivacional e inspirador. Los jefes inmediatos no están proporcionando información adecuada para realizar el trabajo de una forma clara, este reflejo se ve en la gráfica No. 10 enlazada con la gráfica No. 11 donde se pudo constatar que el 58% de los colaboradores califica su trabajo como regular, los porcentajes se pueden ver en la gráfica No. 11 y en la gráfica No. 19 el 100% de los colaboradores indicó que por carencia de conocimiento ha provocado quedar mal con los clientes.

La comunicación escrita es la que se manifiesta por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho. Actualmente, la comunicación por ordenador es una forma escrita sobre un soporte especial. Robbins y Coulter (2005,) en la gráfica No. 12 se puede visualizar que el 100% de los colaboradores indicó que no existe un sistema documentado de las soluciones que se han dado o implementado por errores cometidos.

(Benavides 2004) indica que la comunicación interna: Es la que se produce entre los miembros de un mismo organismo o empresa, integrando los sistemas de comunicación y herramientas digitales; en la gráfica No. 13 el 92% de los encuestados manifiesta que no cuentan con un sistema estratégico de comunicación para sistematizar sus actividades. Se da respuesta también en la gráfica No. 14 que el 100% de los colaboradores indicó que no cuenta con un sistema de control que permita corregir los problemas ocasionados.

Según Schermerhorn, la comunicación vertical está dentro del ámbito empresarial, se denomina así esta comunicación una forma de informar, aquella que fluye ascendente o descendientemente entre empleados y jefes, en la gráfica No. 15 se muestra que el 72% de los colaboradores no recibe retroalimentación ni evaluación de su trabajo provocando esto un mal proceso de comunicación, enlazada con la gráfica No. 20 donde el 76% de los colaboradores indicó que no se realiza una revisión ni seguimiento a las actividades.

Robbins y Coulter (2005) Comunicación hacia arriba: Se da cuando los empleados transmiten información a los gerentes, como al momento de recibir informes para evaluar avances en proyectos, en sus objetivos y de los problemas que se puedan presentar. También es importante, porque permite que los gerentes conozcan cómo se sienten los empleados, en la empresa, al aplicar esta teoría se pudo corroborar que el 91% de los colaboradores indican que su jefe inmediato no tiene la capacidad para supervisarle, los datos se muestran en la gráfica No. 16.

Al preguntar a los colaboradores sobre los canales o medios de comunicación interna, se establece que no existe un canal definido institucionalmente, como el medio formal por el que todos deban recibir información importante, expresado en la gráfica No. 17; sino por el contrario hay variedad y por lo tanto, no existe una estrategia definida para el flujo de información, según el tipo de mensajes.

Baptista P. describe la comunicación interna es débil cuando deja de reconocer la importancia del elemento humano; en la gráfica No. 18 se visualizó que el 73% de los colaboradores no cuenta con un balance en la asignación de tareas.

5.3 Conclusiones

1. La comunicación que se practica en la empresa es especialmente horizontal, debido a que los colaboradores no encuentran suficiente confianza para comunicar sus inquietudes a los jefes inmediatos, por lo que existe una debilidad en la comunicación ascendente.
2. Los sistemas de comunicación utilizados son: por medio de correo electrónico, llamadas telefónicas, chat y personalmente, no existe una sistematización, ni unificación de criterios para manejar el flujo de información, a pesar que los medios utilizados son varios, hay dispersión en su uso, así como el tipo de mensajes que se manejan.
3. Los principales problemas que tiene la Organización por falta de procesos claros de comunicación, delegación y supervisión son: duplicidad de tareas, sobregiro en el presupuesto de gastos proyectados, personal insatisfecho y desmotivado, tiempo mal invertido; recurso y talento humano desaprovechado; clientes insatisfechos;
4. Los colaboradores encuestados dieron evidencia del poco uso de la tecnología en la empresa de estudio; siendo ésta un factor y herramienta importante en toda organización, este número indicó que la utilización de la misma es débil y casi nula, debido a que las instrucciones y asignación de tareas no se realiza por medio de formularios electrónicos, y tampoco se lleva un control y registro sistemático de ello.

5.4 Recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado, se pudo establecer que existe una debilidad en el la comunicación interna de la empresa en estudio, por lo que a continuación se presenta una serie de recomendaciones que permitan mejorar la misma, y alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

1. La Gerencia General a través del departamento de Recursos Humanos y el departamento de Sistemas debe instituir metódicamente las funciones de cada medio de comunicación disponible con el fin de optimizarlos para que el flujo de información se desarrolle ordenadamente en ambas vías, tomando en cuenta los mensajes que se deben manejar por todos los colaboradores.
2. El departamento de Recursos Humanos mediante la ayuda e involucramiento del departamento de Sistemas, debe crear formularios para la asignación de atribuciones y herramientas de control que puedan llevarse electrónicamente, facilitando y simplificando la realización de tareas optimizando tiempos de respuesta.
3. El departamento de Recursos Humanos debe implementar mecanismos dirigidos a los mandos altos y medios con el fin de desarrollar una comunicación abierta, incluyente y objetiva que permita dar una atención adecuada a las necesidades de los colaboradores.
4. La junta directiva debe involucrarse en la era digital, girando instrucciones al departamento de sistemas para que realice formularios y procedimientos tecnológicos que se implementen en las diferentes áreas según la necesidad; esto ayudará a que se tenga un control y se minimicen errores.

Referencias

Andrade, H. (2005) *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica* Editorial Gesbiblo España

Baptista P. (1998) *Atribuciones de la Organización, comunicación Organizacional Práctica.* Editorial Alberto Martínez, México

Benavides Pañeda, R. (2004) *Administración*, Mc Graw-Hill México DF

Castro, G. (2007). *Programa de estudio expresión oral y escrita* (Tesis de licenciatura Inédita), Universidad de Guadalajara. México.

Cisneros J. (2007). *El Concepto de la Comunicación el cristal con que se mira. Análisis Bienal Iberoamericana de Comunicación Universidad de las Américas*”, Puebla. México.

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones.* México: Editorial Trillas.

Fonseca Yerena M. *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*, Primera Edición, Pearson Educación, México

Gómez, J. (2009). *Diagnóstico de comunicación organizacional de Pedro Gómez y Cía. Proyecto de grado* Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. Colombia.

Katz, D. y Kahn, R. (1986). *La psicología social de las organizaciones* Editorial Trillas. México

Robbins, Stephen P. y Coulter, M. (2005) *Administración Octava Edición*, Pearson Educación, México.

Robbins, P. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* Perarson Educación México

Schermerhorn. R. (2010). *Administración* McGraw-Hill. (9a. ed). México

Zepeda Herrera, F. (1999) *Psicología Organizacional*, Editorial Addison Waeley Longman, México

Anexos

Anexo 1

Encuesta comunicación interna y proceso de funciones

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre la situación actual de la comunicación, procesos, funciones y supervisión interna; que se da en la organización. A continuación encontrará una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos responder con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sienta o piense. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

1	En su trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
2	La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
3	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
4	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
5	Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
6	Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades. <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
7	En la organización las funciones están claramente definidas <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
8	Siente apoyo en su jefe cuando se encuentra en dificultades <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
9	La relación entre compañeros de trabajo en la organización es <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo
10	Su jefe le proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien su trabajo <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca

11	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización? <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo
12	Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño. <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
13	En su grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable. <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
14	Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada. <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
15	Es responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
16	Su superior inmediato posee las capacidades para supervisarle. <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
17	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad. <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
18	Hay un balance en las atribuciones que se le asignan en comparación con las de sus otros compañeros. <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
19	Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca
20	Su superior inmediato le hace revisiones / evaluaciones regulares de trabajo <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca

Anexo 2

Entrevista a Gerentes de Áreas

Proceso de comunicación, supervisión y control de actividades

Toda organización debe mejorar y estar a la vanguardia para crecer en esta nueva era, el capital humano es vital para poder cumplir las metas que se traza toda empresa, derivado a ello se preparó una entrevista para saber algunos índices de comunicación que se dan en los diferentes departamento; se solicita contestar con propiedad cada una de las preguntas expuesta, su nombre se mantendrá en anonimato.

Pregunta	Gerente Administrativo	Gerente de Marketing	Gerente de Ventas	Gerente Operaciones	Gerente de Soporte
¿Qué medios utiliza para comunicarse con su equipo de trabajo?					
¿Cuál es la forma como delega las funciones a su equipo?					
¿Cada cuánto se reúne con su equipo, para ver mejoras, y revisar las metas trazadas?					
¿Qué tipo de controles lleva para la supervisión de las actividades de su equipo?					
¿Considera que hace falta algo para mejorar en su departamento?					