

**Política de comunicación para mejorar el clima organizacional de una
empresa de avalúos y construcción ubicada en ciudad Guatemala
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Jaime Ernesto Alfaro Vásquez

Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)
Licda. Matilde Escobar de Yonker (Revisora)

Guatemala, febrero 2015



AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vice rectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Examinadora

Lic. Byron Ipiña Vargas
Examinador

Lic. Federico Robles de la Roca
Examinador

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Asesora

Licda. Matilde Escobar de Yonker
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0001-2015-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 07 DE ENERO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid Arroyo de Núñez, tutora y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "POLÍTICA DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE AVALÚOS Y CONSTRUCCIÓN UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA". Presentada por el estudiante Jaime Ernesto Alfaro Vásquez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01670 de fecha 22 de noviembre del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodia Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 14 de agosto del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema "Política de comunicación para mejorar el clima organizacional de una empresa de avalúos y construcción ubicada en ciudad Guatemala", presentado por el estudiante Jaime Ernesto Alfaro Vásquez, previo a optar al grado Académico de "Licenciado 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 86/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, circular loop at the top, followed by a vertical line that tapers to a point at the bottom. There are some faint, light-colored scribbles to the right of the main signature.

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Aseñora

Guatemala, 6 de septiembre de 2014

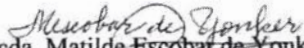
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“Política de comunicación para mejorar el clima organizacional de una empresa de avalúos y construcción ubicada en ciudad Guatemala”** presentada por el estudiante **Jaime Ernesto Alfaro Vásquez**, previo a optar el grado académico de **Licenciado en Administración de Empresas**. Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente


Licda. Matilde Escobar de Yonker
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 080.2015

El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Alfaro Vásquez Jaime Ernesto con número de carné 201307333 aprobó con 83 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintidós de noviembre del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de enero del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por sobre todas las cosas, por brindarme sabiduría para alcanzar esta meta y por todas las bendiciones recibidas.
- A MI ESPOSA:** Jennifer Valenzuela de Alfaro por apoyarme en todo momento y brindarme su tiempo en el proceso de culminación de mi carrera universitaria.
- A MI HIJA:** Marcela Alfaro Valenzuela, por ser mi inspiración para culminar mis estudios universitarios.
- A MIS PADRES:** Henry Alfaro y Sandra de Alfaro por el apoyo brindado incondicionalmente.
- A MIS ABUELOS:** Benigno Alfaro y Guillermina de Alfaro por sus sabios consejos.
- A MIS HERMANOS:** Por su apoyo fraternal y por ser un pilar importante en cada etapa de mi vida.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera.

Contenido

	Resumen	i
	Introducción	iii
	Capítulo 1	
1.1	Antecedentes	1
	Capítulo 2	
2.1	Marco teórico	7
	Capítulo 3	
3.1	Planteamiento del problema	19
3.2	Objetivos de la práctica realizada	20
	Objetivo general	20
	Objetivos específicos	20
3.3	Alcances y límites de la práctica	20
3.4	Metodología aplicada a la práctica	21
	3.4.1 Sujetos	21
	3.4.2 Instrumentos	22
	3.4.3 Procedimientos	23
	Capítulo 4	
4.1	Presentación de resultados	26
	Capítulo 5	
5.1	Análisis e interpretación de resultados	53
	Conclusiones	58
	Propuesta	60
	Referencias bibliográficas	75
	Anexos	77

Resumen

La presente investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se enfoca en la evaluación de la comunicación interna que maneja una empresa de avalúos y construcción ubicada en la ciudad de Guatemala.

En el capítulo 1 se detalla los antecedentes de la empresa, misma que tiene más de 22 años de operar y con amplia experiencia en el mercado. La organización se dedica a la atención de avalúos tanto de bienes muebles como inmuebles, así como al área de construcción. Dentro de este capítulo se hizo referencia a la estructura jerárquica, así como al análisis FODA el cual incorpora las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene. De igual manera, se brindan detalles sobre la misión y visión que tiene definida la organización.

Se estructuró el marco teórico en el capítulo 2, el cual comprende información bibliográfica y respalda el tema y variables de estudio, con el propósito de tener fundamentos sólidos para el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

La problemática principal de la empresa se estudia en el capítulo 3 y con base a ella se determinó tanto el objetivo general como específicos de la investigación, lo cual se resume en la implementación de una política de comunicación que permita mejoras en el clima organizacional. De igual manera, se delimitó el área de investigación y se definió la metodología aplicada al estudio. Adicionalmente, se definieron los sujetos de investigación comprendidos por el total de colaboradores que conforma la empresa y fueron diseñados los instrumentos para recopilar información, uno enfocado a gerentes y otro al personal administrativo.

La presentación en forma gráfica de los resultados obtenidos en el estudio de campo por medio de los dos instrumentos elaborados se incluyó en el capítulo 4. A través de gráficas se mostró la información general del censo efectuado a la organización, y se realizó un breve análisis de los principales resultados obtenidos.

En el capítulo 5 se analizaron e interpretaron los resultados del estudio de campo, los cuales se sustentaron con la información recopilada en el marco teórico.

Los resultados del estudio concluyeron que existe necesidad de implementar una política de comunicación interna que permita mejoras en el clima organizacional de la empresa, en virtud, que en la organización no existen lineamientos para la comunicación y tampoco se transmiten de forma escrita al personal administrativo los planes de la compañía.

Como parte del estudio se diseñó una propuesta a la organización con el objetivo de establecer políticas para la gestión de una comunicación interna efectiva, con el fin de obtener beneficios tanto a nivel operativo como a nivel de satisfacción del empleado.

Las referencias bibliográficas reúnen un listado de textos que sustentan la investigación, y que sirvieron de referencia para la misma. De igual manera, se anexó material de apoyo que fue utilizado para la elaboración del estudio.

Introducción

La comunicación interna estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende en gran medida de una buena comunicación organizacional, esta a su vez puede desarrollarse a través de reuniones, intercambio diario, uso de correo electrónico, anuncios y todo aquello relacionado con en el proceso informativo interno. Es por eso, que la importancia de la comunicación interna debe enfocarse principalmente en la claridad con la que se emita el mensaje, es decir que sea fácil de comprender y que se utilicen canales apropiados de comunicación.

La presente investigación centró su ámbito de estudio en la comunicación interna y los beneficios que ésta representa en el clima organizacional, el cual se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

La comunicación interna permite la creación y mantenimiento de buenas relaciones laborales, a través del uso de diferentes canales de comunicación que los mantengan bien informados y motivados a contribuir con su trabajo y al logro de objetivos organizacionales. Al hacer un buen uso de las comunicaciones internas las personas comprenden mejor su trabajo, se sienten más identificadas y participan más en la compañía.

Derivado al análisis realizado a la empresa en estudio, cuya operación gira en torno a los avaluos y construcción se evidenció que la comunicación a nivel interno necesita mejoras, ya que, no se logra transmitir la cultura a todo nivel dentro de la organización, es por ello que existe poca integración del personal, así como desconocimiento de visión y misión de la empresa, lo cual es fundamental para alcanzar los objetivos de cada compañía.

De acuerdo al trabajo de campo realizado se detectaron los factores que necesitan mejoras en la compañía y se realizó una propuesta con el fin de crear un cambio en la operación de la empresa y así implementar acciones para mejorar la situación observada.

La implementación de la propuesta repercutirá en mejoras directas a los empleados, ya que, incrementará su nivel de satisfacción con la compañía, de igual manera, generará cambios positivos en la productividad, porque, un empleado informado puede desarrollar más fácilmente las tareas asignadas de manera eficaz y eficientemente y por lo tanto contribuirá a alcanzar los objetivos institucionales y al mismo tiempo la rentabilidad y buen funcionamiento de la empresa.

Se desarrolló una propuesta con acciones dirigidas a todo el personal y estrategias claramente definidas para lograr cambios que forman parte de la cultura organizacional. Como parte de las estrategias se incluyen cartelera de avisos y reuniones para apoyar los mensajes que se transmitan.

Se resume entonces que la comunicación es vital en la operación de la empresa y debe considerarse que sea clara y sencilla, a la vez que se definan canales formales de comunicación. Un personal motivado y que trabaja en equipo, será el pilar en la organización y permitirá que esta sea de éxito. Esto se consigue con un personal que conoce de la operación de la empresa y se involucra en ella. Es importante también para crear un clima organizacional agradable.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

La empresa en estudio, denominada por razones de confidencialidad Avalúos y Construcción, Sociedad Anónima, es una organización constituida a través de escritura pública, autorizada en la ciudad de Guatemala el día veintiocho de noviembre de mil novecientos noventa. La empresa inició operaciones el 4 de febrero de 1,991 y es regulada por la Superintendencia de Bancos.

Avalúos y Construcción, S.A., tiene 22 años en el mercado y posee oficinas en la capital guatemalteca. Actualmente, ha desarrollado más de 12,000 avalúos y alrededor de 5,000 ajustes e inspecciones en toda la república.

La actividad central de Avalúos y Construcción, S.A., está enfocada a la atención de avalúos tanto de bienes muebles como inmuebles, de tipo comercial, bancario, fiscal, así como a nivel de compañías aseguradoras.

La empresa ejecuta ajustes e inspecciones de riesgos en todos los ramos, especializándose en daños de edificaciones. Las actividades de la empresa se resumen de la siguiente manera:

- Avalúos: bienes muebles e inmuebles; vehículos de uso particular, comercial y agrícola.
- Inspecciones de bienes: tiene relación con la readecuación de créditos y se verifica que el préstamo concedido haya sido invertido adecuadamente.
- Análisis en el Registro de la Propiedad: gestiones de certificaciones y planos de registro en el primer y segundo Registro de la Propiedad del Inmueble.
- Levantamiento topográfico: elaboración de planos topográficos y de registro; rectificación de medidas de áreas registradas; medición de terrenos urbanos y/o rurales.
- Otros servicios: ajustes de seguros, inspecciones y evaluaciones de riesgos, valuación de edificaciones, arquitectura, así como asesoría en obras de construcción.

Avalúos y Construcción, S.A., se encuentra inscrita en el Registro Mercantil General de la República a partir del año mil novecientos noventa.

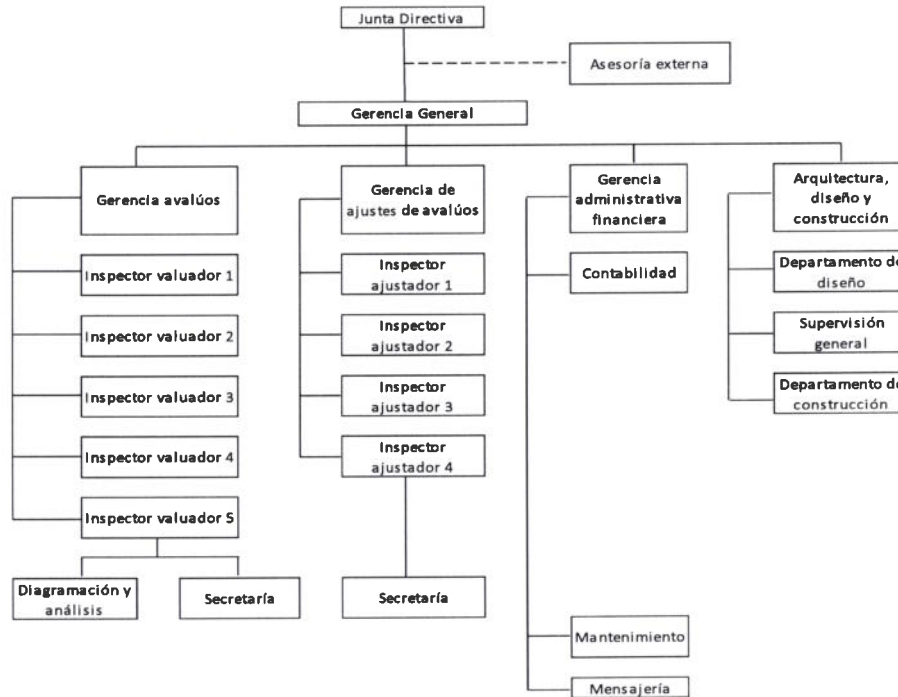
La estructura organizacional de la empresa está constituida inicialmente por la Junta Directiva y Gerencia General.

De igual manera, posee un departamento de avalúos, ajustes, departamento administrativo-financiero y un departamento de arquitectura, diseño y construcción.

La organización jerárquica se muestra en el organigrama siguiente:

Ilustración No. 1

Organigrama Empresa Avalúos y Construcción, S.A.



Fuente: Avalúos y Construcción, S.A. (marzo, 2014)

Ilustración No. 2

Análisis FODA – Empresa Avalúos y Construcción, S.A.

Factores externos no controlables	Positivas	Negativas
	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	Expandirse a nivel departamental.	Cobertura a nivel departamental limitada.
	Mejorar el servicio al cliente.	Reducción en ventas.
	Procurar el crecimiento en la cartera de la empresa.	Poco crecimiento.
	Especializarse en una rama del negocio y hacerla crecer.	Carece de nuevos negocios.
	Incursionar en otras aseguradoras y bancos del país.	Competencia agresiva.
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	Experiencia en operación.	No se comunican lineamientos organizacionales.
	Costos bajos de operación.	Poca integración y frustración de directivos.
	Ubicación céntrica.	No posee canales de comunicación formales.
	Conocimiento del mercado.	Desconocimiento de visión, misión y filosofía de la empresa.
	Precios competitivos.	Carece de manuales de funciones.
		Tecnología obsoleta.
		Falta de personal calificado y empoderamiento.
		Carece de programas de capacitación.
		Escasa comunicación entre departamentos.

Fuente: Avalúos y Construcción, S.A. (marzo, 2014)

La comunicación interna es fundamental para definir la cultura organizacional dentro de toda empresa, ya que, es una herramienta para formalizar la cultura y a la vez permite la identificación del personal con sus respectivas empresas, mejorando así el clima laboral.

Una comunicación eficaz permite informar ordenadamente, así como establecer canales formales.

En el análisis realizado a la empresa Avalúos y Construcción, S.A. se pudo observar que la comunicación a nivel interno necesita mejoras, no se logra transmitir la cultura a todo nivel dentro de la organización, derivado de ello existe poca integración del personal, así como desconocimiento de visión y misión de la empresa, lo cual es fundamental para alcanzar los objetivos de cada compañía.

En los aspectos positivos que se detectaron, destaca la experiencia en la operación de la empresa, así como los bajos costos en operación y la oportunidad de expandirse a otros mercados y destinos tanto en la ciudad capital como en el interior de la república.

La evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa Avalúos y Construcción, S.A., permite una visión más clara de la situación que se presenta actualmente, así como identificar los factores a los cuales deberá ponerse especial atención en la presente investigación.

La empresa en estudio tiene definida la misión de la siguiente manera: brindar un servicio profesional de alta calidad, rapidez y eficiencia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; con el fin de que reciban productos confiables y con respaldo técnico, buscando ser una empresa líder en el país con personal calificado.

Al igual, han diseñado su visión así: ser la mejor empresa de servicios para convertirnos en un conglomerado empresarial con liderazgo nacional y presencia internacional, manteniendo siempre los más altos niveles de calidad a través del servicio, eficiencia y rapidez; buscando superar las expectativas de nuestros clientes.

Dentro de los valores que rigen la empresa se pueden mencionar responsabilidad, integridad, trabajo en equipo y enfoque al servicio. Estos son significativos en la operación de la empresa y son una característica importante en la cultura organizacional de la misma.

Finalmente, se puede agregar que Avalúos y Construcción, S.A. registra sus operaciones financieras a través de una empresa externa que provee este servicio. Maneja la información financiera con base a libros contables de la compañía y esto a la vez permite conocer el rendimiento de la misma, lo cual sirve de base para la toma de decisiones con el fin de obtener mejoras dentro de la organización.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Es necesario conocer a detalle los elementos que servirán de base para el análisis de la presente investigación, así como los temas que se encuentran relacionados con la problemática que se presenta.

Comunicación

Campos (2007) afirma

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, y distingue tres sistemas: operacional (tareas), reglamentaria (órdenes e instrucciones) y de mantenimiento (relaciones públicas).

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial (p. 292).

Proceso de comunicación

Según Campos (2007)

El proceso de comunicación dentro de una organización es uno de los puntos más importantes para lograr implementar estrategias que mejoren el funcionamiento de una empresa.

Dentro estos procesos intervienen variables como la comunicación interna, que es la que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización, mientras que la externa tiene énfasis en los clientes y proveedores. Contar con un buen sistema de comunicación dentro de la empresa da valor agregado a una organización y habla de una buena gestión administrativa.

La comunicación interna posee cuatro formas:

- Descendente, su principal función es comunicar la cultura organizacional y las directrices para cumplirlas.
- Ascendente, se da desde los niveles más bajos de la organización hacia los más altos. Permite que los colaboradores trabajen proactivamente en la toma de decisiones participen constantemente en la creación e innovación de la organización.
- Horizontal, se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Se puede obtener a través de reuniones, informes, y asambleas.
- Diagonal, es la necesidad de coordinación intergrupala (p. 50-55).

Comunicación organizacional

Fernández & Galguera (2008) afirma

La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.

Un mensaje puede ser cualquier tipo de estímulo que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización ocasiona que ese individuo le atribuya un significado.

Para este autor, existen diferentes tendencias que dominan el estudio de la comunicación, entre ellas las redes de comunicación, que son estructuras de comunicación que existen en una organización, es decir la relación que se establece entre los empleados a partir de su posición en el grupo.

La comunicación interna puede ser de tipo ascendente o descendente.

- Comunicación ascendente: se establece a partir de los puestos más bajos de una organización y se dirige hasta los niveles gerenciales o de dirección más altos.
- Comunicación descendente: existe a partir de los niveles más altos de una organización y se dirige hacia los puestos más bajos (p.111).

Es importante mencionar que en la relación jefe-subordinado ambos deben estar abiertos al enviar y recibir mensajes para que la comunicación sea eficaz.

Fernández & Galguera (2008) afirman: “Una organización eficiente es la que relaciona dinámicamente sus necesidades de procesamiento de datos con la capacidad para proveer a los miembros de la organización la información requerida” (p.118).

La mayoría de autores afirman que la comunicación y la relación entre los trabajadores de la empresa es vital para que la organización cumpla con sus objetivos corporativos, casi todos hablan de una comunicación interna u organizacional desde el punto de vista de los esfuerzos internos que hacen los trabajadores.

Medios de comunicación interna

En la comunicación de una organización se pueden utilizar un sinnúmero de vías por las cuales se va a transmitir el mensaje. Algunos tienen más efectividad que otros, todo dependerá de las necesidades de cada empresa.

De acuerdo a Fernández (2007)

Los medios dentro de una empresa se clasifican en orales y escritos, y éstos a su vez, en visibles e invisibles. Para el autor, los medios visibles son los que ofrecen más interés por parte del receptor, puesto que logran con más facilidad y rapidez la retroalimentación. En cambio la ventaja de los medios escritos es que queda constancia del mensaje.

Dentro de los medios de comunicación interna hay herramientas que se pueden utilizar para hacer llegar el mensaje a los trabajadores y para mejorar el clima laboral. Las más utilizadas son:

- Revista interna: su objetivo primordial es poder desarrollar actitudes beneficiosas para la institución. Uno de los beneficios de este medio es que está disponible para todos los colaboradores. La revista puede ser impresa o digital, dependerá mucho del presupuesto que tenga la empresa. Debe fijar y mantener su frecuencia.
- Tablas de anuncios: es una forma muy tradicional de informar a los trabajadores sobre información legal, comunicados, anuncios, entre otros. También se le llama cartelera. Los mensajes normalmente son breves y el impacto que tenga en los trabajadores dependerá de qué tan llamativo sea para los receptores. No cambian más de una vez por semana.
- Mensajería electrónica: consiste en contactar al personal por medio de mensajes vía Intranet o correo electrónico, es una herramienta bastante práctica y fácil de utilizar. Dentro de sus ventajas cabe considerar la inmediatez, la interactividad, facilidad, confidencialidad y que puede ser utilizada para varias funciones, que van desde un

reporte de los resultados anuales de la empresa hasta una carta de feliz cumpleaños para el trabajador.

- **Memoria de la organización:** es un documento informativo, normalmente anual, que informa sobre lo que ha acontecido en la empresa. Dentro de la memoria se incluyen datos estadísticos y un desglose de la evolución de la empresa durante todo un año. Es una descripción de cómo está la empresa y hacia dónde van dirigidos sus objetivos. También se le llama memoria de labores.
- **Circulares:** son como el volante fuera de una empresa, es una carta donde se da información a los trabajadores sobre determinado tema. Se recomienda utilizarla solo si es de suma importancia, ya que se puede utilizar otros recursos para dar la misma información.
- **Cartas personales:** pueden comunicar información de interés personal o grupal, es utilizada para felicitar sobre aniversarios o nacimientos, pero también son utilizadas para hacer llamadas de atención.
- **Reuniones:** es una forma de comunicarse no solo entre los trabajadores sino también para dar a conocer información importante para ellos, esta información se da de superiores a subordinados. Las reuniones dependen de quién las convoca, ya que esta persona será el mediador y responsable. Es importante convocar con agenda, propósito de la reunión, hora y duración de la reunión.
- **Informe de la reunión:** estos informes son realizados para dejar constancia sobre lo que se habló o discutió durante la reunión
- **Eventos internos:** dentro de los eventos internos de una empresa se pueden tomar en cuenta la cena de navidad, el convivio y actividades que no son organizadas con

frecuencia. Este tipo de eventos ayudan a mejorar o fortalecer la relación entre los trabajadores, y generar conocimiento del personal y de los equipos de organización (p.86).

Barreras de comunicación

De acuerdo a Rebeil (2006)

Dentro de la comunicación existen una serie de barreras que interrumpen el proceso, las principales se resumen a continuación:

- **Barreras físicas:** son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación, como por ejemplo el ruido, iluminación, distancia, y deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje.
- **Barreras fisiológicas:** son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) y son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.
- **Barreras psicológicas:** representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios.

En el aspecto administrativo, las barreras pueden estar ocasionadas por falta de planeación, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión, o bien por sobrecarga de información (p.185).

Cultura organizacional

Robbins (2004) define

Como cultura organizacional al sistema de significados que comparten los miembros y que la distingue de otras organizaciones, representando las impresiones que tienen los empleados de la compañía, siendo la cultura la que repercute en el comportamiento, productividad y expectativas de los trabajadores (p.525).

En general los autores coinciden en expresar que la cultura organizacional es el resultado de las políticas, hábitos de hacer las cosas, valores y creencias que ejercen los empleados de una organización, y que hacen de ésta su forma habitual de comportamiento. De tal modo, las culturas pueden caracterizarse como relativamente fuertes o débiles según el grado de repercusión que tengan en el comportamiento de los trabajadores.

En otro orden de ideas para una cultura organizacional, es de vital importancia construir una misión y visión apropiada a las necesidades y requerimientos de la empresa, estimulando su compromiso y entusiasmo al momento de ser aplicada.

Robbins (2004) afirma

Las organizaciones al igual que los individuos pueden ser rígidas o flexibles, poco innovadoras o conservadoras y define la cultura como un sistema de significados compartidos por los miembros que integran la organización, que la distingue de otra.

En sus aportes se refiere a siete características básicas, que según él captan la esencia de la cultura de una empresa. Estas son:

- Innovación: el grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores, creativos y con capacidad de arriesgarse para lograr objetivos.
- Minuciosidad: trata sobre el nivel de precisión, análisis y atención a los detalles por parte de los empleados.
- Orientación a los resultados: se refiere al grado en que la alta gerencia está orientada más a la producción o resultados que al mismo proceso ejecutado para lograrlo.
- Orientación a las personas: hace referencia al grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.
- Orientación a los equipos: el nivel en que las tareas giran alrededor de los equipos más que al trabajo individual.
- Agresividad: se refiere a la medida en que los empleados son competitivos.
- Estabilidad (p.524).

Chiavenato (2005) indica

La cultura organizacional es una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, metáforas, historia, expectativas y valores que reunidos representa el modo particular en que la organización funciona. Adicionalmente, señala que la cultura organizacional presenta seis características esenciales: 1) Regularidad en los

comportamientos observados. 2) Normas. 3) Valores. 4) Filosofía. 5) Reglas y 6) Clima de la organización.

Chiavenato también indica que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias. Además plantea que la única manera de cambiar las organizaciones es cambiando su cultura (p.167).

Se puede resumir, que la cultura organizacional constituye la parte más compleja de la empresa, ya que, tiene que ver fundamentalmente con la naturaleza humana, y los valores que caracterizan a una cultura tienen influencia en todas las actividades de la organización. Por lo cual, ésta tiene incidencia directa en la efectividad de la empresa.

Tipos de cultura organizacional

De acuerdo a Daft (2005)

Existen cuatro tipos de cultura organizacional, las cuales se detallan a continuación:

- La cultura de adaptabilidad: hace referencia al enfoque estratégico que implementa la empresa con el propósito de dar respuesta al entorno externo. Esta cultura hace énfasis en la necesidad de la flexibilidad y el cambio como mecanismo para satisfacer las necesidades del cliente, y se caracteriza porque estimula las normas y creencias que les permiten reaccionar con rapidez a los cambios del entorno. Además, impulsa

la innovación, la creatividad, autoridad, flexibilidad, iniciativa y la toma de riesgos entre sus colaboradores. Las compañías que deciden tener este tipo de cultura corresponden a aquellas que deben moverse con rapidez con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

- La cultura de misión: se enfocan hacia la visión de la organización y el logro de objetivos, como el crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado. Los directivos se encargan de comunicar el estado futuro deseado propuesto por la organización, traducen la visión en metas medibles y evalúan el desempeño de los empleados. En algunos casos este tipo de cultura refleja un alto nivel de competitividad y una orientación hacia las utilidades.
- La cultura de clan: tiene un enfoque de participación e intervención, crea un sentido de responsabilidad e identidad y por ende un mayor compromiso con la organización. En esta cultura se les da valor a los empleados, pues debe asegurarse de que tengan todo lo que necesitan para contribuir en la satisfacción y productividad. Por medio de esta cultura, la empresa se ayuda a enfrentar los cambios y desafíos del entorno.
- La cultura burocrática: tiene un enfoque interno con una marcada tendencia a crear un ambiente estable. Esta cultura se caracteriza por mantener las tradiciones, las políticas y prácticas establecidas como forma de alcanzar los objetivos empresariales (p.367-369).

Cambio organizacional

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2007) sostienen

En los últimos años las organizaciones se han visto presionadas a revisar tanto interna como externamente no sólo lo que hacen sino cómo lo hacen. Esta estrategia les permite mantenerse competitivas en el mercado y para lograrlo se apoyan en diferentes enfoques como reingeniería, gestión de la calidad total, reestructuración y cambio cultural, entre otras. La meta básicamente está en cambiar para poder mantenerse en un mercado exigente y desafiante (p.400).

Existen diversos modelos de cambio organizacional y uno de ellos precisamente es el modelo de cultura, donde se asumen las ideas, los valores compartidos y las normas como aspectos centrales de la organización.

Todo lo anterior es posible, siempre que se generen cambios internos en la organización y las personas que la integran.

Resistencia al cambio

Durante el proceso de cambio, un fenómeno común muy conocido por administradores y líderes organizacionales es la resistencia a afrontarlo por parte del personal. Esta resistencia puede manifestarse de diferentes formas, desde una resignación pasiva, hasta un daño intencional.

De acuerdo a Gibson, Ivancevich y Donnelly (2007)

Hay cuatro razones por las que la gente se resiste al cambio:

- Egoísmo: consiste en que algunas personas se resisten al cambio por temor a perder algo que valoran.

- **Falta de confianza:** si el individuo desconoce las razones que impulsan el cambio y sus implicaciones, aparece desconfianza entre la organización y el individuo. Entonces la probabilidad de resistencia es inevitable. El individuo se compromete a participar en aquellas organizaciones caracterizadas por la confianza que le proyecta.

- **Diferentes puntos de vista:** los empleados visualizan el cambio en formas distintas, puesto que los gestores y los empleados generalmente manejan diferentes datos de información. Quienes inician un proceso de cambio, a menudo ven que la nueva situación representa más costos que beneficios.

- **Baja tolerancia al cambio:** existen personas que se resisten al cambio por temor a no desarrollar las competencias requeridas para desempeñar el nuevo cargo eficientemente. Estos casos se presentan en aquellos empleados que tienen claro que necesitan cambiar pero que emocionalmente presentan incapacidad para la transición (p. 484).

La resistencia al cambio es una respuesta humana y los administradores o líderes organizacionales que participan en los programas de cambio deben tomar las medidas necesarias para crear un ambiente que lo fomente.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Las empresas hoy en día poseen una cultura organizacional, la cual es la identidad de cada organización y se determina por los directivos de la compañía. Una cultura positiva puede influir de manera beneficiosa y crear un ambiente atractivo para los empleados, aumentando la motivación y productividad, sin embargo, debe transmitirse eficientemente a través de los diferentes canales de comunicación que establezca la empresa.

La cultura juega un papel sumamente importante en la gestión de toda organización, ya que, permite alcanzar o no los objetivos establecidos por la dirección de la empresa.

La empresa Avalúos y Construcción, S.A., es una compañía con experiencia en la operación, sin embargo, fue constituida de forma imprecisa, dejando de lado temas administrativos, principalmente el manejo eficaz de la comunicación en todos los niveles que integran la organización.

Se constituyó con menos de tres personas y a medida que el mercado lo permitió tuvo un crecimiento, hoy la empresa está formada por 23 personas aproximadamente, sin embargo, el crecimiento desordenado no permitió diseñar una estructura formal de comunicación y por lo tanto no existen canales formales dentro de la organización.

Dentro del análisis realizado a la empresa, se detectaron aspectos negativos a nivel interno, los cuales están representados principalmente por la falta de comunicación. También es importante destacar que la cultura organizacional es demasiado débil, y carece de un objetivo común en el personal así como desconocimiento de lineamientos organizacionales. Estos factores ocasionan poca integración del personal y como consecuencia no existe motivación en el desempeño de sus tareas laborales.

Cabe mencionar que una comunicación eficaz, mejorará la identificación de los colaboradores con los objetivos de la empresa, y permitirá una motivación mayor en el personal, ya que, la comunicación interna permite difundir los acontecimientos importantes y lineamientos organizacionales de la empresa de manera oportuna y efectiva.

Luego de evaluar la problemática anteriormente plantada se define la siguiente pregunta de investigación

¿Qué mejoras se obtienen en el clima organizacional de una empresa de Avalúos y Construcción, al implementar una política de comunicación interna? ¿Qué estrategias de comunicación interna puede promover la empresa Avalúos y Construcción, para lograr un entorno favorable al cumplimiento de sus objetivos?

3.2 Objetivos de la práctica realizada

3.2.1 Objetivo general

Implementar una política de comunicación que permita mejoras en el clima organizacional de la empresa.

3.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar la comunicación interna de la organización.
- Determinar los canales de comunicación que se utilizan dentro de la empresa.
- Definir estrategias eficientes de comunicación interna.
- Diseñar una política de comunicación para la empresa Avalúos y Construcción, S.A.

3.3 Alcances y límites de la práctica

La presente investigación se centralizó en la investigación de los efectos de una comunicación deficiente en el clima organizacional de una empresa de Avalúos y Construcción ubicada en la ciudad capital.

Dentro del trabajo realizado se presentaron restricciones de información, debido a políticas de confidencialidad que maneja la empresa, así como a la limitación de tiempo de los funcionarios derivado a las múltiples actividades que desempeñan.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

La presente investigación es de tipo cualitativa la cual se define como aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideró vital todas las opiniones, así como experiencia del área del personal que está involucrado en el proceso de comunicación dentro de la organización; sujetos que son fundamentales en la cultura organizacional que caracteriza a la empresa, siendo un total de 23 empleados.

Por ser una población pequeña fue necesario realizar un censo poblacional, el cual para Vivanco (2005) es el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan observaciones (p.209).

Los colaboradores se organizan en las siguientes posiciones:

- Gerencia general: está a cargo de una persona, quien se encarga de la administración de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos de la misma.
- Gerencia de avalúos: integrada por una persona quien valora los bienes inmuebles asignados por entidades bancarias a la organización.
- Gerencia de ajustes: una persona quien tiene a cargo a inspectores de ajustes de reclamos.

- Gerencia administrativa-financiera: está a cargo de una persona quien dirige y coordina el proceso de administración financiera de la empresa.
- Inspectores y evaluadores: está conformado por nueve personas quien tienen a su cargo atención personalizada de clientes y proveedores.
- Personal administrativo, conformado por:
 - 1 encargado de diagramación y análisis.
 - 4 personas que desempeñan actividades de diseño y construcción
 - 1 contador.
 - 2 secretarias.
 - 1 mensajero.
 - 1 encargado de mantenimiento.

3.4.2 Instrumentos

Para recopilar la información, se diseñó dos cuestionarios con preguntas cerradas. El primer instrumento está dirigido a las gerencias de cada división y el segundo se enfocó al personal administrativo.

- Cuestionario dirigido a gerencias: se distribuyó a gerencia de avalúos, ajustes y administrativa-financiera. El formulario se conformó por 13 preguntas cerradas, cuatro de ellas dicotómicas y nueve de respuesta múltiple.
La información recopilada permitió tener una perspectiva más clara del proceso de comunicación y clima organizacional de la empresa a nivel gerencial.
- Cuestionario para personal administrativo: se incluyeron a inspectores, así como área de contabilidad, diseño, construcción, diagramación, secretarias, mantenimiento y mensajería.
El formulario incluyó 14 preguntas cerradas, la mayor parte fue de selección múltiple con 11 preguntas y dos dicotómicas. El objetivo fue mostrar la percepción del personal respecto al sistema de comunicación interna, así como el conocimiento que se tenía de la cultura organizacional.

La finalidad de ambos instrumentos fue evaluar el sistema de comunicación interna de la organización y mostrar un panorama de la situación que se estaba presentando, lo cual permitió diseñar estrategias de comunicación que permitieron mejoras en el clima organizacional de Avalúos y Construcción, S.A.

3.4.3 Procedimientos

Se consideró a la compañía Avalúos y Construcción, para la presente investigación, que abarca el estudio de comunicación interna, por ser una empresa en constante cambio que opera en un mercado altamente competitivo y profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita mejorar en forma interna el ambiente general y detectar las fortalezas que posee la empresa para ofrecer un excelente servicio al cliente y proveedores.

A través de un análisis FODA que se construyó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó las variables de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definidas las variables de investigación que están relacionadas con la comunicación interna de la empresa, se procedió a evaluar los diferentes procesos de comunicación con la finalidad de tener un diagnóstico sobre el ambiente en general y la medición del servicio que prestan a sus clientes y proveedores actualmente.

Posteriormente se definieron los objetivos generales y específicos, los cuales se estiman alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; de igual manera, se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se determinaron los sujetos de la investigación.

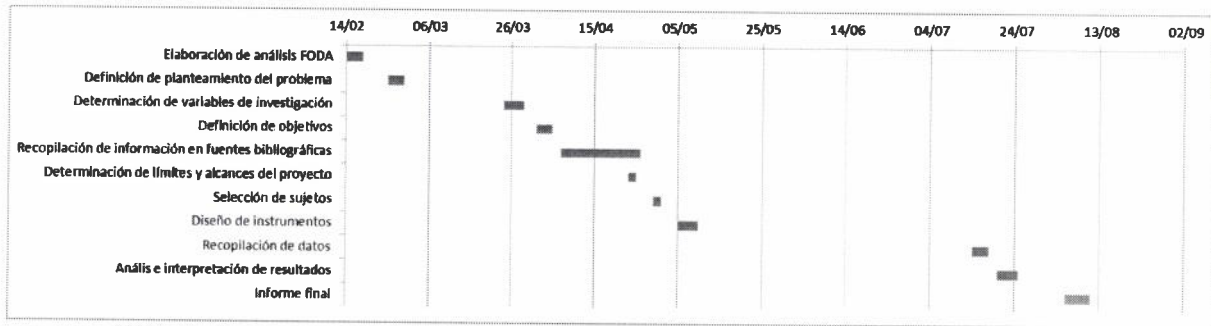
La selección de los instrumentos se deriva de la búsqueda de información que responde a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final e incluir una propuesta de mejora.

Se realizó un censo a los veintitrés empleados de la empresa, con el fin de evaluar el sistema de comunicación interna actual y mostrar un panorama de la situación. Para ello se elaboraron dos cuestionarios con preguntas cerradas dirigidos tanto a gerencias como al personal administrativo, una vez recopilada la información se tabularon los datos obtenidos en el trabajo de campo, cuyos resultados se graficaron y posteriormente se analizaron para realizar las conclusiones correspondientes.

Se elaboró una propuesta de mejora con el objetivo de establecer políticas para una comunicación interna efectiva. Al elaborar la propuesta, se detalló su alcance e importancia especificando las estrategias necesarias para su implementación, cronograma de actividades, así como el plan de evaluación del clima organizacional a realizar para medir el impacto de la misma.

Ilustración No. 3

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia, julio 2014



Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación efectuada, se procedió a realizar el trabajo de campo, aplicando los instrumentos previamente evaluados, los cuales están dirigidos tanto a gerentes, como inspectores y resto del personal.

Los cuestionarios diseñados permitieron conocer la situación actual de la empresa, en cuanto a temas relacionados con la comunicación interna, así como el grado de identificación que tienen los colaboradores con la organización.

Para indagar sobre la cultura organizacional y comunicación interna se recopiló información por medio de cuestionarios dirigidos a gerencias, esto permitió conocer características sobre la comunicación dentro de la empresa.

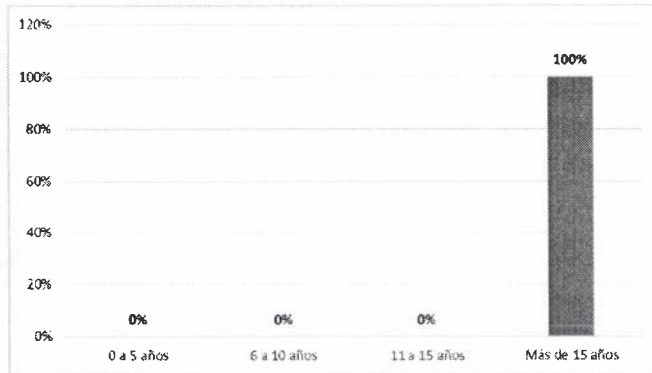
Posteriormente, se encuestó a inspectores, evaluadores y personal administrativo, lo cual permitió conocer el nivel de influencia de cultura organizacional que se tiene, así como aspectos de comunicación interna.

La presentación de resultados se segmenta en dos partes: la información recopilada de gerentes y los cuestionarios dirigidos a personal administrativo e inspectores. Los resultados se presentan a continuación en forma gráfica con explicaciones puntuales de las preguntas efectuadas.

Cuestionario dirigido a gerentes

Ilustración No. 4

Gráfica 1: Tiempo de laborar en la empresa

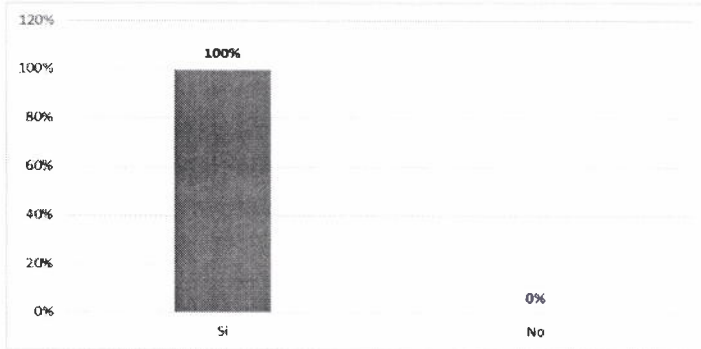


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Las tres personas encuestadas manifestaron tener más de 15 años de formar parte de la empresa; esto se debe a que la empresa fue formada por tres gerentes quienes permanecen en la organización desde su constitución. Esta característica contribuye a que los directivos se sientan identificados con la compañía por el tiempo que tienen de ser parte de la organización.

Ilustración No. 5

Gráfica 2: Conocimiento de políticas y normas de la empresa

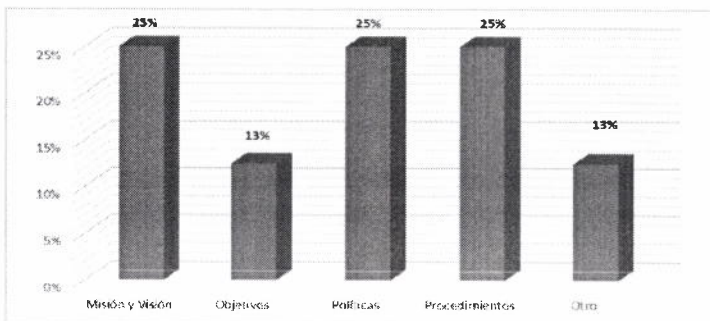


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Esta gráfica representa el dominio que poseen los directivos en cuanto a normas y políticas, ya que, los tres afirman conocer al respecto. Es una condición importante, ya que, en la medida que se tengan cimentados estos conceptos, podrán canalizarse oportunamente con el resto de personal.

Ilustración No. 6

Gráfica 3. Aspectos que se dan a conocer de forma escrita



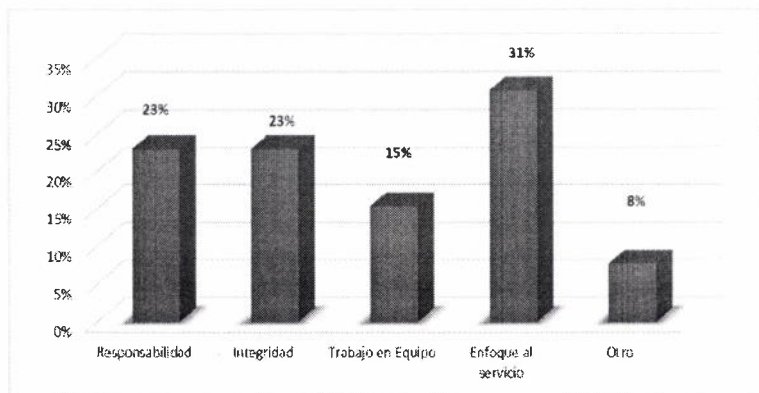
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Los resultados reflejan que las políticas, procedimientos, misión y visión de la empresa son los aspectos primordiales que se comunican por escrito. En un porcentaje menor se dan a conocer objetivos, ya que, solo un gerente señala que circulan por escrito al igual que otros aspectos como reglamentos internos.

Es importante estar al tanto de las comunicaciones que se tienen de forma escrita, ya que, esto permite que el colaborador conozca a detalle aspectos relevantes de la empresa y su operación, al mismo tiempo, que le permite familiarizarse con estos conceptos.

Ilustración No. 7

Gráfica 4: Principales valores que promueve la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

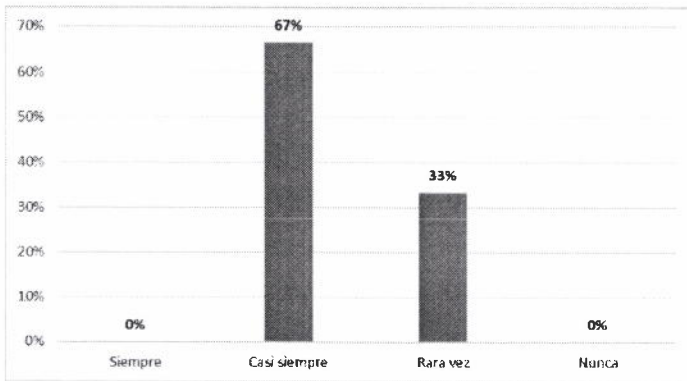
Según encuesta efectuada el principal valor que promueve la empresa es el enfoque al servicio, seguido de la responsabilidad e integridad.

Se puede determinar que el trabajo en equipo es un aspecto que no se motiva en gran escala, ya que, solo dos gerentes lo tienen presente. Finalmente, un gerente refiere que existen otros valores que la empresa pone en práctica, siendo estos el compañerismo.

A nivel de gerencia se tiene claramente definido el enfoque al servicio, sin embargo, es importante utilizar esfuerzos en mejorar el trabajo en equipo y compañerismo, lo cual permitirá integrar al personal con la organización, así como obtener mejores resultados a nivel operativo.

Ilustración No. 8

Gráfica 5: Promoción de ideas o sugerencias de los empleados



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

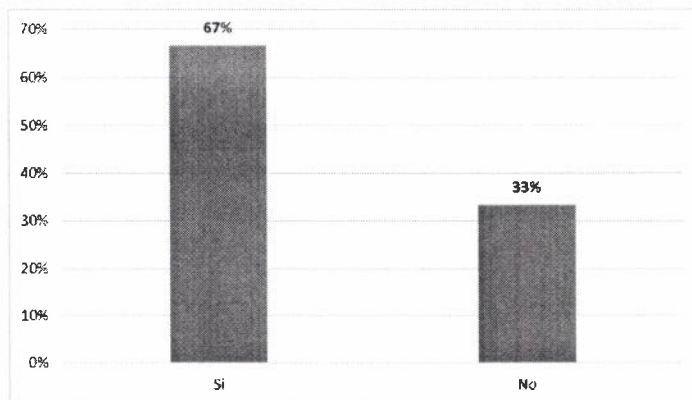
Más de la mitad de la población encuestada, refiere que casi siempre se promueven ideas o sugerencias del personal, mientras que un gerente manifiesta que rara vez se fomentan.

Este aspecto es un indicador importante en cuanto al tipo de comunicación interna que maneja la empresa, ya que, en la medida, que se promueven las propuestas de los colaboradores se motiva a los mismos a involucrarse en la operación de la empresa, a la vez que permite conocer otras perspectivas a través de la creatividad que manifiesta cada empleado.

La comunicación fluida permitirá una mejor capacidad para el desarrollo de ideas, las cuales deberán valorizarse, promoviendo con ello un diálogo abierto.

Ilustración No. 9

Gráfica 6: Manejo de política abierta de comunicación



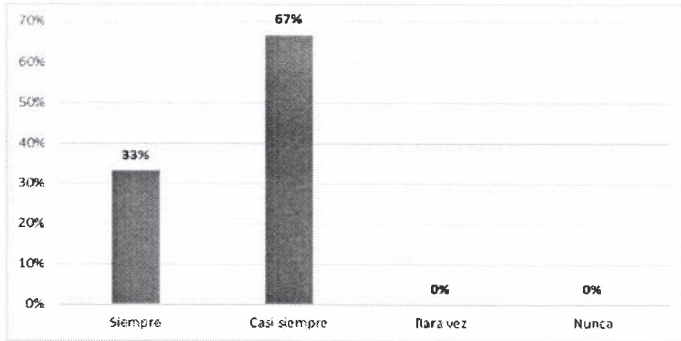
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Del total de personas encuestadas, la mayoría afirma que manejan una política abierta de comunicación. Únicamente un gerente refiere lo contrario.

Es importante promover una política de comunicación abierta, la que, permitirá incrementar los aportes de cada colaborador, así como propiciará un ambiente de libre expresión de ideas y opiniones. Esto a la vez, permitirá mejoras en el clima organizacional de la empresa.

Ilustración No. 10

Gráfica 7: Comunicación del plan general de la empresa

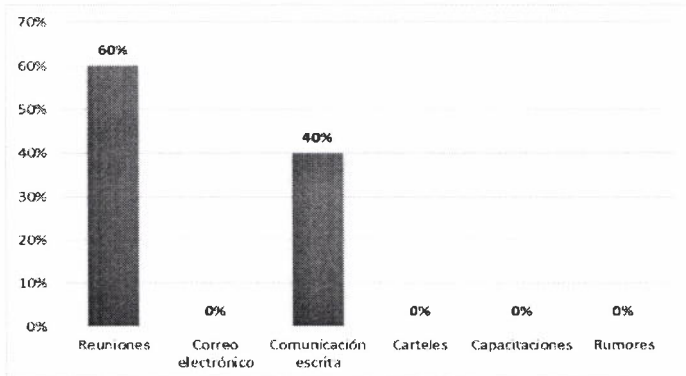


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Más de la mitad de los gerentes encuestados afirma que casi siempre comunica al personal el plan general de la empresa. Es primordial diseñar estrategias de comunicación interna, en las cuales constantemente se informe al colaborador los valores, misión, visión y objetivos de la organización. Este aspecto permitirá crear una identidad corporativa más firme y que el empleado conozca hacia dónde se dirige la organización.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: Medios que se utilizan para comunicar a los colaboradores



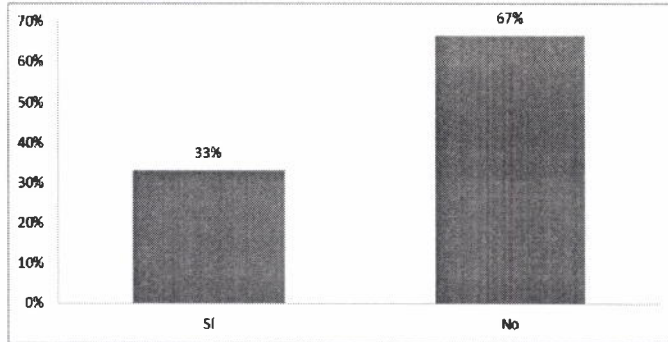
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

La mayoría de gerentes encuestados, refiere que el principal medio que se utiliza para comunicar al personal son reuniones, mientras que dos de ellos señalan que las comunicaciones son por escrito.

Es importante definir claramente los medios de comunicación a utilizar, y hacerlos de conocimiento general en los colaboradores. Esto permitirá una comunicación bidireccional fluida y al mismo tiempo se logrará una cultura de comunicación formal en la empresa.

Ilustración No. 12

Gráfica 9: Comunicación efectiva entre departamentos

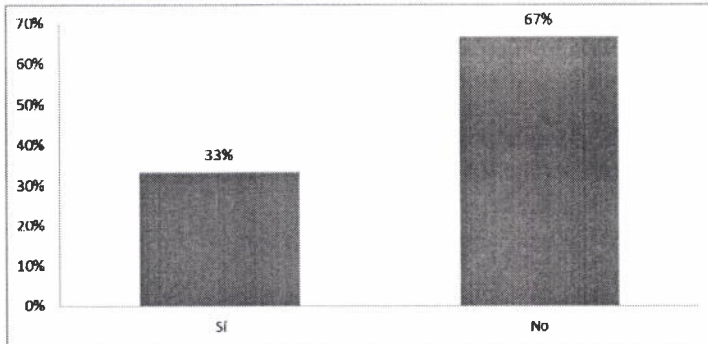


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Dos directivos perciben que no existe comunicación efectiva entre departamentos, mientras que uno de ellos indica lo contrario. Una comunicación efectiva entre departamentos permitirá la colaboración y trabajo en equipo, facilitando con ello la operación de la compañía. Es de gran utilidad que exista interrelación entre departamentos para poder encaminar al personal hacia el objetivo común de la empresa.

Ilustración No. 13

Gráfica 10: Cultura organizacional dentro de la empresa



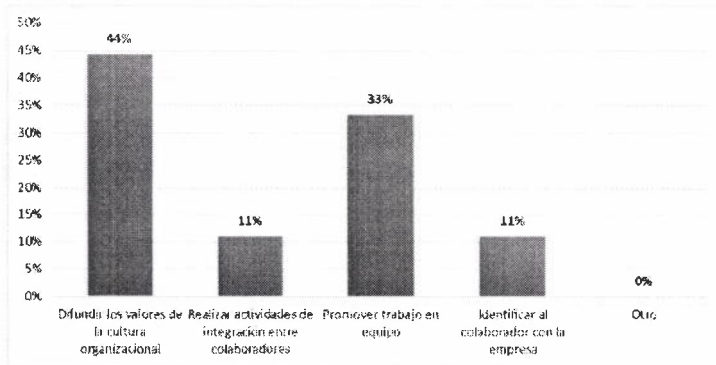
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

A nivel de gerencia, claramente se observa que no existe una cultura organizacional dentro de la empresa, porque, dos gerentes niegan el desarrollo de la misma en la organización.

Este aspecto impacta negativamente en la operación de la empresa, debido a que, una cultura organizacional es el resultado de políticas, valores y creencias de los empleados, lo cual repercute en la productividad de la compañía. Mientras más fuerte sea la cultura de una compañía, mejor nivel de identificación existirá de parte de los trabajadores.

Ilustración No. 14

Gráfica 11: Acciones que fortalecen la cultura organizacional y comunicación



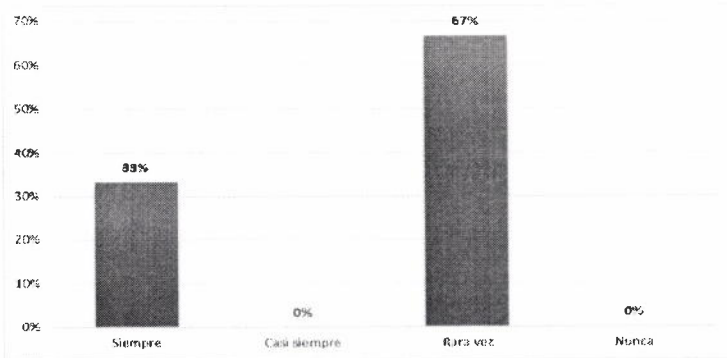
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Esta gráfica muestra que lo primordial para los gerentes es difundir los valores de la empresa, ya que, esta acción fortalecería de mejor manera la comunicación y cultura organizacional de la empresa. Mientras, que en un menor porcentaje los gerentes seleccionaron la promoción de trabajo en equipo.

El desarrollo de actividades que fortalezcan la cultura organizacional y comunicación interna en la empresa, fomentará el sentido de pertenencia del empleado hacia la organización, lo cual traerá mejoras en el nivel de productividad y satisfacción del colaborador.

Ilustración No. 15

Gráfica 12: Vínculos amistosos dentro de la empresa



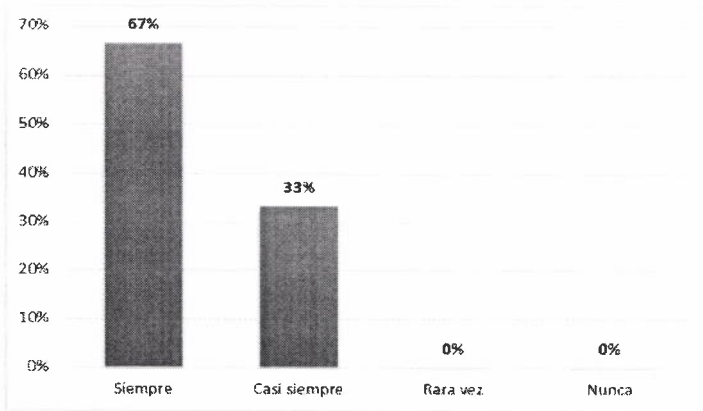
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Dos de los directivos encuestados refieren que rara vez se establecen vínculos amistosos entre los colaboradores que conforman la organización.

El hecho de constituir vínculos de amistad y/o compañerismo entre el personal promueve un clima organizacional agradable, esto considerando que el lugar de trabajo es en donde el colaborador permanece mayor tiempo de su vida.

Ilustración No. 16

Gráfica 13: Presentación de nuevos colaboradores



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

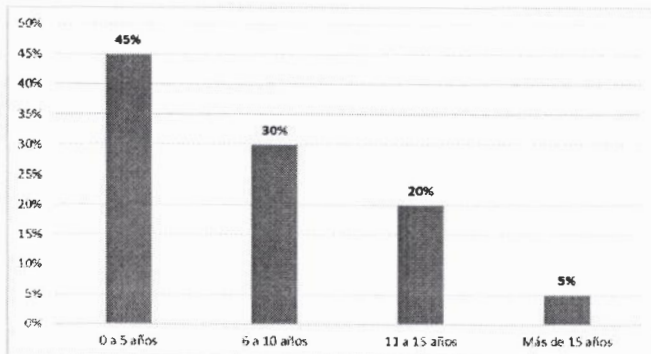
La gráfica muestra las opiniones de los gerentes, en la cual dos de ellos manifiestan que siempre se presenta un integrante nuevo a cada colaborador de la empresa.

Esta característica es positiva, ya que, contribuye a crear un sentido de pertenencia e identidad del colaborador con la empresa desde el inicio de labores, así como contribuye a cimentar las bases de un clima laboral agradable.

Cuestionario dirigido a personal administrativo

Ilustración No. 17

Gráfica 14: Tiempo que tiene de trabajar en la empresa



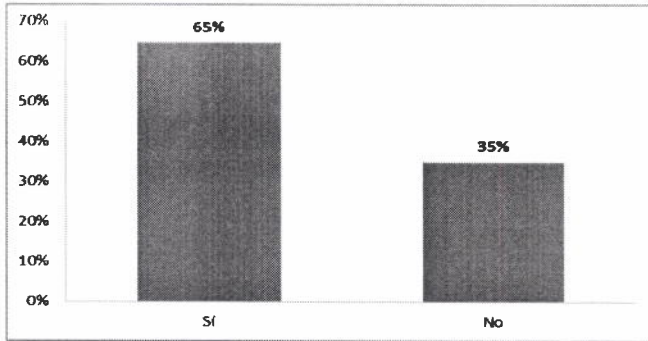
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Se observa que la mayor parte del personal administrativo es de reciente ingreso con menos de cinco años de laborar en la empresa. Solo una persona ha colaborado desde hace más de 15 años.

Es importante reconocer la antigüedad de los colaboradores en el servicio de la empresa, y aún cuando sea un porcentaje pequeño debe valorizarse para poder contagiar al nuevo personal y así fidelizar al empleado con la institución.

Ilustración No. 18

Gráfica 15: Conocimiento de políticas y normas de la empresa



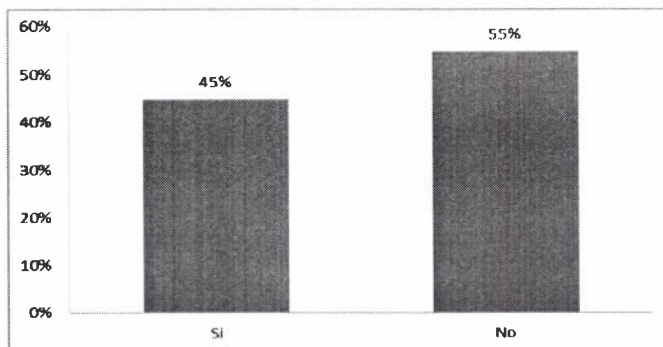
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

De los veinte colaboradores encuestados, trece refieren que conoce las políticas y normas de la empresa y siete indican lo contrario.

La gráfica muestra que tanto personal administrativo como directivos coinciden respecto al conocimiento de normas y políticas de la organización. Este es un aspecto positivo, porque, todo empleado que conoce la dirección de la empresa puede identificarse de mejor manera con ella y crear un vínculo laboral más fuerte que aquellos empleados que ignoran estos aspectos.

Ilustración No. 19

Gráfica 16: Conocimiento del organigrama de la empresa



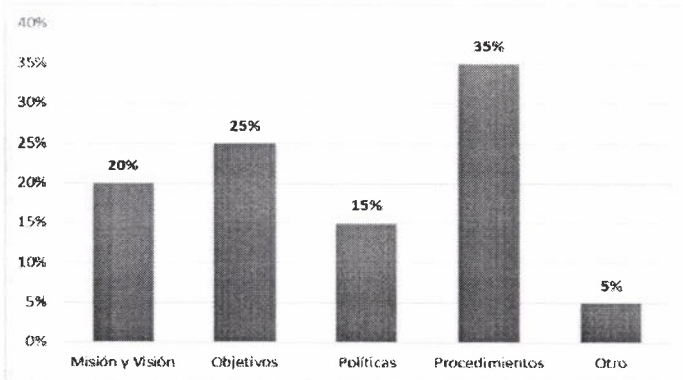
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Se puede observar que más de la mitad del personal encuestado desconoce la estructura organizacional de la empresa. En virtud, que únicamente nueve personas confirman saber de él.

Es vital dar a conocer el organigrama de la compañía a los colaboradores, para brindar una idea clara de la jerarquía dentro de la empresa, y al mismo tiempo identificar a personal con la misma. El organigrama es útil en la ejecución de toda actividad, y es muy importante que se conozca a todo nivel dentro de la organización, pues permite una idea más clara de la responsabilidad que tiene cada uno dentro de la compañía

Ilustración No. 20

Gráfica 17: Aspectos que se dan a conocer de forma escrita



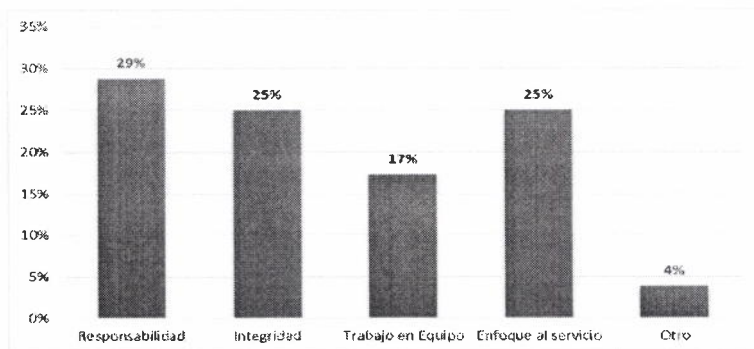
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

De acuerdo a la encuesta efectuada, la mayor parte de personal administrativo refiere conocer de forma escrita los procedimientos y objetivos de la organización. En menor porcentaje, cuatro personas indican que conocen misión, visión y en último lugar se mencionan las políticas, De igual manera, un colaborador refiere que también existen comunicaciones informales por escrito.

Si bien, es determinante conocer los procedimientos que lleva la organización, también debe enfatizarse en transmitir objetivos, misión y visión, para encaminar a los colaboradores hacia una misma dirección y alcanzar las metas de la empresa.

Ilustración No. 21

Gráfica 18: Principales valores que promueve la empresa



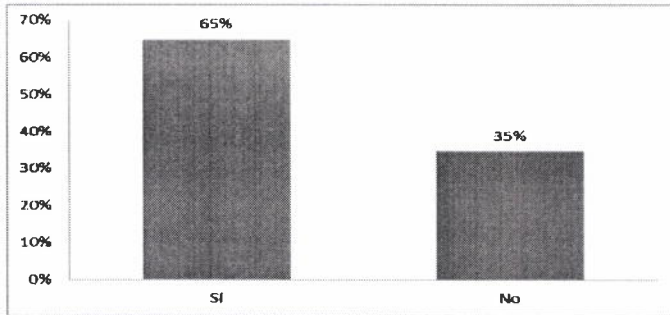
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Del total de empleados encuestados un tercio refiere que los principales valores que promueve la empresa es la responsabilidad, seguido de la integridad y enfoque al servicio. Sólo nueve personas indican que la empresa promueve el trabajo en equipo y finalmente dos colaboradores hacen mención a otros valores como honestidad y lealtad.

El personal administrativo tiene bien definida la responsabilidad dentro de su empresa, sin embargo, al igual que los directivos, manifiesta que no se ha utilizado esfuerzo suficiente para promover el trabajo en equipo. Es vital promover dentro de la empresa el trabajo en equipo, en virtud que mejora la comunicación y ayuda a alcanzar metas comunes más fácilmente.

Ilustración No. 22

Gráfica 19: Conocimiento del jefe inmediato



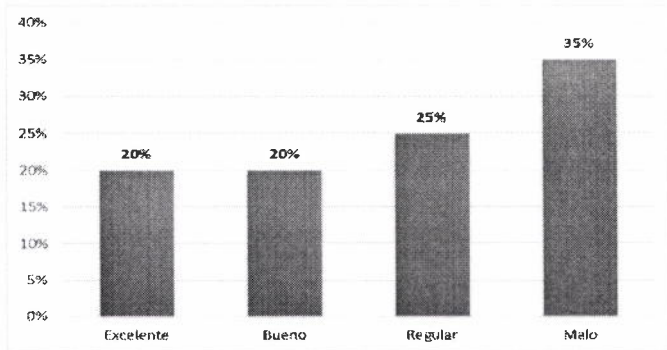
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Del total de personal administrativo, trece personas manifiestan que conocen con certeza quien es su jefe inmediato, mientras que siete empleados no lo saben.

El hecho que la mayor parte del personal identifique claramente a su jefe inmediato es un aspecto muy positivo, porque al conocer con precisión a quien se debe rendir cuentas se establecen canales directos de comunicación, permitiendo que ésta sea más fluida.

Ilustración No. 23

Gráfica 20: Comunicación entre colaborador y jefatura



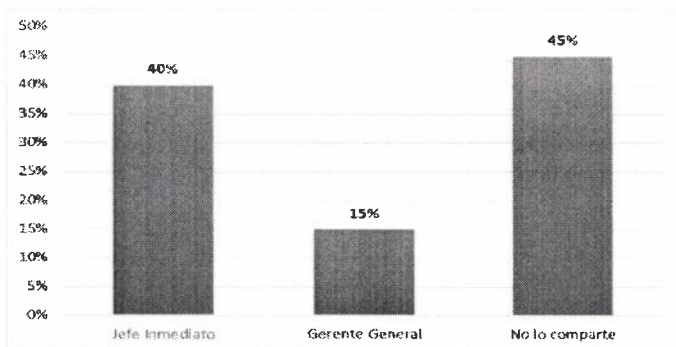
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Más de un tercio del personal encuestado refiere que la comunicación con su jefe inmediato es deficiente y una cuarta parte percibe su relación regular. Únicamente cuatro personas afirman que sostienen una excelente comunicación con su jefe.

A través de la gráfica se aprecia que no existe buena comunicación con el jefe inmediato. Se debe trabajar en mejorar este aspecto, porque puede afectar el enfoque de la empresa, porque no existe una interrelación entre empleado y jefatura, lo cual dificulta el cumplimiento de objetivos. Una buena comunicación permitirá mejoras en el rendimiento del personal y clima organizacional.

Ilustración No. 24

Gráfica 21: Canales de comunicación para comentarios y sugerencias.



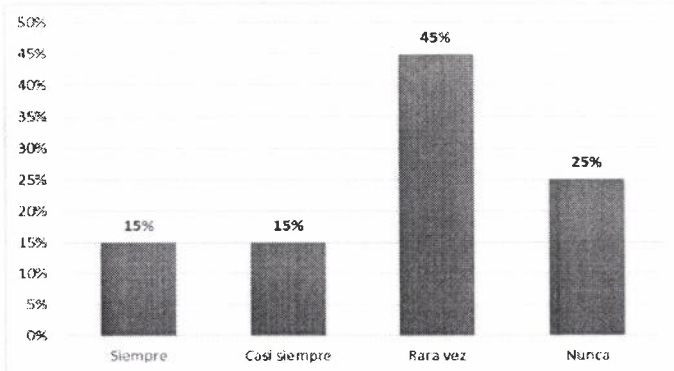
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

La mayor parte del personal indica que no comparte comentarios y/o sugerencias, mientras que ocho personas refieren que sigue el canal de comunicación hacia su jefe inmediato y sólo tres colaboradores lo hacen directamente con el gerente general.

Cuando el colaborador transmite su opinión se desarrolla una comunicación más fluida lo cual genera mejoras en el clima organizacional, en virtud, que se siente motivado e identificado.

Ilustración No. 25

Gráfica 22: Comunicación entre el colaborador y gerencia



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

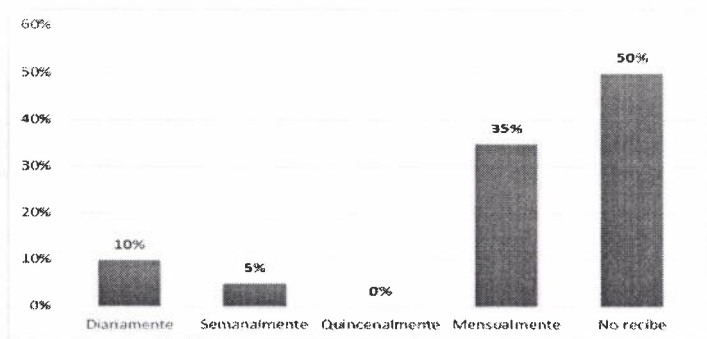
Nueve colaboradores indican que rara vez pueden expresarse libremente hacia el área de gerencia, mientras que otros cinco refieren que nunca sienten libertad de hacerlo.

En este sentido, la gráfica muestra una deficiencia en cuanto al diálogo abierto que maneja la empresa, porque más de la mitad de empleados no se expresa ante gerencia. Es interesante, que el enfoque de gerencia hacia el colaborador muestra lo contrario, porque los directivos manifestaron que poseen una política abierta respecto a comunicaciones de los colaboradores.

Es importante encontrar un punto medio, porque la comunicación fluida permitirá mejoras tanto a nivel de productividad, como la satisfacción del personal.

Ilustración No. 26

Gráfica 23: Frecuencia de mensajes informativos



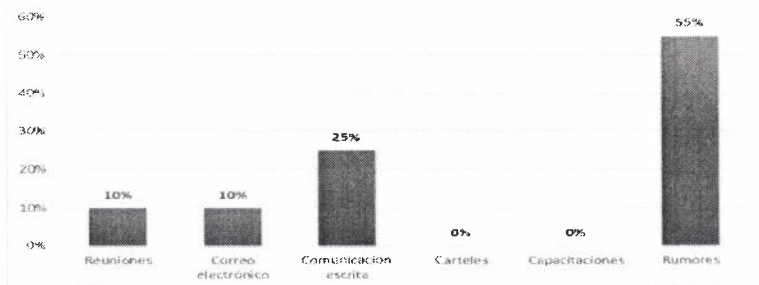
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

La gráfica muestra, que diez de las personas encuestadas no reciben mensajes informativos, mientras que siete colaboradores refieren que reciben este tipo de mensajes una vez al mes.

Cabe mencionar que una política de comunicación interna eficiente, permite establecer lineamientos para las comunicaciones, así como sugerir con qué frecuencia se transmitirán los comunicados. Esto impactará positivamente en el personal, porque un colaborador informado logra identificarse de una mejor manera con la empresa y también ayudará a mejorar la productividad de la compañía.

Ilustración No. 27

Gráfica 24: Medios de comunicación utilizados para temas laborales



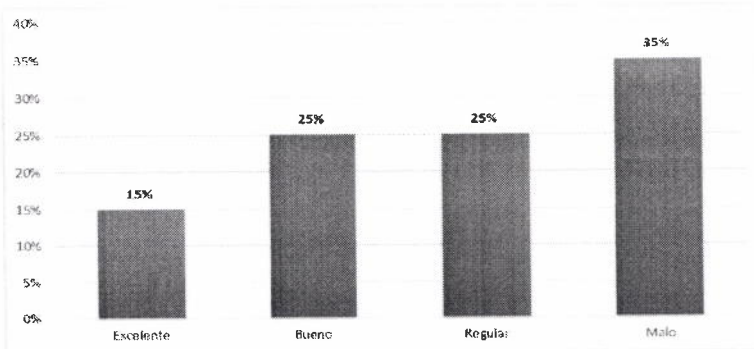
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

La gráfica muestra incompatibilidad entre la percepción de directivos y personal administrativo. Los gerentes manifestaron transmitir las comunicaciones a través de reuniones y comunicaciones escritas, mientras que el personal administrativo tiene una percepción diferente, tomando en cuenta que la mayor parte indica que no existe una comunicación formal, once personas perciben que se da por rumores. Mientras, que cinco más indican que el medio más utilizado es el escrito.

Vale la pena realizar reuniones periódicas para cambiar la percepción del personal administrativo y establecer canales formales de comunicación. Esto representará beneficios para el colaborador y gerencia, al mismo tiempo, contribuye a desarrollar una política de comunicación eficiente.

Ilustración No.28

Gráfica 25: Calificación de medios de comunicación utilizados por la organización



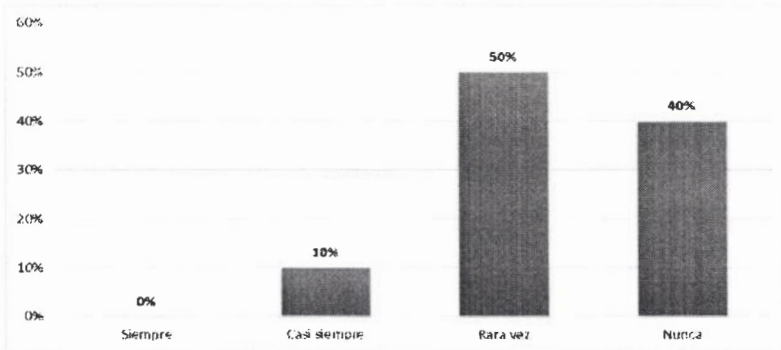
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Del total de encuestados, siete personas refieren que los medios de comunicación utilizados son malos, lo cual confirma lo expuesto en la pregunta anterior, en la cual manifestaban que las comunicaciones se realizan por medio de rumores. Adicionalmente, cinco colaboradores califican como regular los medios utilizados y ocho de ellos brinda su aprobación señalándolos como buenos y excelentes.

Es significativo que los medios de comunicación utilizados por la empresa sean efectivos, y se transmitan los mensajes claramente para poder alcanzar los objetivos establecidos por la compañía y, al mismo tiempo lograr mejoras en el clima organizacional.

Ilustración No. 29

Gráfica 26: Desarrollo de actividades recreativas entre departamentos de la organización



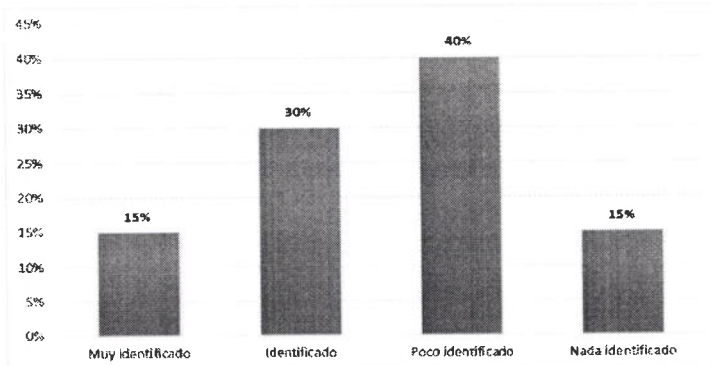
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

Diez de los empleados encuestados indican que rara vez se desarrollan actividades recreativas entre departamentos, mientras que ocho de ellos refieren que nunca se han llevado a cabo.

Desarrollar periódicamente actividades recreativas entre departamentos permite estrechar vínculos laborales y también de amistad. Este aspecto contribuye en el trabajo en equipo integrando de una mejor manera al personal, y también permite que el colaborador se sienta a gusto dentro de la organización, mejorando así el clima laboral.

Ilustración No. 30

Gráfica 27: Identificación del colaborador hacia la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado, julio 2014

A través de la presente gráfica se observa que más de la mitad del personal administrativo se siente poco o nada identificado con la compañía, mientras que únicamente seis personas se muestran identificadas y únicamente tres de ellas muy identificadas.

Debe otorgarse tiempo y recursos para diseñar estrategias que permitan incrementar el nivel de identificación del empleado hacia la compañía, porque esto contribuirá a disponer de personal más longevo en la organización, así como representará mejoras en el nivel de productividad y la fidelidad del empleado.

Un empleado que aprecia la organización podrá trabajar en función de las metas de la misma.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados del estudio de campo efectuado muestran que la mayoría de gerentes sostiene una política abierta de comunicación, así como la utilización de reuniones y medios escritos para las comunicaciones, a diferencia del personal administrativo que percibe que no hay comunicación formal, esta se da principalmente por medio de rumores, también enfatizan que rara vez pueden expresarse libremente al área de gerencia, lo cual pone en evidencia que no existe una comunicación ascendente efectiva.

Para Campos (2007)

El proceso de comunicación dentro de una organización es uno de los puntos más importantes para lograr implementar estrategias que mejoren el funcionamiento de una empresa.

El autor también manifiesta que la comunicación interna posee varias formas, entre ellas la ascendente que se da desde los niveles más bajos de la organización hacia los más altos y permite que los colaboradores trabajen proactivamente en la toma de decisiones, así como que participen constantemente en la creación e innovación de la organización (p50-55).

De acuerdo a las encuestas efectuadas, se pudo determinar que a nivel de gerencia las políticas, procedimientos, misión y visión son los aspectos primordiales que se comunican por escrito, aunque el personal administrativo indica que se da prioridad a los procedimientos y debe trabajarse más en el plan general de la empresa, basados en la teoría se pueden tomar diversas herramientas para que la comunicación sea eficaz tales como reuniones, correo electrónico y tableros de anuncios, entre otros.

También se pudo analizar que tanto directivos como personal administrativo conocen las normas y políticas de la empresa, lo cual es un aspecto sumamente importante, en virtud, que cuando se está al tanto de la dirección de la empresa se logra una mejor identificación con la compañía.

De acuerdo a Fernández (2007)

Los medios de comunicación dentro de una empresa se clasifican en orales y escritos, y éstos a su vez, en visibles e invisibles. Para el autor, los medios visibles son los que ofrecen más interés por parte del receptor, puesto que logran con más facilidad y rapidez la retroalimentación. En cambio la ventaja de los medios escritos es que queda constancia del mensaje.

Dentro de los medios de comunicación interna hay herramientas que se pueden utilizar para hacer llegar el mensaje a los trabajadores y para mejorar el clima laboral. Las más utilizadas son: revista interna, tablas de anuncios, mensajería electrónica, memoria de la organización, circulares, cartas personales, reuniones y eventos internos (p.86).

Se hace necesario entonces definir los medios de comunicación a utilizar, así como hacerlos de conocimiento de todo el personal, lo cual permitirá una comunicación fluida.

La encuesta también demostró que la mayoría de directivos percibe que no existe comunicación efectiva entre departamentos, lo cual confirma el personal administrativo, dado que manifiesta que en términos generales la comunicación con su jefe inmediato no es buena. El autor Fernández & Galguera (2008) afirma que “una organización eficiente es la que relaciona dinámicamente sus necesidades de procesamiento de datos con la capacidad para proveer a los miembros de la organización la información requerida” (p.118).

La mayoría de autores afirman que la comunicación y la relación entre los trabajadores de la empresa es vital para que la organización cumpla con sus objetivos corporativos, casi todos

hablan de una comunicación interna u organizacional desde el punto de vista de los esfuerzos internos que hacen los trabajadores.

Se puede resumir entonces la importancia de promover una política de comunicación abierta que propicie un ambiente de libre expresión, lo cual generará mejoras en el clima organizacional.

La comunicación efectiva entre departamentos es un aspecto que favorecerá el trabajo en equipo. De igual manera, es importante promover las sugerencias de los empleados para motivarlos a involucrarse en la operación de la empresa y a la vez se promoverá el diálogo abierto. Estas determinaciones crearán un vínculo laboral más estable y al mismo tiempo se crean mejoras tanto a nivel de operación de la empresa como en el clima laboral.

Chiavenato (2005) indica

La cultura organizacional es una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, metáforas, historia, expectativas y valores que reunidos representa el modo particular en que la organización funciona. Adicionalmente, señala que la cultura organizacional presenta seis características esenciales: 1) Regularidad en los comportamientos observados. 2) Normas. 3) Valores. 4) Filosofía. 5) Reglas y 6) Clima de la organización (p.167).

De acuerdo a información recopilada en el estudio de campo, los gerentes indican que el principal valor que promueve la empresa es el enfoque al servicio, seguido de la responsabilidad e integridad. De igual manera, el personal administrativo manifiesta que tiene bien definida la responsabilidad dentro de su empresa, sin embargo, tanto directivos como el personal coinciden en que el trabajo en equipo es un aspecto que no se motiva en gran medida, y no se han utilizado esfuerzos suficientes para promoverlo.

El trabajo en equipo es un aspecto muy importante en la operación de la empresa, ya que, mejora la comunicación y ayuda a alcanzar resultados de una mejor manera.

Chiavenato (2005) también indica que “el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.167).

Según resultados obtenidos en la encuesta efectuada los gerentes manifiestan que difundir los valores de la empresa es la acción que más fortalecería la comunicación y cultura organizacional de la empresa. Así mismo refieren que rara vez se establecen vínculos amistosos entre los colaboradores que conforman la organización, lo cual también afirma el personal administrativo.

Desarrollar periódicamente actividades recreativas entre departamentos permite estrechar vínculos laborales y también de amistad. Este aspecto contribuye en el trabajo en equipo integrar de una mejor manera al personal, y también permite que el colaborador se sienta a gusto dentro de la organización, mejorando así el clima laboral. Esto a su vez representará mejoras en el nivel de productividad de la empresa.

Finalmente, se observa que a nivel de gerencia no existe una cultura organizacional dentro de la empresa, y el personal administrativo manifiesta en términos generales que no se siente identificado con la compañía.

Robbins (2004) define

Como cultura organizacional al sistema de significados que comparten los miembros y que la distingue de otras organizaciones, representando las impresiones que tienen los empleados de la compañía, siendo la cultura la que repercute en el comportamiento, productividad y expectativas de los trabajadores (p.525).

El hecho que el personal no tenga una cultura bien cimentada impacta negativamente en la operación de la empresa, porque una cultura organizacional fuerte mejorará el nivel en que el empleado se identifica con la empresa y también permite cambios significativos en el clima organizacional.

Conclusiones

1. Los resultados del estudio evidenciaron la necesidad de implementar una política de comunicación interna que permita mejoras en el clima organizacional de la empresa, en virtud, que en la organización no existen lineamientos para la comunicación y tampoco se transmiten de forma escrita al personal administrativo los planes de la compañía, lo cual es vital para que el personal se identifique con la cultura organizacional. De igual manera, se detectó que las actividades de integración entre departamentos son muy escasas.

Por lo que se concluye que la comunicación interna se centra prioritariamente en la difusión de mensajes de procedimientos y políticas, pero no fomentan de la misma manera los valores, misión y visión de la compañía.

2. Se determina necesario conocer la percepción tanto del personal administrativo como los directivos de la organización en cuanto a la comunicación interna de la empresa, ya que a través de esta actividad se logrará tener una mejor visión y establecer los principales aspectos que deberán reforzarse para crear mejoras en el clima organizacional de la compañía.
3. Se concluye en la necesidad de conocer los canales de comunicación que se utilizan dentro de la empresa, para poder crear mejoras significativas en estos y así contribuir a una comunicación efectiva. Dentro del estudio efectuado se detectó diferencias entre la percepción de directivos y personal administrativo, porque la mayoría del personal manifiesta que la información la recibe por medio de rumores.

Para fortalecer la comunicación es necesario que los canales de comunicación utilizados sean adecuados y así el mensaje pueda llegar a todos los colaboradores de forma efectiva.

4. Los resultados llevan a la necesidad de definir estrategias eficientes de comunicación interna en la empresa en estudio, en virtud, que la misma carece de estrategias puntuales para la difusión de mensajes en todos los niveles jerárquicos, y esto ocasiona que la comunicación sea débil en todo el sistema de la organización.

Las estrategias de comunicación interna deberán llegar a todos los colaboradores por igual, para que se sientan identificados con la empresa.

5. Es de vital importancia diseñar una política de comunicación interna eficiente para la empresa Avalúos y Construcción, la cual sirva de guía en el proceso de comunicación de la organización. La política permitirá establecer las bases para emisión de mensajes y su difusión, con el objetivo que toda información que se comunique llegue eficazmente a los colaboradores, y de igual manera se persigue promover la integración del personal y crear mejoras en el clima organizacional.

Propuesta

Introducción

La investigación efectuada permitió identificar las debilidades en el proceso de comunicación interna que actualmente maneja la empresa de Avalúos y Construcción. A la vez, se detectaron las inconsistencias en este proceso, las cuales han impactado negativamente en el clima laboral de la organización.

Al evaluar la importancia de una comunicación eficiente en la operación de la empresa, se consideró oportuno diseñar una propuesta con el objetivo de mejorar el clima organizacional a través de la elaboración de una política de comunicación interna, que permita beneficios tanto a nivel operativo como a nivel de satisfacción del empleado.

Objetivo general

Establecer políticas para la gestión de una comunicación interna efectiva y que éstas se apliquen de forma uniforme y constante, comprometiendo a todos los empleados para que la implementación sea adecuada, con el fin de obtener mejoras en el clima organizacional.

Objetivos específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a la operación de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Promover un ambiente de libre expresión al personal, con el propósito de que comuniquen sus opiniones y/o sugerencias de forma eficiente a través de reuniones periódicas y la implementación de intranet.
- Establecer canales de comunicación formales que permitan que la información llegue completa y clara a cada colaborador.

Alcance

La propuesta está dirigida a todos los empleados que conforman la empresa, sin importar el cargo que posean dentro de la estructura organizacional. Se sugiere que el diseño de la política esté a cargo de las tres gerencias que operan en la institución: gerencia de avalúos, gerencia de ajustes y gerencia administrativa financiera.

Importancia de la propuesta

La importancia de implementar esta propuesta en la empresa de Avalúos y Construcción, se basa en que ésta perciba lo indispensable de una comunicación interna eficaz hoy en día, y los beneficios que se obtienen en el rendimiento del personal.

Importancia para los gerentes

La adopción de la política de comunicación interna servirá de guía a los directivos, para hacer que éstos sean más efectivos al momento de difundir la información hacia todo el personal que integra la organización.

Importancia para el personal administrativo

La propuesta contribuirá a que el personal comprenda la comunicación interna de una forma más clara y ordenada, con el propósito de expresar sus opiniones a sus superiores de forma eficiente.

Planteamiento de la propuesta

La política de comunicación permitirá informar de una forma ordenada decisiones de la empresa, misión, visión y cultura organizacional de la misma. Esta política tiene los siguientes enfoques:

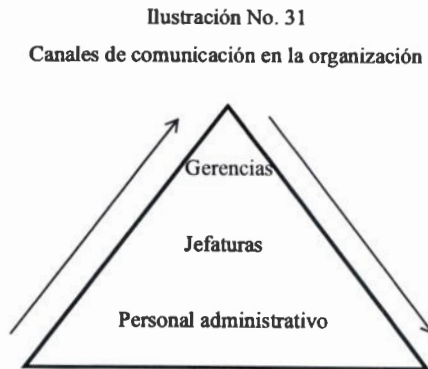
Comunicación interna	Comunicación masiva
Permite que la información llegue completa, y al mismo tiempo establece canales de comunicación formales, también evita la división entre departamentos por una mala comunicación.	Acá se hace referencia a las comunicaciones que se realizan simultáneamente a todo el personal dentro de la organización

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna, la actividad comunicativa debe girar en torno a la participación de los colaboradores de la compañía. A continuación se detallan algunas condiciones para que el colaborador participe activamente:

- Que exista confianza en las gerencias y jefaturas para intercambiar información necesaria para llevar a cabo las tareas asignadas.
- Que los colaboradores tengan capacidad para tomar decisiones, esto creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará satisfacción por sentirse participe de los éxitos de la organización.
- Que los empleados sientan que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta, esto fomentará una corriente de comunicación hacia arriba, así como mayor involucramiento por el personal.

Canales de comunicación

Se definen los siguientes canales para lograr una comunicación fluida.



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Estrategias a desarrollar

Basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, y considerando la discrepancia en la percepción de gerencia y personal administrativo, se propone estandarizar los medios de comunicación utilizados, apoyándonos con las siguientes estrategias:

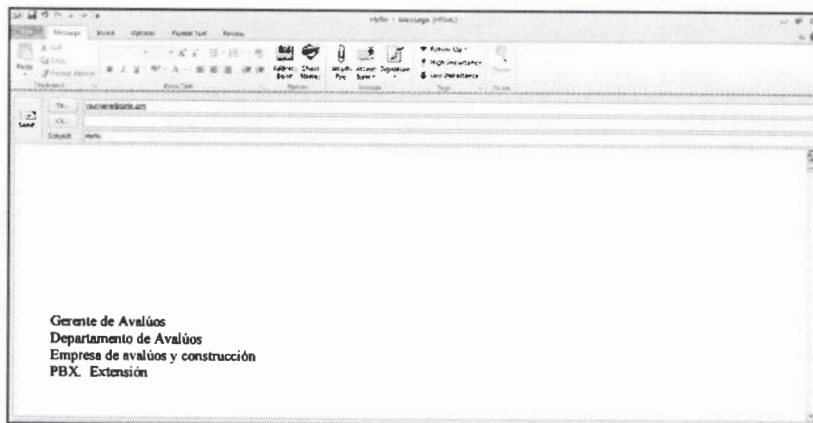
Ilustración No. 31

Estrategia	Objetivo	Acciones a seguir	Responsable
Uso de correo electrónico	Estandarizar el uso del correo electrónico con la firma y logo institucional	Informar al personal sobre la nueva metodología del correo electrónico	Gerencias y jefaturas
Reuniones de trabajo	Lograr la integración de los miembros de la organización	Convocar al personal a reuniones periódicas a través de correo electrónico.	Gerencias y jefaturas
		Calendarización de reuniones	
Cartelera de anuncios	Dar a conocer avisos importantes	Transmitir la importancia del uso frecuente de este medio de comunicación.	Gerencias y jefaturas
		Actualizar información de la cartelera	
Intranet	Comunicar políticas normas y otra información de interés para el colaborador	Transmitir la importancia del uso de este medio de comunicación.	Gerencias y jefaturas
Evaluación del clima organizacional	Conocer la percepción del colaborador respecto al clima organizacional	Convocar a la evaluación anual por medio de correo electrónico y cartelera	Gerencias

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

- Promover el uso de correo electrónico estandarizando la firma con el logo institucional, nombre, cargo y departamento al que pertenece el colaborador, así como número de extensión telefónica. La firma deberá utilizarse de forma general y se caracterizará por el uso del mismo tipo, tamaño y color de letra. Esta herramienta permitirá una comunicación escrita oficial.
 - Debe restringirse el envío de cadenas electrónicas y/o mensajes masivos que no estén relacionados con el giro de la empresa.
 - No se podrán utilizar imágenes en la firma de correo, excepto la del logo institucional.

Ilustración No. 32
Diseño de firma institucional en el correo electrónico



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

- Realizar reuniones periódicas para apoyar la comunicación interna. Se definirán reuniones semanales a nivel de gerencia y cada quince días entre jefaturas y personal administrativo con el objetivo de establecer una comunicación fluida. Las reuniones permitirán difundir información eficazmente.

En las reuniones se llevará una agenda de los puntos a tratar y se realizará una bitácora cuando finalice registrando fecha, participantes y aspectos que se trataron.

Ilustración No. 33
Programación de reuniones laborales

Semana	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Calendarización de reuniones												
Reuniones de trabajo a nivel de gerencia												
Reuniones de trabajo entre jefaturas y personal administrativo												

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Ilustración No.34

Bitácora de trabajo

Fecha _____

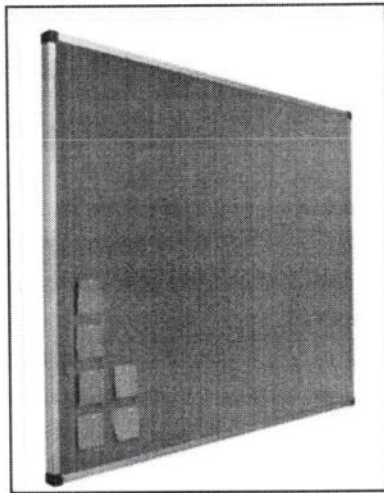
Tema a desarrollar	Nombre de participantes	Departamento

Comentarios generales

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

- A través de la implementación de una cartelera se podrá difundir mensajes informales o avisos rápidos. Esta modalidad tiene la ventaja de atraer la atención del personal hacia el mensaje que se desea difundir.

La cartelera se colocará en un punto visible con información de la empresa como eventos especiales, cumpleaños, noticias, etc. La comunicación que se coloque debe ser con un lenguaje claro y sencillo para obtener una mejor respuesta de los colaboradores.



- En un futuro se propone diseñar el portal de la empresa, que podrá utilizarse como un medio de comunicación importante a nivel interno. Esta herramienta permitirá acceder rápidamente a información institucional, buzón de sugerencias, así como acceder a políticas, misión y visión de la organización de manera precisa, lo cual facilitará la comunicación interna.
 - Información institucional: resumirá historia de la empresa, estructura organizacional, misión, visión y políticas en términos generales.

- Buzón de sugerencias: permitirá la libre expresión del colaborador y se podrán hacer llegar sugerencias tanto de aspectos laborales, como de actividades de integración de colaboradores.
 - La propuesta que se consideró incluye dominio por un año, página totalmente administrable por la empresa, diseño personalizado, galería de imágenes, integración de videos, formulario de contacto, así como estadísticas de visitas a la página. Adicionalmente, el costo encierra también el material para configuración de red, cableado, colocación de canaletas y configuración de cada máquina.
- Con el objetivo de apreciar el impacto de la política de comunicación, será necesario realizar una evaluación anual del clima organizacional de la empresa, la cual se realizará a través de la matriz que se muestra en ilustración No.34.

La valoración se realizará a través de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, codificado para procesamiento de datos. La encuesta fue proporcionada por la empresa de reclutamiento Marroquín, S.A., y está basada en el sistema Likert para la obtención de resultados. El cuestionario se circulará a todo el personal de la compañía, este proceso permitirá estudiar la actitud del empleado, ya que, las preguntas diseñadas medirán los siguientes factores: identificación con la empresa, comunicación, satisfacción laboral, así como participación y confianza.

El resultado de esta encuesta permitirá tener una visión más clara de la percepción de la compañía, así como tomar medidas correctivas para los aspectos que necesitan mejorar.

Ilustración No.35

Evaluación clima organizacional Empresa Avalúos y Construcción, S.A.

Fecha _____

Área _____

Instrucciones: conteste todas las preguntas, seleccionando con una X la respuesta que considere adecuada.

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Me gusta la empresa donde trabajo.				
2	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa actual.				
3	Me siento integrado en la empresa.				
4	Conozco los objetivos y valores de la empresa.				
5	Comparto los mismos valores que los de mi empresa.				
6	Creo que estoy en la mejor empresa.				
7	Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.				
8	Cuando tengo dudas en mi trabajo, sé a quién consultar.				
9	En la empresa existen medios internos de comunicación (carteleras, intranet, reuniones de trabajo, entre otros.)				
10	El jefe escucha los problemas personales de los empleados cuando es necesario.				
11	Cuando me equívoco, mi jefe me corrige.				
12	Disfruto las tareas que realizo.				
13	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he realizado.				
14	Creo que podría hacer mejor mi trabajo que como lo hago actualmente.				
15	Estoy satisfecho con los compañeros que tengo.				
16	Me siento satisfecho con el jefe que tengo.				
17	Mi jefe toma en cuenta mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.				
18	En mi trabajo se motiva a dar ideas y sugerencias.				
19	Siempre espero que me digan lo que tengo que hacer en mi trabajo.				
20	Tengo la libertad de organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo.				
21	Me permiten tomar decisiones cuando mi jefe no está presente.				

Fuente: Empresa de reclutamiento Marroquin, S.A., agosto 2014

Ilustración No.36

Matriz para evaluar el clima organizacional

<p>La encuesta mide los siguientes factores:</p> <p>Identificación: es el sentimiento de pertenencia, sensación del colaborador en compartir los objetivos personales con los de la empresa y tener un sentido de lealtad a la misma (preguntas No.1 a 6)</p> <p>Comunicación: representa la comunicación en el ambiente de trabajo, cuanto los colaboradores se relacionan con sus compañeros. De igual manera, cuando reciben información reciben instrucciones (preguntas No. 7 a 11).</p> <p>Satisfacción laboral: actitud general que el colaborador tiene hacia sus labores (preguntas No.12 a 16)</p> <p>Participación y confianza: representa la confianza que tienen los colaboradores para expresar su opiniones, así como de ser tomados en cuenta para el logro de los objetivos (preguntas No.17 a 21)</p>

Tiempo de resolución	30 minutos
----------------------	------------

Forma de aplicación	Para evaluar cada uno de los factores se utiliza una tipo Likert de cuatro puntos, la cual presenta distintas opciones para responder las preguntas. Para responder el cuestionario se necesita marcar con una X la respuesta adecuada.
---------------------	---

Fuente: Empresa de reclutamiento Marroquin, S.A., agosto 2014

Viabilidad del proyecto

Recurso financiero

La ejecución de la propuesta de comunicación interna planteada, requiere inversión de tiempo y recursos económicos, sin embargo, los beneficios que se obtendrán impactarán positivamente en la operación de la empresa.

Se propone financiar la implementación de la política con ingresos propios de la organización, considerando que la cantidad presupuestada no es tan elevada.

Se determina que la contribución principal de la propuesta es brindar una guía para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa de Avalúos y Construcción.

Es importante asignar recursos en la implementación de una política de comunicación eficaz lo cual representará un retorno de la inversión a través de mejoras en la satisfacción del colaborador y por lo tanto en el clima organizacional.

Ritter (2009) sostiene que el retorno de la inversión sirve de apoyo en la toma de decisiones y a la vez permite conocer el valor agregado que genera la inversión en relación al esfuerzo financiero que se realiza para que sea rentable. Para poder brindar un panorama del retorno de la inversión en la política propuesta, se contemplan indicadores relacionados con cambios de actitudes de los empleados.

Se estima que si se alcanza el 100% del objetivo planteado a la empresa le costará Q17, 587.60, sin embargo, considerando la dificultad de lograr un cambio de actitud se puede apreciar que será posible alcanzar un cambio del 75% en el personal, lo cual representaría Q13, 190.70.

Es decir, que con el cálculo del retorno de la inversión y el resultado de la encuesta anual se podrá demostrar el valor agregado real que aportará la política de comunicación interna a la empresa.

Una política de comunicación interna contempla también la posibilidad de resolver problemas y tomar decisiones en forma rápida y participativa, ya que cada uno de los empleados estará al tanto de los inconvenientes surgidos y tendrá la posibilidad de expresar su propuesta para que la misma sea considerada.

En cuanto a las opiniones de los colaboradores, al ser éstas escuchadas y valoradas, se logrará que los mismos se sientan involucrados en las decisiones, debido a que estarán participando activamente, contribuyendo de esta manera a su motivación. De esta forma, además, se creará un ambiente en el que todos tienen acceso a información por igual, así como la posibilidad de expresar su opinión.

La eficiente comunicación interna también aumentará el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, generando que los mismos sientan que trabajan por un objetivo en común.

Otro efecto positivo que se puede conseguir es la disminución de rumores en la organización, al asegurarse que se comunica en forma eficiente.

Ilustración No.37

Presupuesto

Descripción	Costo
Correo electrónico: la empresa ya dispone de esta herramienta y del logo institucional. Únicamente deberá difundirse las normas para estandarizar su uso.	No requiere costo adicional
Reuniones periódicas: las reuniones a efectuar tanto por gerencia como jefaturas y personal administrativo podrán efectuarse en la sala de reuniones de la empresa y durante la jornada laboral, sin que esto implique un costo adicional.	No requiere costo adicional
Cartelera: requiere la compra de dos pizarrones de corcho en tamaño 60x90cms, así como tachuelas sujetadoras.	Q543.80
Portal de la empresa: el diseño de portal de la empresa se cotizó en tres proveedores diferentes, y se seleccionó la propuesta más favorable. El costo de implementación es anual.	Q1,600.00
El portal también deriva una inversión inicial que incluye configuración de red, cableado, colocación de canaletas y configuración de cada máquina.	Q15,430.00
Evaluación anual del clima organizacional: se diseñará una encuesta en promedio de 2 hojas y se circulará en el total de 23 empleados. El costo se estima en función del número de copias requeridas, aproximadamente 46.	Q13.80
Total presupuestado	Q17,587.60

Fuente: elaboración propia según cotizaciones, agosto 2014

Recurso humano

La implementación de la política estará a cargo del área de gerencia y jefaturas de la manera que se detalla seguidamente.

- Gerencias: son responsables del diseño, revisión y actualización de la política de comunicación interna, así como velar por el cumplimiento de la misma. Debe promover constantemente la comunicación efectiva, así como actividades de integración y trabajo en equipo.
- Gerencias y jefaturas: son responsables de promover la comunicación descendente y ascendente con el propósito de implementar un sistema eficiente.

Recurso administrativo

Para implementar la propuesta será necesario contar con el apoyo tanto de gerencia como del personal administrativo.

Justificación

El recurso más importante en cualquier organización es el recurso humano. Esto es sumamente importante en una organización de servicios como la que se está estudiando, ya que, la actitud del personal influye en la calidad del servicio que se brinda.

Un personal motivado y que trabaja en equipo, será el pilar en la organización y permitirá que esta sea de éxito. Esto se consigue con un personal que conoce de la operación de la empresa y se involucra en ella. Es importante también para crear un clima organizacional agradable.

La política diseñada permitirá:

- Crear un ambiente de libre expresión lo cual incrementará la motivación de los colaboradores, sus opiniones serán escuchadas y valoradas.
- Mejorar la interacción entre colaboradores y con ello el trabajo en equipo.

- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.
- Mantener al colaborador informado con los avances de la organización para identificar al mismo con la empresa y así trabajará en función de las metas planteadas.

Adicionalmente, la propuesta permitirá la difusión de misión, visión y políticas de la empresa, con la finalidad de reforzar la identidad de los colaboradores hacia la organización.

La comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr competitividad y compromiso en la organización, ya que, a través del aprovechamiento de los medios de comunicación internos ya establecidos y el desarrollo de nuevos, se fortalecerá la cultura organizacional.

La empresa también tendrá un impacto positivo, porque una comunicación interna efectiva apoya la productividad, fomenta el compromiso de los colaboradores hacia la empresa, logrando así mayor competitividad.

Cronograma de implementación de la propuesta

El cronograma de la implementación contempla las estrategias establecidas durante la propuesta, así como el tiempo en el cual se desarrollarán las mismas.

Ilustración No.38

Cronograma de actividades

Actividad	Semana	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Uso de correo electrónico													
Reuniones de trabajo a nivel de gerencia													
Reuniones de trabajo entre jefaturas y personal administrativo													
Cartelera de anuncios													
Intranet													
Evaluación de clima organizacional		A realizar una vez al año											

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Referencias bibliográficas

- Campos, M. (2007). *Comunicación empresarial*. (1ra. ed). Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Thompson.
- Daft, R. (2005) *Teoría y diseño organizacional*. (8va. ed). International Thomson Editores.
- Fernández, C., & Galguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. (3ra. ed). México: Mc GrawHill.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación*. España: NARCEA.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2007). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (12va. ed). Mexico: Mc Graw Hill.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Editorial Trillas
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice May.
- Universidad Panamericana (2014). *Citas y referencias bibliográficas: una guía rápida del estilo APA*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Panamericana (2014). *Guía PED*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.

- Universidad Panamericana, (2006). *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*.
- Vivanco, Manuel (2005). *Muestreo estadístico: diseño y aplicaciones*. (1ra. ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Ritter, M. (2009, 13 de agosto). *Midiendo el ROI de la comunicación interna*. Recuperado de <https://www.academia.edu>

Anexos



Anexo 1

Tabla de medición de variables

Problemática	Variable de estudio	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No posee canales de comunicación formales. ▪ Carece de manuales de funciones. ▪ Escasa comunicación entre departamentos ▪ Poca integración y frustración de directivos. ▪ Se desconoce visión, misión y filosofía de la empresa. ▪ No se comunican lineamientos organizacionales 	<p>Comunicación interna</p> <p>Cultura organizacional</p>	<p>Comunicación entre las gerencias</p> <p>Valores de la organización</p> <p>Lineamientos organizacionales</p>	<p>¿Qué estrategias de comunicación interna puede promover la empresa de Avalúos y Construcción para lograr un entorno favorable al cumplimiento de sus objetivos?</p>	<p>Implementar una política de comunicación que permita mejoras en el clima organizacional de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la comunicación interna de la organización. ▪ Determinar los canales de comunicación que se utilizan dentro de la empresa. ▪ Definir estrategias eficientes de comunicación interna. ▪ Diseñar una política de comunicación para la empresa Avalúos y Construcción, S.A. 	<p>¿Tiene conocimiento del objetivo principal de la empresa?</p> <p>¿Conoce los canales de comunicación que maneja la Empresa?</p> <p>¿Realizan reuniones periódicas para conocimiento de resultados?</p> <p>¿Poseen información por escrito de los lineamientos organizacionales?</p> <p>¿Tienen claramente definidos las responsabilidades de cada Gerencia?</p>	<p>Gerencias y personal administrativo</p>



Anexo 2

Tabla de sujetos

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumento	Numero de Instrumento
<p>1. Evaluar la comunicación interna de la organización.</p>	<p>Gerencia general. Gerencia de avalúos. Gerencia de ajustes de seguros Gerencia administrativa-financiera Inspectores – valuador Inspectores – ajustador Resto de personal</p>	<p>1 persona 1 persona 1 persona 1 persona 5 personas 4 personas 10 personas</p>	<p>1 persona 1 persona 1 persona 1 persona 5 personas 4 personas 10 personas</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>2</p>
<p>2. Determinar los canales de comunicación que se utilizan dentro de la empresa.</p>	<p>Gerencia general. Gerencia de avalúos. Gerencia de ajustes de seguros Gerencia administrativa-financiera Inspectores – valuador Inspectores – ajustador Resto de personal</p>	<p>1 persona 1 persona 1 persona 1 persona 5 personas 4 personas 10 personas</p>	<p>1 persona 1 persona 1 persona 1 persona 5 personas 4 personas 10 personas</p>	<p>Cuestionario</p>	<p></p>

<p>3. Analizar los valores y lineamientos organizacionales que tiene definidos la compañía.</p>	<p>Gerencia general. Gerencia de avalúos. Gerencia de ajustes de seguros Gerencia administrativa-financiera Inspectores – valuador Inspectores – ajustador Resto de personal</p>	<p>1 persona 1 persona 1 persona 1 persona 5 personas 4 personas 10 personas</p>	<p>1 persona 1 persona 1 persona 1 persona 5 personas 4 personas 10 personas</p>	<p>Cuestionario</p>	
<p>4. Describir cómo funciona el proceso en la toma de decisiones dentro de la organización y establecer si existen políticas para éste.</p>	<p>Gerencia general. Gerencia de avalúos. Gerencia de ajustes de seguros Gerencia administrativa-financiera Inspectores – valuador Inspectores – ajustador Resto de personal</p>	<p>1 persona 1 persona 1 persona 1 persona 5 personas 4 personas 10 personas</p>	<p>1 persona 1 persona 1 persona 1 persona 5 personas 4 personas 10 personas</p>	<p>Cuestionario</p>	



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Anexo 3

Questionario dirigido a gerentes para definir mejoras en el clima organizacional de una empresa de
avalúos y construcción, a través de la implementación de políticas de comunicación interna

Puesto del entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

El siguiente cuestionario tiene por objetivo identificar y evaluar el sistema de comunicación interna y cultura organizacional de una Empresa de Avalúos y Construcción y será utilizada específicamente con fines académicos.

Marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión.

1. Tiempo que tiene de laborar en la Empresa:

- 0 a 5 años
 6 a 10 años
 11 a 15 años
 Más de 15 años

2. ¿Conoce las políticas y normas de la empresa?

- Sí
 No

3. ¿Cuáles de los siguientes puntos poseen dentro de la organización en forma escrita?

- Misión y Visión
- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Otro _____

4. Mencione los principales valores que promueve la empresa:

- Responsabilidad
- Integridad
- Trabajo en Equipo
- Enfoque al servicio
- Otro _____

5. ¿Se promueven ideas o sugerencias de los empleados?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

6. ¿Manejan una política abierta, en la cual si algún colaborador tiene un comentario o idea lo puede exponer al área de Gerencia?

- Sí
- No

7. ¿Comunica a los empleados el plan general de la empresa (misión, visión, estructura organizacional, políticas, etc.)

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

8. ¿Qué medios utilizan para informar a los colaboradores?

- Reuniones
- Correo electrónico
- Comunicación escrita
- Carteles
- Capacitaciones
- Rumores

9. ¿Existe comunicación efectiva entre los departamentos de la empresa?

- Sí
- No

10. ¿Existe una cultura organizacional dentro de la empresa?

- Sí
- No

11. ¿Cuáles de estas acciones considera que fortalecerían la cultura organizacional y comunicación de la empresa?

- Difundir los valores de la empresa
- Realizar actividades de integración entre colaboradores
- Promover trabajo en equipo
- Identificar al colaborador con la empresa
- Otro _____

12. ¿Considera que las personas dentro de la organización establecen vínculos amistosos?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

13. ¿Cada integrante nuevo es presentado a cada colaborador de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

Gracias por el tiempo utilizado en completar la presente encuesta.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Anexo 4

Cuestionario dirigido a personal administrativo para definir mejoras en el clima organizacional de una empresa de avalúos y construcción, a través de la implementación de políticas de comunicación interna

Puesto del entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

El siguiente cuestionario tiene por objetivo identificar y evaluar el sistema de comunicación interna y cultura organizacional de una Empresa de Avalúos y Construcción y será utilizada específicamente con fines académicos.

Marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión.

1. Tiempo que tiene de laborar en la Empresa:

- 0 a 5 años
 6 a 10 años
 11 a 15 años
 Más de 15 años

2. ¿Conoce las políticas y normas de la empresa?

- Sí
 No

3. ¿Conoce el organigrama de su empresa?

- Sí
 No

4. De los siguientes temas, ¿Cuáles le han comunicado de forma escrita?

- Misión y Visión
- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Otro _____

5. Mencione los principales valores que promueve la empresa:

- Responsabilidad
- Integridad
- Trabajo en Equipo
- Enfoque al servicio
- Otro _____

6. ¿Conoce con certeza quién es su jefe inmediato?

- Sí
- No

7. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe inmediato?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿A través de quien canaliza los comentarios o sugerencias que posee?

- Jefe Inmediato
- Gerente General
- No lo comparte

9. ¿Percibe que puede expresar su opinión con libertad al área de Gerencia?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

10. ¿Con qué frecuencia recibe mensajes informativos relacionados con la empresa?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- No recibe

11. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que comúnmente recibe información sobre temas laborales?

- Reuniones
- Correo electrónico
- Comunicación escrita
- Carteles
- Capacitaciones
- Rumores

12. ¿Cómo califica los medios de comunicación que se utilizan en la organización?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

13. ¿Se realizan actividades recreativas entre departamentos, que promuevan la armonía en las relaciones entre empleados?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

14. ¿Qué tan identificado se siente con la empresa?

Muy identificado

Identificado

Poco identificado

Nada identificado

Gracias por el tiempo utilizado en completar la presente encuesta.

