

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS MEJORA PARA LA COMUNICACIÓN
INTERNA DE INDUSTRIAS ASTIVIK S.A.”**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
COMUNICACIÓN SOCIAL
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.**

2013

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS MEJORA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA
DE INDUSTRIAS ASTIVIK S.A.”**

WENDY ALMANZA

MARÍA CLARA COLINA

DIANA GUZMÁN

JUAN CARLOS VILLALOBOS

Trabajo de grado presentado para optar al título de Comunicador Social

ASESOR

JORGE MATSON

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
COMUNICACIÓN SOCIAL
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.**

2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarnos las capacidades para sacar adelante esta carrera y este proyecto final que no es más que una muestra fiel de lo aprendido en estos años de estudio.

A nuestros profesores, quienes con su compromiso, empeño y profesionalismo, lo entregaron todo por nuestra educación.

A nuestros padres, nuestros pilares, cuya dedicación y entrega desmedida, fueron el motor para que lográramos alcanzar esta meta y todo aquello que nos proponemos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	8
1. CONTEXTO.....	11
1.1. CARACTERIZACIÓN INDUSTRIAS ASTIVIK S.A	11
1.2. VALORES Y ESTRUCTURA CORPORATIVA	12
1.2.1. Misión y visión corporativa	12
1.2.2. Objetivos Corporativos	14
1.3. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	15
1.3.1. Política de Calidad	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1.1. Descripción del problema	16
2.1.2. Manifestaciones del Problema	18
2.1.3. Realidad Comunicacional de Industrias ASTIVIK S.A.....	18
2.1.4. Formulación del Problema	21
2.1.5. Delimitación del Problema.....	21
2.1.5.1. Delimitación Espacial	21
2.1.5.2. Delimitación Temporal	21
3. JUSTIFICACION	22
4. OBJETIVO	24
4.1. OBJETIVO GENERAL	24
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
5. MARCO REFERENCIAL.....	25
5.1. ESTADO DEL ARTE	25
5.1.1. Antecedentes Internacionales.....	25
5.1.2. Antecedentes Nacionales y Locales	27
6. MARCO TEORICO - CONCEPTUAL.....	32
6.1. TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACION	32
6.1.1. Descripción del Concepto Organización.....	32
6.1.2. Teoría administrativa	34

6.1.2.1.	Descripción del Concepto Administración	34
6.1.3.	Teoría funcionalista de las comunicaciones de masas	40
6.1.3.1.	Descripción del Concepto Comunicación.....	40
6.1.4.	Cultura organizacional	44
7.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
7.1.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	46
7.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
7.3.	TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ...	49
7.3.1.	Revisión Documental	51
7.4.	ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA.....	52
7.5.	POBLACIÓN	52
7.5.1.	Selección de grupo representativo	52
7.5.2.	Criterios de selección	54
7.5.3.	Categorías, unidades de análisis y descriptores	56
7.5.4.	Fuentes de Información.....	56
7.5.4.1.	Fuentes primarias	56
7.5.4.2.	Fuentes secundarias	58
7.5.5.	Aplicación	59
8.	CAPITULO I – DIAGNOSTICO. INDUSTRIAS ASTIVIK S.A Y SU COMUNICACIÓN INTERNA.....	60
8.1.	COMUNICACIÓN EXTERNA.....	61
8.1.1.	DEPARTAMENTALIZACIÓN	62
8.2.	DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INDUSTRIAS ASTIVIK S.A	64
8.2.1.	Resultados entrevista dirigida y observación y análisis de información de la organización.....	64
8.2.1.1.	Comunicación interna.....	64
8.2.1.2.	Ambiente Físico.....	66
8.2.1.3.	Ambiente Laboral	66

8.2.1.4.	Clasificación del Personal.....	66
8.2.1.5.	Estilo de la Organización.....	67
8.2.1.6.	Sistemas de información.....	68
8.2.1.7.	Realidad Comunicacional, Análisis triangular de la información.	68
8.2.1.8.	Comunicación basada en nuevas tecnologías	70
8.3.	RESULTADOS OBTENIDOS COMUNICACIÓN INTERNA INDUSTRIAS ASTIVIK S.A.....	72
8.3.1.	Presentación de resultados (tabulación de las encuestas)	72
8.3.2.	Análisis de Elementos de Comunicación.....	72
8.3.2.1.	Comunicación	73
8.3.2.2.	Cultura Organizacional	75
8.3.2.3.	Clima Organizacional	77
8.3.2.4.	Ambiente Laboral	78
9.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	81
10.	PRESUPUESTO.....	82
11.	CONCLUSIONES.....	83
12.	BIBLIOGRAFÍA	86
13.	CAPITULO II. DISEÑO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA INDUSTRIAS ASTIVIK S.A.....	105
13.1.	DISEÑO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA INDUSTRIAS ASTIVIK S.A.	106
13.2.	PLAN DE MEDIOS O CRITERIOS DE ACCIÓN.....	107
13.2.1.	Programa de cultura corporativa	110
13.2.2.	Red de comunicación corporativa.....	111
13.2.3.	Resumen de medios y acciones de comunicación.....	113
	Tabla 26. Resumen de medios y acciones de comunicación“Astivik S.A.	113

Indice de Tablas

Tabla 1. Inventario de medios	19
Tabla 2. Instrumentos de recolección de la información.	50
Tabla 3. Elementos de comunicación e Indicadores de Investigación.....	56
Tabla 4. Listado de fuentes primarias.	57
Tabla 5. Listado de fuentes secundarias.....	58
Tabla 5. Comunicación interna en Industrias Astivik S.A.....	65
Tabla 6. Clasificación del Personal en Industrias Astivik S.A.	67
Tabla 8. Sistemas de información en Industrias Astivik S.A.....	68
Tabla 9. Sistemas de Comunicaciones en Industrias Astivik S.A.....	70
Tabla 10. Aspectos críticos de la comunicación en Industrias Astivik S.A.....	71
Tabla 11. Síntesis de análisis de resultados	80
Tabla 12. Cronograma de actividades	81
Tabla 13. Presupuesto	82
Tabla 14. Guía de Observación.....	91
Tabla 15. Guía para instrumento matriz de sistematización de la información	92
Tabla 16. Guía para entrevista Semi-estructurada	93
Tabla 17. Estructura de la encuesta: Unidades de análisis, Descriptores y Cuestionario	94
Tabla 18. Ficha descriptiva Documentos revisados Industrias Astivik S. A	97
Tabla 19. Ficha descriptiva Documentos Internos revisados de Industrias Astivik S. A	100
Tabla 20. Plan De Comunicación Interna Para Industrias Astivik. S.A.	106
Tabla 21. Estructura de la Dirección de comunicaciones	108
Tabla 22. Funciones del DirCom y su grupo de apoyo.....	109
Tabla 23. Dimensiones programa de cultura corporativa	111
Tabla 24. Red de Comunicación corporativa.....	111
Tabla 25. Plan de comunicación interna para Industrias “Astivik S.A.	112
Tabla 26. Resumen de medios y acciones de comunicación	113

Indice de Iustraciones

ILUSTRACIÓN 1. MACROPROCESO DE INDUSTRIASASTIVIK S.A	16
ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA DE INDUSTRIAS ASTIVIK S.A	63
ILUSTRACIÓN 3. DIAGRAMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	101
ILUSTRACIÓN 4. ENCUESTA APLICADA	102
ILUSTRACIÓN 4. ESTRUCTURA DEL DIRCOM.....	107

INTRODUCCION

Los sistemas de la Información, la globalización, y la innovación a la vanguardia de los tiempos, favorecen el entorno competitivo al cual deben someterse las empresas en la actualidad. La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

La difícil tarea de la gestión de la comunicación interna es precisamente comunicar, es decir motivar e involucrar a los empleados, como sostiene Antonio Lacasa (2004) quien afirma: “todo comunicador debe ser competitivo, no es sólo apostar por la tecnología, sino también por técnicas de gestión. Esto supone la aplicación metodológica de los procesos de comunicación persuasiva” (p. 14). De ahí, la importancia de una buena recepción de la información por canales institucionalizados. Esto lleva a considerar el papel relevante que debe cumplir la gestión de la comunicación interna, que ha pasado de ser una utopía, para convertirse en una necesidad, tanto de productividad interna de los empleados, como un elemento para ser competentes.

No importa el tamaño de la empresa, el deber ser es que las empresas deberían plasmarse como objetivo común, solucionar o adoptar estrategias para que la comunicación interna fluya con rapidez y sea un recurso clave para el conocimiento. En este sentido, Elías y Mascaray (1998) afirman que, “la comunicación interna es inherente a las organizaciones, y como tal a los directivos y personal les corresponde tener responsabilidades específicas en este campo para activar sus flujos ascendentes, descendentes y horizontales. (p.90)

El entorno al cual deben someterse las empresas actuales las obliga a forjarse objetivos encaminados a las decisiones eficientes, aumento de la productividad interna y al fortalecimiento de los canales de mercadeo que las vuelven competitivas.

Indagar y diagnosticar los procesos de comunicación interna en Industrias ASTIVIK S.A. de la ciudad de Cartagena, resulta de mucha pertinencia, pues a partir de este estudio, se puede evaluar la situación de procesos formales de comunicación dentro de la empresa, para así crear una estrategia de fortalecimiento de estos canales de comunicación. Es pertinente afirmar que en estos tiempos, el conocimiento es el motor de la economía y de la productividad y este llega con rapidez a través de las nuevas tecnologías.

A partir de esta investigación se plantea como principal interés, indagar y diagnosticar sobre las estrategias y enfoques de comunicación interna existentes en la organización en estudio que permitan pensar en propuestas estratégicas de intervención hacia el fortalecimiento de la organización en materia de canales de comunicación interna.

Así, en el capítulo I se expone un Diagnostico de la Comunicación Interna, donde se denota la realidad comunicacional de la empresa, así como el ambiente laboral y físico, la comunicación organizacional, los flujos de comunicación, los recursos comunicativos, el rumor, el DirCom y sus características, la cultura organizacional, el clima laboral.

De esta forma, el capítulo II corresponde a la fase, en la que se presenta un Plan como estrategia de mejora para la comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A., seguido de las conclusiones que dan cuentas a recomendaciones.

1. CONTEXTO

1.1. CARACTERIZACIÓN INDUSTRIAS ASTIVIK S.A

El punto de partida en el diseño de estrategias comunicativas de carácter organizacional lo constituye el conocimiento que se tenga sobre la institución, en este sentido uno de los elementos fundamentales del proceso investigativo “Diseño de estrategias de intervención para la mejora de la Comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A”, fue justamente conocer la estructura de la misma, sus valores corporativos, sus objetivos, sus políticas y estrategias y, en general, la dinámica que manejan.

La empresa inició sus operaciones en 1972 con capital 100% privado, con el objeto de cubrir las necesidades de reparación y mantenimiento de todas las embarcaciones afiliadas o de propiedad de Vikingos de Colombia S. A. Con el crecimiento del mercado marítimo y fluvial del Caribe, en 1980 se creó la necesidad de reevaluar la política de servicios ampliando su cobertura a construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones para el mercado nacional con una capacidad de varada de hasta 200 toneladas.

En la década de los 90's la empresa incursiona en el campo de reparación de barcos especializados en el transporte de hidrocarburos y carga al granel (Cemento, carbón etc.) construyendo un puesto de varada de 700 toneladas de capacidad. A comienzos del 2004 entra en funcionamiento el primer dique flotante construido y diseñado en Colombia, con

una eslora de 60 mts, 19.5 mts de manga interior y una capacidad de levante de 1.350 toneladas.

En Abril de ese mismo año C.I. Pesbocol, nueva razón social de Vikingos de Colombia S. A., vende su participación en Industrias ASTIVIK a Carsun LLC., Empresa Norteamericana domiciliada en Miami. Bajo esta nueva dirección la organización en estudio adquiere en Octubre de 2005 la totalidad de la infraestructura de C.I.Pesbocol y posteriormente se construye un segundo dique flotante con 2.000 toneladas de capacidad de levante.

Actualmente es considerado como uno de los primeros Astilleros en Colombia con un área de 67.384 mts² y dos diques flotantes, una troja de 700 toneladas y una de 200 toneladas de capacidad, esta última con un sistema de varada y transferencia lateral que permite realizar trabajos simultáneos a siete embarcaciones en puestos de varada. Cuenta con un equipo humano capacitado, directamente contratado por la institución y un grupo de empresas adscritas, quienes prestan sus servicios por el sistema de Outsourcing.

1.2. VALORES Y ESTRUCTURA CORPORATIVA

1.2.1. Misión y visión corporativa

Industrias ASTIVIK S.A. ha definido su misión y su visión, a partir de las que se cristalizan una serie de valores orientadores preservación del medio ambiente, logrando una armonía con el ecosistema. La misión, está enfocada a la satisfacción del cliente a través de la solución integral de sus necesidades, basado en la mejora continua de los

procesos y trabajos de calidad, a precios competitivos, en el menor tiempo posible. Esta se enmarca dentro de una filosofía de calidad integral, trabajo en equipo, confianza y respeto al talento humano.

Por su parte, la organización desarrolla sus actividades bajo una visión enfocada hacia las necesidades de los clientes, tanto externos como internos. En efecto, su razón se fundamenta en las necesidades de los clientes; el talento humano, por su parte se convierte en el eje del desarrollo presente y futuro de esta política organizativa. Así la imagen y experiencia en la industria son el mayor activo de la compañía.

La calidad es un derecho y una obligación de la gestión de la organización, por tanto las necesidades del cliente guían las especificaciones de sus servicios. A su vez la equidad, honestidad, seriedad y profesionalismo señalan las acciones de sus directivos y trabajadores. De otra parte, los proveedores externos son parte fundamental en el camino del éxito; son respetuosos del medio ambiente, los recursos naturales, las leyes, los credos y la libertad del pensamiento.

La empresa que se dedica a cubrir las necesidades de diseño, construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones; para lo cual, cuenta con una adecuada infraestructura aprobada por la autoridad marítima Colombiana y un equipo humano calificado para llevar a cabo la prestación del servicio, promoviendo la conservación del medio ambiente, la satisfacción de nuestros clientes y el mejoramiento continuo de los procesos.

Como se observa, el actuar estratégico de la institución basa su se focaliza al poner en claro ¿Qué es? y ¿Qué quiere hacer?. De esta forma, comienza por hacer y construir una misión, con el fin de que la población en general conozca su propósito. Asimismo, permite contribuir con la preservación del medio ambiente, logrando una armonía con el ecosistema.

En la misión se evidencia la preocupación por la responsabilidad social y la importancia del personal interno como de los clientes y proveedores, pues con la ayuda de estos últimos, la empresa trabaja para el mejoramiento de los productos y servicios y así alcanzar estándares de calidad más altos.

De la misma forma, su misión responde a las cuatro preguntas esenciales que debe tener toda organización: ¿Qué hace? ¿Para quién lo hace? ¿Para qué lo hace? y finalmente ¿Cómo lo hace?

Teniendo en cuenta que la visión de una empresa debe tener como parámetros fundamentales el carácter de proyección, un lenguaje claro, además de un tono motivador y unas metas específicas y alcanzables. Es evidente que la organización usa un lenguaje concreto, en el que pone de manifiesto las políticas fundamentales a cumplir.

1.2.2. Objetivos Corporativos

De acuerdo con la observación del brochure y reseña de Industrias Astivik S.A, la empresa no tiene objetivos Corporativos plasmados.

1.3. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

1.3.1. Política de Calidad

La política de calidad de Industrias ASTIVIK S.A. orienta las actividad realizada por cada uno de sus trabajadores y tiene los siguientes Objetivos de calidad:

- Incrementar la rentabilidad y la productividad de ASTIVIK S.A. mediante el seguimiento a la gestión realizada por talento humano.
- Evaluar continuamente los procesos de diseño, construcción, reparación y mantenimiento de las embarcaciones que arriban al astillero.
- Evaluar la mejora continua mediante la ejecución de acciones correctivas y preventivas en los procesos administrativos y operativos de ASTIVIK S.A. en búsqueda de la satisfacción de los clientes
- Realizar seguimientos de los requisitos ambientales implementadas por la organización.

ILUSTRACIÓN 1. MACROPROCESO DE INDUSTRIASASTIVIK S.A



Fuente: Departamento Recursos Humanos Industrias ASTIVIK S.A.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1. Descripción del problema

La organización es definida desde el ámbito público, privado y comunitario como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constantemente comunicadas de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, donde se considere a cada persona como un mundo particular y exclusivo, con características especiales que hacen de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido.

Ortiz, J, afirma que la sociedad de la información y la globalización de los mercados, favorecen el conocimiento y son estos considerados la nueva riqueza de las organizaciones

y su comunicación, una ventaja. Esto es directamente proporcional a que la empresa es una organización dinámica por excelencia, es un sistema abierto en continua relación con su entorno. (2010)

Son múltiples los aportes que desde diferentes disciplinas y áreas del conocimiento se han hecho sobre la comunicación interna y su relación con el desarrollo de las organizaciones; se han descrito diferentes estilos de comunicación lo que ha llevado a plantear variados niveles en los que se relacionan las personas y como estos determinan las pautas de comportamiento que pueden guiar, tanto a la organización como al trabajador hacia la consecución de las metas propuestas a nivel general y particular. (Ortiz, 2010)

Es así que a raíz de una necesidad percibida a través de la observación, resulta pertinente realizar un estudio investigativo donde el objetivo general es diseñar estrategias de intervención para la mejora de la Comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A.

2.1.2. Manifestaciones del Problema

El diagnóstico es una fase de la investigación realizada a través del proceso de observación, análisis del material y registro documental de carácter interno sobre el objeto de estudio, se realizó con el propósito de caracterizar previamente la realidad comunicacional actual de la organización, se constituyó en una fase casual e informal, permitiendo así una aproximación a la estructura interna de Industrias ASTIVIK S.A.

2.1.3. Realidad Comunicacional de Industrias ASTIVIK S.A

Industras Astivik S.A, tiene la desventaja de la ausencia de un Departamento de Comunicaciones, y es el Departamento de Recursos Humanos quien intenta difundir la información importante a los empleados de cada dependencia, esta llega solamente hasta los jefes de área, quienes no logran replicarla en su equipo de trabajo, o simplemente es divulgado muy tarde hacia ellos, es decir, el mensaje no fluye, se queda en las gerencias, discriminando al resto de los empleados y privándolos del derecho a estar informados.

Tabla 1. Inventario de medios

INVENTARIO DE MEDIOS		
MEDIO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
COMPUTADORES	37	Existe un total de 37 Computadores para un total de 337 empleados
TELEFONOS	33	Existen 3 líneas telefónicas en las cuales se utilizan 33 extensiones, a estas tienen acceso todos los empleados de la empresa.
CORREO CORPORATIVO		Existe correo corporativo, pero no todos los empleados tienen acceso a los computadores
CHAT INTERNO		No Tienen
INTRANET		No Tienen
PAGINA WEB CORPORATIVA		Si www.astivik.com.co
CELULARES CORPORATIVOS		SI Tienen
BOLETINES INTERNOS		Citaciones a eventos o nuevas disposiciones Etc.
FOLLETOS		No Tienen
REUNIONES INFORMATIVAS		Se realiza un Comité Ejecutivo, donde asisten solo los Jefes de Áreas, luego ellos retroalimentan la información con sus subordinados
CIRCULARES		No Tienen
CARTELERA INSTITUCIONAL	2	Tienen dos Carteleras, una del Dpto. de Gestión Humana y la otra del Dpto. de Operaciones
TABLONES DE ANUNCIO	2	Se anuncian cumpleaños, eventos, publicidad EPS, caja compensación, AFP, Etc. Capacitaciones, reuniones, fechas especiales Etc.
SEMINARIOS		Seminarios contratados con ente externo: Diversos temas, Técnicos de Industria Naval, Actualización Contable, y Propios de cada Área
REVISTA INTERNA		No Tienen
VIDEO CORPORATIVO		Video corporativo de los servicios
BUZON DE SUGERENCIAS		No Tienen

Fuente: Departamento de Recurso Humanos Industrias ASTIVIK S.A

La organización posee un total de 37 empleados directos y 300 contratistas; Existen 37 computadores disponibles, 3 líneas telefónicas con 33 extensiones, estas son manipuladas por todos los empleados de la empresa. Maneja tres medios que sirven de puente de comunicación: carteleras, correo y boletines internos. Sin embargo ninguno se puede considerar como un medio eficaz. En las carteleras, la información es controlada por la Coordinadora de Gestión Humana con el apoyo de la Secretaria de Operaciones, y no todo el personal le presta la atención necesaria; la empresa posee correo interno corporativo, sin embargo, no todo el personal (por ejemplo los operarios) tiene acceso al computador y, por tanto al correo electrónico, además en muchas ocasiones llegan demasiados mensajes a los buzones, lo que produce sensación de pereza en los usuarios y no los leen en cuantos a los boletines internos, se usan con cierta regularidad, pero en muchas ocasiones el personal hace caso omiso de ellos.

Cabe anotar que para la realización de las funciones de Calidad y Gestión Humana solamente existe una funcionaria asignada, quien a su vez se encarga de promocionar el uso de las herramientas y canales de comunicación al interior de la empresa entre los cuales se encuentran: carteleras, publicación de circulares y correo institucional, e igualmente tiene la responsabilidad de coordinar la logística de eventos corporativos, ferias y otras actividades relacionadas con el manejo de relaciones institucionales.

2.1.4. Formulación del Problema

Según lo anterior, el estudio propone el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias de mejoras que se pueden aplicar en Industrias ASTIVIK S.A para el fortalecimiento de su comunicación interna?

2.1.5. Delimitación del Problema

2.1.5.1. Delimitación Espacial

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en Industrias ASTIVIK S.A, en la Ciudad de Cartagena de Indias.

2.1.5.2. Delimitación Temporal

Esta investigación analizará la información recopilada por diferentes mecanismos de recolección primaria y secundaria, en el periodo comprendido (febrero/13 – septiembre/2013).

3. JUSTIFICACION

La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Una buena comunicación es sinónimo de un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de productividad de la empresa, ya que gracias a los adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos fundamentales en los procesos internos de toda organización, fomentando el compromiso, motivando al equipo de empleados, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma. Por otro lado, una buena comunicación interna genera como resultado la atracción y fidelización de clientes potenciales.

La falta de estrategias claras de comunicación generan lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce entropía¹ e insatisfacción lo cual se verá reflejado en la cultura y clima organizacional.

¹ Definición entropía: Medida de la duda que se produce ante un conjunto de mensajes del cual se va a recibir uno solo.

Con los resultados obtenidos a partir del presente trabajo se pretende diseñar estrategias de comunicación interna para Industrias ASTIVIK S.A, basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de mecanismos de comunicación estructurados, que les permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias.

4. OBJETIVO

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de mejora para la Comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A. con el fin de optimizar los canales y flujo de comunicación existente.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en ASTIVIK S.A
- Identificar los diferentes canales y medios de comunicación que tiene Industrias ASTIVIK S.A
- Identificar las falencias existentes dentro de Industrias ASTIVIK S.A.
- Diseñar acciones de mejora y estrategias para el fortalecimiento de los canales de comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. ESTADO DEL ARTE

5.1.1. Antecedentes Internacionales

En un estudio sobre *“Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de V/Gropup”* (Contreras, H., 2007) de Universidad de Las Américas – Buenos Aires, Argentina, elaboró un documento basado en *“Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de V/Gropup”*, en esta investigación se presentó un modelo de comunicación que busca ser el punto de partida para los encargados de comunicar el cambio en una empresa. Lo cual se refiere a una serie de elementos que se deben tener en cuenta a la hora de iniciar un proceso de comunicación en un contexto de cambio organizacional, específicamente en el caso de adquisiciones de empresas. Si bien el trabajo es muy interesante, resulta pertinente para el desarrollo de la investigación, pues los objetivos van encaminados a la creación de estrategias de mejoramiento para el fortalecimiento de la comunicación interna de una empresa y no a la visualización de elementos estratégicos para afrontar un cambio de la organización por parte de los empleados y así haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico.

En el año 2010, Ortiz, J., estudió *“La importancia de la Comunicación Interna en el Fortalecimiento de las Relaciones Laborales entre el personal docente y administrativo de la Universidad interactiva y a distancia del estado de Guanajuato, plantel Acambaro”* en México en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, describe en su investigación la implementación de nuevas estrategias de comunicación y reforzamiento de

las existentes para fortalecer las relaciones laborales entre el personal docente y administrativo de la institución, respetando las directrices, políticas, procedimientos y valores de sistemas. Este trabajo resulta muy importante para el proyecto de investigación, su contenido y estructura se acerca mucho al resultado final que se espera obtener de la misma, pues sirve como acervo para poder tener un esquema aproximado de cómo llevar a cabo el proceso, en el sentido de organizar debidamente: la realización de un diagnóstico pertinente de la empresa en estudio el planteamiento de los objetivos a alcanzar y estrategias y acciones correspondientes a ejecutar.

De acuerdo a Covarrubias, M., Riadi, M. & Vásquez C. (2004) el trabajo sobre “Diagnóstico del clima organizacional y propuesta para fortalecer las comunicaciones internas del Hogar Cristo” de la Universidad Diego Portales de Santiago de Chile, nace de las falencias que tiene el Hogar Cristo en sus comunicaciones internas, a partir de identificar dichas debilidades se realiza el diagnóstico a estas comunicaciones con el fin de crear nuevas propuestas para el buen desarrollo de las mismas en la Institución y así lograr de mejor manera sus objetivos. Aunque esta investigación se enfoca en el fortalecimiento de la comunicación interna, no resulta pertinente para el proyecto pues el objetivo no es crear estrategias comunicacionales para dar a conocer campañas publicitarias y de ventas a partir de la optimización de la comunicación interna.

En el año 2002, Medallo C. estudió la “*Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales clima y liderazgo*”, en la Universidad de Concepción de Chile, la licenciada en esta investigación la autora establece una propuesta teórico-metodológica que plantea la importancia del liderazgo y el clima

organizacional en la realidad comunicativa de las empresas, esta investigación es significativa en el sentido en que aportaría mucha literatura en cuanto a lo referente al clima organizacional.

De acuerdo a Fernández, A. (2004), el trabajo *“Análisis de la Gestión Interna en la Universidad de las Américas de Puebla”* En la Universidad de las Américas, México. El autor realizó un diagnóstico mediante la investigación en el documento este revisa a través variables los aspectos críticos de la comunicación interna, así como otros elementos de gestión empresarial y administrativa, esta investigación es pertinente para tenerla en cuenta en el proceso, pues en un apartado de este proyecto se realiza un diagnóstico de los puntos críticos de comunicación interna, identificando así las falencias existentes tanto en los elementos comunicativos como en los netamente administrativos.

Finalmente, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ubicada en Perú, un grupo de investigadores docentes desarrollaron el trabajo *“Diagnóstico organizacional de las comunicaciones”*. En el documento presentan un completo manual sobre las pautas que se deben seguir para realizar un buen diagnóstico organizacional enfocado a las comunicaciones. La investigación presenta instrumentos para la recolección de datos efectivos, para el análisis organizacional y expone estrategias para la presentación e interpretación de los datos.

5.1.2. Antecedentes Nacionales y Locales

En el año 2005, Rodríguez, J. estudió *“La Comunicación como elemento de Fortalecimiento Organizacional”*, a partir de un ejercicio de investigación documental se

plantea como principal interés, indagar sobre las estrategias y enfoques de comunicación existentes e implementadas en disciplinas como la Administración y la Gerencia Social que permitan pensar en propuestas de intervención hacia el fortalecimiento de las organizaciones. En un primer aparte se presenta el desarrollo metodológico que requiere la investigación documental con la descripción de los momentos, formas de registro de información y consolidación de categorías de análisis, en un segundo capítulo se expone el marco teórico de las disciplinas centrales de objeto de la indagación documental. Este trabajo es de gran importancia para la bibliografía y contenido de este proyecto, pues su gran eje es la importancia de la comunicación como una estrategia para fortalecer la organización.

De acuerdo a Moncayo,D., (2008) el trabajo de investigación en la Universidad Javeriana (Bogotá) para crear un “*Plan de Comunicación interna para Parmalat LTDA*”. El objetivo del trabajo es diseñar un plan de comunicación interna para Parmalat Ltda., basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que les permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias. Este trabajo de grado es muy pertinente, pues por medio de estrategias se busca obtener como un plan de comunicación interna.

En un trabajo de investigación titulada *“Estrategias de comunicación para elevar el posicionamiento en el mercado de la empresa “CONFECIONES LÓPEZ”* (Pérez, E., 2010). Este estudio trata en la medida de lo posible, formular un sistema de comunicación interno y externo eficiente y eficaz para que la empresa, con estos factores de competencia pueda incrementar la producción y las ventas, el aporte de este tipo de información repercutirá en crear las condiciones para alcanzar posicionamiento de la organización y consecuentemente ir generando mayor apertura comercial, que en lo posterior serviría para insertarse dentro de una representativa competencia productiva y por tanto creando los lineamientos para alcanzar mejor desarrollo en los mercados de competitividad. Aunque esta investigación tiene alcances en los aspectos comunicativos de la empresa, su enfoque investigativo está dirigido, más en fomentar la parte comercial implementado estrategias efectivas de comunicación.

Por otro lado, en el año 2010, Camacho, A.& Katime, I., realizaron una *“Propuesta de un Plan de Comunicaciones Internas Orientado a la Motivación de los Empleados de la Empresa Dinissan Santa Marta”* en esta misma ciudad, la investigación está orientada hacia la intervención o gestión y pretende apoyar la relación existente entre el factor motivacional y la comunicación interna de la empresa, para posteriormente proponer un plan de comunicaciones internas que al ser aplicado en la organización, permita la mejora en los procesos de motivación del personal.

En la ciudad de Cartagena, Guardo, R.& Quesada,(2008)realizaron una investigación sobre la incidencia de la Comunicación Interna en el clima organizacional de la empresa Rafael

Espinosa G. & CIA. S. en Cartagena de Indias. El estudio plantea la hipótesis que señala lo siguiente los procesos de comunicación interna sí inciden en el clima organizacional de la empresa objeto de su investigación. A través de un proceso analítico, un alcance correlacionar y la utilización de instrumentos como encuestas y entrevistas semi-estructuras con preguntas abiertas, lograron enfocar y evaluar el clima organizacional en una muestra de 160 empleados de la empresa portuaria Rafael Espinosa & CIA. Sobre una población cercana a los 265 empleados entre administrativos y operativos. Esta investigación es muy interesante, pues se trata de mirar la responsabilidad empresarial con los empleados, a través de la comunicación interna actual de la empresa.

Otra investigación es realizada por Otálora, M (2008) en la Universidad Pontificia Javeriana titulada “Caso Unión Consulting: estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna”, que desarrolló estrategias a través de acciones puntuales que pretendían mejorar la comunicación interna mediante un plan de comunicación estructurado aplicable a varios tipos de organización.

De igual forma, Solórzano J. (2009) desarrolló la investigación “Propuesta de comunicación estratégica para Nervog: plan de comunicación interna”. El proyecto de grado presentado igualmente en la Universidad Pontificia Javeriana muestra a través del diseño de un plan estratégico, los beneficios que genera una comunicación interna planificada en la productividad y el éxito de la organización.

Los elementos en común que encontramos en todos estos documentos de investigación, dan cuenta que las estrategias de comunicación interna son fundamentales para el desarrollo eficiente de las actividades laborales de los empleados, enfocándose en algunos casos en evaluar el clima organizacional a través de la comunicación interna, por otro parte también encontramos que una buena comunicación interna es sinónimo de un desempeño comercial de la empresa. Y finalmente los elementos más predominantes son las estrategias para la creación de planes de comunicación interna en las empresas.

6. MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

6.1. TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACION

6.1.1. Descripción del Concepto Organización

La Administración define a la organización como una forma particular de agruparse, de generar acuerdos al margen de las estructuras que las componen, entendidas estas como la normatividad, los espacios físicos y las jerarquías; también se define como, unidad planificada y estructurada de acuerdo a objetivos propuestos por un eje o ente cohesionador. (Mejía, L., 2005).

En este sentido, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas para el logro de objetivos específicos, que se reconstruyen a medida que se cumplen las metas.

La teoría clásica de la organización, se desarrolla a principios del siglo XX, tanto en Europa como en Estados Unidos, y es uno de los primeros intentos por explicar la naturaleza del comportamiento de las organizaciones y es propuesta por Frederick Taylor, Henry Fayol & Max Weber. F.W. Taylor (1911) afirma: “ Que si se tenían en consideración la psicología humana, las distintas tareas y su especialización, así como algunas suposiciones sobre la motivación, se podrían mejorar las formas de organizar cualquier trabajo”. Estaba convencido de que debían utilizarse la observación, el análisis y

la intervención científica para mejorar la forma en que se cumplían las tareas en las organizaciones industriales.

Desde el planteamiento de Taylor, nace la necesidad de la creación de una dependencia que se encargue de manejar los flujos comunicativos a nivel interno, de tal manera que detecte si existencia de conflictos laborales que generan un mal ambiente dentro de la organización y por ende afectan el normal desarrollo de las actividades e interfieren en la prosperidad de la empresa.

La teoría clásica concibe la organización como una estructura. Para Fayol, H (1911) esta abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, J., (1927) “la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común.” Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo, así, la preocupación por la estructura y la forma marca la esencia de la teoría clásica.

Al definir la administración, Fayol, H (1927) definió además los elementos que la componen. Compuestos por: *planeación, organización, mando, coordinación y control*. Estos cinco elementos constituyen las llamadas funciones del administrador. Sin embargo, cada autor clásico definió los elementos de la administración de un modo diferente. Si bien no se apartaron del enfoque de Fayol, H lo visualizaron de otra forma. Urwick, por ejemplo desdobló el primer elemento, la previsión, en tres fases diferentes – investigación, previsión y planeamiento. De tal manera que para Urwick, los elementos de la

administración son: Investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, mando y control.

Luego de formulada la teoría clásica surgieron críticas, estas son numerosas, contundentes y generalizadas. Primeramente, la teoría clásica tiene un enfoque simplificado de la organización formal, dejando de lado la informal. Segundo, la ausencia de trabajos experimentales que pudieran dar una base científica a sus afirmaciones y principios. (Chiavenato, I., 1989)

6.1.2. Teoría administrativa

6.1.2.1. Descripción del Concepto Administración

Según V. Clushkov (1979): la Administración: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.

"Guzmán Valdivia I (1988): "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

E. F. L. Brech (1999): "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado". p(39)

Mooney, J. (1927): "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contra pone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado" ²

La teoría clásica de la administración propone una forma sistemática de estudiar la organización para establecer principios universales, haciendo énfasis en la estructura del trabajo y la organización.

Taylor, F. se basó en el análisis de los procesos de trabajo para estandarizarlos. Algunos de sus principios, entre otros fueron la selección del personal debe ser científica, los trabajadores son seres esencialmente económicos que deben ser capacitados y especializados, los administradores planean y los trabajadores trabajan, debe existir una definición clara de reglas, normas y roles.

Fayol, H. continúa las investigaciones de Taylor desde un aspecto administrativo que bajo su consideración se puede enseñar y se basa en catorce principios claves de dirección:

- **División del trabajo:** dirige el desarrollo de habilidades especializadas por parte de los miembros de la organización, para que puedan concentrarse en tareas específicas que conduzcan a una mayor productividad y eficiencia, tanto en las actividades técnicas como en las administrativas.
 - **Autoridad y responsabilidad:** capacita a los directores para ejercer poder y control sobre los subordinados. Los subordinados tienen que admitir la autoridad de sus
-

superiores dentro de la organización. La responsabilidad es consecuencia y producto de la autoridad ejercida, por lo que están estrechamente vinculadas.

- **Disciplina:** todos los miembros de la organización deben someterse a sus normas y reglas y se especifican penas para quien no las cumpla. Todo ello requiere directivos capaces de lograr respeto por los acuerdos tomados que tienen como fin lograr obediencia, aplicación y energía.
 - **Unidad de mando:** cada miembro debe responder y recibir órdenes ante un único superior, con ello se incrementa la claridad de los roles laborales.
 - **Unidad de dirección:** los miembros deben trabajar juntos para conseguir el cumplimiento de las metas de la organización. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Este principio ilustra el énfasis del bien de la organización sobre el bien individual del miembro de la organización.³
 - **Subordinación del interés individual al general:** dirigir a los miembros individuales a actuar por el bien y el interés de la organización. Es función de la administración conciliar estos intereses en caso de discrepancia.
 - **La remuneración del personal:** los miembros de la organización deben ser recompensados por su trabajo con un salario y otros beneficios materiales que se equiparan a su productividad laboral. De este principio se deduce que la principal motivación es la financiera, y que el desempeño en el trabajo depende de la cantidad de remuneración.
-

- **Centralización:** mayor éxito de las organizaciones cuando la administración central ejerce un fuerte control sobre las actividades de los miembros. El grado de centralización dependerá de la capacidad de los directivos y la dimensión y estructura de las organizaciones.
 - **Jerarquía:** en la ‘cadena de escala’ los miembros de la organización deben responder directamente a sus superiores y supervisar a sus subordinados. La estructura jerárquica no debe ser demasiado rígida para que pueda modificarse si la situación lo requiere. La cadena de escala establece una línea vertical de interacción entre subordinados y superiores, a lo largo de la línea jerárquica. Se establece así un camino de comunicación descendente, que por otro lado puede hacer difícil la interacción entre miembros de la organización que están en el mismo nivel jerárquico. Para solucionar este problema Fayol aseguró que en ciertas ocasiones (crisis, por ejemplo) los miembros de la organización pueden comunicarse en forma horizontal o por medio de cadenas paralelas de control, con sus compañeros para coordinar actividades, solucionándose así el problema de la comunicación horizontal. Fayol lo definió como canal horizontal y se conoció popularmente como ‘puente de Fayol’.
 - **Orden:** no se debe dejar nada al azar, todas las actividades han de estar planificadas y clasificadas. Igualmente, las distintas divisiones departamentales deben mantenerse diferenciadas a lo largo de la empresa. ⁴
-

- **Equidad:** tanto los administradores como los trabajadores sean leales y respetuosos unos con otros.
- **Estabilidad del personal:** los miembros necesitan tiempo para aprender a cumplir con sus tareas asignadas y conforme realicen un buen trabajo deben asegurarse un empleo y puesto continuo en la organización. Los frecuentes cambios de personal, a la larga suponen grandes costos, y la mayoría de las veces se deben a una mala administración.
- **Iniciativa:** los directores han de saber y estar atentos acerca de los trabajos que deben realizarse y de las actividades de sus subordinados directos hacia la realización de estas tareas.
- Los dirigentes deben permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa para participar en la creación y ejecución de los planes de empresa
- **Espíritu de grupo:** se debe fomentar un espíritu de equipo que dote a la organización de unidad y coherencia. El estímulo de las relaciones interpersonales y el apoyo a la comunicación informal entre los grupos de trabajo ayuda a conseguir este clima de unidad y coherencia. Estos principios administrativos, postulados de la teoría de Fayol ponen las bases del management actual: planificación, organización, coordinación, dirección y control.(Robbins, S. & Coulter, M., 2005).

En este sentido se nota como Fayol hace énfasis en la comunicación horizontal como un aspecto fundamental para las buenas relaciones dentro de la organización que van más allá de las relaciones de jefes y subordinados permitiendo así que se dé un proceso de

participación colectiva, donde el subordinado tiene la capacidad de aportar ideas para el desarrollo de la empresa, al contemplar la necesidad de que, en ocasiones, se empleará la comunicación lateral (entre personas del mismo nivel jerárquico) en las organizaciones.

Es necesario desarrollar dentro de la organización un modelo de autorrealización para los empleados, donde estos sientan que sus capacidades están siendo valoradas y al mismo tiempo favorecen el sistema de producción y ganancia dentro de la empresa.

La teoría de las relaciones humanas confirma lo anterior, pues esta promovió un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, un proceso por el cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. La autorrealización es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras que reciben.

Según Mayo E.(1924), en su experimento de Hawthorne, los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si pensaban que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan especial atención. Las relaciones humanas establecidas entre los trabajadores, el sentirse formando parte de un grupo y la comunicación entre los operarios, favorecía el rendimiento en el trabajo hasta el punto de elevar los niveles de productividad a ritmos insospechados. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

6.1.3. Teoría funcionalista de las comunicaciones de masas

6.1.3.1. Descripción del Concepto Comunicación

Thayer, L. (1963) en su investigación se refirió a veinticinco diferentes concepciones del término comunicación y Bettinghaus ha llegado a recoger más de cincuenta descripciones diferentes de su proceso. Muchas de estas divergencias se deben, en gran medida, al carácter multidisciplinar de su estudio y, en consecuencia, a las diferentes aproximaciones y enfoques que han marcado la mirada de los autores que se han interesado por ella. Otras divergencias apuntan al carácter multi-funcional de una Comunicación. En la medida en que esta sirve para cumplir múltiples funciones: cohesionar, educar, informar, persuadir, seducir, motivar. Además “hay una tendencia de adjetivar la comunicación de persuasiva, propagandística, educativa, política, pública o estratégica y, de estudiar esos aspectos por separado sin que a los autores les preocupe en exceso si se trata o no de categorías conceptuales debidamente delimitadas”.

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de esta las personas y animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultaneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos

constitutivos como un proceso, esto es como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales.

En la antigüedad personajes como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de emisor, mensaje y receptor. A continuación se analizan los elementos del proceso de comunicación a través de un modelo general utilizado con frecuencia en la última década el cual se deriva de los primeros trabajos de Shannon, Weaver, & Schramm (1996).

Los elementos básicos de este modelo son:

Comunicador: La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo comunicarse.

Codificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que se busca.

Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar al destinatario.

Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras,

teleconferencias, entre otros. Es de anotar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral que a la comunicación que recibe.

Decodificación: Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

Retroinformación: Es la respuesta por parte del receptor que le permite al comunicador establecer si se ha recibido el mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallas en la comunicación.

Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que persigue el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Cabe destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

- El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado, ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y corporal.

La teoría funcionalista de las comunicaciones de masas Wolf, M., (1991) plantea que la influencia de las comunicaciones de masas sería incomprensible si no se considera su importancia respecto a los criterios de experiencia y los contextos situacionales del público: los mensajes son disfrutados, interpretados y adaptados al contexto subjetivo de experiencias, conocimientos, motivaciones. El receptor ‘actúa’ sobre la información de la que dispone y ‘usa’.

Con el análisis de esta teoría se llega a la conclusión que el ambiente generado dentro de la empresa es importante para la interpretación de mensajes y un buen uso de la información

que se le suministra dentro de ella, es decir, se considera que la situación laboral en la que estén los empleados hace parte de una buena comunicación.

La comunicación es la base de la interacción humana, sin ella sería imposible tener contacto con los demás seres en el mundo, asimismo no existirían los conceptos de sociedad, comunidad ni grupo. Por tanto es un elemento imprescindible en los procesos en los que se involucran personas en un organización, de acuerdo al caso estudiado aquellos que se llevan cabo en industrias ASTIVIK S.A, en donde se debe procurar el tratamiento adecuado de la comunicación que se verá reflejado en la productividad, calidad de vida de sus dueños, empleados y comunidades con las que trabaje.

6.1.4. Cultura organizacional

Según Edgar Schein (1985), la cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión, la organización debe ser entendida como una microsociedad con una dimensión cultural, las culturas organizacionales son perfectamente visibles y tangibles, es un fenómeno real e impactante. Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños conjuntos que se gestan posteriormente en su seno. “Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura.

Este autor de la Cultura Organizacional se refiere a fenómeno complejo de las organizaciones, hace énfasis que este es un modelo de presunciones básicas inventadas y

desarrolladas para que el sujeto se pueda ir enfrentando a distintas situaciones como problemas de adaptación externa y una integración interna. Se pueden enseñar a los nuevos miembros como un modo de poder percibir, pensar, sentir los problemas y la realidad misma.

La cultura organizacional gira entorno a unas funciones como:

- Tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno
- Permite comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales
- En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas
- Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas

Las organizaciones tienen sus propias culturas y debido a esto cada una se forma dependiendo de los tipos de estructura, gestión, procedimientos e incentivos que poseen. Edgar H. Schein (2002) en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento grupo como determinante y pieza clave en la evolución de la cultura en una organización: *"Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa."* (p. 22)

La definición de Cultura Organizacional tiene funciones importantes en las empresas. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten

valores y comportamientos, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y, el compromiso con metas relevantes.

Por esta razón, es importante fortalecer la cultura propia de la organización, ya que gracias a ella se crea un grupo de valores, conocimientos y reglas implícitas que rigen el comportamiento diario en el lugar de trabajo y favorecen directamente la comunicación entre los miembros de la empresa, creando en los empleados un sentido de pertenencia.

En este sentido, es válido afirmar que existe una estrecha relación entre la comunicación organizacional y la cultura organizacional, pues en efecto, las organizaciones suelen hacer presentaciones de sus informes financieros, sin embargo, pasan por alto que, con una adecuada gestión de la comunicación organizacional fortalecen su buen nombre de marca así como su reputación corporativa.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación abordará su ejercicio sobre la plataforma de un enfoque cualitativo con perspectiva holística, utilizando un paradigma hermenéutico⁵ puesto que es necesario llegar a la interpretación de lo que se está estudiando. En este caso puntual, la ausencia de canales de comunicación interna en Industrias ASTIVIK S.A. La investigación se llevará a

⁵ Definición paradigma hermenéutico: también llamado paradigma cualitativo, fenomenológico, humanista o etnográfico explica que “no interesa llegar a un conocimiento objetivo” sino “llegar a un conocimiento consensuado”.

cabo bajo el método de recolección de datos (descripciones y observaciones) y la relación socio-organizacional, como producto del acercamiento y consulta directa con el cliente interno de la empresa.

J.S Taylor & R.Bogdan (1986), sostienen que se trata de un enfoque de investigación que produce datos descriptivos, utiliza las propias palabras habladas o escritas de las personas (su propia interpretación), se realiza en escenarios naturales y vistos desde una perspectiva holística. Los sujetos investigados no son elementos exactos de comunicación, sino que constituyen un todo: el investigador cualitativo estudia el contexto ecológico en el que evolucionan los sujetos así como su pasado.⁶

7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, el equipo de trabajo realizó la revisión bibliográfica de diferentes autores a fin de describir los tipos de investigación que sustentan la metodología. Arias (2006) señala que en un estudio pueden identificarse diversos tipos de investigación existiendo muchos modelos y diversas clasificaciones, sin embargo, independientemente de la clasificación utilizada “todos son tipos de investigación, y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en más de una clase”

La investigación que se presenta es de carácter descriptivo, en virtud al propósito que mediante las estrategias de observación y trabajo de campo se logró alcanzar. En otros términos la indagación se enmarca en la descripción e interpretación sobre el proceso de comunicación a nivel interno de la empresa en estudio, su cultura y clima organizacional.

“Según Méndez (2006), “el estudio descriptivo identifica las características del universo de investigación, señala formas de conductas y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de investigación” ... El precitado autor afirma que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información, como la observación y la entrevista.

La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una organización, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de medio de publicidad o un problema simple de mercado. Este tipo de investigación se caracteriza por generar datos de primera mano, para realizar después de

un análisis general, tanto de la información de fuente primaria, fuente secundaria, así como de los hallazgos teóricos encontrados en la revisión bibliográfica y presentar un panorama del problema o resultado de las indagaciones.

La investigación está orientada por un proceso de observación de la realidad de la organización, con el fin visualizar y acercarse en forma directa a la dinámica cotidiana de la empresa, sus características, el perfil comunicacional de sus empleados y su funcionamiento en general. De este modo se identificaron los problemas, que buscan ser resueltos a través del mejoramiento de la comunicación interna en la misma.

7.3. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de información son las herramientas que permitirán llevar a cabo el estudio deseado. El producto de su aplicación permitirá consolidar información de acuerdo a las características, propiedades y factores relacionados con el universo de la investigación entre los cuales se tiene en cuenta el ambiente organizacional, el recurso humano y factores socioeconómicos de interés. Para el diagnóstico general se planteó una encuesta, semi-estructurada diseñada para dar cuenta de las posibles falencias en los canales de comunicación de la empresa. Relacionando los bajos flujos de información, carencia de medios y mal manejo de los mismos.

Por otro lado, se realizó una guía de observación que respondiera a la realidad comunicacional de la empresa.

Existen varios instrumentos de recolección de datos que están principalmente asociados al tipo de investigación. En éste caso, los instrumentos utilizados serán: la observación, la entrevista semi-estructurada y la encuesta.

A continuación se describe de manera detallada la utilidad de cada uno de éstos:

Tabla 2. Instrumentos de recolección de la información.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN			
INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	FORMATO A UTILIZAR	UTILIDAD
Observación	Consiste en capturar información sobre acciones y reacciones conductuales. Es un instrumento clave en toda investigación.	Guía de Observación	Permitirá analizar, interpretar, registrar datos, y asociar teorías con el ejercicio y producto investigativo.
Entrevista Semi-estructurada	Permite un mayor acercamiento con los actores e involucrados logrando profundizar temas asociados y obteniendo datos relevantes que determinan acciones.	Cuestionario Personal	Su aplicación generará los datos necesarios y análisis respectivos para alcanzar los objetivos de la investigación.
Encuesta	Permite recolectar datos precisos por medio de preguntas pre-diseñadas.	Hoja de encuesta	El producto de su aplicación permitirá conocer opiniones, características o hechos específicos de la muestra representativa de empleados de la organización.

Uno de los instrumentos utilizados de manera inicial fue la *entrevista semi-estructurada*, la cual puede ser definida como un “mecanismo de aproximación que permite profundizar conocimientos con respecto a procesos, grupos, situaciones o vivencias (Novais, M., 2002).”. Para ello se hace indispensable contar con la capacidad de generar una conversación que permita tratar asuntos y preguntas que reflejen un producto final de la

interacción con el entrevistado, permitiendo así la oficialización y veracidad de la información obtenida.

7.3.1. Revisión Documental

En la Investigación se utilizo la técnica técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual, que se inscribe en el tipo de investigación antes mencionada. Se busca por medio de esta técnica investigativa indagar desde la revisión de dichos documentos propios de la empresa Industrias Astivik.

La revisión documental se priorizo como la técnica a ser utilizada en el presente investigación, convirtiéndose la ficha en el principal instrumento de recolección de información, asi mismo, una Oguía de lectura basada en las categorías de análisis.

Ficha General: En esta ficha se consigna la bibliografía consultada, su identificación por autor, publicación, nombre del texto y resumen corto, año. (Anexo tabla 18).

Ficha Descriptiva: En esta ficha se registra toda la documentación revisad de Industrias Astivik S.A. (Anexo tabla 19).

7.4. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

Teniendo en cuenta, que el principal objetivo es el de identificar las necesidades de comunicación de personal de Industrias ASTIVIK S.A., se diseñaron 26 preguntas orientadas bajo dos propósitos fundamentales:

- Conocer la relación de los empleados con los medios de comunicación internos existentes (cartelera, correo electrónico, revista).
- Conocer los sentimientos de los empleados hacia la empresa (¿cómo ven a Industrias ASTIVIK S.A. ? y ¿cómo se sienten en Industrias ASTIVIK S.A.?). (Anexo Encuesta)

7.5. POBLACIÓN

Industrias ASTIVIK S.A. cuenta con un total de 337 empleados, cuya división numérica corresponde a las siguientes áreas: Administrativa (37) y Operativa/ Contratista (300). Teniendo en cuenta que la población, se seleccionó un total de 65 empleados de las distintas áreas que componen la estructura organizacional de la empresa.

7.5.1. Selección de grupo representativo

Para los criterios de selección se pretende estudiar la información suministrada por un subconjunto de empleados que sean lo suficientemente representativos tanto a nivel de cargos como de funciones (administrativas y operativas) que apunten directamente a los procesos y metas organizacionales, para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población. La fórmula utilizada para la selección fue:

FORMULA MUESTRA DE POBLACION⁷

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: tamaño muestral

N: tamaño de la población

z: valor correspondiente a la distribución de gauss, $z_{\alpha=0.05} = 1.96$ y

$z_{\alpha=0.01} = 2.58$

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$), que hace mayor el tamaño muestral

q: $1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$) i: error que se prevé cometer si es del 10% , $i = 0.1$

Fuente: Grupo de investigación. Diseño de estrategias mejora para la Comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A. 2013

La Población total de Industrias Astivik S.A es de 337 empleados⁸.

⁷ Formula tomada de: "Estadística aplicada a las Ciencias Sociales Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?" Pedro Morales Vallejo • Universidad Pontificia Comillas • Madrid • Facultad de Humanidades (13 de Diciembre, 2012).

⁸ El número de empleados de Industrias Astivik está distribuido así: Administrativa (37) y Operativa/Contratista (300).

Datos:

$$N = 337$$

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Reemplazamos:

$$z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$$

$$N = 337$$

$$p = 0.7 \text{ y } q = 1 - p = 1 - 0.7 = 0.3$$

$$i = 10 \% = 0.1$$

$$n = 65.24 = 65$$

Cuando se trata de recoger unos datos de una muestra (por ejemplo encuesta sociológica, de opiniones, etc.) para extrapolar los resultados a la población, el número de sujetos no es el único dato que hay que tener en cuenta, y esto hay que tenerlo presente desde el principio. Es importante resaltar que un tamaño adecuado de la muestra no es suficiente para poder extrapolar los resultados; además es necesario que la muestra sea representativa de la población. No solo es saber cuántos sujetos se necesitan sino cómo son seleccionados (cuántos y quiénes, son las dos cuestiones importantes para extrapolar los resultados).

7.5.2. Criterios de selección

Si bien, la **muestra cualitativa** o **muestra estructural** es una parte de la población que solo comprende una porción y no una totalidad de ésta. Los criterios de selección que forman parte de la muestra de ésta investigación están basados en el principio de

representación socio-estructural⁹, es decir, cada miembro seleccionado (empleado) representa un nivel diferenciado que ocupa en la estructura organizacional.

Los siguientes son los criterios de selección generales para la muestra:

- Representatividad de los cargos
- Tipo de liderazgo
- Tiempo de permanencia en la empresa
- Nivel de desempeño
- Manejo de relaciones interpersonales
- Área de desempeño (operativo- contratista- administrativo)

El proceso de recolección de información tuvo como base dos estrategias de investigación para la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información. Esta, consistió en la observación directa de la empresa a nivel interno, lo cual implicó una revisión sistemática de las características, comportamientos, cultura y clima organizacional, análisis de información (Misión, visión, organigrama).

⁹ Representación Socio-estructural: se define como el procedimiento de selección de una muestra simbólica del universo o total de la población.

7.5.3. Categorías, unidades de análisis y descriptores

Tabla 3. Elementos de comunicación e Indicadores de Investigación.

CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN	UNIDADES DE ANÁLISIS	DESCRIPTORES
Comunicación Interna	Comunicación	Emisor, mensaje, Código, canal y receptor
	Cultura organizacional	Valores, identidad y pertenencia: Grado de divulgación y conocimiento de los valores e ideas de la empresa. Normas organizacionales: Grado de satisfacción, conocimiento y divulgación del personal con la normativa de Industrias Astivik S.A
	Clima organizacional	Actitudes: reacciones del personal ante un estímulo. Comportamientos
	Ambiente laboral	Ambiente de trabajo: relación con compañeros/jefes. Sumatoria de los tres elementos anteriores.

Fuente: Grupo de investigación. Diseño de estrategias mejora para la Comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A. 2013

7.5.4. Fuentes de Información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles que permiten satisfacer una demanda de información o conocimiento, las cuales de acuerdo al origen y al nivel de la información se clasifican en fuentes **Primarias o Secundarias**. (Universidad de la Salle, 2007)

7.5.4.1. Fuentes primarias

Son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo en que se desarrolla la investigación o por las personas directamente inmersas en la misma. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está

tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Como parte de las fuentes de información se estableció una clasificación para cada actor o involucrado, lo cual constituye y comprende una información directa y de primera mano cuya descripción está planteada en la siguiente tabla:

Tabla 4. Listado de fuentes primarias.

LISTADO DE FUENTES PRIMARIAS				
CLASIFICACIÓN DE ACTORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	POSICION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CANTIDAD
General	Observación	Guía de observación	General	1
Claves	A - Entrevista Semiestructurada individual	Hoja encuesta	Gerente, jefaturas y coordinadores	4
Involucrados 1	B - encuesta	Hoja encuesta	Administrativos	30
Involucrados 2	C - encuesta	Hoja encuesta	Operativos/contratistas	30

Fuente: Grupo de investigación. Diseño de estrategias de mejoras para la Comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A.
2013

7.5.4.2. Fuentes secundarias

Son aquellas que dan paso a la interpretación y análisis de las fuentes primarias. Al igual que las primarias, fueron clasificadas y descritas para ésta investigación de acuerdo a categorías:

Tabla 5. Listado de fuentes secundarias.

LISTADO DE FUENTES CUNDARIAS			
CATEGORÍA DE FUENTE	DESCRIPCIÓN	AUTOR	LUGAR/DATO ANUAL
Interna Organizacional	Registros y datos relevantes del personal interno de la organización	Suministrado por: Departamento de Calidad y Gestión Humana	Cartagena de Indias, Colombia, 2012-2013
	Actas con temáticas asociadas al uso de canales de comunicación	Suministrado por: Departamento de Calidad y Gestión Humana	
	Documento de análisis organizacional con respecto a medios de comunicación	Suministrado por: Departamento de Calidad y Gestión Humana	
Artículos de revista/ Publicaciones	“Comunicación, Lenguaje y Comunicación Organizacional”	Red de revistas científicas de América Latina el Caribe, España y Portugal	Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá 2008.
	“La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI”	Dra. Monica Valle, “ <i>Razón y Palabra</i> ”, primera revista electrónica en América Latina especializada en Comunicación.	Universidad del Norte, Barraquilla - Colombia, 2003.
Trabajos Universitarios	Posiciones Teóricas en torno a la Comunicación organizacional”	Yalenys Cruz Batista y Ana Fernandez Pérez	Universidad de las Tunas Vladimir Llich Lenin, 2007.
	“Propuesta de Comunicación para empleados DINISSAN”	Judith Cruz Sandoval	Universidad Autónoma de Barcelona, España, 2006.
	“Propuesta de Comunicación para empleados DINISSAN”	Universidad Sergio Arboleda	Bogotá, Colombia, 2007

7.5.5. Aplicación

Los instrumentos de recolección de información se aplicaron principalmente a la Coordinación Gestión Humana y Calidad, quienes se encargan de éstas áreas de manera trascendental reúnen datos indispensables para el desarrollo de ésta investigación.

El punto de partida en el diseño de estrategias comunicativas de carácter organizacional lo constituye el conocimiento que el investigador tenga sobre la organización, en este sentido uno de los elementos fundamentales del proceso investigativo de este trabajo, es justamente conocer la estructura de la organización, sus valores corporativos, sus objetivos, sus políticas y estrategias y, en general, la dinámica de la empresa.

8. CAPITULO I – DIAGNOSTICO. INDUSTRIAS ASTIVIK S.A Y SU COMUNICACIÓN INTERNA



8.1. COMUNICACIÓN EXTERNA

Industrias Astivik S.A. no cuenta con un manual de crisis establecido, el cual podría ser útil para minimizar situaciones de peligro y/o bajar los índices de incidencia en el público, las finanzas, la organización y en sus empleados y clientes, al preservar la identidad de la empresa en circunstancias amenazantes, los cuales podrían afectar directamente a la organización y su nombre.¹⁰

La forma de comunicación y divulgación de Industrias Astivik S.A. para informar a sus clientes sobre los productos ofrecidos se basa, principalmente, en cuatro tipos o estrategias de transmisión (aleatorios y complementarios):

- La transmisión voz a voz de los clientes entre sí, quienes divulgan el desempeño de la empresa, los productos y servicios que ofrece así como por los productos que se destacan en el mercado.
- La transmisión publicitaria en medios masivos de comunicación como televisión, radio y prensa.

¹⁰ Esta información se obtuvo a través del departamento de Recursos de humanos de Industrias Astivik S.A (esta información fue recibida vía e-mail).

- Mediante el mercadeo personalizado con cada cliente a través de sus asesores de venta y con la utilización de medios impresos como flyers y los afiches publicitarios en colocados en los carteleros de la empresa
- La publicación de un brochure, con el cual se ilustra al cliente acerca de un pequeño portafolio de productos, su visión, su misión y su política de calidad.

Todo esto implica que la experiencia de acercamiento que realiza la empresa hacia el consumidor se da en forma personal y directa, posibilitando así que éste sepa de manera continua e inmediata lo que Industrias Astivik S.A. ofrece.

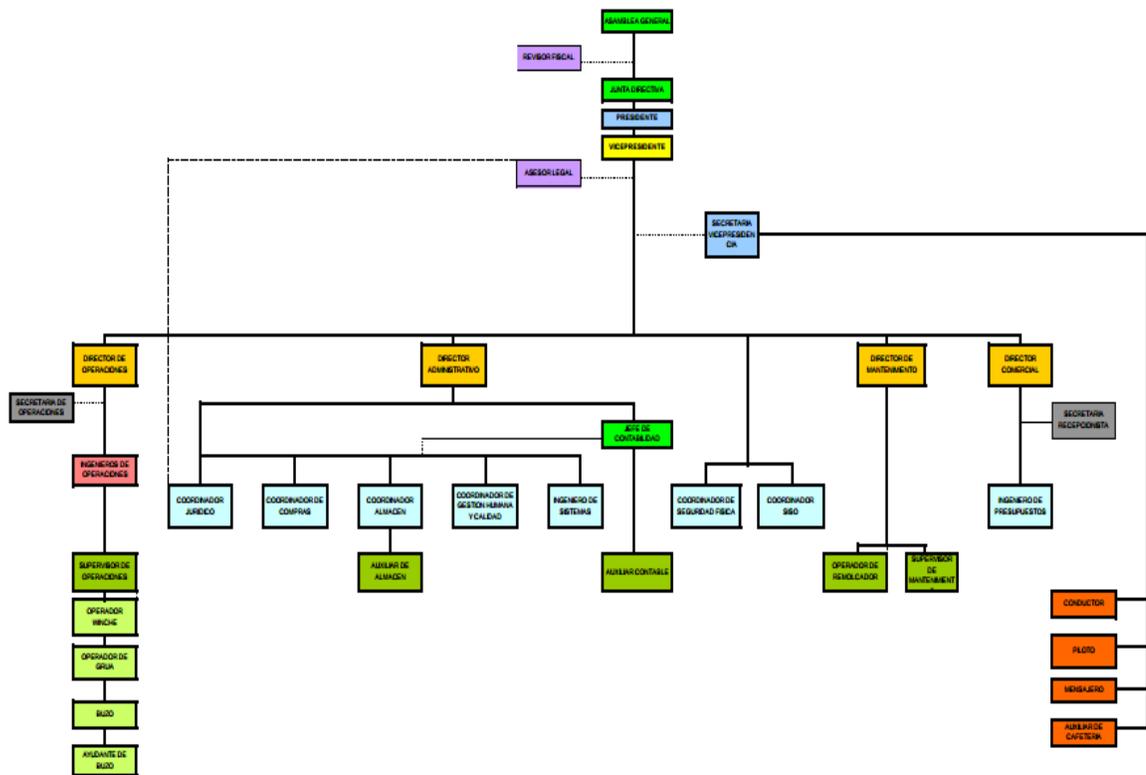
8.1.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN

El organigrama de Industrias Astivik S.A. está diseñado según las funciones del personal y se organiza según su clasificación jerárquica, presenta subdivisiones por áreas, rangos y por estratificación de tareas concretas. Se pueden encontrar también las diferentes direcciones o departamentos de cada una de las áreas, las cuales son responsables directas de la ejecución de sus procesos.

En la distribución de tareas de la organización, un organigrama elaborado por funciones facilita la realización de labores específicas para cada departamento y dependencia, lo que permite delimitar una gestión por áreas y darle un buen funcionamiento al servicio que tienen bajo su responsabilidad.

Sin embargo, el tipo de organigrama manejado por Industrias Astivik S.A., de forma vertical, reduce la cooperación entre sus empleados, lo cual hace que cada departamento se interese por lo suyo, y trae como consecuencia un trabajo por áreas, más no como empresa, soslayando la importancia de la organización como un todo integral. Al reducir la cooperación entre los empleados, cada trabajador aplica los conocimientos necesarios y requeridos según el departamento al cual se vincula, restando posibilidad a iniciativas de búsqueda de información sobre las actividades de los demás departamentos.

ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA DE INDUSTRIAS ASTIVIK S.A



Fuente: Departamento Recursos Humanos Industrias Astivik S.A.

8.2. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INDUSTRIAS ASTIVIK S.A

El diagnóstico es una fase de la investigación realizada a través del proceso de observación, análisis del material y registro documental de carácter interno sobre Industrias Astivik S.A. Esta fase cumplió el propósito de conocer previamente la realidad comunicacional actual de la organización, se constituyó en una fase casual e informal, permitiendo así una aproximación a la estructura interna de la empresa.

8.2.1. Resultados entrevista dirigida y observación y análisis de información de la organización.

8.2.1.1. Comunicación interna

En el análisis del contexto general se abordaron las dimensiones referidas a los comportamientos, el clima y la cultura de la organización. Estos resultados fueron obtenidos a partir de la guía de observación. Anexo.

HALLAZGOS

Tabla 6. Comunicación interna en Industrias Astivik S.A.

Comunicación Interna	
Aspectos	Descripción
Comportamientos	<p>Los empleados de Industrias Astivik S.A. se caracterizan por actuar tranquila y amigablemente. La relación que manejan es de colaboración entre colegas; cuentan con una gran debilidad, y es que los trabajos y tareas asignadas se realizan individualmente y/o por departamentos, no se generan condiciones para la colaboración a nivel grupal de la empresa, donde todos y cada uno de sus empleados podrían conocer y podrían desempeñarse en cargos diferentes a los que se les asigna. El trato entre los trabajadores de la organización es respetuoso, poniendo un poco de confianza en la forma en que se relacionan entre ellos. Para la interacción con el cliente, los empleados reconocen que debe existir una distancia visible, caracterizada por la consideración y el respeto, mostrando simpatía y generando confiabilidad en estos, de ésta forma los empleados de Industrias Astivik S.A. hacen sus tareas con gusto, dedicación y amor, promoviendo la fidelización de los clientes .</p>
Clima	<p>El clima de la organización es tranquilo, se crea un ambiente de familiaridad entre los empleados y con el cliente; asimismo, la atmósfera en la cual se desenvuelven los trabajadores se caracteriza por la confianza. El respeto sobresale dentro de la organización. Los lazos de amistad son evidentes han comenzado a generar una cultura de fidelidad, lealtad y sinceridad entre ellos y con todo su público objetivo. Debido a la colaboración existente ente los funcionarios, se percibe un ambiente sano, sereno, despejado y viable a la hora de trabajar que le permite a estos hacerlo de forma efectiva y brindar resultados oportunos a sus clientes.</p>
Cultura	<p>La cultura creada dentro de la organización se genera a través de la puntualidad que los empleados tienen en el momento de presentarse a desempeñar sus cargos. El servicio al cliente es uno de los puntos clave en el desempeño de la organización; ya que, como es sabido por todos al interior de la empresa, lo más importante radica en la calidad en la prestación del servicio. Asimismo, la satisfacción de los clientes con respecto al producto y servicio deseado, frente a sus expectativas, es lo fundamental para los empleados y por consiguiente, para Industrias Astivik S.A.</p>

8.2.1.2. Ambiente Físico

Lo tangible que constituyen la planta física de la organización son apropiados y debidamente seleccionados, con el único fin que sus empleados se sientan a gusto dentro de la empresa y sus desempeños sean más efectivos con resultados más satisfactorios.

8.2.1.3. Ambiente Laboral

A nivel social, la empresa se caracteriza por tener empleados que con un alto nivel de adaptación e interacción con la sociedad, por tal motivo, el trato entre los funcionarios es amigable y leal.

8.2.1.4. Clasificación del Personal

La clasificación personal responde al análisis de sus actitudes, motivaciones y expectativas.

Tabla 7. Clasificación del Personal en Industrias Astivik S.A.

Clasificación del Personal	
Aspectos	Descripción
Actitudes	Las actitudes de los empleados son positivas, debido a que la relación existente entre los mismos es de simpatía y amistad, esto posibilita el buen desempeño en sus cargos y la efectividad a la hora de ver los resultados.
Motivaciones	A los empleados se les motiva a mejorar su desempeño, a través de incentivos como la premiación y el reconocimiento a su buena labor; por otro lado, existen actividades de integración, como celebraciones de cumpleaños u otras fechas especiales, este es un punto favorable, pues a partir de este tipo de eventos los empleados perciben que su presencia y crecimiento, tanto a nivel espiritual como moral, son tan importantes como su trabajo profesional dentro de la organización.
Expectativas	Los empleados esperan que en la empresa se les dé un trato amable y respetuoso y que la relación con su público objetivo sea de confianza y lealtad. Asimismo, que su labor sea apreciada y recompensada al favorecer y crear los productos y servicios de la organización, con elementos óptimos y eficaces.

8.2.1.5. Estilo de la Organización

Los funcionarios de la empresa son en un principio contratados para desempeñarse en un cargo específico; pero si éstos tienen conocimiento en otros campos y su desenvolvimiento en los mismos es eficaz, cuentan con probabilidades de ascender y/o rotar. De manera contraria, si la forma en que el empleado ejerce en el campo asignado es deficiente, cabe la posibilidad, también, de que pueda ser removido de su cargo actual y

trasladarse a uno nuevo de nombramiento inferior, o por el contrario, prescindir de sus servicios.

8.2.1.6. Sistemas de información

En el análisis de los sistemas de información de la organización se tienen en cuenta la información de contexto y la información interna.

Tabla 8. Sistemas de información en Industrias Astivik S.A

Sistemas de información	
Aspectos	Descripción
Información de contexto	La recolección o captura de la información externa que puede modificar el comportamiento de la organización, es elaborada y procesada principalmente para considerar las fortalezas y debilidades propias, ya que es preciso tener en cuenta el contexto en el que la organización opera.
Información Interna	El personal de la organización es debidamente escogido, calificado y entrenado para desempeñar las funciones que demandan el sostenimiento y desarrollo de ésta empresa. En tal sentido, la organización tiene una gran preocupación por estructurar un plan de comunicación interna que atienda con calidad y conocimiento las iniciativas orientadas a la gestión del recurso humano de la organización.

8.2.1.7. Realidad Comunicacional, Análisis triangular de la información.

A pesar de la importancia que se le asigna a la gestión de comunicación interna en las empresas, Industrias Astivik S.A. registra un problema interno de comunicación, en la medida en que la información no fluye en los diversos sentidos, se evidencia que no existen claros mecanismos, conductos y estrategias que permitan aumentar el nivel de satisfacción con sus clientes internos y externos.

En Industrias Astivik S.A. existe un problema de comunicación interno. No hay canales de comunicación previamente establecidos, que ofrezca a cada uno de los miembros la información sobre los sucesos y acontecimientos de la empresa. Por otro lado, la información no es transmitida con exactitud y oportunidad, los mensajes no llegan a su destino final y, cuando lo hacen, éstos llegan en forma confusa o incompleta.

De esta manera, es necesario que la empresa inicie a manejar en forma estricta y responsable estrategias claras de comunicación interna con ayuda de medios de comunicación estructurados, que permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar de forma correcta y satisfactoria sus diversas tareas. Por otro lado, es importante que cada uno de los empleados tenga información sobre lo que pasa en las diversas áreas y no sólo la información se reduzca a su área de trabajo o departamento, puesto que la empresa es una unidad indivisible, un todo que para obtener los resultados deseados tiene que trabajar de forma integral

Con la estrategia de comunicación interna que aquí se propone se busca concientizar y fomentar el trabajo en equipo en todos los miembros de los diferentes niveles de la organización, siendo ésta una forma de crear redes de comunicación con sus miembros, potenciar una cultura de puertas abiertas, donde cualquier persona pueda llegar hasta los directores, gerentes y, su propio Jefe, cuando así se requiera. Una organización que se considere *culturalmente comunicativa*, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y la generación de sugerencias.

Internamente Industrias Astivik S.A. maneja tres medios de comunicación que sirven de puente de comunicación: carteleras, correo interno y memorando, sin embargo, ninguno se puede considerar como un medio eficaz. Carteleras, no todo el personal les presta la atención necesaria; correo interno corporativo, porque no todo el personal tiene acceso al computador y, por tanto al correo electrónico, además en muchas ocasiones llegan demasiados mensajes a los buzones, lo que produce sensación de pereza en los usuarios y no los leen y, memorandos que se usan con cierta regularidad, pero en muchas ocasiones el personal hace caso omiso de ellos.

8.2.1.8. Comunicación basada en nuevas tecnologías

Industrias Astivik S.A., cuenta con un sistema de comunicaciones basado en nuevas tecnologías fundamentalmente internet.

Tabla 9. Sistemas de Comunicaciones en Industrias Astivik S.A

Sistemas de Comunicaciones	
Descripción	
Internet	
Industrias Astivik S.A. Web	El cliente tiene la posibilidad de ingresar a la página oficial de Industrias Astivik S.A., www.astivik.com.co , y así poder conocer acerca de la empresa.

De acuerdo a los aspectos abordados en el diagnóstico se logran evidenciar algunos aspectos críticos, que urgen ser intervenidos y transformados por estrategias de

intervención para la mejora de la Comunicación interna de Industrias Astivik s.a., en la tabla siguiente se hace una sistematización y síntesis de los aspectos abordados.

RESULTADOS

Tabla 10. Aspectos críticos de la comunicación en Industrias Astivik S.A

Descripción
Debido a que la empresa tiene relación diaria y estrecha con diferentes públicos, es indispensable la creación del departamento de comunicación, el cual se encargaría de establecer estrategias para que dentro y fuera de la empresa se haga más visible la proyección de la organización.
No existen canales de comunicación suficientes que faciliten el proceso de transmisión de información y que garanticen la calidad en los mensajes.
Los canales de comunicación existentes carecen de la adecuada estructuración y diseño de contenidos, lo que produce apatía y desinterés por parte de los empleados a la hora de tener contacto con estos.
No hay una estructura de comunicación interna que identifique a Industrias Astivik S.A.
Industrias Astivik S.A. hace poco uso de la comunicación interna con lo cual favorece el surgimiento de la incertidumbre
Los modelos de comunicación interna de la organización no tienen en cuenta las necesidades y los modos de comunicación de los colaboradores
No hay referencia a valores corporativos en los mensajes de comunicación interna de Industrias Astivik S.A.
Los mensajes de comunicación interna de Industrias Astivik S.A. no son lo suficientemente claros.
Los mensajes de comunicación interna de Industrias Astivik S.A. contribuyen muy poco con el mejoramiento de las relaciones laborales.
Los canales de comunicación interna no están disponibles para todos los colaboradores en igualdad de condiciones o están sometidos a trámites jerarquizados o burocratizados.
Los mensajes de comunicación interna de Industrias Astivik S.A. no son percibidos como mensajes institucionales.
Algunos de los mensajes de comunicación interna de Industrias Astivik S.A. contribuyen en la eficiencia, otros sólo recargan los procedimientos y las funciones de trabajo.
No hay un esquema estructurado de respuesta o retroalimentación a los mensajes de comunicación interna de Industrias Astivik S.A
El acceso selectivo a los canales de la comunicación interna de la organización genera incertidumbre entre quienes no pueden acceder a aquellos y generan una posición dominante para quienes sí tienen acceso
La falta de una estructura de comunicación interna genera retrasos en la comunicación.
Los mensajes de comunicación interna de Industrias Astivik S.A., no son claros, precisos, ni oportunos por tanto, hay un bajo grado de participación y respuesta ante los mismos.

8.3. RESULTADOS OBTENIDOS COMUNICACIÓN INTERNA INDUSTRIAS ASTIVIK S.A.

Para los resultados finales se diseñó una encuesta, la cual arrojó datos sobre las fallas en los flujos de información, relacionadas con carencia de medios, mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de los destinatarios. En esta tercera fase se aplicó la encuesta a una muestra total de 65 personas, equivalente al 19% de la población que conforma los diferentes departamentos de Industrias Astivik S.A. Es importante señalar que la encuesta se nutrió de los datos arrojados por las entrevistas que se realizaron.

8.3.1. Presentación de resultados (tabulación de las encuestas)¹¹

En la tabulación de las encuestas se presenta un análisis cuantitativo y cualitativo sobre cada una de los elementos de comunicación analizados,

8.3.2. Análisis de Elementos de Comunicación

Los resultados obtenidos se presentan siguiendo la estructura de los elementos de comunicación propuestas para esta investigación y que componen el estudio de comunicación interna de la organización: la comunicación, la cultura organizacional, el clima organizacional y el ambiente laboral.

¹¹La tabulación de los datos arrojados por la encuesta se realizó a través del programa Excel

8.3.2.1. Comunicación

- Se observa que los públicos internos desconocen, en algunos casos, la identidad del emisor en los mensajes que reciben en su día a día.
- Se percibe una segmentación y jerarquización pronunciada en la distribución de la comunicación interna, pues en detrimento del grupo de operarios, se privilegia notoriamente a la gerencia media para informarla acerca de los eventos y actividades que desarrolla Industrias Astivik S.A.
- Mientras que para la gerencia media la información relacionada con el trabajo fluye con más facilidad, el grupo de operarios debe cumplir sus funciones en un contexto de trabajo en el que la información necesaria para el cumplimiento del mismo no fluye adecuadamente. Sin duda alguna, esto afecta la dinámica de su trabajo y el resultado final del mismo.
- En el grupo de operarios hay un mayor interés por lo laboral que por la parte humana, olvidando la integridad de cada persona. Esto implicaría que los niveles de producción disminuyeran, pues si existe estabilidad emocional y psicológica aumentaría el nivel de concentración y se podrían desarrollar las tareas de mejor forma y en menor tiempo.
- Los dos segmentos de la muestra manifiestan la ausencia de una estructura clara de comunicación interna, la falta de claridad acerca de a quién dirigirse en caso de

necesitarlo y el desconocimiento de la forma en que pueden transmitir un mensaje de interés general que pueda proporcionar bienestar para la organización y sus miembros, son indicadores de esta situación.

- Se observa varias deficiencias de organización en el momento de transmitir mensajes e informaciones claras y oportunas que garanticen la eficacia del proceso de comunicación interna hasta sus destinatarios finales.
- Tanto en la gerencia media como en el grupo de operarios un poco más del 30% de la población desconoce la existencia de los medios de comunicación interna que posee Industrias Astivik S.A. , son quienes no se enteran de las actividades o acontecimientos y tampoco participan en el diseño de contenidos de los mismos.
- Existe una limitada fluidez de la comunicación a nivel interno de cada departamento o área, para un alto porcentaje de la población encuestada no es fácil contactarse con los demás empleados que hacen parte de su núcleo laboral.
- Se observa la deficiencia de la organización en materia de formalización de la comunicación y un reducido interés de la empresa por comunicar a sus clientes internos mensajes de forma atractiva, agradable e impactante.

- Hay deficiencias por parte de la organización, en el momento de difundir los mensajes, lo cual indica que en el diseño de contenidos no se utiliza un lenguaje claro y específico.
- La ausencia de canales formales estructurados, con diseños impactantes y llamativos, aumenta la preferencia, por parte de los operarios, de medios informales, como el voz a voz, lo cual conlleva a conversaciones abiertas e informales que pueden derivar en aumento de la incertidumbre.

8.3.2.2. Cultura Organizacional

- Los resultados obtenidos en cuanto a la cultura organizacional muestran la tendencia por calificar dicho eje temático en los rangos de calificación “algunas veces” y “casi siempre”.
- Pese a la aparente coincidencia en la tendencia de ambos grupos, una mirada más detallada revela contrastes que evidencian que la organización da un trato diferenciado a cada grupo, restándole importancia a la divulgación de los componentes de la cultura organizacional en el segmento de operarios.
- Siguiendo el orden de las preguntas, tienen similar facilidad de acceso a los canales de comunicación de la organización.

- Los encuestados manifiestan el bajo nivel de sentido de pertenencia hacia Industrias Astivik S.A., expresan su deficiente nivel de sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización.
- Si bien esto puede deberse a las características propias de las tareas desarrolladas por los integrantes de cada grupo, una adecuada gestión de la comunicación interna podría ayudar a articular la comunicación grupal y a su vez el trabajo en equipo, mejorando los resultados y logrando un mejor desempeño de la organización.
- Los resultados, permiten observar la reducida preocupación de la organización por una estructura adecuada, para la gestión de su comunicación interna, que les permita potenciar su talento humano, lo cual se podría ver reflejado negativamente en el nivel externo de la organización.
- Se observa un bajo nivel de conocimiento del manual de procedimientos, lo cual es crítico para la organización, ya que este documento define las pautas de comportamiento, las reglas de juego que se manejan de puertas hacia adentro de Industrias Astivik S.A.y, que compromete al personal con la empresa para encaminarlo en la búsqueda de los objetivos establecidos.
- A manera de conclusión de los resultados obtenidos en cuanto a lo que respecta la cultura organizacional, es preciso reconocer que estos resultados son críticos frente

a la expectativa que siempre se tiene de las organizaciones de alto perfil para consolidar una sólida cultura organizacional.

8.3.2.3. Clima Organizacional

- Es preocupante que en un 8% de los operarios y en un 17% de gerencia media, manifiesten que “nunca” o “casi nunca” es respetuoso el trato que reciben por parte de los jefes directos. Un síntoma de deficiencia en el clima organizacional, el cual da a entender una comunicación jerárquica vertical y enfocada más a la dominación que al logro de la aceptación e integración colaborativa.
- Se pueden observar prácticas ya entradas en desuso hace mucho tiempo y una comunicación reducida orientada más a la dominación que a la búsqueda de reconocimiento y participación activa.
- Lo anterior genera un clima organizacional no adecuado, y además minimiza los cimientos de la estructura sobre la que se consolida la cultura organizacional, la cual es un preciado tesoro defendido por las organizaciones exitosas.

8.3.2.4. Ambiente Laboral

- Es importante que exista un ambiente laboral tranquilo, en el cual haya un trabajo en equipo que les permita alcanzar los objetivos propuestos, que los empleados se sientan a gusto y satisfechos por trabajar en Industrias Astivik S.A., lo cual se verá reflejado en el aumento de la productividad.
- Se evidencia el descontento general frente a la asignación de los tiempos para la realización de tareas y frente a la pertinencia de la labor desarrollada en atención a la formación, capacidades o conocimiento de cada funcionario.
- La percepción de estabilidad laboral es mayor en la Gerencia media que en el grupo de operarios. Hay más trabajo los fines de semana para la Gerencia media que para los operarios. Por último, llama la atención la nula reglamentación de descansos en la jornada de trabajo para ambos grupos.
- Se refleja una reducida preocupación de la organización por un adecuado ambiente laboral, célula a partir de la cual se estructura la comunicación que a su vez coadyuva a consolidar la cultura organizacional y el clima organizacional. La inexistencia de descansos reglamentados, en el desarrollo de la jornada de trabajo, evidencia la escasa preocupación de la organización por este aspecto, lo cual contrasta, incluso con pequeñas organizaciones que de manera generalizada

han incorporado esta sana práctica, que más que un descanso, fomenta un espacio de comunicación en la jornada.

- A manera de conclusión general, es preciso revelar la precariedad de la incipiente estructura de comunicación interna de la organización Industrias Astivik S.A., la cual afecta e incide sobre la posibilidad de consolidar una adecuada cultura organizacional y un buen clima y ambiente laboral.

Tabla 11. Síntesis de análisis de resultados

Síntesis de análisis de resultados
No existe un grupo de talento humano que fomente las buenas relaciones entre empleados, y por tanto, aporte al adecuado manejo del clima laboral.
Se desconoce la presencia de un líder definido, quien se encargue de aspectos relacionados con la comunicación interna de Industrias Astivik S.A., y tenga la capacidad de organizar, integrar, dirigir y orientar los diferentes comportamientos, aptitudes y actitudes de forma precisa para alcanzar las metas propuestas, en medio de un excelente clima organizacional.
Se percibe una comunicación vertical, lo cual genera burocracia, pues en la mayoría de las ocasiones no tienen en cuenta las opiniones de los empleados y a la hora de la divulgación de información hay ciertos privilegios para la Gerencia media.
Se puede generar autodesconfianza en el trabajo por parte de los operarios, pues no cuentan con estrategias (premios) que los motiven a un desempeño mejor.
Se perciben deficiencias en el trabajo en equipo, predomina el individualismo, lo que genera un ambiente de trabajo aburrido, monótono y tenso.
Se presentan deficiencias en el nivel de conocimiento de identidad corporativa, como la misión, visión, valores, objetivos de la empresa, lo cual podría generar bajo sentido de pertenencia de los empleados con Industrias Astivik S.A.
Existe una profunda división del personal de Industrias Astivik S.A. en grupos según los cargos, no se considera como una unidad, sino por Departamentos y cargos de trabajo.
Se presentan deficiencias en el nivel de conocimiento de identidad corporativa, como la misión, visión, valores, objetivos de la empresa, lo cual podría generar bajo sentido de pertenencia de los empleados con Industrias Astivik S.A.
La toma de decisiones está a cargo de la alta o media gerencia. Además, el poco contacto de gerentes con operarios limita al resto del personal a una comunicación cerrada y tímida en donde sienten temor de expresar espontáneamente sus pensamientos y opiniones.
Se percibe el alto grado de importancia de la comunicación informal o comúnmente llamada “radio pasillo” lo cual se podría considerar como una amenaza para Industrias Astivik S.A.
Debido a la insatisfacción del personal con diferentes aspectos de Industrias Astivik S.A.. como estímulos, descansos, actividades de integración, se podría generar un clima organizacional tenso.
Debido al poco impacto de los medios y el difícil acceso a los mismos, los operarios no sienten los medios de comunicación existentes a nivel interno de Industrias Astivik S.A. como propios, lo que disminuye la participación en los mismos y se deja de lado el flujo de información, olvidando la importancia y el soporte de los mismos para las diferentes tareas, actividades y en general el desarrollo de Industrias Astivik S.A.
Los medios de comunicación internos de Industrias Astivik S.A.. tienen un nivel de aceptación y penetración diferentes en cada segmento del personal.
La actual forma de difusión de ideas y valores es deficiente.
Se percibe un bajo nivel de impacto de los medios de comunicación internos, no logran capturar la atención de los empleados, ni motivarlos a que se interesen por la información publicada en cada uno de ellos.

10. PRESUPUESTO

Tabla 13. Presupuesto

RECURSOS GENERALES	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN	FUENTES				TOTAL
			Universidad de Cartagena		Otras instituciones		
			Efectivo	Especie	Efectivo	Especie	
EQUIPOS A UTILIZAR	Equipo de Computo	Sistematización de la información, realización de informes, análisis de datos recolectados.		X		X	\$ -
	Cámara Fotográfica	Evidencias fotográficas que respondan a las acciones propias de la investigación		X			\$ -
	SUBTOTAL						\$ -
SALIDAS DE CAMPO	Visitas de campo	Visitas de acercamiento y observación	\$ 200.000				\$ 200.000
	Entrevista semiestructurada a la Gerencia, Jefaturas y Coordinaciones	Realización de entrevistas a personal clave de Industrias ASTIVIK S.A..	\$ 200.000				\$ 200.000
	Encuestas a la muestra representativa para la Investigación	Aplicación de encuestas a personal administrativo y operativo de Industrias ASTIVIK S.A.	\$ 500.000				\$ 500.000
	Presentación preliminar de resultados al área de Gestión Humana.	Dar a conocer previos resultados de la investigación al área encargada del manejo de canales de información.	\$ 30.000				\$ 30.000
	Socialización de resultados a la Gerencia	Presentar y socializar los resultados finales a la Gerencia de Industrias ASTIVIK S.A.	\$ 30.000				\$ 30.000
	SUBTOTAL						\$ 960.000
MATERIALES E INSUMOS	Resma tamaño carta	Impresiones de encuesta y trabajo final	\$ 40.000				\$ 40.000
	Impresiones y copias	Encuestas, guías de observación, informe final	\$ 60.000				\$ 60.000
	Lapiceros	Para encuestas	\$ 15.000				\$ 15.000
	Tablas	Para encuestas	\$ 40.000				\$ 40.000
	Escarapelas	Para identificación interna del equipo de investigación	\$ 15.000				\$ 15.000
	Carpetas	Para material general y evidencias físicas	\$ 10.000				\$ 10.000
	Sobre de manila	Para material general y evidencias físicas	\$ 5.000				\$ 5.000
	Resaltadores	De uso general	\$ 10.000				\$ 10.000
	Otros	Materiales e imprevistos durante la investigación	\$ 150.000				\$ 150.000
	SUBTOTAL						\$ 345.000
TOTAL						\$ 1.305.000	

11. CONCLUSIONES

Es necesario que todo el personal de Industrias ASTIVIK S.A. tenga clara la misión, visión, y de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de hacer parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa y, así cumplan metas y alcancen logros en el sector industrial, proyectando una imagen positiva a sus públicos externos, ganando posicionamiento en la mente de los clientes.

Para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en la clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciban dicha estructura de comunicación interna sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico y de las características propias de la organización.

Las estrategias de comunicación, basado en el diseño de un plan de comunicación interna, se convierte en una oportunidad para que Industrias ASTIVIK S.A. fortalezca los aspectos identificados como débiles en la investigación, logrando así elevar los niveles de satisfacción de sus clientes internos y dimensionen las necesidades de comunicación existentes. En consecuencia, el plan de comunicación redundará en la

consolidación de una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos.

Una de las primeras acciones planteadas para el mejoramiento de la comunicación interna de Industrias Astivik S.A. es recomendar que haya un responsable del área de comunicación interna, y que se quien ejecute su trabajo en cuanto a las funciones y objetivos que debe cumplir. En primer lugar se deberá reelegir al responsable de la Comunicación Interna que planifique, organice, dirija y controle los mensajes que fluyen en todos los niveles de la empresa. Para ello deberá:

- Determinar de forma estratégica los canales de comunicación más adecuados para que se maneje de mejor manera los flujos de comunicación interna.
- Planificar la comunicación interna de manera estratégica, es decir, establecer los pasos necesarios para avanzar de la situación actual de la comunicación interna en la institución, a la situación deseada.
- Normar y regular el fondo y la forma de todos los mensajes que se emiten dentro de la empresa por los diferentes niveles se rija por parámetros establecidos para cada tipo de público interno.
- Realizar reuniones con los niveles directivos para evaluar y controlar el plan de comunicación interno.

Se recomienda Implementar carteleras de información. Es importante tener en cuenta que la información que se publique en este medio de comunicación debe

ser actualizada máxima cada semana(semanal). También es necesario recordar que la información que requiera ser colocada durante todo un mes, al perder vigencia debe retirarse. Este medio de comunicación es fundamental para la publicación de la información que concierne a todo el personal. Aquí, se debe incluir cartelera de cumpleaños por mes, frases motivacionales, novedades, noticias relacionadas con la empresa (cuando ésta salga en los medios de comunicación) incluso, premiaciones o condecoraciones especiales al empleado del mes. La información que allí se contemple debe ser sólo guardada en formato vertical, para facilitar la lectura y el orden del espacio.

Implementar un boletín informativo, el cual debe contener: Editorial, notas relacionadas con record de prestación del servicio, informe del mes, campañas internas, novedades en servicios, fechas especiales, entre otros. Aunque este boletín interno se publicará mensual, si existe una novedad que sea necesario la inmediata comunicación, se debe publicar.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Alarico, G. (1996). *Lenguaje y Comunicación*. España. Editorial Panapo
- Alberto, P. (2012). “*El estado del arte en la Comunicación Estratégica*”, *Mediaciones Sociales*. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, n° 10, pág.121- 196.
- Andrade, H. (2006). “*Definición y alcance de la comunicación organizacional*”. Instituto tecnológico autónomo de México. pág. 83.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Edición.
- Berlo, K. (1969). “*Human Communications: The Basic Proposition*. Michigan State University. 1969, pág. 32.
- Bettinghaus, E. (1966). “*Message preparation: the nature of proof*”. Indianapolis.
- Cabrera, G. (1999). *Revista de psicología social e institucional*. Universidad Estatal de Londrina. 1(2).
- Chiavenato, I. (1989). “*Introducción a la Teoría General de la Administración*” McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Tercera Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- Colle, R.(2002) “*Teoría cognitiva sistémica de la comunicación*”. Santiago de Chile: San Pablo.

- Costa, J. (2013). Revista virtual Consulado (abril de 2013), “*Comunicación organizacional, el impulsor de DIRCOM*”.
- Da Silva R. (2002). “*Capítulo 5: Teoría de la Administración*”. En P. Juan (Director), “*Teorías de la Administración*” México: Thomson International Editorial. pp. 142 – 153
- Fauconier, G. (1995) *Mass media and Society*. Lovaina: LeuvenUniversityPress,
- Fayol, H. (1998). “*Los 14 Principios de para una administración eficiente*” Salvat Editores 1998. pág. 53
- Fonseca, J., Martelo, C., Puello, M. & Humberto, E. “*Propuesta de creación de la dirección de comunicaciones, mercadeo y proyección social de la Universidad Libre sede Cartagena*”, Cartagena.
- Guevara, R. (2008), “*La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*” Salvat Editorial.
- Horacio, A. (2005) “*Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*”. España: Netbiblo.
- Jablin, F & Fernández, C (1986). “*Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro*”. La Comunicación humana. México: McGraw-Hill. pág.115.
- Kincki, A. (1990). *Comportamiento organizacional*. Conceptos problemas y prácticas. Ed. Mac Graw Hill. ISBN: 0-07-251492-2.
- Mejía, L (2005) “*La comunicación con Elemento de Fortalecimiento Organizacional*” Universidad de Antioquia. Medellín

- Melvin I. & Ball Sandra. (1982) “*Teoría de la comunicación de masas*”. 4°. Ed., Paidós Barcelona.
- Mercado, S. (2002). *Relaciones publicas aplicadas. Un camino hacia la productividad*. Ed. Thomson Learning, Mexico, Cap.15, pág. 249.
- Mut, M. (2006). “*El director de comunicación, perfil de una nueva figura*”, *Fisec-estrategias*, nº 5.
- Mendez, C. (2006). “*Investigación descriptiva*”, Bogotá, pág. 137
- Morales, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales “Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?”* Universidad Pontificia Comillas. España.
- Novais, M. (2002). “*Entrevista de Pesquisa*”. Editora Arte, Belo Horizonte-Brasil.
- "Pérez, L. (1996). *Introducción a la dirección de empresa: organización humana*. 2. ed. Piura. Universidad de Piura.
- Revista virtual, “*Comunicación Organizacional*”. Joan costa el impulsor del Dircom. , consultado 20 de abril de 2013.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). “*Capitulo 2: Administración de Ayer y Hoy*”. “*Administración, Octava Edición*” (pp. 142 – 153), México: Pearson Educación Editorial
- Rodríguez, J. (1991).“*El factor humano en la empresa*”. Bilbao: Deusto.
- Taylor, J & Bogdan, R. (1986) “*Introducción a los métodos cualitativos de investigación*”. *La búsqueda de significados*. Barcelona. Paidós, pág.19-20

- Thayer, L (1963) “*On theory building in Communication: some conceptual, problems*”, Journal of Communication.
- Universidad de la Salle (2007). “*Guía de información Básica para Fuente de Información*, pág., 3
- Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. Razón y palabra, Vol (32). Mexico. Campus Editorial
- Wolf, Mauro. (1991). “La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas” 2ª Edición, España, Editorial Paidós

ANEXOS

Tabla 14. Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACION					
Fecha de realización:					
Nombre del Entrevistado					
Cargo en la Organización					
Nombre del Entrevistador					
Nombre de la Empresa					
INSTRUCCIONES: Observa la ejecución de las actividades marcando con una (x)					
OBJETIVO: observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador dentro de la empresa					
No.	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	TALVEZ	OBSERVACIONES
1.	Llega a Tiempo				
2.	Verificar que su área de trabajo este limpia y ordenada				
3.	Cumple con el uniforme requerido				
4.	Elabora sus actividades en tiempo y Forma				
5.	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo				
6.	El espacio donde trabaja es el adecuado				
7.	Tiene línea telefónica en su escritorio				
8.	Revisión Misión				
9.	Revisión - Análisis Visión				
10.	Revisión - Análisis de Calidad				
11.	Revisión – Análisis Valores corporativos				
Tiempo Duración:	30 Minutos				

Tabla 15. Guía para instrumento matriz de sistematización de la información

TÉCNICA INSTRUMENTO MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN						
INSTRUCCIONES: Cuadro con categorías de documentos para colocar observaciones y relacionar						
OBJETIVO: observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador dentro de la empresa						
No.	DOCUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	SI	NO	Se encuentra Visible	No Se encuentra Visible	OBSERVACIONES
1.	Visión de La organización					
2.	Misión de La organización					
3.	Manual de calidad					
4.	Políticas de Calidad Institucional					
5.	S. G. C. de la Organización					
6.	Reglamento institucional					
7.	Derechos y Deberes de los Trabajadores					
8.	Perfil y Funciones de Cargo					
Tiempo Duración:	30 Minutos					

Tabla 16. Guía para entrevista Semi-estructurada

GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA	
Fecha de realización:	
Nombre del Entrevistado	
Cargo en la Organización	
GUIÓN	FUNDAMENTACIÓN
Datos de Identificación: Nombre, cargo, área, funciones, antigüedad.	Esta parte referencia y sustenta la información ya obtenida por el equipo investigador.
Historia del trabajo dentro de la organización: en qué momento se integra, en qué área trabaja, principales logros y proyectos desarrollados desde su área.	Se describen los logros que desde su área ha obtenido la empresa durante el período de permanencia en el trabajo.
Trayectoria de la organización: breve reseña, descripción de momentos importantes, crisis, cambios, estrategias de comunicación.	Se conocieron los factores que favorecen y frenan la comunicación interna, la productividad y el comportamiento organizacional. Igualmente se manifestaron conflictos y toma de decisiones a partir de ellos.
Procesos Organizacionales: estructura actual, funcionamiento, normas de trabajo, disposición de recursos físicos, humanos y financieros.	Se asocian y describen los procesos organizacionales, enfatizando en el funcionamiento actual y carencias de la empresa.
Frecuencia y utilización de los canales de comunicación existentes en la empresa: identificación y descripción de los canales y frecuencia con la que son utilizados.	Se realiza un listado de los canales y medios de comunicación, al igual que la periodicidad y frecuencia con que se emplean durante la realización de las funciones según el área.
Reconocimiento de necesidades de la organización en el área comunicacional	Se identifican los canales de comunicación actuales y las necesidades en cuanto a la efectividad en el manejo de la información.
Descripción de propuestas individuales y/o expectativas orientadas a mejorar los procesos de Comunicación interna.	Recopilación general de propuestas sencillas que permitan mejorar e incrementar los canales de comunicación interna en Industrias ASTIVIK S.A. para lograr mayor calidad en el flujo de información con el cliente interno.
Socialización de la importancia de la experiencia de vida laboral para el desarrollo de la presente investigación.	*A cargo del entrevistador
Agradecimientos y cierre de la entrevista.	*A cargo del entrevistador
Tiempo Duración:	10 Minutos

Tabla 17. Estructura de la encuesta: Unidades de análisis, Descriptores y Cuestionario

Estructura de la encuesta: Elementos, indicadores, Medios y acciones		
COMUNICACIÓN	Emisor	Quando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?
		¿A través de qué medios se entera de las actividades de la organización?
	Mensaje	¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla Industrias ASTIVIK S.A.?
		¿Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo?
		¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?
	Código	¿Son claros los mensajes que recibe?
		¿La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante?
	Canal	¿Industrias ASTIVIK S.A. posee una estructura de comunicación interna propia que Usted identifica?
		¿Conoce los medios de comunicación interna que posee Industrias ASTIVIK S.A.?
		¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en Industrias ASTIVIK S.A.?
		¿Le impacta el diseño de los medios de comunicación de Industrias ASTIVIK S.A.?
		¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?
		¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?
		De la siguiente lista de los medios que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez:
		¿Qué medio de comunicación debería implementar Industrias ASTIVIK S.A. para mejorar la comunicación interna?
¿Son oportunos los mensajes que recibe?		
¿Es fácil contactarse con los demás empleados que hacen parte de su departamento de trabajo?		
Receptor	¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?	

		¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?
CULTURA ORGANIZACIONAL	Valores, identidad y pertenencia: Grado de divulgación y conocimiento de los valores e ideas.	De la siguiente lista de valores de Industrias ASTIVIK S.A., enumere, en orden de mayor importancia Usted con cuales se siente identificado.
		¿Industrias ASTIVIK S.A. da a conocer los valores de la organización?
		¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia Industrias ASTIVIK S.A..?
		¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A.?
	Normas organizacionales: Grado de satisfacción, conocimiento y divulgación del personal con la normativa de Industrias ASTIVIK S.A.	¿Piensa que su jefe hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo?
		¿Conoce el manual de normas y procedimientos de Industrias ASTIVIK S.A.?
¿Considera que todos conocen los procedimientos de trabajo en su área?		
CLIMA ORGANIZACIONAL	Actitudes: reacciones del personal ante un estímulo.	¿El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?
		¿Puede expresar su opinión en Industrias ASTIVIK S.A.?
		¿Su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones importantes?
		¿El trato que recibe por parte de los jefes directos es respetuoso?
	Comportamiento	¿Tiene en cuenta los conductos regulares para solucionar sus inquietudes?
		¿Industrias ASTIVIK S.A. cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en las actividades de integración en horarios extra a los horarios laborales?
		¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara Industrias ASTIVIK S.A. para la integración de todo el personal?

AMBIENTE LABORAL	Ambiente de trabajo: relación con compañeros /jefes.	¿El tiempo que utiliza es suficiente para realizar su trabajo?
		¿El trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos?
		¿Considera que existe estabilidad laboral?
		¿Trabaja los fines de semana?
		¿Están reglamentadas más de dos pausas (15 minutos) o descansos durante la jornada de trabajo?

Tabla 18. Ficha descriptiva Documentos revisados Industrias Astivik S. A

TEMA. COMUNIACION ORGANIZACIONAL	
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA PARMALAT LTDA.	
TIPO DE PUBLICACION	TESIS DE PREGRADO
FECHA	Agosto de 2008
AUTOR	MONCAYO GUTIÉRREZ, DAYANA
PUBLICADO	Universidad Sergio Arboleda 2011
<p>Resumen: La autora realizó una investigación de campo y vinculó la teoría a la práctica en el área de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Con una metodología rigurosa identificó las variables, los reactivos y los indicadores que le posibilitaron una intervención diagnóstica importante en la citada organización, para luego formular de manera creativa y novedosa un plan estratégico de comunicaciones que le permitirá, a PARMALAT LTDA, optimizar sus procesos de comunicación interna. El objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de comunicación interna para Parmalat Ltda., basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, apoyado en la implementación de medios de comunicación estructurados, que les permitan a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias. Así, en el capítulo I se exponen conceptos básicos sobre los cuales se debe crear un plan de comunicación interna, como la comunicación, las funciones, los elementos, la comunicación organizacional, los flujos de comunicación en las empresas, la comunicación interna, los tipos, los recursos de comunicación interna, el rumor, el DirCom (Véase Ritter, 2005) y sus características, la cultura organizacional, el clima y el ambiente laboral y, como parte final de este capítulo el diagnóstico organizacional, conceptos que, de forma directa o indirecta, son el resultado de una acertada estrategia de comunicación interna. En el siguiente capítulo, se presenta de forma general la metodología bajo la cual se ejecuta la investigación, y, se explica en este capítulo el trabajo desarrollado por fases. De esta forma, el siguiente capítulo corresponde a la primera fase de la investigación, capítulo III, en el cual se presenta información de la multinacional Parmalat Ltda., historia, misión, visión, destinos de comunicación, sectores económicos, áreas funcionales, organigrama y sistemas de información, con el fin de conocer de forma general las necesidades de Parmalat respecto a la comunicación, y, así sentar las bases necesarias para la implementación de la estrategia adecuada y precisa, como un camino en el logro de las metas de Parmalat Ltda.</p>	
TEMA. COMUNIACION ORGANIZACIONAL	
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD INTERACTIVA Y A DISTANCIA DEL ESTADO DE GUANAJUATO, PLANTEL ACAMBARO	
TIPO DE PUBLICACION	TESIS DE MAESTRIA
FECHA	Enero de 2010
AUTOR	Ortiz Zamudio, J. Guadalupe
PUBLICADO	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMICH) 2011
<p>Resumen: La sociedad de la información, la obligación de los mercados, favorecen el conocimiento. Y son los conocimientos, los cambios y la innovación las nuevas riquezas de las organizaciones, teniendo en su comunicación la ventaja de lograr las metas y el cumplimiento de los objetivos planteados. Precisamente, la difícil tarea de la gestión de la comunicación interna es comunicar conocimientos, es decir motivar e involucrar al personal.</p>	

TEMA. COMUNIACION ORGANZACIONAL	
La Comunicación Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato	
TIPO DE PUBLICACION	TESIS DE GRADO PREGRADO
FECHA	Noviembre de 2012
AUTOR	Vaca Manzano ,Verónica Alexandra
PUBLICADO	Universidad Técnica de Ambato 2012
<p>Resumen:Las exigencias de los clientes internos y la inadecuada comunicación interna de la empresa han proporcionado a esta tesis una razón de ser enfocada a la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato. El mayor monto es el activo del conocimiento manejado por el recurso humano, es por eso que resulta indispensable contar con un buen ambiente de trabajo en el que la comunicación sea clara para lograr la satisfacción del personal y por ende el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por eso es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través del cambio de su cultura, tales como los sistemas de vida, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre personas. Por tal razón se ha visto la necesidad de elaborar un Plan de Comunicación que contribuya a que la empresa sea objeto de cambios radicales en la actitud de sus miembros, convirtiéndose en una ventaja competitiva dentro del mercado. El capítulo uno describe en su totalidad el problema con el que cuenta actualmente la empresa conjuntamente con el análisis crítico, prognosis y se puntualizan los objetivos planteados dentro de la presente investigación. El segundo capítulo detalla el marco teórico que permite ampliar los conocimientos sobre el problema objeto de investigación y el predominio de cada una de las variables. En el tercer capítulo se establece el enfoque y la modalidad de investigación, se identifica y cuantifica la población, para determinar la muestra a la cual se aplicó la encuesta como instrumento de recolección de la información. Con el cuarto capítulo se realizó el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta los clientes internos y se verificó así la hipótesis a través del chi cuadrado. Para el capítulo quinto se establecen conclusiones y recomendaciones oportunas para la posible solución del problema. En el sexto capítulo se desarrolla la propuesta que conlleva al desarrollo organizacional y crecimiento profesional del personal a través de un plan de comunicación que contiene estrategias de comunicación.</p>	
TEMA. CLIMA ORGANZACIONAL	
El Clima Organizacional como elemento clave para una gestión universitaria de excelencia. Estudio de caso	
TIPO DE PUBLICACION	TESIS DE DOCTORADO
FECHA	ABRIL de 2013
AUTOR	Colmenares Lima, Griselda Tamara & Graffe, Gilberto
PUBLICADO	http://saber.ucv.ve/jspui/handle/123456789/3065
<p>Resumen:El presente trabajo está inscrito en una investigación alineada con el Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela y desarrollada durante el periodo 2006 – 2008. Su propósito fundamental fue contribuir con el mejoramiento de la Gestión Universitaria del Departamento e Instituto de Química y Tecnología de la Facultad de Agronomía. Para ello se caracterizó el clima organizacional como elemento clave de una gestión universitaria de excelencia. Es una investigación de campo, intensiva, transversal y descriptiva. Se realizó sobre la base de un diagnóstico desde la percepción de sus principales actores, de acuerdo con las dimensiones señaladas por Likert: forma de dirección, fuerzas motivacionales; procesos de comunicación, planificación, establecimiento de objetivos y toma de decisiones; así como de ejercicio y distribución del control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Los datos se recolectaron sin manipulación de variables a través de cuestionarios y se analizaron mediante distribución de frecuencias. Los resultados reflejan que el clima predominante en la Unidad, varía entre y dentro de cada categoría de actor, y entre las características indicadoras de un clima Participativo-Consultivo y las del clima Autoritario-Explotador. Se concluyó que existe la necesidad de planificar y establecer cambios organizacionales que promuevan la participación con una cultura orientada hacia la prestación de un servicio de excelencia y se propuso adoptar un enfoque sistémico de gestión fundamentado en tendencias y modelos gerenciales aplicados en algunas instituciones de educación superior, como la Calidad Total, la Gerencia Estratégica, las Normas ISO 9000 y el Cuadro de Mando Integral.</p>	

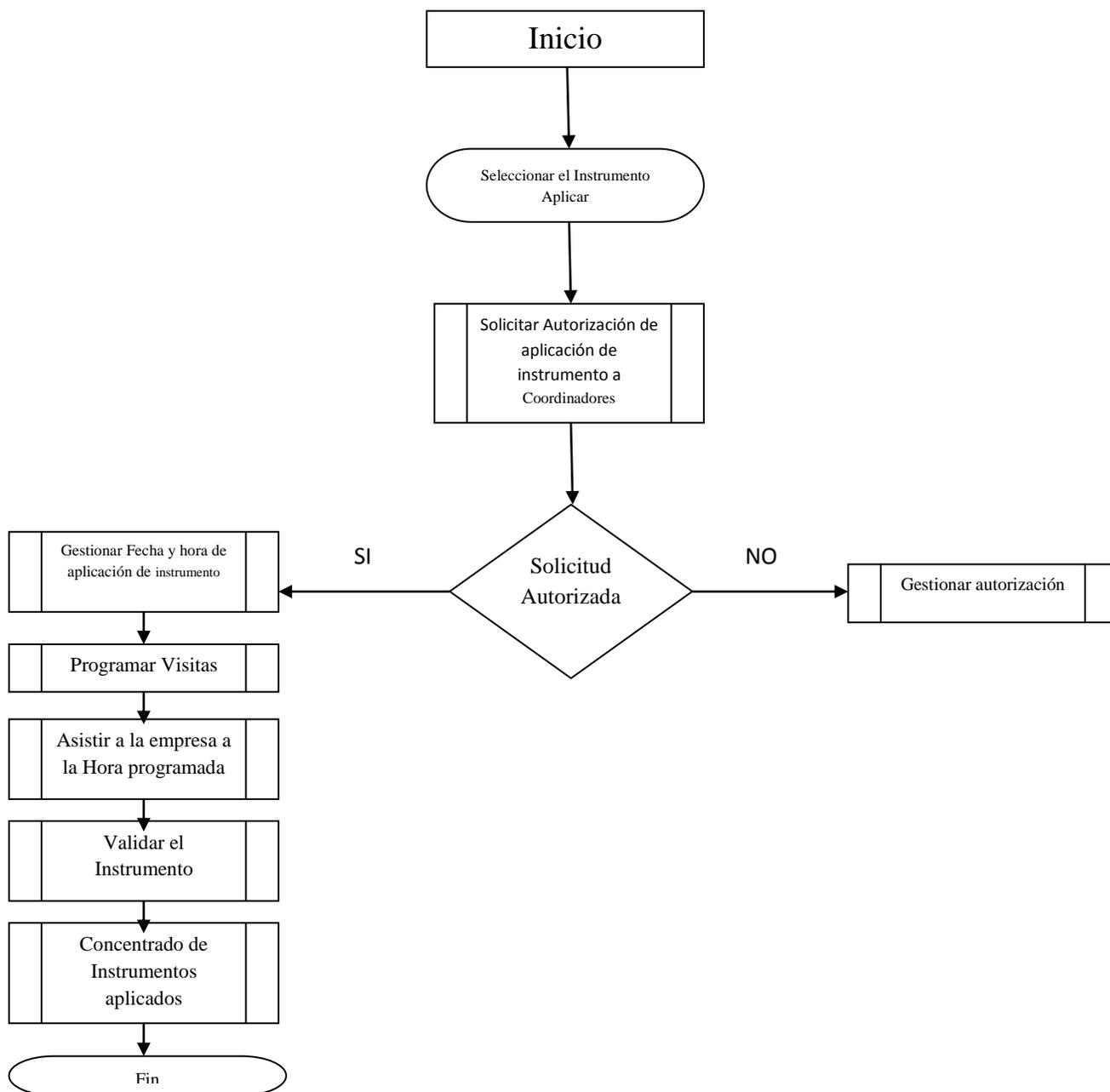
TEMA. ORGANIZACIONES	
El poder y la gerencia en las organizaciones “un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción	
TIPO DE PUBLICACION	ARTICULO
FECHA	AGOSTO de 2011
AUTOR	Isabel Pérez de Maldonado Marisabel Maldonado Pérez
PUBLICADO	Universidad del Zulia 2011
Resumen:En este estudio se realiza el análisis del poder, la diversidad filosófica de su concepción y, su aplicabilidad de uso en la gerencia de las organizaciones como forma de construir una referencia teórica-metodológica. Es una investigación de tipo documental apoyada en la hermenéutica, una vez que se hace la interpretación analítica de escritos sobre el tema. Se reconoce que el dominio en las organizaciones por quiénes ostentan el poder, está implícito en la burocracia que las caracteriza. La discusión revela la predominancia por el posicionamiento político, social y económico como vía para obtener el poder; así también la relevancia del liderazgo, la comunicación y la confianza, como inductores de la productividad organizacional.	
TEMA. CLIMA ORGANIZACIONAL	
Diagnóstico organizacional del clima laboral de la empresa denominada Autoservicios en herramientas el Talisman S.A de C.V	
TIPO DE PUBLICACION	TESIS DE MAESTRIA
FECHA	MAYO de 2007
AUTOR	Lezama Alvarez, Rufina., Molina Valdez, Augusto
PUBLICADO	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) 2007
TEMA. CLIMA ORGANIZACIONAL	
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE HOSPITALIZACION DE LA CLINICA POPULAR “DR. PEDRO FELIPE ARREAZA CALATRAVA”, CATIA, CARACAS, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2008	
TIPO DE PUBLICACION	TESIS DE DOCTORADO
FECHA	MAYO de 2013
AUTOR	Araque, Milagros & Blanco, Glennis
PUBLICADO	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) 2007

Resumen: La presente investigación estuvo orientada a determinar el clima organizacional vivenciado por los profesionales de Enfermería adscritos al servicio de hospitalización de la Clínica Popular de Catia “Dr. Pedro Felipe Arreaza Calatrava”, en su dimensión: Satisfacción en el puesto de trabajo. Metodológicamente es una investigación de tipo descriptiva transversal, con diseño no experimental, la población está integrada por 28 profesionales de enfermería, la muestra fue seleccionada mediante el muestreo no probabilístico, la cual está conformada por el 100% de la población, es decir, los 28 Profesionales de Enfermería; para recolectar los datos se aplicó un instrumento tipo cuestionario de 52 preguntas en escala Likert de cinco (5) puntos: Altamente satisfecho (5), satisfecho (4), ni satisfecho ni insatisfecho (3), medianamente satisfecho (2) y nada satisfecho (1), cuya confiabilidad alcanzó un valor 0.90 según el índice de alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos reflejan que el clima organizacional vivenciado por los Profesionales de Enfermería no es satisfactorio visto lo expresado de acuerdo a las características de trabajo el 46.4% se mostró ni satisfecho ni insatisfecho; con el sistema de recompensas el 42.9% manifestaron estar medianamente satisfecho, con respecto a las relaciones interpersonales el 53.6% se mostró ni satisfecho ni insatisfecho y en las condiciones de trabajo el 67.9% manifestaron estar satisfechos. En el marco de los resultados se recomienda planificar reuniones de trabajo que fortalezcan el desempeño profesional, la comunicación efectiva con participación de todos los miembros del equipo de Profesionales de Enfermería que muestren integración y compromiso, y al mismo tiempo sirva de motivación al logro personal y profesional para el fortalecimiento de las relaciones de trabajo y del clima organizacional en un todo integral.

Tabla 19. Ficha descriptiva Documentos Internos revisados de Industrias

Astivik S. A

Datos de la Aplicación				
Nombre de Empresa : <u>INDUSTRIAS ASTIVIK S.A</u>				
Fecha de aplicación 1: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>				
Fecha de aplicación 2: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>				
Fecha de aplicación 3: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>				
Fecha de aplicación 4: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>				
Miembros de los funcionarios que participaron: _____				
Documentos De Industrias Astivik revisados:				
Documentos	Tiene		Reviso	
	SI	NO	SI	NO
Misión de Industrias Astivik	X		X	
Visión de Industrias Astivik	X		X	
Valores Corporativos Industrias Astivik		X		X
Políticas de Calidad	X		X	
Macroproceso de Industrias Astivik S.A	X		X	
Organigrama Industrias Astivik S.A	X		X	
Plan de Acción		X		X
Medios de Comunicación	X		X	
Carnet Institucional empleados	X		X	

ILUSTRACIÓN 3. DIAGRAMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Fuente: Fuente:Grupo de investigación. Diseño de estrategias mejora para la Comunicación interna de Industrias

ASTIVIK S.A. 2013

ILUSTRACIÓN 4. ENCUESTA APLICADA



ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Programa de Comunicación Social

Estimado(a) señor(a)
En calidad de estudiante del Programa de Comunicación Social de la Universidad de Cartagena y con autorización de Industrias Astivik S.A., nos encontramos realizando un estudio acerca de la comunicación interna y la pertinencia de un Plan de mejora basado en la utilización de nuevos medios y herramientas de comunicación efectiva.

Por lo anterior, solicitamos su colaboración para responder con sinceridad las siguientes preguntas, cuyas respuestas serán anónimas y de carácter confidencial.

Cargo: _____ Sexo F__ M__ Tiempo de Servicio: _____

1. De los siguientes medios de comunicación ¿cuáles identifica usted en su empresa? (marque con una X):

- Teléfono _____	- Reuniones informativas _____
- Correo Electrónico _____	- Circulares _____
- Boletines internos _____	- Cartelera Institucional _____
- Folletos _____	- Chat interno _____
- Otros ¿Cuál? _____	

2. ¿Qué medio utiliza usted la mayoría de las veces para comunicarse al interior de la organización?

3. Mencione algunos medios de comunicación que usted considere se deben implementar al interior de la empresa:

4. ¿Se entera usted oportunamente de la información que la empresa desea transmitir? (marque con una X):

a) Siempre	b) casi siempre	c) pocas veces	d) nunca
------------	-----------------	----------------	----------

5. ¿Su jefe le informa cuando hay cambios en las prioridades de su trabajo?

a) Siempre	b) casi siempre	c) pocas veces	d) nunca
------------	-----------------	----------------	----------

6. ¿Su jefe se preocupa porque la información sea directa, oportuna y veraz al interior de su equipo?

a) Siempre	b) casi siempre	c) pocas veces	d) nunca
------------	-----------------	----------------	----------

7. ¿A usted de le hace fácil comunicarse con sus superiores?

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

Si la respuesta es NUNCA, por favor explique: _____

8. La información que recibe por parte de sus jefes es clara y concisa

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

Si la respuesta es NUNCA, por favor explique: _____

9. Su supervisor o jefe usa un lenguaje adecuado cuando transmite las indicaciones

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

10. Cuando hay un problema en su departamento ¿su jefe realiza una retroalimentación oportuna de la situación?

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

11. ¿Cuál es el medio que su jefe utiliza para transmitirle la información? (marque X)

- a) Personalmente b) Correo electrónico c) Notificación escrita
d) Telefónicamente e) otro, ¿cuál? _____

12. ¿ Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía? (marque X)

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

13. ¿ Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla industrias Astivik? (marque X)

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

14. ¿ Tiene acceso a información sobre aquellas cosas relacionadas con su trabajo? (marque X)

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

15. ¿ Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo? (marque X)

- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca

16. ¿ Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe? (marque X)
- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca
17. ¿ Es fácil contactarse con los demás empleados que hacen parte de su departamento de trabajo? (marque X)
- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca
18. ¿ La información transmitida a través de los medios de comunicación es interesante? (marque X)
- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca
19. ¿ Conoce el manual de normas y procedimientos de industrias Astivik S.A? (marque X)
- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca
20. ¿ Conoce las políticas de calidad de industrias Astivik S.A? (marque X)
- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca
21. ¿ Se siente orgulloso de pertenecer a industrias Astivik S.A? (marque X)
- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca
22. ¿ Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes? (marque X)
- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca
23. ¿ Piensa que su jefe hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre usted o sus compañeros de trabajo? (marque X)
- a) Siempre b) casi siempre c) pocas veces d) nunca
24. A su consideración, ¿cuáles son debilidades y fortalezas de su empresa en cuanto a la transmisión de mensajes y comunicación en general?
- _____
- _____
- _____
25. ¿Siente usted que hace falta un Departamento de Comunicaciones en la estructura organizacional de la empresa? SI ___ NO ___
- ¿Porqué? _____
- _____
- _____
26. En términos generales, cómo considera usted la comunicación en su empresa:
- a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**13. CAPITULO II. DISEÑO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
INDUSTRIAS ASTIVIK S.A.**



13.1. DISEÑO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA INDUSTRIAS ASTIVIK S.A.

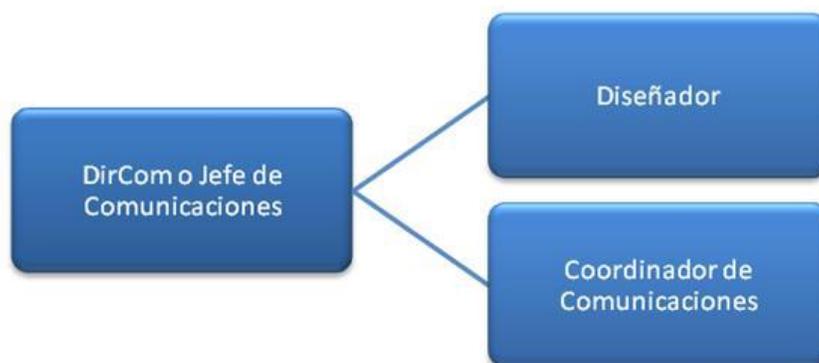
Tabla 20. Plan De Comunicación Interna Para Industrias Astivik. S.A.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA INDUSTRIAS ASTIVIK. S.A.			
CONCEPTO	PROGRAMAS	ACCIONES	INDICADORES
Plan de comunicación interna para Industrias "Astivik S.A."	1. Programa de comunicación corporativa	Creación del grupo de comunicaciones.	*Nivel de liderazgo y aceptación del departamento en la organización. *Nivel de progreso de la organización en los procesos internos.
	2. Programa de Cultura corporativa	<p>1. Red de comunicación corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medios electrónicos - Medios impresos <p>2. Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia: cara - cara</p> <ul style="list-style-type: none"> - Training - Eventos - Reuniones <p>3. Zona de contacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buzón de comunicaciones 	<p>*Nivel de innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de eficacia de medios. - Grado de participación <p>- Cultura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de participación. - Nivel de integración - Grado de conocimiento. <p>- Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de intervención. - Grado de satisfacción.

13.2. PLAN DE MEDIOS O CRITERIOS DE ACCIÓN

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, el plan de comunicación interna está dividido en dos programas.

ILUSTRACIÓN 5. ESTRUCTURA DEL DIRCOM



Fuente: Elaboración propia de los autores

Es la primera acción de comunicación propuesta. El director de comunicaciones, DirCom (Ritter, 2005 y Costa, 1999) será el responsable de todos los asuntos de comunicación, motivación, integración y bienestar del primer público de la organización -el que sostiene la empresa, es decir, el personal interno de Industrias ASTIVIK S.A.

Se propone un espacio específico dentro de la organización responsable del proceso de investigación y transmisión de información relevante para los miembros del personal interno de Industrias ASTIVIK S.A., de esta forma se busca que los miembros que hacen parte de dicho departamento se encuentren informados y

asimismo puedan informar permanente, clara y oportunamente sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a otros empleados.

El DirCom, ejercerá de la mano con el departamento de Recursos Humanos de Industrias ASTIVIK S.A., pues dentro de sus funciones se encuentra apoyar a dicho departamento en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el personal interno - seguridad industrial, los procesos de selección de personal, resolución de conflictos internos -, tareas en el que el DirCom, ejercerá una posición de intermediario entre los empleados y los directivos pertinentes.

Tabla 21. Estructura de la Dirección de comunicaciones

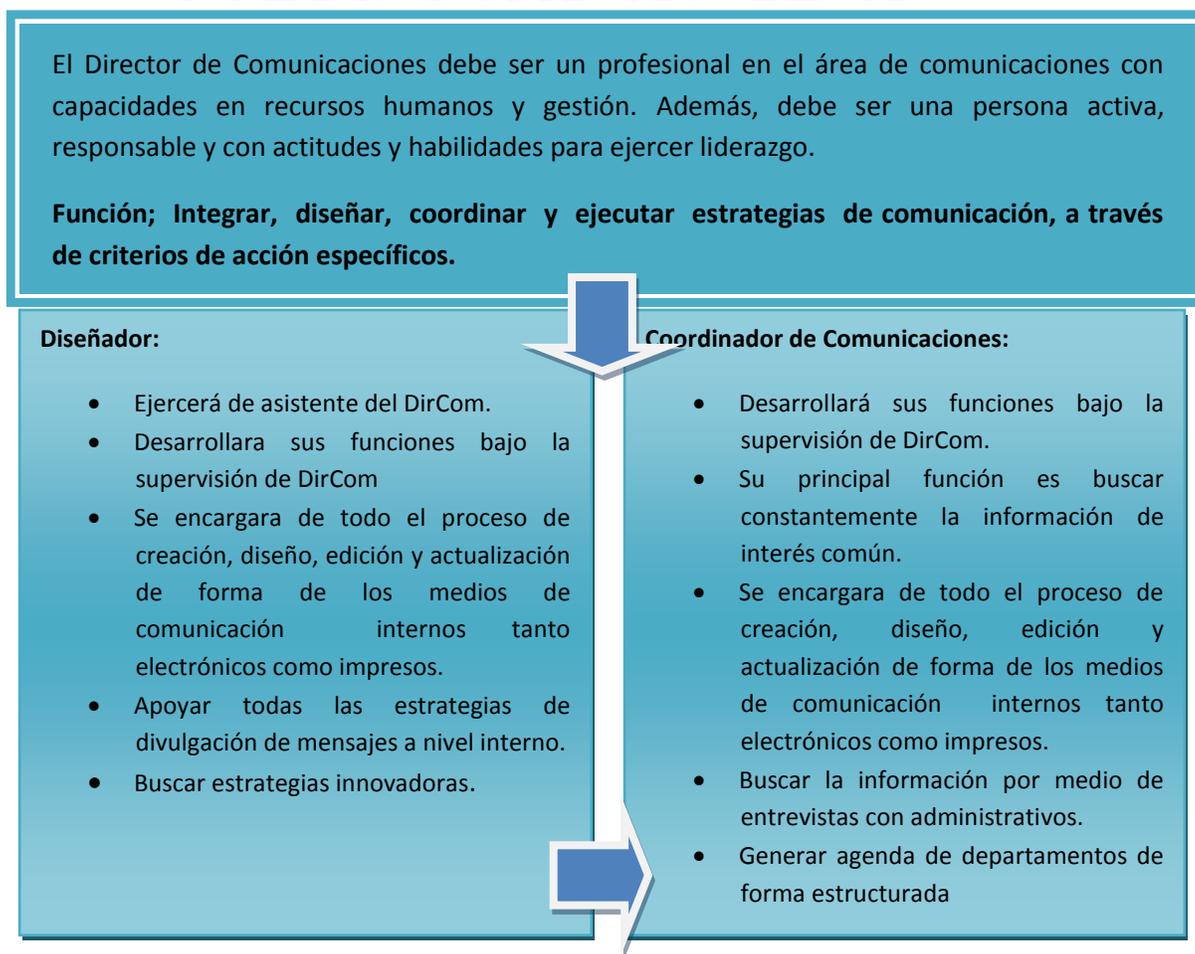


Tabla 22. Funciones del DirCom y su grupo de apoyo

Funciones del DirCom y su grupo de apoyo
Gerenciar el desarrollo y ejecución del programa de comunicación interna de Industrias ASTIVIK S.A.
Diseñar estrategias de comunicación interna, que contribuyan a mejorar el clima y ambiente organizacional, generando compromiso y satisfacción en administrativos, gerencias y empleados de la organización.
Ser facilitadores e intermediarios de información en todos los sentidos de la organización.
Gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, con el fin de mejorar todos los procesos de transmisión de información.
Mantener informado a todo el personal sobre las diversas actividades, logros, pérdidas y demás procesos de Industrias ASTIVIK S.A., de forma clara, precisa y oportuna.
Fomentar la integración de todo el personal interno de Industrias ASTIVIK S.A., directores, administrativos, operarios, sin importar su posición en la escala jerárquica, con el fin de mejorar la cultura organizacional.
Generar espacios de participación e integración de todo el personal interno, actividades recreativas, culturales y de desarrollo profesional, para reforzar el clima laboral.
Diseñar estrategias que fomenten el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.
Promover la comunicación bidireccional de forma eficaz, siendo mediadores de comunicación entre directivos y operarios
Buscar permanentemente información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan al interior de la organización, y, también, toda aquella información interna que afecte directa o indirectamente a Industrias ASTIVIK S.A., con el fin de informar al personal de forma efectiva y en el momento indicado
Hacer partícipes a todos los empleados de Industrias ASTIVIK S.A. de los medios de comunicación internos existentes, de esta forma fluirá la información en toda la organización, involucrándose el mayor número de actores posibles.
Debido al poco impacto de los medios y el difícil acceso a los mismos, los operarios no sienten los medios de comunicación existentes a nivel interno de Industrias ASTIVIK S.A. como propios, lo que disminuye la participación en los mismos y se deja de lado el flujo de información, olvidando la importancia y el soporte de los mismos para las diferentes tareas, actividades y en general el desarrollo de Industrias ASTIVIK S.A..

Seleccionar voceros de comunicación en cada departamento de Industrias Astivik S.A.

Organizar actividades de integración, como celebración de fechas especiales, concursos, actividades deportivas.

Promover tres tipos de comunicación: Comunicación diaria, comunicación personal y comunicación a través de medios.

Comunicación diaria: *Comunicación del día a día, sobre tareas relacionadas con el trabajo y que ameritan ser comentadas a nivel interno del departamento, entre empleados y directivos.*

Comunicación personal: *Oportunidad de comunicarse con la figura de jefe inmediato y gerentes generales para tratar temas personales de suma urgencia y que ameritan ser comentados inmediatamente, sin necesidad de seguir un conducto regular.*

Comunicación a través de medios: *Oportunidad para enterarse y expresarse a través de los medios de comunicación interna. Es un espacio para informar a todos los departamentos lo que está ocurriendo en cada segmento de la organización, es decir, enterar a los directivos, sobre los operarios, enterar a los operarios sobre lo que sucede en los altos cargos.*

Desarrollar capacitaciones y talleres para fortalecer una cultura organizacional.

Fomentar y apoyar estrategias relacionadas con el bienestar y desarrollo profesional de cada persona.

Informar constantemente para evitar el rumor.

Desarrollar técnicas para medir la eficiencia de las estrategias previamente establecidas, y, según los resultados tomar las correctivas necesarias.

13.2.1. Programa de cultura corporativa

El segundo programa definido se relaciona con el fortalecimiento de una cultura corporativa a través de una serie de estrategias que posibilitan dicho fortalecimiento, en lo que sigue se presentarán una serie de estrategias propuestas para fortalecer la cultura organizacional de Industrias ASTIVIK S.A.

Tabla 23. Dimensiones programa de cultura corporativa

Dimensiones programa de cultura corporativa		
Red de comunicación corporativa	Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia	Zona de contacto
Uso de medios electrónicos y medios impresos	Training: Cursos, talleres, conferencias e inducción. Reuniones y eventos.	Buzón de comunicaciones

13.2.2. Red de comunicación corporativa**Tabla 24. Red de Comunicación corporativa**

Red de Comunicación corporativa	
Medios electrónicos	Medios impresos
Intranet	Rediseño de carteleras
Email	Boletín impreso
Boletín virtual	Cartas al empleado
Buzón de comunicaciones	Directorio
	Manual del empleado

Tabla 25. Plan de comunicación interna para Industrias “Astivik S.A.

		MEDIOS	FRECUENCIA	DESTINATARIO	RESPONSABLE	CONTENIDO	
Plan de comunicación interna para Industrias “Astivik S.A.”	RED DE COMUNICACION COOPERATIVA	Electrónicos/ Tecnológicos					
		Intranet	Permanente	Personal con acceso a medios tecnológicos	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo.	Noticias, eventos, servicios, boletines, información corporativa, encuestas, concursos.	
		E-mail	Permanente	Gerencias – administrativos – personal con acceso a medios tecnológicos	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo.	Información personalizada, invitaciones.	
		Boletín virtual	Semanal	Gerencias – administrativos – personal con acceso a medios tecnológicos	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo.	Noticias, eventos, temas solicitados.	
		Línea interna de sugerencias	Permanente	Todo el personal interno	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo. Gerencias de departamento	Sugerencias, opiniones, inquietudes, preguntas.	
		Perifoneo	Esporádicamente , en caso de emergencia o necesidad de carácter urgente.	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Recordación eventos, noticias, temas establecidos	
	IMPRESOS						
		Cartelera	Semanal	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Temas solicitados o temas corporativos establecidos.	
		Boletín impreso	Quincenal	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Divulgación temas corporativos y temas solicitados de interés	
		Directorio	Semestral	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Contactos de todo el personal, nombre, e-mail, teléfonos, fechas de cumpleaños	
		Cartas Personalizadas	Esporádicamente, según la necesidad	Operarios	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamento	Felicitación, agradecimiento, bienvenida, despedida.	
		Manual	Anual	Todo el personal	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Normas, procedimientos, políticas, derechos, deberes.	
		Encuesta	Trimestral	Todo el personal	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamento	Cultura y clima organizacional. Necesidades.	

13.2.3. Resumen de medios y acciones de comunicación

Tabla 26. Resumen de medios y acciones de comunicación “Astivik S.A.

		MEDIOS	FRECUENCIA	DESTINATARIO	RESPONSABLE	CONTENIDO
FOMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Electrónicos/ Tecnológicos					
	Entrenamiento, capacitación y actualización: Cursos, talleres y conferencias.	Permanente	Personal con acceso a medios tecnológicos	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo.	Noticias, eventos, servicios, boletines, información corporativa, encuestas, concursos.	
	Inducción	Permanente	Gerencias – administrativos – personal con acceso a medios tecnológicos	Área de comunicaciones: Dircom – equipo de apoyo.	Información personalizada, invitaciones.	
	Reuniones	Semanal, quincenal, mensual, semestral, anual.	Todo el personal	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamentos	*Temas personales -Temas de departamento - Temas generales de Astivik - Temas de identidad corporativa	
	Eventos	Permanente				
	ExpoAstivik	Anual	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Divulgación productos Temas corporativos	
	Convención anual	Anual	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Plan eventos Planes estratégicos Planes corporativos Lanzamientos	
	Celebración cumpleaños	Mensual	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Integración- clima organizacional	
	Celebración fechas especiales	Permanente	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Integración	
	Eventos deportivos	Semestral	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamento	Deportes	
Outdoor training	Semestral	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento	Temas de cultura organizacional		
Celebración día Astivik	Anual	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamento	Fomentar sentido de pertenencia e integración.		
ZONA DE CONTACTO	Buzón de comunicaciones	Permanente	Todos	Área de comunicaciones Voceros de cada departamento Gerencias de departamentos	Sugerencias, comentarios, opiniones, inquietudes, preguntas	