



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDREA CAROLINA PÉREZ ALAVA**, con C.I. 131140149-9, autora del trabajo de graduación intitolado: **“FACTORES QUE CAUSAN DETRIMENTO EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA”**. Identificación de factores y propuesta de plan de mejora en una empresa farmacéutica de la ciudad de Quito en el año 2014, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, septiembre 2015

ANDREA CAROLINA PÉREZ ALAVA

C.I. 131140149-9

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**FACTORES QUE CAUSAN DETRIMENTO EN EL PROCESO DE
COMUNICACIÓN INTERNA.**

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y PROPUESTA DE PLAN DE
MEJORA EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA DE LA CIUDAD DE
QUITO, EN EL AÑO 2014.**

AUTORA: ANDREA CAROLINA PÉREZ ALAVA

DIRECTOR: MTR. LUCÍA GONZÁLEZ

QUITO, 2.015

Dedicatoria

A mis padres por todo el apoyo, sabiduría y amor brindado en este camino para la obtención de esta meta, este logro es para ustedes.

Agradecimiento

A Dios y mi familia por acompañarme en todo momento.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
CAPÍTULO 1	1
1. Tema	1
1.2 Datos de la Organización.....	1
1.3. Justificación.....	4
1.4. Antecedentes.....	5
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO 2	7
2. Marco Teórico	7
2.1. La comunicación y las organizaciones	7
2.2. Definición de Comunicación.....	9
2.3. Comunicación organizacional	10
2.4. Comunicación Interna.....	12
2.5 Tipos de comunicación.....	14
2.5.1 Comunicación formal e informal:	14
2.5.2. Tipos de comunicación interna:.....	16
2.6. Barreras de la comunicación.....	18
CAPÍTULO 3	22
3. Marco Metodológico	22
3.1. Metodología.....	22
3.2 Instrumentos	23
3.2.1. Encuesta.....	23
3.2.2. Entrevista.....	26
3.2.3. Grupo Focal	28
3.3 Resultados.....	29
3.3.1. Encuesta.....	29
3.3.2 Entrevista.....	48
3.3.3 Grupo Focal	53
3.4. Factores que causan detrimento.....	53

CAPÍTULO 4	55
4. Proyecto o producto.....	55
4.1 Propuesta de plan de mejora.....	55
4.2. Objetivo del proyecto	57
4.3. Propuesta # 1	58
4.3.1 Actividades	58
4.3.2 Supuestos.....	58
4.3.3 Precondiciones.....	58
4.3.4 Indicadores	58
4.3.5. Fuentes de verificación.....	59
4.3.6 Medios o Insumos.....	59
4.3.7 Presupuesto.....	59
4.3.8 Matriz Marco Lógico.....	60
4.4 Propuesta # 2 y 3	61
4.4.1. Actividades	61
4.4.2 Supuestos.....	61
4.4.3 Precondiciones.....	61
4.4.4 Indicadores	61
4.4.5 Fuentes de verificación.....	62
4.4.6 Medios o Insumos.....	63
4.4.7 Presupuesto.....	63
4.4.8 Matriz Marco Lógico.....	64
4.5 Propuesta # 4	64
4.5.1 Actividades	64
4.5.2 Supuestos.....	65
4.5.3 Precondiciones.....	65
4.5.4 Indicadores	65
4.5.5 Fuentes de verificación.....	65
4.5.6 Medios e Insumos.....	66
4.5.7 Presupuesto.....	66
4.5.8 Matriz de Marco Lógico	67
4.6 Propuesta # 5	67
4.6.1 Actividades	67
4.6.2 Supuestos.....	68

4.6.3 Precondiciones.....	68
4.6.4 Indicadores	68
4.6.5 Fuentes de Verificación.....	69
4.6.6 Medios e Insumos.....	69
4.6.7 Presupuesto.....	70
4.6.8 Matriz Marco Lógico.....	71
4.7 Monitoreo	71
4.8. Evaluación	72
4.9 Destinatarios	72
4.10. Cronograma	73
5. Conclusiones.....	74
6. Recomendaciones	76
7. Bibliografía.....	77
8. Anexos.....	80
8.1 Anexo 1	80
8.2 Anexo 2	88
8.3 Anexo 3	89

Índice de tablas.

Tabla 1: Perfil demográfico.....	31
Tabla 2: Ejemplo de tabulación.....	33
Tabla 3: Resumen de entrevista.....	49
Tabla 4: Resumen respuestas grupo focal	53
Tabla 5: Actividades de propuesta #1	58
Tabla 6: Fuentes de verificación de propuesta # 1	59
Tabla 7: Insumos utilizados en propuesta # 1.....	59
Tabla 8: Insumos utilizados en propuesta # 1.....	60
Tabla 9: Matriz marco lógico propuesta 1.....	60
Tabla 10: Actividades de propuesta 2 y 3	61
Tabla 11: Fuentes de verificación de propuesta 2 y 3	62
Tabla 12: Medios utilizados en propuesta 2 y 3	63
Tabla 13: Presupuesto de actividades 2 y 3.....	63
Tabla 14: Matriz marco lógico propuesta 2 y 3.....	64
Tabla 15: Actividades de propuesta 4	64
Tabla 16: Fuentes de verificación de propuesta #4	65
Tabla 17: Medios utilizados en la propuesta #4	66
Tabla 18: Presupuesto utilizado en propuesta #4	66
Tabla 19: Marco lógico propuesta 4.....	67
Tabla 20 : Actividades de propuesta #5.....	67
Tabla 21: Fuentes de verificación de propuesta #5	69
Tabla 22: Medios utilizados en propuesta #5	69
Tabla 23: Presupuesto utilizado en propuesta #5	70
Tabla 24: Matriz marco lógico propuesta 5.....	71

Índice de Gráficos

Gráfico # 1: Organigrama.....	3
Gráfico # 2: Información recibida.	34
Gráfico # 3: Comparativo de información recibida.....	37
Gráfico # 4: Envío de la información	38
Gráfico # 5: Comparativo envío de la información.....	40
Gráfico # 6: Seguimiento de la información	41
Gráfico # 7: Comparativo seguimiento de información	43
Gráfico # 8: Fuentes de información	43
Gráfico # 9: Comparativo de fuentes de comunicación	45
Gráfico # 10: Canales de comunicación	45
Gráfico # 11: Comparativo de canales de comunicación	48

CAPÍTULO 1

1. Tema

Título: Factores que causan detrimento en el proceso de comunicación interna.

Subtítulo: Identificación de factores y propuesta de plan de mejora en una empresa farmacéutica de la ciudad de Quito, en el año 2014.

1.2 Datos de la Organización

Para los fines consiguientes los datos de la organización son los siguientes:

- **Actividad:** Distribución Farmacéutica
- **Ubicación:** Av. de los Shyris N344 y Eloy Alfaro
- **Características:** Antecedentes de la compañía obtenidos de la información corporativa:

Se fundó desde el 1 de septiembre del 2005 dentro de una Unidad Operativa Regional Sudamérica, formada por varios países de Latinoamérica como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Esta Unidad Operativa tiene más de mil empleados y 245 millones de dólares aproximadamente en ventas netas durante el 2010. La Región es un gran desafío, ya que con este esquema de organización la Corporación busca alcanzar una mejor asignación de recursos y un mayor crecimiento en los negocios de la Compañía en la Región. (Anónimo, 2010-2014)

- **Visión:** Visión mundial de la empresa farmacéutica.

La Visión se sustenta en nuestra filosofía Liderar & Aprender, la cual está constituida por preguntas que nos invitan a cuestionarnos, a reflexionar sobre la forma en la que estamos haciendo las cosas:

¿Tomamos la iniciativa?

¿Estamos en sintonía?

¿Estamos progresando juntos?

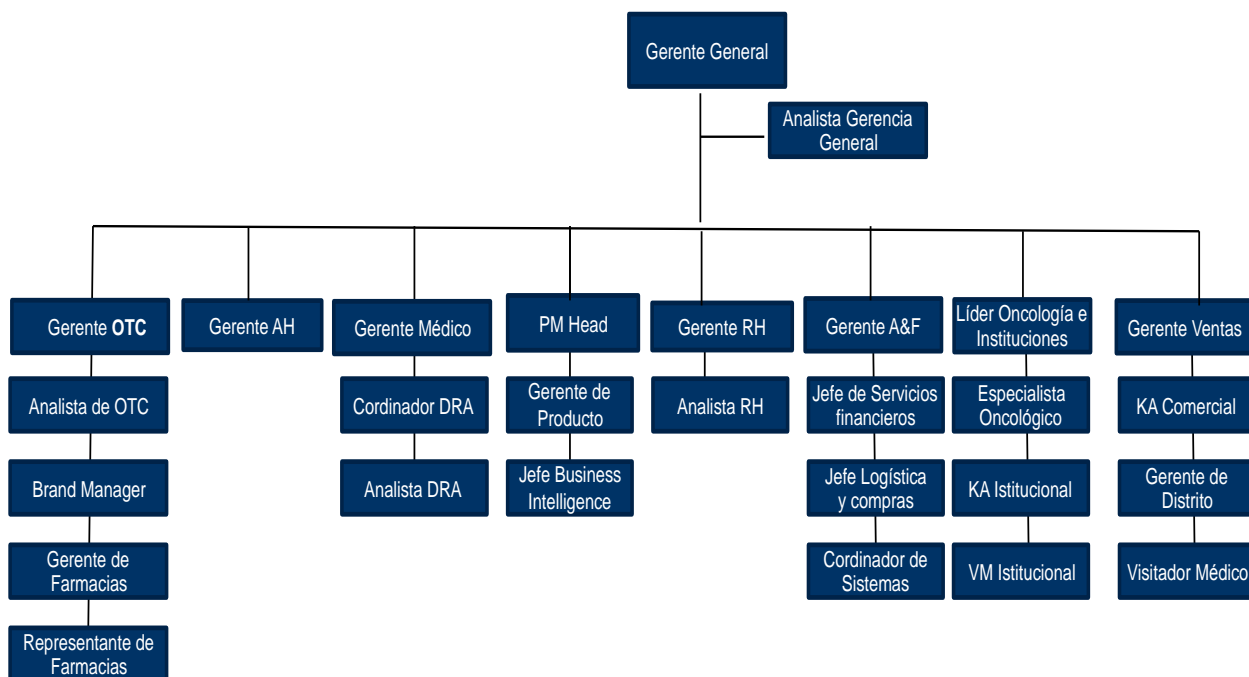
¿Obtenemos resultados?

Liderar & Aprender son los conceptos rectores de nuestra filosofía: Liderar significa impulsar aquello en lo que creemos e inspirar a los demás a hacer lo mismo. Aprender significa encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas observando a los demás y dirigiéndonos al mercado en busca de conocimiento e inspiración”. (Anónimo, 2010-2014)

- **Misión:** “Servir a la humanidad a través de la investigación y el desarrollo de nuevos medicamentos y terapias en las áreas de Salud Humana y Salud Animal y a crear valor paramédicos y pacientes”. (Anónimo, 2010-2014)
- **Número de empleados:** “Actualmente consta de 53 colaboradores en la ciudad de Quito”. (Anónimo, 2010)

Organigrama:

Gráfico # 1: Organigrama



Fuente: Anónimo. (2010). *Programa de Inducción*, Recursos Humanos, Quito, Ecuador.

1.3. Justificación

El proceso de Comunicación Interna de acuerdo con (Serrano, 2006), se puede afirmar que es un sin número de actividades que facilita la interacción de la organización con sus colaboradores por lo que facilita entender cómo puede influir con el medio en el que se desenvuelve y de esta manera poder guiar hacia el alcance de los objetivos principales de la empresa , por lo cual esta investigación no solo es importante para el desarrollo del proceso de Comunicación Interna, sino también de la compañía en general.

La presente disertación tiene un gran aporte por sus elementos académicos e investigativos ya que, serán utilizados para el desarrollo de este proceso como por ejemplo: Homogenizar el proceso de comunicación interna y dar solución a las necesidades existentes, que de manera directa e indirecta están afectando la notificación oportuna de la información interna lo cual influye directamente en la productividad de la empresa, así también la construcción de relaciones interpersonales y al mantenimiento de la misma que son parte esencial de la filosofía de la empresa.

Llevar a cabo esta investigación resultaría muy útil, ya que aportaría con estos resultados:

- Identificar los factores que causan detrimento en el proceso de comunicación interna y causa rechazo en el personal, que es lo que se ha podido apreciar por parte del personal de la empresa.
- Disminuir los factores de detrimento en el proceso de comunicación interna, mediante la evaluación y detección oportuna, para que de esta manera convertir al proceso de comunicación interna en aliado de la gestión estratégica de la compañía.
- Proponer un plan mejora para la disminución de estos factores que causan una baja en la recepción de información que se maneja internamente en la organización.

1.4. Antecedentes

Sobre el tema seleccionado de estudio ya se cuentan con investigaciones previas: libros, páginas de internet tanto nacionales como de procedencia extranjera. De igual manera en esta empresa farmacéutica, anteriormente no existían estudios o responsables de la comunicación interna, por ende no se evaluaba la aceptación e influencia de estos procesos ni los efectos que pueden generar por su mal uso. Adicionalmente, la organización se encuentra en una transición, lo cual crea malestar a nivel comunicacional y laboral, por lo que puede estar afectando al proceso de comunicación.

En el caso de la empresa farmacéutica en donde se desarrolla la presente investigación, existe la necesidad de crear elementos básicos de la comunicación interna, de acuerdo con (Imprega, 2014) se puede afirmar que los elementos son: un emisor definido, un mensaje claro y una buena codificación por parte de la persona receptora, para que de esta manera sirvan de apoyo tanto para actividades administrativas u operativas que permita crear y fortalecer esa identidad corporativa la cual se quiere alcanzar.

Expuesto en el párrafo anterior cual es el fin esencial de la comunicación interna en esta organización es importante resaltar en que consiste este proceso por lo cual la definición más certera es la de (Fernández, 1997) “Disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio” (p. 320). Lo cual da a entender lo importante que es la interacción de la comunicación en todos los sentidos y un factor a tomar en cuenta es el medio en que se desenvuelve, ya sea social, económico entre otros. Es por lo cual se ha decidido realizar la presente disertación para mejorar este proceso para que la compañía tenga esta visión estratégica y tenga como aliado y herramienta clave a la comunicación interna.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Identificar los factores que causan detrimento en el proceso de comunicación interna y proponer un plan de mejora en una empresa farmacéutica.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Definir los factores que causan detrimento en el proceso de comunicación interna.
- Analizar los factores de detrimento según la realidad de la organización.
- Identificar acciones para propuesta de plan de mejora del proceso de comunicación interna.

CAPÍTULO 2

2. Marco Teórico

2.1. La comunicación y las organizaciones

La función estratégica de la comunicación dentro de las organizaciones según (Nobell Alvarez, 2011), “Consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece.” (Pág. 10), es decir que al momento que se implementa el proceso de comunicación se debe tener en cuenta que grupos o públicos se tiene dentro de la misma, cual es la realidad empresarial en la que se encuentra actualmente (económica, política, social, etc.) y con esto estar alineados a los objetivos planteados que con el soporte del proceso comunicativo se podrá alcanzar con mayor facilidad.

Importancia de la comunicación dentro de la organización, según (Ayón Pimienta, 2006):

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas.

De acuerdo con Ayón (2006), podemos afirmar que se plantea como base fundamental el trabajo en equipo gracias a la comunicación dentro de una organización, por ser las personas el pilar de una empresa se tiene que llegar a ellos de una manera efectiva e innovadora, creando un ambiente interno de trabajo productivo en donde se refleje una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

Para obtener una organización sólida que busca cumplir sus objetivos planteados se necesita de una comunicación eficaz, según (Papa, 2013) “La comunicación eficaz es el

proceso de formar con precisión un mensaje, enviarlo y que sea completamente entendido por los destinatarios.” Es fundamental mantener una escucha activa de las necesidades de comunicación de los colaboradores, ya que así se podrá crear mensajes adecuados para que sean receptados positivamente por todos, utilizando los medios de comunicación más efectivos sin olvidar los objetivos planteados por la organización.

Es de suma importancia tener una persona preparada para el rol de comunicador dentro de la organización ya que el llevará cabo todos los puntos antes expuestos, según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008) su función y misión son:

El responsable de comunicación interna es esencialmente el encargado de la elaboración y de la puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna. De este contenido se derivan las siguientes obligaciones:

- Valorar los mensajes emitidos por la dirección (circulación “descendente”).
- Asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima por parte del público que se dirige.
- Susitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa a fin de establecer un verdadero tejido de redes de información.
- Asesorar a los directivos y a todos los responsables internos que tengan algún problema de comunicación que resolver (redacción de una circular, escritura de un discurso, organización y desarrollo de una reunión, etc.).
- Mantener relaciones diarias con los representantes del personal.
- Favorecer y mantener un buen clima social. (Pág. 70)

Son muchos los frentes que el profesional de comunicación puede llegar a ser administrador, por lo que se debe tener una persona calificada para el cargo, no solo en conocimientos, sino también en la experiencia administrando o gestionado este rol, ya que tendrá recursos físicos y también recursos humanos para obtener los objetivos planteados.

Pero siempre hay dos lados de la moneda, según (Frecuencia Capital Consulting, 2014):

La comunicación en las empresas muchas veces es mal entendida como un simple hábito de entregar circulares, enviar mails y pegar letreros en carteleras. Esto, si bien hace parte de la comunicación corporativa, no lo es. La comunicación en las organizaciones va más allá: busca comprender las necesidades de los distintos

públicos objetivos y darle solución a estas por medio del mejor canal de comunicación.

Aunque aún existan organizaciones que no tienen muy claro el papel que desempeñan los comunicadores dentro de las empresas, un punto clave es que conozcan los beneficios que obtendrían si gestionarán de manera correcta las comunicaciones, manejando un proceso en el cual se plantee lo que se tendrá que invertir y cuánto será la ganancia o retribución de esa inversión para la organización.

2.2. Definición de Comunicación

Existe un sinnúmero de definiciones de lo que es la comunicación, según la (Real Academia Española, 2012), comunicación es el “Trato, correspondencia entre dos o más personas.” Por lo que se puede afirmar que el proceso de comunicación es parte de la naturaleza humana por ende ha existido desde siempre, ya que todas las personas son seres sociales y necesitan estar recibiendo información constante de sus similares.

Por otro lado tenemos la definición de comunicación según (Diez, 2011), la cual es “Un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan e interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos y símbolos convencionales, por ambos conocidos” (Pág. 8), esta definición incluye todos los factores o elementos que se tienen en el proceso de comunicación, así mismo expresa que los signos o símbolos utilizados en el proceso comunicativo tienen que ser los mismos o conocidos por las personas que están interviniendo en dicha conversación, caso contrario no se podrá realizar este proceso con éxito.

Adicionalmente (Dardelet, 1992), expresa que la comunicación tiene 5 características que la definen “es primordial en la naturaleza humana, es indispensable para la sobrevivencia, es múltiple, es sinónimo de relación y se utiliza como herramienta” (Pág. 4) todos estos 5 campos expresan la forma más humana, natural e intrínseca de este proceso de comunicación.

Por ser la comunicación un proceso bilateral de intercambio de información, requiere de varios elementos para que se realice de manera correcta, en donde (Castellón, 2010) detalla cuales son:

-Emisor/a: es quien inicia la comunicación, elabora el mensaje, lo codifica y lo emite con la intención y el objetivo de influir en la o el receptor. Además, es el responsable de escoger el tipo de mensaje y canal más efectivo.

-Receptor/a: es el o la encargada de interpretar y decodificar el mensaje y quien, a través de su respuesta, posibilita el proceso de retroalimentación.

-Mensaje: se refiere a los contenidos y la información que se desea comunicar ordenada en símbolos y signos, tanto verbales como no verbales. Este representa los datos y conocimientos que el emisor pretende transmitir a él o la receptora.

-Código: es el lenguaje; los símbolos que se utilizan, incluidas sus normas y reglas y; el modo como se reestructuran en el los símbolos y el mensaje. Por ejemplo el lenguaje español, la lengua de señas, las letras, la clave morse, etc.

-Canal: es el medio empleado para transmitir el mensaje: una conversación, un periódico, el correo electrónico entre otros.

-Contexto: es el entorno; el ambiente social y humano donde se desenvuelven tanto el emisor como la o el receptor y; las circunstancias que facilitan o dificultan la codificación del lenguaje y el entendimiento comunicativo.

-Retroalimentación: es la etapa final de un ciclo comunicativo.

-Marco Referencial: son las imágenes adquiridas desde la infancia que permiten a las personas identificar las cosas que se observan gracias a significados preconcebidos. (Pág. 17-20)

En conclusión, dentro del proceso comunicativo hay factores o elementos esenciales que deben estar presentes y realizados de manera efectiva, al lograr que estos elementos fluyan de manera correcta el proceso de comunicación se habrá realizado con éxito y no creará distorsión en el mensaje a enviar o recibir.

2.3. Comunicación organizacional

Comunicación organizacional, según (Fernandez Collado & Laura, 2008), “Es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados.” La comunicación organizacional en las empresas es vista como un sistema, ya que está compuesta de varias actividades y todas se correlacionan y dependen entre sí, para de esta manera llegar a los objetivos organizacionales que se han planteado.

Para el autor (Andrade, 2005) la comunicación organizacional tiene 3 sistemas distintos definidos:

-Primero como *Proceso social*: la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la comunicación.

-Segundo como *Disciplina*: la comunicación organizacional es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones, entre éstas, y su medio.

-Tercero como *Conjunto de técnicas y actividades*: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y encaminar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros. (Pág. 15-16)

Con lo expuesto por Andrade (2005), la comunicación organizacional puede contribuir de manera importante a la sociedad empresarial u organizativa buscando soluciones colectivas que darán un resultado mejor y crearán integración entre todos los colaboradores, gran parte del éxito de las empresas radica en el trabajo estratégico con las otras áreas administrativas u operativas de una organización.

De acuerdo con Andrade (2005), se puede afirmar que se puede distinguir dos categorías por la forma de comunicar, esto depende del público al cual se desea dirigir, estas dos categorías corresponden: la comunicación interna (dirigida al cliente interno) y la comunicación externa (dirigida al cliente externo)

En otras palabras la comunicación organizacional busca la integración de los diferentes sistemas y subsistemas de una organización generando ideas productivas para poder ayudar a la solución de problemas o interrogantes que tenga dentro la organización. Sin embargo pueden existir varios elementos que crean desequilibrio en el proceso de comunicación, al igual que otros recursos por lo cual se debe manejar de manera correcta y estratégica, posibilitando que cada uno de los colaboradores de una organización acepten el cambio, se concreten objetivos personales y empresariales alineados a la filosofía interna y por ende esto afectará positivamente en la organización.

2.4. Comunicación Interna

La comunicación interna hace relación directa con las personas que se encuentran dentro de la organización, sus diferentes actitudes, inquietudes, personalidades y hasta su formación, por ende todos tienen diferentes motivaciones y expectativas diversas de su desarrollo dentro de la organización o lo que quiere o necesita de la misma.

Dentro de este contexto se puede definir lo que es comunicación interna según (Diez, 2011):

Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto en común. (Pág. 34)

Basado en la definición de Diez, es un proceso dirigido al cliente interno, es decir, al colaborador dentro de una organización, donde se trata de orientar al bien común y el alcance de los objetivos propuestos ya que van a beneficiar a los grupos o áreas que conforman la empresa.

Adicionalmente (Capriotti, 2009), quien presenta el concepto de comunicación interna como:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (Pág. 39)

En este caso Capriotti (2009), define a la comunicación interna como una manera de expresar a carta abierta a sus colaboradores de los beneficios que tiene la organización, ayudando así a retener el personal y que los colaboradores sean conscientes de los beneficios que tienen dentro de la organización. En este modelo se puede apreciar que no solo beneficiará de manera monetaria a un colaborador, sino también dará un valor agregado a la organización ya que sus colaboradores se sentirán a gusto trabajando en la compañía, teniendo un personal comprometido con la misma.

De acuerdo con (Thinking People, 2010), se puede afirmar lo importante que es crear vínculos dentro de la organización, de esta manera el intercambio de información efectiva es bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción de las partes, que es lo que actualmente se busca para así poder implementar los objetivos empresariales de una manera innovadora y que no solo quede plasmada en carteleras o revistas internas.

Por ser la comunicación interna una herramienta estratégica dentro de una organización, se tiene que recalcar cuales son los beneficios y (Diez, 2011) presenta los siguientes:

- Motiva, implica y genera confianza.
- Crea cultura de empresa.
- Mejora el clima laboral, al eliminar los rumores.
- Permite incorporar valiosas sugerencias de los empleados.(Pág. 35)

Así mismo la comunicación interna tiene seis objetivos fundamentales según (Diez, 2011) y son:

Control: El objetivo del control se materializa en las organizaciones que tienen una estructura jerarquizada y unas normas estrictas, que rigen el comportamiento de los empleados.

Motivación: La comunicación cumple con su objetivo de motivar al trabajador cuando sirve para que un jefe o director de departamento aclare al empleado si su trabajo está bien o no, lo que puede hacer para mejorarlo, enseñarle de alguna forma las pautas para corregir los fallos.

Expresión de emociones: Su principal apuesta es establecer relaciones sociales, la comunicación, por tanto, funciona como una forma de expresión emocional de los sentimientos y una manera de cubrir las necesidades sociales del individuo.

Información: Proporciona la información que los individuos necesitan para tomar esas decisiones, al transmitir la información necesaria para identificar y evaluar las distintas opciones que puedan existir antes de tomar esa decisión.

Ayuda en la resolución de problemas: Evidentemente la comunicación, dentro de la empresa o en cualquier relación personal es fundamental para ayudar a resolver cualquier problema que pueda plantearse.

Promoción de la acción: Facilita el intercambio de información que reduce en muchos casos los procesos burocráticos dentro de la organización y evita la lentitud en los procesos de trabajo. (Pág. 16 -18)

En otras palabras la comunicación interna propicia la generación de cultura e identidad dentro de las organizaciones llegando a la productividad y por ende obtener la rentabilidad que toda organización actualmente busca, con el fin de crear un clima de confianza y transparencia utilizando los canales comunicacionales apropiados y el contenido correcto. Adicionalmente un punto a tomar en cuenta es la personalidad de cada miembro de la organización y tratar de guiar la información según sea la personalidad del grupo de colaboradores, la cual basado según (Bertolotto & Castañeda, 2013) existen los siguientes filtros:

Filtro de la actitud: Personalidad introvertida o extrovertida.

Filtro de la atención: Personalidad intuitiva o sensitiva.

Filtro de acceso: Personalidad racional o emotiva.

Filtro de la adaptación: Personalidad crítica u observadora.

Por otro lado según lo expuesto por (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008), “La comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresas e instituciones” (Pág.9) En este apartado refleja el rol estratégico que cumple el proceso de comunicación y lo importante de tener un esquema y un plan de acción estructurado que aporte y agregue valor a las marcas, productos y al negocio en sí, utilizando canales que ayuden con estos propósitos.

2.5 Tipos de comunicación

2.5.1 Comunicación formal e informal:

Dentro de una organización generalmente se tiene comunicaciones formales e informales, de acuerdo con (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008), se puede afirmar que estos tipos de comunicación son complementarios y sustituibles ya que rara vez

la comunicación formal satisface las necesidades de comunicación de los miembros de la organización por lo que tienden a crear rumores.

Comunicación formal: según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008), “La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización” (Pág. 56) es decir da una visión clara del traslado de la información dentro de la organización.

De acuerdo con (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008), se puede afirmar que en la realidad formal de una organización hay que tener en cuenta dos aspectos:

-La organización funcional: es consecuencia de unas necesidades técnicas y se basa en la necesidad que existe, en cualquier organización moderna, de analizar, por separado, cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global óptimo.

-La organización jerárquica: muestra líneas de autoridad que se dibujan en la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía. (Pág. 56-57)

De acuerdo con (Marín, 1997), se puede afirmar que esta comunicación se transmite en mensajes de manera explícita y oficial, en donde se puede observar vías de transmisión de la información que tiene planeada la organización.

Comunicación informal: según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008), “Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representan una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones” (Pág. 57) es decir, es toda la información que se emite de manera extraoficial, es espontánea y no está controlada ni por un responsable de comunicación ni la organización en sí.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la principal forma de comunicación informal son los rumores y aparecen generalmente cuando la comunicación formal no proporciona la información que los colaboradores están necesitando sobre la realidad de la empresa, cambios etc.

2.5.2. Tipos de comunicación interna:

-Comunicación descendente: según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008).

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente usado. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir la información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. (Pág. 57)

Este tipo de comunicación es una herramienta importante para dar seguimiento al desarrollo de tareas que se realizan dentro de una área o en toda la organización, reflejan los objetivos que se tienen y también quienes son los responsables de llevar a cabo dicha responsabilidad.

Los objetivos de la comunicación descendente son los siguientes según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008):

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y las metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación. (Pág. 58)

-Comunicación ascendente: según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008).

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución, y su recorrido es exactamente el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de la organización.

Así mismo una gran aportación de (Marín, 1997) sobre la importancia de la comunicación ascendente es:

En las empresas cada vez se pone más énfasis en la importancia de la comunicación ascendente, al insistir en que los individuos que ocupan niveles más bajos de jerarquía son los que tienen más datos para conseguir una adecuada toma de decisiones. (Pág.178)

Acotando lo expuesto sobre la comunicación ascendente, los recursos que se necesitan para la toma de decisiones, muchas veces se puede pensar que están en las cabezas de área mas no se dan cuenta que la verdadera información, conocimientos sobre el giro de negocio de una empresa, la tienen las personas que están en esos puestos de trabajo.

Los objetivos de la comunicación ascendente son los siguientes según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008):

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas.
- Favorecer el autoanálisis y la reflexión.
- Estimular el consenso. (Pág.61)

-Comunicación horizontal: según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008).

Es la que se presenta entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico; por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. (Pág.62)

Este tipo de comunicación propicia a la obtención de metas organizacionales ya que si están en el mismo nivel jerárquico tendrán metas comunes que alcanzar, por lo que se disminuye el nivel de distorsión al enviar un mensaje.

Los objetivos de la comunicación Horizontal son los siguientes según (Enrique, Mandroñero, Morales, & Soler, 2008):

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Agilizar los procesos de gestión. (Pág.62)

-Comunicación transversal: según la definición de (Diez, 2011) “Abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intentar conseguir una gestión” (Pág.15). En este caso se expresa una importancia en involucrar a todos los colaboradores dentro de una organización, con esto se ayudará a tener un solo canal comunicativo y oficial que ayudará reducir malos entendido o rumores. Los medios utilizados para la transmisión de la información, son todos los métodos que logren llegar a total compañía.

2.6. Barreras de la comunicación

Sobre las barreras de la comunicación (León Mejía, 2005) expone que “En el proceso de comunicación suelen presentarse perturbaciones que interfieren y afectan total o parcialmente la realización del mismo (...) se presentan debido a los problemas o deficiencias originadas en algunos de los elementos del proceso de comunicación.”(Pág.36) Según lo expuesto en el párrafo anterior, las barreras pueden existir en cualquier momento en que se esté realizando el proceso de comunicación por ende se debe saber cuáles son, para poder diferenciarlas a tiempo y que el proceso fluya sin ningún inconveniente o distorsión. Las barreras de la comunicación se clasifican en 5 tipos:

Barreras semánticas: según (León Mejía, 2005).

Son las barreras generadas por una falta de coincidencia entre el emisor y receptor, en relación con el significado y sentido que poseen o adquieren las palabras, enunciados, las oraciones y los símbolos empleados en la estructuración de un

mensaje. Por parte del emisor puede haber problemas con la estructuración del mensaje, como:

- El empleo de palabras con más de un significado (polisemia) que no aparecen debidamente acompañadas del contexto semántico necesario para que adquieran el significado que precisan.
- Otro problema lo constituye las anfibologías, anunciado que, por una construcción gramatical incorrecta expresan un significado ambiguo.(Pág. 36-37)

De acuerdo con lo expuesto sobre las barreras semánticas, pueden existir ruidos o interferencias por la diferencia que existe del significado del mensaje, ya sea por tener diferentes orígenes dialectales que muchas veces influye por el país de nacimiento o pueden existir diferencias entre regiones dentro de un mismo límite geográfico; todas estas variables pueden influir hasta en el momento de escribir donde, puede variar la puntuación, ortografía, cambiando así el significado del mensaje que desea emitir.

Barreras físicas: según (León Mejía, 2005).

Estas barreras afectan directamente a los medios utilizados para la transmisión y recepción del mensaje. Pueden ser de tipo técnico, cuando se presenta una falla mecánica, eléctrica, electrónica, óptica o acústica en el funcionamiento de los aparatos utilizados para la transmisión de la información. También se considera barrera física a los medios ambientales que impiden la recepción adecuada del mensaje, como el exceso de ruido en el lugar donde se realiza la comunicación; o bien, el exceso de luz, cuando se trata de reproducir imágenes mediante el empleo de un aparato electrónico.(Pág. 37)

Para evitar estos inconvenientes que pueden crear una barrera al momento de comunicar, es indispensable que al momento de elegir los medios electrónicos para la emisión de la información se tenga en cuenta el lugar donde se realizará el proceso comunicativo, así mismo con los elementos ambientales correctos ya que no solo puede afectar un factor, sino varios al momento de comunicar por ejemplo: puede ser un lugar muy frío, con poca iluminación y que el espacio sea incómodo para las personas que se encuentran receptando el mensaje.

Barreras fisiológicas: según (León Mejía, 2005).

Estas barreras se presentan en el emisor como en el receptor cuando existe alguna difusión, de manera parcial o total, en los órganos que participan en el proceso fisiológico de la comunicación. Para el caso de la comunicación oral se considera los órganos de la fonación y la audición. Entre los problemas fisiológicos que afectan a la fonación tenemos, las malformaciones de la boca, congénitas o adquiridas que afectan a la articulación de la palabra. En cuanto a la audición se considera la sordera de manera total o parcial. Las barreras fisiológicas que afectan a la comunicación escrita, están relacionadas directamente con las limitaciones fisiológicas que impiden la escritura o la lectura. (Pág. 38)

En este tipo de barrera se pueden generar de manera inmediata con solo tener problemas físicos en los órganos que ayudan a realizar el proceso de comunicación, por lo que para superar estas barreras fisiológicas se debe tratar de comunicar al órgano o sentido que no esté afectado, para así tener un proceso de comunicación sin distorsión o malos entendidos.

Barreras psicológicas: según (León Mejía, 2005).

Estas barreras parten de la manera muy particular del ser humano de percibir y concebir el mundo que los rodea. Cada individuo es diferente de acuerdo a su personalidad, en cuanto a su carácter, temperamento y experiencias vividas. A la manera individual de percibir los fenómenos se lo denomina marco de referencia o filtro individual. Por otra parte la necesidad del ser humano de satisfacer sus requerimientos emotivos, lo condiciona a asumir una determinada conducta, dependiendo de la relación que exista entre lo que necesita y lo que el mundo le ofrece; trata de adaptarse, incorporando aquello que necesita y evitando lo que experimenta como perjudicial. (Pág. 38)

Las barreras psicológicas tienen un filtro individual que se encuentra intrínsecamente dentro de cada persona, lo cual crea barreras o percepción negativa generando discrepancias entre el emisor y el receptor, adicionalmente se forjan mecanismos de defensa de acuerdo a la realidad o situación en la que este afectada la persona; para evitar este tipo de barreras o disminuir su efecto se tiene que tener en cuenta cómo manejar el mensaje de una manera diferente o sutil y no ir directamente con el mensaje discrepante que afecta o hace sentirse atacada a la otra persona.

Barreras ideológicas: según (León Mejía, 2005).

Las barreras ideológicas están directamente ligadas al contexto sociocultural de quienes establecen la comunicación. Cada hablante, al comunicarse, utiliza la lengua del grupo social o comunidad a la que pertenece, dentro de la cual las palabras adquieren un significado y un sentido particular, definidos por el alcance social del momento y del lugar donde se producen.(Pág. 39)

Estas barreras son de índole social y cultural, por lo que al grupo que pertenezca tendrán rasgos que los harán diferenciar los unos de los otros, creando interferencia al comunicar; por ejemplo ya sean sus acentos, ideologías, género, profesión.

Esta disertación como antes se lo había mencionado, se busca encontrar los factores que causen detrimento en el proceso de comunicación interna, por lo que se va a evaluar este proceso en el capítulo siguiente mediante instrumentos de investigación: encuestas al personal de la ciudad de Quito, entrevistas con Gerentes funcionales (Comité ejecutivo) y grupo focal con el personal activo de la compañía

El proceso evaluativo de la comunicación según (Zapata, 2012):

La evaluación es una especie de balance que debería ser obligado para todo profesional ya que sirve para detectar errores, comprobar avances, aciertos y mejoras en las acciones trabajadas. También, para realizar cambios en el plan actual: introducir nuevas pautas y recomendaciones; hacer las correcciones necesarias en el plan de acción según las dificultades y necesidades observadas.

Se evalúa para garantizar el uso eficaz de la comunicación interna, para optimizar los planes presentes y evitar generar los mismos errores en las acciones futuras de comunicación, así también establecer nuevas prioridades y tomar decisiones estratégicas que harán que el proceso de comunicación deje de tener barreras que dificulten el envío y recepción de la información por parte de los directivos y los colaboradores de la empresa, creando un ambiente de trabajo favorable para ambas partes.

CAPÍTULO 3

3. Marco Metodológico

3.1. Metodología

En la presente disertación se utilizaron dos métodos de investigación científica los cuales serán explicados a continuación indicando su fin dentro del estudio.

En cuanto al método cualitativo o también llamado método no tradicional, según (Bernal, 2006) :

Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Pág. 57)

Así mismo el método cuantitativo según el mismo autor:

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2006, pág. 57)

El método cualitativo se utilizó en la presente investigación para la interpretación de la información recolectada para dar inicio a la propuesta de plan de mejora, adicionalmente el método cuantitativo se utilizó para la aplicación de encuestas al personal activo de la ciudad de Quito, entrevistas a gerentes funcionales (Comité ejecutivo) y observación del proceso de comunicación dentro de la empresa farmacéutica; con el fin de identificar los factores que causan detrimento en este importante proceso.

El tipo de investigación que se utilizó en la presente disertación, es la investigación descriptiva, y sus funciones, según (Bernal, 2006) son:

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos de investigación más popular y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. (Pág. 57)

Al elegir este tipo de investigación, facilitó el desarrollo de la disertación ya que permitió al investigador denotar las características fundamentales del estudio, para poder llegar a una aportación relevante del tema presentado. Según (Bernal, 2006), “la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (pág. 113). Adicionalmente, al elegir este tipo de investigación, se facilita la aplicación de los instrumentos seleccionados y con la información obtenida se pudo analizar y validar los resultados obtenidos.

3.2 Instrumentos

3.2.1. Encuesta

La primera herramienta utilizada para recopilar información para la investigación fue la encuesta; según (García, 2010):

Se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc. Dada su enorme potencial como fuente de información, es utilizada por un amplio espectro de investigadores, siendo el instrumento de sondeo más valioso en instituciones.

De acuerdo con lo expresado en el párrafo anterior, la encuesta es una técnica utilizada alrededor del mundo como una herramienta con gran dote de información sobre el

estudio que se está realizando, se puede manejar la población y la temática sin problema generando información relevante para la investigación.

Parte fundamental de la encuesta, es el cuestionario y según (Universidad de las Américas Puebla, 2011) es:

A grandes rasgos, el cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste. De tal manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada. Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados por los investigadores a la hora de recolectar información. (Universidad de las Américas Puebla, 2011)

Según lo expuesto en los párrafos anteriores el cuestionario es una pieza fundamental de la encuesta, con ésta se puede realizar un banco de preguntas, para así poder recopilar sobre un tema la información de una muestra significativa, son herramientas utilizadas con gran frecuencia por su efectividad, por lo que se decidió usarla en el estudio.

Los pasos para la elaboración de un cuestionario son simples, se debe tener en cuenta que las instrucciones de cómo llenar el cuestionario sean claras, describir cual es el fin o el objetivo principal del instrumento y finalmente mantener y dejar en claro la confidencialidad de la información, para proteger a las personas encuestadas y su imagen dentro de la organización. En conclusión si se lleva a cabo de manera correcta todos los pasos planteados, se tendrá un producto válido y eficaz para la recopilación de información.

Adicionalmente, se seleccionó la encuesta personal realizada en el centro de trabajo, de esta manera se pudo obtener información de la percepción real y personal que tiene cada uno de los colaboradores sobre el proceso de comunicación interna, en la ciudad de Quito. Además, el tener que aplicarlo directamente ayudó a obtener una muestra válida, ya que la

persona que realiza la investigación pudo explicar el objetivo de la encuesta aplicada, las instrucciones básicas de cómo llenar el instrumento.

El presente instrumento se diseñó sobre la base de la encuesta “*Communication Evaluation Survey*” de la Universidad de Concordia St.Paul de Minesota, la cual fue adaptada para evaluar los siguientes campos:

- 1. Información recibida por otros:** el primer campo evaluado se centra en temas de desempeño laboral, políticas internas, pagos y beneficios, transición de la compañía, planes de carrera entre otros; siendo tópicos que se necesitan para determinar mejoras o reforzar el correcto flujo de información hacia cada uno de los colaboradores.
- 2. Envío de información:** en este campo se evaluó el cómo las personas envían información a los demás miembros de la organización, acerca de temáticas esenciales como: la comunicación entre jefe y subordinado, retroalimentación recibida, percepción de subordinado hacia su jefe, solicitud de información de otras áreas; con el fin de entender cómo los colaboradores perciben que son escuchados por parte de la compañía, sus jefes y hasta de sus pares según corresponda.
- 3. Seguimiento de la información enviada:** este tercer campo se evaluó con el fin de establecer cómo las personas realizan el seguimiento a la información, es decir, se responsabilizan de dicha información enviada, o si solo pasa hacia un jefe, subordinado o par, para que ese colaborador se haga cargo de la misma y no se realice un doble flujo de la información.
- 4. Fuentes de información:** este campo es uno de los principales temas evaluados, ya que para un correcto proceso, se necesita un flujo de comunicación veraz y reconocido por la compañía, se estableció de qué fuente estaban recibiendo la información y de esta manera definir si se cumple o no un proceso correcto y oficial de comunicación o existen barreras que están creando detrimento.

- 5. Canales de comunicación:** en este campo se evaluó la variedad de canales utilizados en la compañía por medio de los cuales se está enviando la información, con el fin de encontrar el canal propicio o implementar cambios en los casos que ameriten, así mismo tratar de disminuir barreras que existen, para la mejor recepción de información.

La última parte del instrumento se refirió a información demográfica de los colaboradores encuestados, describiendo los siguientes campos:

- a. Género
- b. Edad
- c. Ud. Trabaja (Tiempo de labor)
- d. Antigüedad en la empresa
- e. Posición o cargo

La encuesta está diseñada con la finalidad de medir la situación actual y de evaluar la situación ideal. Cada escala fue realizada del uno al cuatro para no crear sesgos o efectos halo en la media y tener resultados más válidos. (Anexo 1)

3.2.2. Entrevista

La entrevista es el segundo instrumento utilizado en esta investigación, por lo cual se necesita establecer la definición de la misma, según (Canales, 2006):

La entrevista puede definirse como una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador-entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable.(Pág. 220)

Cuando se ha elegido el modelo a seguir para la entrevista, se tiene que escoger a las personas a quienes se va a aplicar, tienen que ser personas que tengan conocimiento del

tema o que puedan proveer información aclaratoria o clave que aporte a la investigación, para así tener una validación de expertos acerca de la temática que se está tratando.

Para la presente investigación, se aplicó una entrevista estructurada a las seis cabezas de área o también llamado Comité Ejecutivo Local de la organización, estas seis personas son expertas en su mercado o área de trabajo y son las que conocen a su equipo, por ende sabrán las necesidades y oportunidades que tiene cada uno de ellos. Esta entrevista tiene como objetivo el recabar información precisa y concisa, sobre las diferentes posturas o puntos de vista que tiene cada miembro del Comité, para así poder aclarar las dudas y encaminar los resultados obtenidos con la herramienta diseñada. (Anexo 2)

La entrevista fue elaborada de la siguiente manera:

Por la disponibilidad de tiempo de los entrevistados, el canal que se eligió fue el de tipo personal, que hace referencia que cada entrevista fuera realizada con el entrevistador (Investigador) y el entrevistado (Miembro del comité) de manera presencial, lo cual facilitó recolectar la información pertinente para la investigación.

Se optó por la entrevista estructurada o formal la cual fue elaborada sobre una base de preguntas previamente elaboradas en relación a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada anteriormente, para asegurar así la obtención de resultados relevantes para el tema de investigación planteado por el investigador.

Las seis entrevistas que se aplicaron fueron bajo el consentimiento y aprobación de cada encargado del área con el respaldo de Recursos Humanos. Dichas entrevistas se realizaron en las oficinas de cada miembro del Comité, en la que solo interactuaron los dos actores principales, el entrevistador y entrevistado, con el objetivo de disminuir así algún sesgo en las respuestas. En promedio cada entrevista tuvo un tiempo de duración de treinta a cuarenta y cinco minutos.

3.2.3. Grupo Focal

Como último instrumento utilizado dentro de la investigación fue el de grupo focal, según (Fontas, Conçalves, & Vitale, s.f) lo describe de la siguiente manera:

Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos. Para el desarrollo de esta técnica se instrumentan guías previamente diseñadas y en algunos casos, se utilizan distintos recursos para facilitar el surgimiento de la información (mecanismos de control, dramatizaciones, relatos motivadores, proyección de imágenes, etc.)

Por otro lado según (Cargan, 1991), grupo focal es definido “como un proceso sistemático de entrevista para la obtención de información, mediante una entrevista de discusión previamente estructurada por el moderador del grupo” (Pág.83). Así mismo el grupo focal según (Fontas, Conçalves, & Vitale, s.f), indica que para la obtención de información útil y válida para la investigación, depende mucho de los facilitadores, por lo que propone algunas técnicas para que la aplicación sea de provecho:

- a) Sustitución:** Es un cambio en la presentación de la pregunta, usando algunas palabras diferentes, pero sin variar el sentido de la misma. El facilitador debe estar seguro de que la forma en que se formula la pregunta no sugiere en sí una contestación determinada.
- b) Clarificación:** Después de que la pregunta haya sido contestada por el participante, se puede repetir dicha respuesta a fin de clarificar o profundizar más en el tema.
- c) Reorientación:** Esta técnica ayuda a animar la discusión entre todos los participantes.
- d) El experto:** Es preferible que personas "especializadas" (autoridades, etc.) no asistan a las reuniones.
- e) El que no participa:** Para animar a un participante apacible, el facilitador debe dirigirse directamente a él utilizando su nombre y puede abiertamente solicitarle su opinión.
- f) El participante dominante:** Cuando en el grupo exista un participante dominante, el facilitador puede solicitar una participación más activa del resto.

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos anteriores, para la aplicación del grupo focal se realizó la distribución del personal de la ciudad de Quito de la siguiente manera: 3 grupos de 10 personas, 1 grupo de 12 y finalmente 1 grupo de 11 personas, con el fin de

recopilar información de posibles soluciones a los temas evaluados durante la investigación, con ejemplos reales y aplicables para mejorarlos dentro de la organización.

Inicialmente se realizó la sensibilación a cada grupo formado, en donde se explicó el objetivo del grupo focal y se expuso los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas anteriormente; cabe recalcar que la información manejada en esta herramienta estuvo alineada con los campos evaluados de la encuesta basada en la “*Communication Evaluation Survey*” de la Universidad de Concordia St.Paul de Minesota; estos campos son:

1. **Información recibida:** se buscó plantear soluciones a problemas obtenidos en la información que reciben los colaboradores.
2. **Envío de información:** se trató de buscar herramientas que busquen mejorar el envío de información.
3. **Seguimiento de información:** crear mayor involucramiento y seguimiento en la información que se trasmite dentro de la organización.
4. **Fuentes de información:**proponer fuentes válidas y correctamente establecidas como fuentes oficiales de información.
5. **Canales de información:** tuvo el fin de encontrar soluciones para mejorar los canales existentes de la organización.

Los resultados obtenidos en el grupo focal, sirvieron de insumo para el diseño de la propuesta de mejora para la empresa farmacéutica, toda la información obtenida se registró dentro de una matriz previamente validada, con el fin de establecer puntos de mejora por cada campo evaluado. (Anexo3)

3.3 Resultados

3.3.1. Encuesta

Tal como se mencionó anteriormente para la presente investigación, se aplicó una encuesta diseñada sobre la base de “*Communication Evaluation Survey*” de la Universidad de Concordia St.Paul de Minesota, la encuesta propuesta por la universidad de Concordia se deriva de la encuesta ICA (International Communication Association), la cual es una

herramienta certificada y validada, ya que ICA es uno de los mejores exponentes en el tema de investigación de la comunicación. Según su página oficial describe lo siguiente:

ICA es una asociación académica para los estudiosos interesados en el estudio, la enseñanza y la aplicación de todos los aspectos de la comunicación humana y mediada. Comenzó hace más de 60 años como una pequeña organización de investigadores de Estados Unidos y ahora es verdaderamente internacional con más de 4.500 miembros en más de 80 países. Desde 2003, el ICA ha asociado oficialmente con las Naciones Unidas como una organización no gubernamental. (ICA, s.f)

Es pertinente mencionar que el cuestionario diseñado fue revisado y validado por profesionales del área de Recursos Humanos de la empresa farmacéutica, antes de ser aplicada a los miembros de la organización.

Para la aplicación del instrumento se dividió a los colaboradores en personal administrativo y personal de ventas, con el fin de obtener información delimitada de los dos grupos más grandes en que se encuentra dividida la compañía. Adicionalmente, el tema de horarios obligó a realizar de esta manera la aplicación de la encuesta, por que el personal de ventas no tiene un horario fijo como el personal administrativo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del perfil demográfico y de los cinco campos evaluados del proceso de comunicación. De igual manera se realizará un análisis minucioso por cada gráfico presentado para una mejor y más completa comprensión.

Tabla 1: Perfil demográfico

Perfil demográfico			
	Variable	No.	%
1	Género		
	Femenino	31	58%
	Masculino	22	42%
	Total	53	100%
2	Edad		
	Menor de 20 años	6	11%
	De 21 años a 30 años	16	30%
	De 31 años a 40 años	13	25%
	De 41 años a 50 años	11	21%
	De 50 años o más	7	13%
	Total	53	100%
3	Tiempo de labor		
	Tiempo completo	50	94%
	Medio tiempo	3	6%
	Total	53	100%
4	Antigüedad en la empresa		
	Menos de 1 año	13	25%
	De 1 a 5 años	16	30%
	De 6 a 10 años	4	8%
	De 11 a 15 años	11	21%
	Más de 15 años	9	17%
	Total	53	100%
5	Posición de cargo		
	No tengo personal a cargo	28	53%
	Coordinador	3	6%
	Mandos medios	15	28%
	Gerencias funcionales	6	11%
	Otras	1	2%
	Total	53	100%

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

La empresa farmacéutica cuenta en su mayoría con personal del género femenino, superando la mitad de la muestra con un 58%, esto se debe a que en sus inicios la compañía manejaba mayor personal femenino para el tema de ventas, por lo que en la actualidad la mayoría de las mujeres que empezaron como visitadoras médicas ahora son gerentes de las diferentes áreas de producto y funcionalidad de la compañía.

Sin embargo, con el paso de tiempo se ha incorporado personal masculino al área de ventas, para ir creando una equidad de género interna en todos los rangos jerárquicos que existan dentro de la organización.

Esta es una empresa que trabaja con recursos humanos jóvenes, que se encuentran en plena etapa productiva y con mucho potencial. Muchos de ellos están empezando su vida

laboral, otros tienen experiencia y gran trayectoria profesional dentro y fuera de la compañía, por lo que los rangos de edad van desde los 21 años hasta los 40 años teniendo una diferencia poco significativa en este rango.

La fuerza laboral joven tiene mayor adaptabilidad a los cambios dados dentro y fuera de la compañía, adicionalmente una apertura mental a nuevos conocimientos, retos y competencias hacia el uso de nuevas tecnologías y herramientas que van siendo parte de los cambios de la farmacéutica. Esta idea es complementada según (ManpowerGroup, 2012):

Los jóvenes brindan energía, talento y creatividad a las economías que nadie se puede dar el lujo de desaprovechar. Alrededor del mundo, hombres y mujeres jóvenes están haciendo contribuciones importantes como trabajadores, empresarios, consumidores; como miembros de la sociedad civil y agentes de cambio. Lo que nuestros jóvenes forjen ahora sentará las bases de lo que nuestras economías hagan mañana.

La información acerca del tiempo de labores explica que dentro de la compañía existen cargos de tiempo completo y de medio tiempo, el 94% de la muestra pertenece a las personas que mantienen una jornada completa de 8 horas, mientras que el 6% restante pertenece al personal que trabaja a medio tiempo y son cargos específicamente para cumplir con reglamentos o disposiciones del país como los son: médico ocupacional, y técnico en seguridad.

El tiempo de antigüedad en la compañía refleja un personal relativamente nuevo, son personas con menos de un año hasta cinco años en la compañía y son talentos reclutados para el cambio de procesos que ayudan a consolidar a la organización; las personas que se encuentran en rangos mayores de antigüedad dentro de la organización, son colaboradores que han hecho toda su vida profesional dentro de la compañía.

Para finalizar el análisis del perfil demográfico se presenta la distribución de cargos; el 53% de la muestra refleja a colaboradores que no tienen personal a cargo, es decir, ocupan puestos como: analistas, visitantes médicos, secretarías. Por otro lado, el 28% de

la muestra pertenece a colaboradores situados en mandos medios como: jefaturas administrativas, gerencias de producto y gerentes distritales.

Las demás posiciones son coordinaciones estratégicas, gerencias funcionales o también llamado Comité Ejecutivo que tienen reportes regionales directamente; otros son cargos que específicamente sus servicios no tienen relación directa con el giro de negocio de la compañía.

Es importante recalcar que para el análisis de los siguientes gráficos, se promediaron los puntajes obtenidos en cada rango o variable (Completa, Poco, Muy Poco, Nada) de la encuesta aplicada, esta información se la convirtió en un valor porcentual, pudiendo así explicar con mayor facilidad los temas enlistados por los cinco campos propuestos.

A continuación se explica cómo se realizó el valor promedial de cada rango y su conversión a porcentaje, así mismo, se pudo identificar qué variable tuvo mayor incidencia en cada uno de los rangos, lo cual ayudó a segmentar las variables para poder realizar la explicación de resultados de manera más resumida.

Tabla 2: Ejemplo de tabulación.

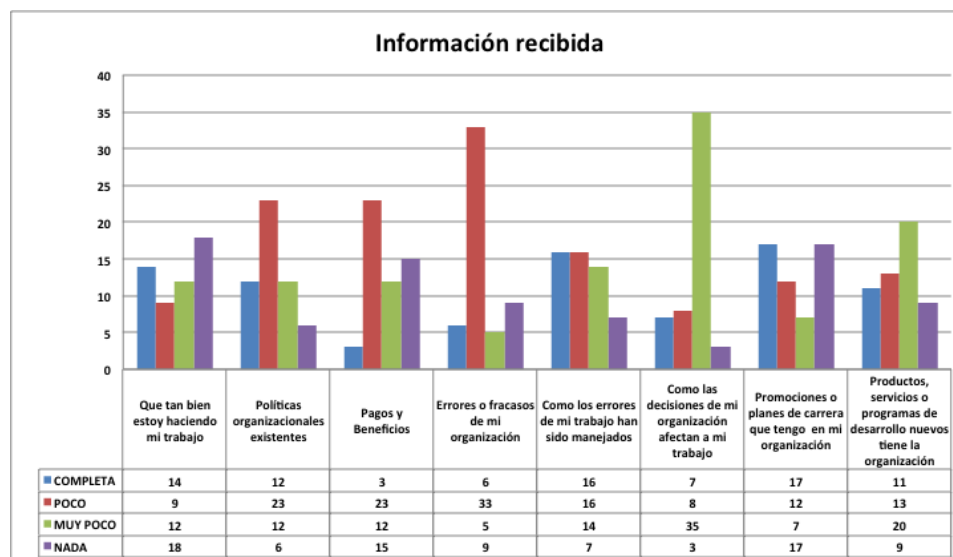
FACTOR	Envío de información	RANGOS			
		COMPLETA	POCO	MUY POCO	NADA
VARIABLES	Reportar que estoy haciendo en mi trabajo	7	15	17	14
	Reportar problemas relacionados con mi trabajo	11	15	19	8
	Quejas sobre mi trabajo o las condiciones del mismo	6	33	5	9
	Pido la información necesaria para desarrollar mi trabajo	11	17	12	13
	Evaluo el desempeño o liderazgo de mi supervisor inmediato	5	13	23	12
	Comparto mis ideas sin miedo a represalias	4	16	15	18
	Promedio rango	7.33	18.17	15.17	12.33
Porcentaje de rango	14%	34%	29%	23%	

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

Por ejemplo, en el rango del “Poco” se obtuvo un porcentaje del 34% de la muestra total, mientras las variables o temas enlistados con mayor número de encuestados en este

rango (marcadas en amarillo) son: *Quejas sobre mi trabajo o la condiciones del mismo y Pido la información necesaria para desarrollar mi trabajo*, las cuales se explicarán cuando se hable del rango al que pertenecen.

Gráfico # 2: Información recibida.



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

En el primer campo evaluado **Información recibida**, se explica según los temas enlistados, cual es la cantidad de información que reciben. Según el gráfico # 3, se puede afirmar que el rango evaluado de “Poco” es el de mayor incidencia, obteniendo un valor porcentual de la muestra del 31%, en este rango se encuentran varios de los temas enlistados y uno de ellos es el de *Políticas organizacionales existentes*. En este caso se ve reflejado que existe personal que, tiene algún tipo de conocimiento acerca de las políticas que existen dentro de la compañía, puede deberse a que la información digital de las políticas no son de fácil acceso dentro de la intranet, también puede suceder que al momento de realizar la inducción al personal nuevo, no se realiza la revisión de las políticas según su área, tal como está establecido en el proceso de inducción, así mismo, puede que exista desinterés de informarse debido al extenso y complicado contenido de las políticas internas.

Adicionalmente en este rango se encuentra el tema de *Pagos y beneficios*, el cual para ciertas personas no es de su interés, ya que existen colaboradores que han mantenido una relación de dependencia con la compañía de varios años, percibiendo estos pagos y beneficios como un derecho adquirido, mas no un beneficio adicional por laborar dentro de esta organización; una probable causa adicional de esta puntuación puede ser que existen beneficios que no aplican a todo el personal, por lo que pueden sentirse excluidos y desarrollar desinterés. De acuerdo a lo expuesto por Sigman (s.f), basado en la teoría de Herzberg, se puede afirmar que los factores extrínsecos o higiénicos, los cuales son distribuidos y manejados por la organización (pagos y beneficios), pueden crear insatisfacción si no se lo maneja de manera correcta y distribuida, ya que puede desmotivar al personal desarrollando desinterés e insatisfacción al recibirlos por ser factores no manejados por el colaborador.

En el tema de *Errores o fracasos de mi organización* se tiende a saber “Poco” sobre esta temática, esto puede ser generado debido a que la compañía no proporciona información acerca del estado organizacional en el cual se encuentra, ya que al momento de comunicar, la información que se utiliza es muy técnica y solo ciertas personas saben en realidad cómo interpretarla; de acuerdo con León Mejía (2005) , se puede afirmar que en este caso existen barreras semánticas, las cuales por su contenido técnico y de difícil comprensión crea inconsistencia en el mensaje enviado y el recibido por el colaborador.

El siguiente rango promediado es el de “Muy Poco” con el 29% de la muestra. Dentro de este rango está el tema de *Cómo las decisiones de mi organización afectan mi trabajo*, el cual refleja que los colaboradores tienen incertidumbre sobre la transición en la cual se encuentra actualmente la compañía y que anteriormente fue mencionada en los antecedentes de la presente investigación, surgiendo de este estado varias interrogantes como: ¿Qué sucederá con sus puestos de trabajo?, ¿Qué pasará con sus compañeros? Todo esto afecta el normal funcionamiento y desenvolvimiento de sus responsabilidades diarias. Por temas de confidencialidad y hasta no saber la última decisión acerca de los nuevos modelos a implementar o los impactos que tendrá, solo se ha impartido información básica y general sobre este tema; aquí claramente se ha afectado el tema de seguridad de las

personas y de acuerdo con Méndez (2013) con base en la teoría de Maslow, se puede afirmar que la seguridad en un empleo es una de las principales necesidades que tiene que ser suplida para seguir con la siguiente, en este caso dentro de la organización, esta necesidad ha sido afectada lo cual perturba directamente en el desenvolviendo de los colaboradores.

Dentro del rango del “Muy Poco” se encuentra el tema de *Productos, servicios o programas de desarrollo nuevos tiene la organización*; en este caso el tema puede radicar en que al momento de comunicar información de estos servicios los colaboradores asisten por obligación, por lo que no prestan la atención necesaria para recibir el mensaje sobre los diferentes productos, servicios y programas de desarrollo que la compañía ofrece, lo cual crea desinformación y retroceso al envío del mensaje generando desconocimiento sobre este tema.

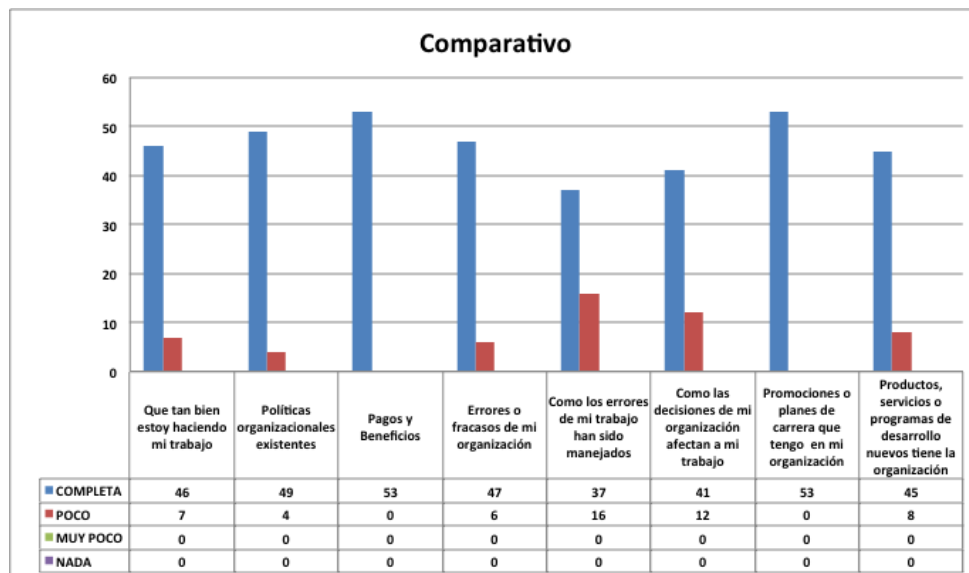
Por otro lado el 21% de la muestra se encuentra en el rango del “Nada” y se presenta el tema *Que tan bien estoy haciendo mi trabajo*; esta premisa se trata de la retroalimentación que reciben los colaboradores y en este caso según los resultados no están recibéndola; según (Navas, 2011), “Un estilo autocrático propicia la falta de comunicación ascendente y todo tipo de retroalimentación” , de acuerdo con lo expuesto esto puede ser un indicio de lo reflejado en los resultados de este tema.

Para finalizar la evaluación del primer gráfico en el rango de “Completo” se obtuvo el 19% de la muestra, el tema *Cómo los errores de mi trabajo han sido manejados* evaluó la retroalimentación negativa existente, reflejando que existen colaboradores que reciben información completa (retroalimentación) de lo que ha sucedido con los errores realizados en sus labores diarias, como fueron manejados y el impacto que tuvieron dentro de la organización; de acuerdo con Gestipolis (2011), se puede afirmar que ese no es el fin de la retroalimentación, el fin real es encontrar un equilibrio al identificar lo que se ha realizado mal para tratar de disminuirlo y también ver los puntos buenos de las situaciones o actividades realizadas para así llegar a una mejora.

En el tema *Promociones o planes de carrera que tengo en mi organización* se confirmó que reciben información completa acerca de este tópico, debido a que existen personas que han participado en estos programas y han compartido con los demás sus experiencias, ayudando a aumentar a que las personas tengan completo conocimiento de estos planes.

En la encuesta aplicada se evaluó qué cantidad de información quisieran recibir las personas sobre cada tema enlistado y los resultados fueron los siguientes:

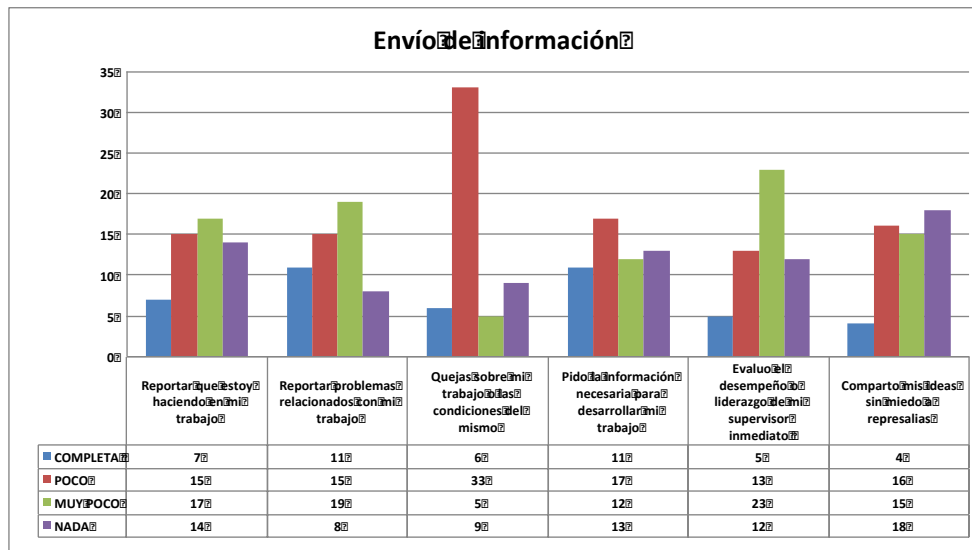
Gráfico # 3: Comparativo de información recibida



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

De acuerdo con el cuadro comparativo, de manera general se puede afirmar que los colaboradores necesitan vivir una realidad diferente, requieren recibir información completa sobre cómo están realizando su trabajo, cuáles son sus fortalezas y puntos a mejorar. De igual manera, para los temas de beneficios, políticas y servicios que brinda la compañía, la tendencia es recibir de manera “Completa” la información, ya que atraerá a los miembros de la organización hacer uso de estos beneficios o cambiar la percepción en caso de que no sea buena.

Gráfico # 4: Envío de la información



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

En el segundo campo evaluado **Envío de información**, se puede afirmar según el gráfico anterior, que el 34% de la muestra se encuentra en el rango del “Poco”, en donde el tema *Quejas sobre mi trabajo o las condiciones del mismo* refleja que los miembros de la compañía envían poca información sobre las molestias que pueden surgir, como temas ergonómicos de su puesto de trabajo, clima o cultura de la organización o sobre políticas con las que no estén de acuerdo. Según (Razón y Palabra, 2003) “La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor”, por lo que si no se expresa o se realizan las quejas del caso, puede llegar a afectar seriamente en el desempeño laboral, no solo de la persona, sino también a los miembros de la compañía que lo rodea.

En este mismo porcentaje se encuentra el tema *Pido la información necesaria para desarrollar mi trabajo*, muestra que existen personas que solicitan “Poco” de la información necesaria para desarrollar su trabajo de manera correcta, muchas veces esto pasa entre compañeros de trabajo o de otras áreas, afectando la comunicación horizontal o la comunicación que existe entre departamentos. Este rango puede ser generado al no solicitar con tiempo la información a la otra persona, también puede influir la manera cómo la está solicitando o tal vez se está direccionando con la persona incorrecta para proveer la

información que necesita; afirmando el anterior enunciado, de acuerdo con El Confidencial (2013), se puede afirmar que al momento de pedir información a otro miembro de la organización, se necesita ser razonable, educado, concreto y pensar en la otra persona, ya que si no se lo hace simplemente no recibirán ninguna información a cambio.

El 29% de la muestra se encuentra en el rango de “Muy Poco”. En el tema evaluado *Reportar qué estoy haciendo en mi trabajo*, muestra que la mayoría de los encuestados reportan “Muy Poco” lo que están haciendo en sus actividades diarias, este rango puede ser provocado por la comunicación que se tenga con su jefe, pares o compañeros de trabajo; muchas veces por miedo a represalias no expresan con confianza lo que están haciendo, o también puede suceder que sus jefes le han otorgado la autonomía suficiente y no es necesario reportar de manera completa sus actividades para optimizar el tiempo de trabajo.

Por otro lado en el tema *Reportar problemas relacionados con mi trabajo* refleja que existen personas que envían “Muy Poca” información sobre este tópico, lo cual puede ser generado por las mismas causas establecidas en el párrafo anterior. De acuerdo con lo expuesto por El País (2014), se puede asegurar que si se le da confianza y autonomía al trabajador y se fomenta una relación de transparencia y comunicación entre superior y empleado, se le estará dando la posibilidad de desarrollar sus virtudes las cuales aportarán más a este proceso que generando miedo y restricción.

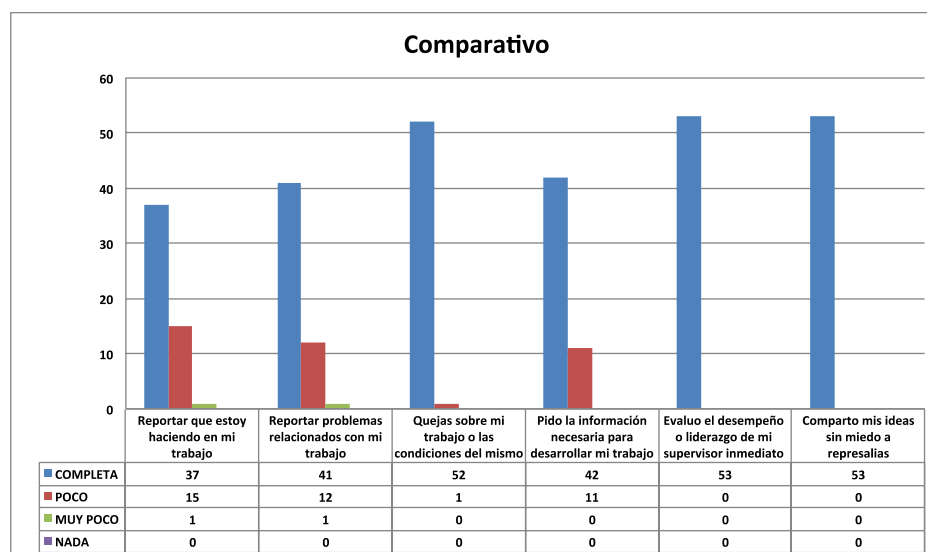
Para el tema *Evalúo el desempeño o liderazgo de mi supervisor inmediato*, se proporcionó como resultado que las personas realizan “Muy Poca” evaluación sobre el liderazgo o desempeño de su jefe o supervisor inmediato, esto no quiere decir que no existe ningún tipo de evaluación, sino que la evaluación la realizan de manera interna y no la exteriorizan por medio de retroalimentación a su jefe, sea por falta de tiempo de las partes involucradas, por miedo represalias o porque no existe un espacio o proceso en el cual pueda expresarse los puntos a mejorar de la persona.

En la evaluación del rango del “Nada” se obtuvo el 19% de la muestra, en donde el tema *Comparto mis ideas sin miedos a represalias* es crítico, ya que los resultados reflejan

un envío nulo de información sobre las ideas de los colaboradores hacia los demás. En base a lo propuesto de lo que se debería hacer según (Kouzes & Posner, 2005) es, “promover una buena comunicación entre todos los empleados, operando en un ambiente franco con libertad para compartir ideas y decir lo que se piensa sin temor a represalias.”. En el presente caso no está reflejado esta propuesta, tal vez por que son personas que piensan que no tendrán respuesta a sus quejas u opiniones o puede que no exista el espacio correcto para el envío de esta información.

Para finalizar la evaluación del gráfico #5 se obtuvo un 13% de la muestra en el rango de “Completo”, lo cual refleja que existen personas que envían de manera completa la información dentro de la organización.

Gráfico # 5: Comparativo envío de la información

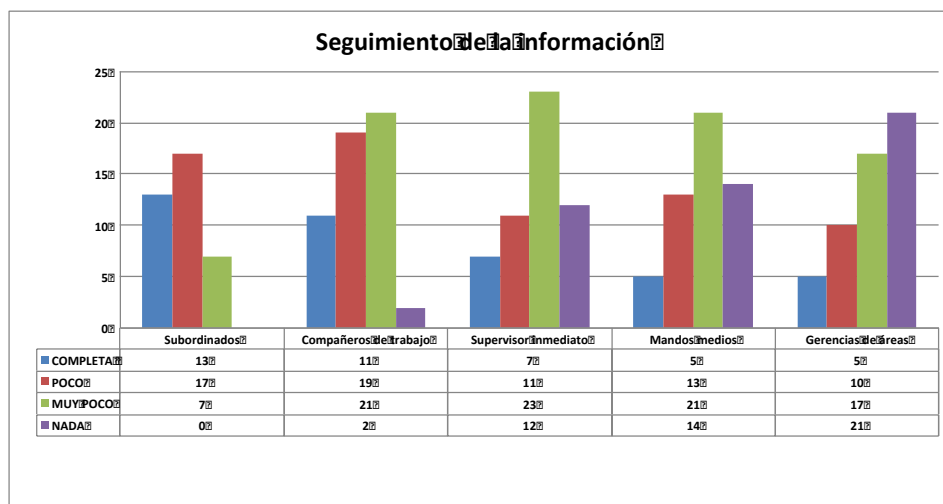


Elaborado por: Pérez, C. (2015)

En este gráfico comparativo, la mayoría de la muestra concuerda que necesita enviar información “Completa” de lo que está realizando en su trabajo, de esta manera los procesos y sistemas de la compañía se podrán alinear. Sin embargo, existen personas que prefieren enviar menos información, ya que su forma de trabajar es de manera autónoma y no necesitan enviar mayor información de su parte. El tema de represalias según reflejan los resultados, el total de la muestra concuerda, que se necesita enviar una completa

información sobre sus ideas, opiniones o sugerencias, sin tener miedo a que se tome algún tipo de represalia a la persona o simplemente no se haga nada y se deje su opinión en el aire.

Gráfico # 6: Seguimiento de la información



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

El tercer campo evaluado es el de **Seguimiento de la información**, el cual refleja que el 34% de la muestra se encuentra en el rango del “Muy Poco”; en el caso del tema de *Seguimiento de información a compañeros de trabajo*, dio como resultado que se realiza “Muy Poco” seguimiento a la información que se envía, esto puede ser a que el flujo de comunicación entre compañeros de trabajo de las diferentes áreas para temas laborales no es continuo. Por otro lado, el tema de *Seguimiento de información a su supervisor inmediato*, refleja que la mayoría de los encuestados se posicionaron en el “Muy Poco”, lo cual es entendible ya que de acuerdo con Gestipolis (2010), es más natural y más fácil que un colaborador esté atento a recibir información del jefe que viceversa, porque es considerada información válida y más interesante.

En el caso de *Seguimiento de información en mandos medios*, se refleja claramente que se realiza “Muy Poco” seguimiento de la información, sea porque los colaboradores no

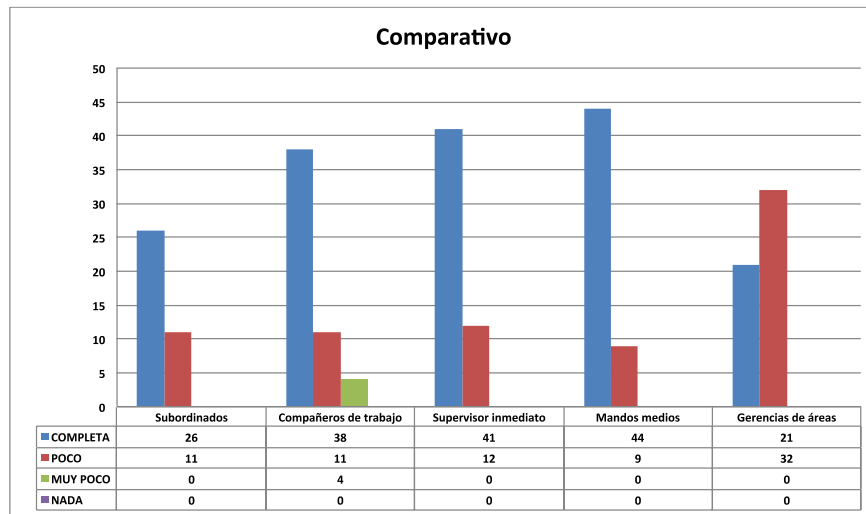
son reportes directos de estos mandos o simplemente son voceros o intermediarios de las personas que trabajan directamente con ellos.

Por otro lado el 26% de la muestra se encuentra en el rango del “Poco”. El tema de *Seguimiento de información a subordinados* muestra claramente que los encuestados realizan “Poco” seguimiento de la información enviada a sus subordinados, lo cual puede ser por dos causas, tienen un equipo de trabajo a cargo en el cual confía mucho y trabajan de manera autónoma, o simplemente no necesitan hacer un seguimiento riguroso, porque así es su manera de pensar o dirigir a su equipo, lo cual está fundamentado en los expuesto por El País (2014) anteriormente.

El valor porcentual obtenido en el rango del “Nada” fue del 18% de la muestra, aquí se encuentra el tema *Seguimiento de información a gerencias funcionales* y según los resultados este seguimiento es nulo, lo cual puede ser generado a que estas gerencias funcionales o comité ejecutivo, son el grupo experto de cada área por lo que no necesitaría darle seguimiento a la información o también pueda que influya que estas personas, no estén al alcance de cada uno de los colaboradores.

Finalmente, en el rango de “Completo” se obtuvo el 15% de la muestra, esta pequeña población refleja que se está realizando un “Completo” seguimiento de la información enviada a los miembros de la organización. Lo cual es fundamentado por (FEAPS, s.f) quien expone que “La comunicación interna es algo que implica a todas las personas de cualquier nivel y puesto, y que fluye constantemente por toda la organización” lo cual indica que se debe responsabilizar de realizar seguimiento y envío correcto de información para todos los colaboradores.

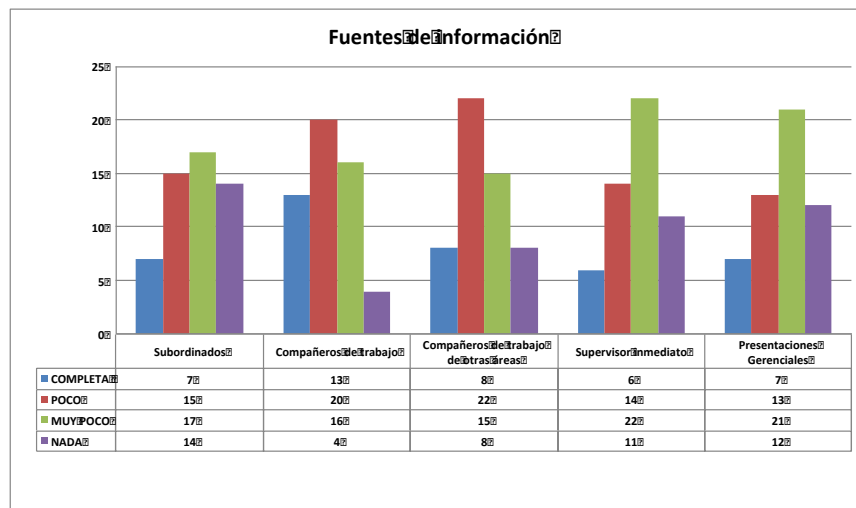
Gráfico # 7: Comparativo seguimiento de información



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

De acuerdo al gráfico # 8, se puede afirmar que la organización necesita que se realice seguimiento completo de la información, es decir, hacia todo mando jerárquico o puesto de la organización, lo cual ayudará a fomentar el desarrollo de un personal autónomo, responsable de la información que comunica e influirá a que las relaciones y la comunicación no se vean afectadas en un futuro.

Gráfico # 8: Fuentes de información



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

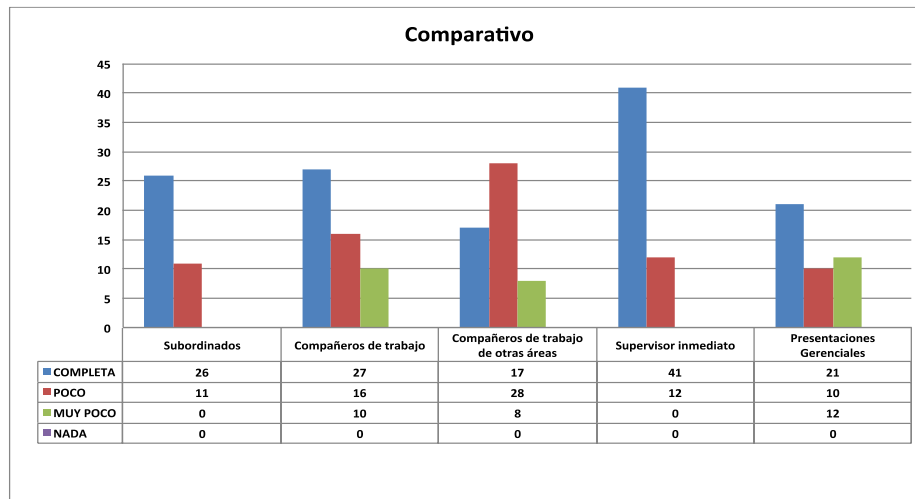
El cuarto campo evaluado corresponde a las **Fuentes de información**. Ubicándose entre los rangos de “Muy Poco” y “Poco” el 31% de la muestra cada uno de ellos, este tema es de mucha importancia por que muestra la fuente de la que están recibiendo información los colaboradores. En el tema de *los subordinados* se refleja en sus resultados que es una fuente de la cual reciben poca información. Así mismo, tener como fuente a *compañeros de trabajo y compañeros de otras áreas* se encuentra de igual manera en el rango del “Poco”, es entendible ya que muchas veces es difícil compartir información a su totalidad o tener como fuente completa de información a personas de distintas áreas, por que no se comparten los mismos objetivos o porque tienen un pensamiento diferente.

Por parte del *supervisor inmediato* como fuente de información, se encuentra en el rango de “Muy Poco”, lo cual refleja que la mayoría de personas encuestadas no perciben a su jefe como fuente de información, esto puede ser generado de acuerdo al tipo de relación que mantienen entre ellos. O por que se esté generando alguna barrera debido al tipo de información que imparte. De acuerdo con Crece Negocios (s.f), se puede asegurar que el tipo de información que recibe el colaborador por parte de un supervisor o jefe, es más complicada creando barreras comunicacionales, las cuales no permiten que esta fuente sea percibida como completa.

Las *presentaciones gerenciales* se encuentran en el rango de “Muy Poco”, según los resultados obtenidos no es una fuente muy buena de información, debida que muchas veces estas presentaciones son realizadas con contenido muy técnico, lo cual dificulta que el mensaje sea receptado de manera correcta por todos los miembros de la compañía. De acuerdo a Crece Negocios (s.f), se confirma que la información que se maneja en estos eslabones jerárquicos es mucho más estratégica y técnica ya que tratan de determinar el rumbo de la organización, lo cual dificulta su entendimiento para los demás miembros de la organización.

En cuanto a los rangos de “Completo” y “Nada”, se obtuvo como resultado el 15% y 16% respectivamente, lo cual reflejó poca influencia de personas en estos dos extremos de la encuesta.

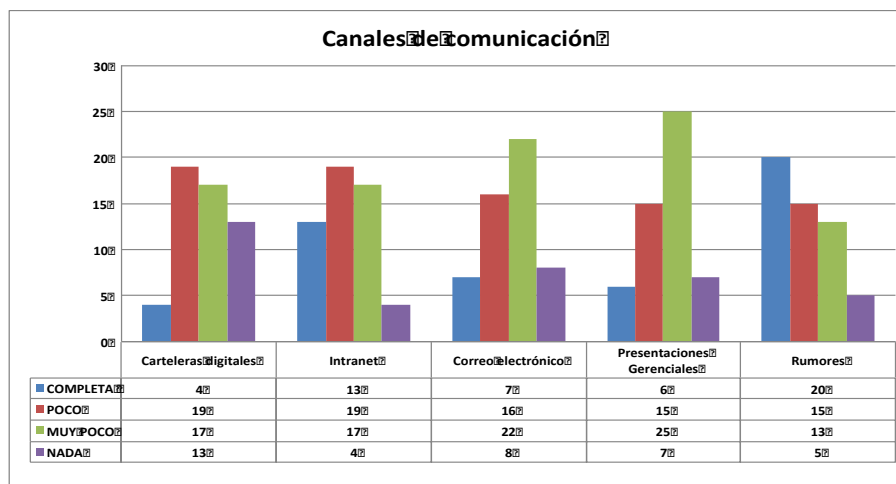
Gráfico # 9: Comparativo de fuentes de comunicación



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

Se puede afirmar según el gráfico anterior, que la organización necesita en su mayoría que las fuentes de información existentes sean completas; en el caso de jefe o supervisor directo existió mayor porcentaje de encuestados ya que es la persona con la que se mantiene contacto diario y por temas de reporte quien debería informar a su personal directamente. De igual manera, existen colaboradores que necesitan informarse “Poco” y “Muy Poco”, de estas fuentes por que así es como se maneja su área.

Gráfico # 10: Canales de comunicación



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

Para finalizar el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, el quinto campo evaluado canales de comunicación es considerado uno de los más importantes, ya que evaluó el impacto que tienen los canales existentes de la organización.

La mayor parte de la muestra encuestada se encuentra en el rango de “Muy Poco” con el 35%, en donde el canal del *correo electrónico* de la compañía recibe muy poca información, esta información es avalada según (RH Saludable, 2014), quien confirma lo siguiente:

(...) que en los últimos años hemos perdido el supuesto control que teníamos sobre la herramienta, se ha vuelto en nuestra contra y condiciona enormemente la productividad de los profesionales, incrementa sus exigencias cognitivas e incluso en algunos casos, degrada enormemente el clima laboral. Y todo porque no trabajamos proactivamente con ella y con un criterio claro, si no que nos dejamos arrastrar por su ritmo y por la supuesta urgencia de sus mensajes.

En el presente caso esto se debe a que ha sido sobreexplotado y mal utilizado debido a que es un canal de fácil acceso en la compañía, aquí, todo el personal lo puede utilizar y enviar información sin ningún tipo de filtro o revisión de la persona encargada de comunicación.

Las *presentaciones gerenciales* como antes se lo había mencionado, presentan un contenido técnico el cual dificulta la recepción de la información creando barreras semánticas y distorsión en el mensaje tal como lo explica León Mejía (2005) anteriormente, por lo que se debería realizar presentaciones con contenido manejable y entendible para todos los colaboradores y así podrán receptar el mensaje de manera adecuada por medio de este canal; caso contrario al momento de explicar y presentar el contenido, realizar un reforzamiento para las personas que no tienen el nivel académico o preparación para entender la información proporcionada.

Adicionalmente, en el rango del “Poco” se obtuvo el 32% de la muestra, donde se refleja que las *carteleras digitales* presentan información desactualizada que no es de interés para los colaboradores, por lo cual se percibe a este canal como obsoleto dentro de

la organización. En el caso de la *intranet*, en su mayoría se concentran los encuestados en el rango del “Poco”, reflejando que el personal no obtiene información relevante de este canal, lo cual puede ser generado por temas de cultura interna de la organización al no utilizar este canal.

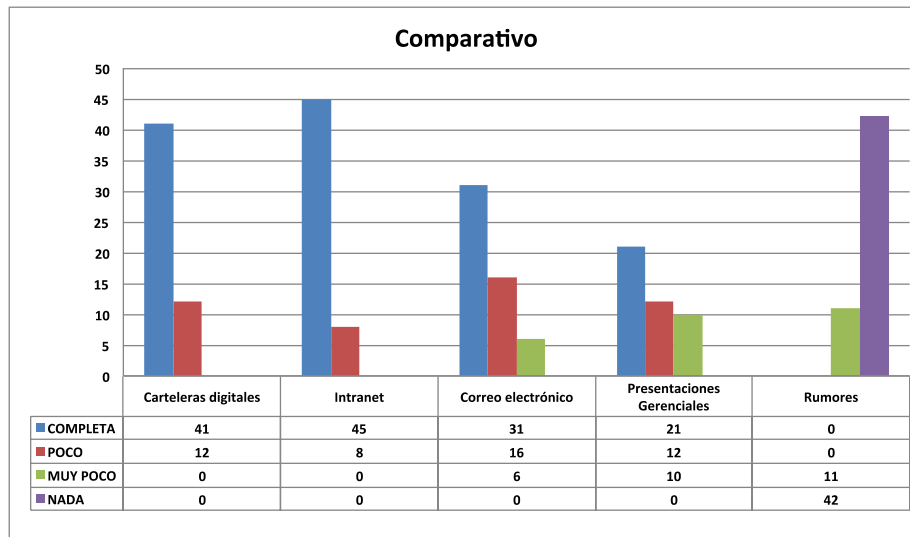
En el rango de “Completo” refleja el 19% de la población encuestada, en el tema de los *rumores* existe un alto flujo de información informal. De acuerdo a los resultados obtenidos se confirma que la mayoría de las personas reciben información mediante este canal, lo que puede crear malestar en los colaboradores o impactar de manera negativa al clima laboral. Según (Alvarez, s.f):

El rumor condiciona el pensamiento; éste condiciona el acto; la suma de actos crea hábitos y crea clima organizacional. En consecuencia, el rumor no es algo que se debe atacar, sino evitar que se dé y descifrar qué hay detrás de él promoviendo conversatorios entre los actores del rumor.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se puede afirmar que los rumores pueden afectar al clima laboral, por lo que se debe evitar a que se genere información informal dentro de la organización.

Finalmente, con el 14% de la muestra se encuentra el rango del “Nada” es una población pequeña la que no tiene conocimiento de los temas propuestos en este campo evaluado. Lo cual puede ser causado por que en la actualidad las herramientas o canales usados son electrónicos, que si bien ahorran costos, también generan barreras en los diferentes tipos de comunicación, por lo que su uso tiene que estar a cargo de una persona experta en comunicar, creando así el impacto que se busca tener de ese campo.

Gráfico # 11: Comparativo de canales de comunicación



Elaborado por: Pérez, C. (2015)

Este gráfico denota resultados muy interesantes, donde las personas de la organización quieren y necesitan recibir completa información de los canales, pudiendo ser más innovadores y que su contenido sea de mayor interés para cada uno de los colaboradores. Por otro lado, la ponderación de los rumores refleja un contraste en los resultados que generalmente se obtenía, lo cuales confirman que se necesita reducir a su totalidad esta información de pasillo, lo cual da a suponer que está causando malestar en cada colaborador.

3.3.2 Entrevista

A continuación se presenta una tabla resumen con el copilado de preguntas y respuestas realizadas al Comité Ejecutivo de la empresa farmacéutica.

Tabla 3: Resumen de entrevista

Entrevista sobre el proceso de comunicación interna		
Fecha: 29 abril hasta el 03 de mayo de 2015		
Entrevistado: Comité Ejecutivo		
	Pregunta	Respuesta
1	<p>¿Considera Ud. Que existen barreras de comunicación entre jefe - colaborador según su área de trabajo? ¿Por qué? Que recomendaría para mejorar, mantener o desarrollar.</p>	<p>-Según el punto de vista del Comité, existen barreras de comunicación entre jefe inmediato-colaborador, ya que la estructura organizacional que posee la empresa tiene un modelo piramidal, por lo cual la transferencia de mensajes o información demora mucho al llegar a su destino.</p> <p>-Desde el momento en el que se debe pasar por muchos filtros o eslabones para llegar al receptor final, la información tiende a ser distorsionada y contaminada, lo cual disminuye el impacto del mensaje a entregar.</p> <p>-Por otro lado, hay áreas donde existen jefes que mantienen una relación sumamente estricta causando malestar con su personal a cargo al no ser empáticos y no escucharlos.</p> <p>-Como recomendación se propone que se realice una re estructura organizacional con el objetivo de transformar la estructura piramidal actual en una estructura más plana y con esto mejorar la comunicación organizacional.</p>
2	<p>¿Considera Ud. Que las personas se interesan sobre los beneficios existentes en la organización? ¿Por qué?</p>	<p>-En realidad el personal no se encuentra interesado en los beneficios que existen dentro de la compañía, existen personas al ver que ciertos beneficios no aplican para ellos, crean desinterés no solo en ese beneficio en específico si no en todos.</p> <p>-De igual manera no ha existido la publicidad o campaña que genere impacto y cree en los colaboradores esa motivación de investigar sobre este tema de beneficios que la organización brinda a sus colaboradores.</p>

	Pregunta	Respuesta
3	¿Según su percepción, las personas conocen y hacen uso de los planes de desarrollo de la organización? ¿Por qué?	-En general los miembros de la organización conocen sobre los planes de carrera, ya que al momento del ingreso de una persona a la organización específicamente en la inducción algo se habla sobre planes de desarrollo, pero a medida que pasa el tiempo pocas personas hacen uso de ese plan ya sea por temas personales o no cumplen con los requisitos (idiomas) para realizarla de manera internacional, lo cual ya sale de las manos de la organización y las personas están conscientes de eso.
4	¿Piensa Ud. que el trabajo de los colaboradores es reconocido por la organización? ¿Cómo es reconocido?	Básicamente como funciona en esta organización depende del área o la jerarquía del cargo. Por ejemplo, si un asistente o analista realiza un buen trabajo, pocas veces se lo reconoce. Pero si es un área de la cadena de valor (Marketing y Ventas) o un nivel jerárquico alto es muy reconocido por sus jefes o de manera regional, obteniendo reconocimientos monetarios, afectando a la equidad de la organización.
5	¿Su personal es informado cómo su trabajo ayuda al desarrollo de la organización? Si no lo hace cómo quisiera informar y fomentar.	-Se lo hace pero muy poco, normalmente se les informa de manera oral con palabras de agradecimiento pero nada más. -Para mejorar se recomendaría que adicionalmente se lo manejara por escrito y de manera personalizada a cada colaborador con algún tipo de reconocimiento adicional, este mensaje sería mejor entendido lo cual generaría colaboradores más comprometidos y motivados, con lo cual incrementaría la productividad las diferentes áreas y se fomentaría la sana competitividad interna.
6	¿Considera Ud. Que existe miedo en evaluar a los jefes directos? ¿Qué recomendaría para disminuir este miedo?	Si ha existido este tipo de evaluaciones con miedo dentro de la organización, pero no debería ser así ya que se estaría yendo en contra de la filosofía que se fomenta dentro de la compañía, en general la recomendación es que la forma en cómo se evalúan a los jefes sea a través de un software en el cual las respuestas o calificaciones de cada persona son anónimas y sea RRHH que sea el mediador en dar la retroalimentación al jefe según los datos obtenidos.

	Pregunta	Respuesta
7	¿Cree Ud. Que existe gran influencia de rumores dentro de la organización? ¿Por qué?	<p>Si lamentablemente existe gran afluencia de rumores en la organización; esto puede ser generado por lo que la compañía se encuentra en transición debido a los cambios gubernamentales locales y como el mundo se vuelve más competitivo, por lo que hay que seguir cambiando constantemente como organización.</p> <p>-La razón puede ser por no tener un área de comunicación consolidada (persona nueva en el cargo), la cual informe y comunique de manera mensual las decisiones, actualizaciones y problemas que atraviesa la empresa.</p> <p>-También existe personal que viven generando esta información extraoficial, expresando sus miedos hacia los demás y tergiversando la información.</p> <p>-Es por lo cual los rumores y la incertidumbre abundan por parte del personal de la organización creando estos rumores sin fundamento pero que tienen un impacto sumamente negativo en los colaboradores.</p>
8	A su parecer, en qué deberían mejorar los canales existentes dentro de la organización (Cartelera, intranet, correo electrónico, presentaciones gerenciales)	Se tiene que revisar todos los canales que posee la organización, para identificar sus errores o falencias, para poder establecer un plan de mitigación con el objetivo de mejorar toda la información impartida, creando canales innovadores, ya que la compañía invierte dinero en actualizar estos canales, pero no se ve reflejado en el impacto de comunicar.
9	Sugerencias generales para el proceso de comunicación interna	<p>Que se trabaje bajo una metodología de procesos creando políticas, para estandarizar los esfuerzos de todos y poder alcanzar los objetivos establecidos por el área de comunicación.</p> <p>-Con este modelo de políticas establecidas se va a poder identificar actividades y responsables para mejorar la comunicación y no habrá más confusiones ni malos entendidos entre departamentos.</p>

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

Según la información presentada en la tabla anterior, se puede afirmar que todos los miembros del Comité Ejecutivo concuerdan que existen barreras comunicacionales entre

los miembros de la organización, con más incidencia entre jefe inmediato- colaborador tal vez por falta de existencia de espacios para comunicarse.

Por otro lado, el modelo estructural de la compañía no facilita el correcto flujo y entrega de la información debido a tener un modelo piramidal, también se ve afectado el no tener fácil acceso al organigrama de la compañía, ya que muchas veces para el personal nuevo es una guía importante en la adaptación y seguimiento de la información dentro de organización.

El tema de beneficios dentro de la organización, es un tema que se lo ha dejado de lado, no por falta de creación de nuevos beneficios, sino que al momento de comunicar no se ha realizado de manera correcta y no ha causado impacto en los colaboradores, siendo así, que las personas se encuentran desinteresadas en saber este tipo de información. En cuanto a los planes de desarrollo es un tema que se encuentra alineado con los beneficios ya que existen programas que desarrollan idiomas, competencias o viajes de negocios que en algunos casos si han sido tomados.

La existencia de rumores dentro de la organización es clara, los simultáneos cambios que ha tenido la organización ha creado que existan este tipo de rumores, así mismo es un tema comportamental de las personas las cuales viven en incertidumbre por temas que ni si quiera los afecta. Por otro lado, el encargado de comunicaciones de la organización en una persona nueva en el cargo, por lo que toda la información que se debería transmitir no se lo ha hecho de manera correcta ni con los canales o herramientas idóneas para contrarrestar estos rumores dentro de la organización, lo cual lleva a los dos últimos puntos tratados en la entrevista, en donde se pide revisar canales existentes de la compañía, su uso y establecer procesos claros de quien los pueda usar, cada cuanto comunicar y cómo.

3.3.3 Grupo Focal

A continuación se presenta la tabla resumen de la información recopilada de las respuestas con las mejoras factibles y aplicables para el mejoramiento del proceso de comunicación por campo evaluado.

Tabla 4: Resumen respuestas grupo focal

Información de Grupo Focal	
Campo evaluado	Respuestas/ Mejoras
Información recibida	-Campana de beneficios y políticas de la organización
Envío de información	-Taller de comunicación asertiva y efectiva para las diferentes líneas de reporte.
Seguimiento de información	-Creación de comité comunicacional interno.
Fuentes de información	-Creación de políticas y protocolos de comunicación.
Canales de información	- Regularización de los principales canales de comunicación.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

Al finalizar con la recopilación y análisis de los datos obtenidos durante la presente investigación, se pudo identificar los factores que causan detrimento en el proceso de comunicación interna, los cuales serán detallados en el siguiente punto junto con la propuesta de plan de mejora, la cual está basada en los datos obtenidos del grupo focal con las mejoras más factibles y aplicables para este caso.

3.4. Factores que causan detrimento

De acuerdo con las actividades realizadas en el proceso de investigación de recolección y análisis de datos, posibilitó la determinación de los factores que causan detrimento en este proyecto, los cuales son los siguientes:

1. Falta de impacto al comunicar sobre políticas, beneficios, planes de desarrollo.
2. Falta de involucramiento al enviar información dentro de la organización.

3. Responsable de comunicación no posicionado en el cargo.
4. Comunicación poca asertiva y efectiva.
5. Falta de políticas o protocolos sobre el proceso de comunicación.
6. Canales de comunicación sin información de interés y mal usados.

CAPÍTULO 4

4. Proyecto o producto

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente investigación, se pudo identificar los factores que causan detrimento en el proceso de comunicación, lo cual sirvió de base para la creación de la propuesta de plan de mejora según cada factor en detrimento.

4.1 Propuesta de plan de mejora.

A continuación se describen las propuestas planteadas en el presente plan de mejora.

1. Campaña de beneficios y políticas

Para el primer factor de detrimento identificado, el grupo focal propuso hacer un relanzamiento de los beneficios y políticas de manera más innovadora y con elementos que producen más impacto en los colaboradores; adicionalmente, entregar un refuerzo para que recuerden constantemente los beneficios existentes en la organización.

Como principal acción se realizará el contacto con la agencia de comunicación para elaborar la campaña y el reforzamiento entregable, una vez realizado este primer paso se continuará con el lanzamiento de la campaña de beneficios y políticas. El lanzamiento se llevará a cabo mediante herramientas lúdicas y como refuerzo de esta primera intervención se entregará a cada miembro de la organización un paquete de post-it, en donde en el encabezado de cada hoja estará un resumen de cada beneficio y política la cual contendrá la siguiente información:

- Para quien aplica.
- Resumen del beneficio/política.
- Donde podrá acceder si necesita más información.

2. Comité comunicacional

Para aminorar el impacto negativo de los factores de detrimento 2 y 3 se creará un comité comunicacional que ayudará al involucramiento de todas las áreas de la organización, el cual estará conformado por un representante de cada área. El objetivo de este comité es de asegurarse que todo el personal conozca de las actividades, decisiones o proyectos que tiene cada área de la organización; y además ser trasmisores de las opiniones acerca de nuevas políticas, protocolos y nuevos medios de comunicación.

3. Talleres sobre comunicación efectiva y asertiva

Para mitigar el quinto factor de detrimento, se realizarán talleres mensuales de comunicación efectiva y asertiva para los miembros de la organización, con el fin de manejar sus relaciones comunicacionales de manera correcta, mediante técnicas y herramientas dadas en los talleres, generando una relación más amena y de confianza con su grupo de trabajo.

4. Creación de política y protocolo de comunicación para la empresa farmacéutica

De acuerdo a los resultados obtenidos del grupo focal para mitigar el factor 5 de detrimento, se decidió crear una política y protocolos de comunicación, ya que al contar con una política definida y aprobada, ayudará a los colaboradores enviar información de manera más fluida, ya que los mensajes se alinearán a los parámetros propuestos en la política generando información clara y oportuna entre todos los colaboradores de la organización.

Todos estos lineamientos facilitarán la resolución de problemas, crearán espacios establecidos para el diálogo entre colaboradores y ayudarán a mejorar el clima de trabajo dentro de áreas y de la organización. Para la creación de la política y protocolos se propone que lo elaboren los gerentes de cada área con el apoyo del responsable de comunicaciones de la empresa, estas reuniones se las realizará dos veces por cada protocolo de área. Una

vez aprobada dicha política general de comunicación y los protocolos de cada área, se realizarán talleres de sensibilización para poder explicar y capacitar a todos los colaboradores. Implementada las políticas y protocolos se recomienda realizar un sondeo para medir sus resultados y aceptación por parte de los colaboradores.

5. Regularización de los principales canales de comunicación

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar que los canales existentes dentro de la compañía están obsoletos debido a su mal uso, de acuerdo con los aportes del grupo focal, se propone realizar una regularización de los canales más afectados (correo electrónico, cartelera digital, Intranet).

En el caso del correo electrónico solo se enviará boletines de información semanal por parte del responsable de comunicaciones y se creará una revista interna con la información adicional que se quiera impartir, la cual será entregada cada 2 meses a cada colaborador; las carteleras digitales evaluadas como obsoletas, por lo que serán situadas en lugares estratégicos y serán actualizadas de manera semanal con información de interés del personal, adicionalmente, se creará una intranet local para optimizar la información que desee recibir los colaboradores y no sobrecargar los otros medios. Para el tema de rumores y presentaciones gerenciales serán mejorados mediante el impacto de las propuestas anteriores propuestas ya que están correlacionadas para que su impacto ayude a todos los factores de detrimento.

4.2. Objetivo del proyecto

Plantear un plan de mejora que mitigue a los factores de detrimento en el proceso de diagnóstico de comunicación en la empresa farmacéutica.

4.3. Propuesta # 1

4.3.1 Actividades

Tabla 5: Actividades de propuesta #1

Propuesta	Actividades
Campaña de beneficios y políticas.	Creación de idea e imagen de lanzamiento de campaña de beneficios con agencia de comunicaciones.
	Lanzamiento de la campaña de beneficios.
	Entrega de reforzamiento (Post-its) a todos los colaboradores.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.3.2 Supuestos

- El personal de la empresa farmacéutica tendrá nuevos conocimientos sobre los beneficios y políticas internas.
- Se mantendrán los lanzamientos novedosos para nuevos beneficios o políticas internas.

4.3.3 Precondiciones

- Que se disponga con el presupuesto necesario.
- Que se cuente con una agencia certificada para realizar la campaña.
- Que la propuesta cuente con la autorización pertinente.

4.3.4 Indicadores

A continuación se menciona cada actividad con su respectivo indicador:

1. **Creación de idea e imagen de lanzamiento de campaña de beneficios con agencia de comunicaciones:** Campaña de beneficios y políticas creada al 100% para su lanzamiento.

2. **Lanzamiento de la campaña de beneficios:** El 75% de colaboradores tiene conocimiento sobre los beneficios internos de la organización.
3. **Entrega de reforzamiento (Post-Its) a todos los colaboradores:** Entrega al 100% de los reforzamientos a todos los colaboradores.

4.3.5. Fuentes de verificación

Tabla 6: Fuentes de verificación de propuesta # 1

Actividades	Fuentes de verificación
Creación de idea e imagen de lanzamiento de campaña de beneficios con agencia de comunicaciones.	Propuesta física de campaña totalmente entregada por parte de la agencia.
Lanzamiento de la campaña de beneficios.	Hojas de evaluación de conocimiento sobre los beneficios existentes.
Entrega de reforzamiento (Post-its) a todos los colaboradores.	Hoja de recepción de refuerzos.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.3.6 Medios o Insumos

Tabla 7: Insumos utilizados en propuesta # 1

Actividades	Insumos utilizados
Creación de idea e imagen de lanzamiento de campaña de beneficios con agencia de comunicaciones.	Computadora, pantalla y proyector
Lanzamiento de la campaña de beneficios.	Salón, bocadillos, computadora, pantalla, proyector, impresora, hojas de papel bond A4 y pines con iniciales de los beneficios
Entrega de reforzamiento (Post-its) a todos los colaboradores.	Cajas de Pos-its impresas

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.3.7 Presupuesto

Los valores presupuestados a continuación fueron obtenidos de la cotización realizada por la agencia de diseño Lápiz y Papel y hotel Dann Carlton.

Tabla 8: Insumos utilizados en propuesta # 1

Actividades	Presupuesto
Creación de idea e imagen de lanzamiento de campaña de beneficios con agencia de comunicaciones.	\$870.00
Lanzamiento de la campaña de beneficios.	\$1,000.00
Entrega de reforzamiento (Post-its) a todos los colaboradores.	\$320.00

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.3.8 Matriz Marco Lógico

Tabla 9: Matriz marco lógico propuesta 1

	Descripción	Indicador	Fuentes de verificación	Supuesto
Objetivo del Proyecto	Plantear un plan de mejora que mitigue a los factores de detrimento en el proceso de comunicación en la empresa farmacéutica.	Total de factores de detrimento abarcados en el plan de mejora	Entrega de propuesta de plan de mejora a la farmacéutica.	El personal de la empresa farmacéutica tendrá nuevos conocimientos sobre los beneficios y políticas internas. Se mantendrán los lanzamientos novedosos para nuevos beneficios o políticas internas.
Actividades	Insumos	Costos	Precondiciones	
Creación de idea e imagen de lanzamiento de campaña de beneficios con agencia de comunicaciones.	Computadora Pantalla Proyector	\$ 870.00	Que se disponga con el presupuesto necesario.	
Lanzamiento de la campaña de beneficios.	Pantalla Proyector Impresora Hojas de papel bond A4 Pines con iniciales de los beneficios	\$ 1,000.00	Que se cuente con una agencia certificada para realizar la campaña.	
Entrega de reforzamiento (Post-its) a todos los colaboradores.	Cajas de Pos-its impresas	\$ 320.00	Que la propuesta cuente con la autorización pertinente.	

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.4 Propuesta # 2 y 3

4.4.1. Actividades

Tabla 10: Actividades de propuesta 2 y 3

Propuesta	Actividades
Comité comunicacional	Elegir un representante de cada área que sea parte del comité
	Reunión de sensibilización para la explicación de su labor dentro del comité
Talleres sobre comunicación efectiva y asertiva	Diseñar el contenido de los talleres de comunicación efectiva y asertiva
	Realización de talleres mensuales a los colaboradores

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.4.2 Supuestos

- Que la comunicación interna hacia todas las líneas de reporte mejoren.
- Que las actividades propuestas no sean aprobadas por temas de lineamientos regionales.

4.4.3 Precondiciones

- Que la propuesta cuente con la autorización pertinente.
- Que se cuente con personal certificado para realizar la actividad.
- Se disponga de la información pertinente para la realización de la actividad.
- Que se disponga con el presupuesto necesario.

4.4.4 Indicadores

A continuación se menciona cada actividad con su respectivo indicador:

1. **Elegir un representante de cada área que sea parte del comité:** El 100% de miembros elegidos para que integren el comité comunicacional.

2. **Reunión de sensibilización para la explicación de su labor en el comité:** El 80% de los miembros del comité esta al tanto de sus labores a realizar.

3. **Diseñar el contenido de los talleres de comunicación efectiva y asertiva:** Contenido elaborado y revisado al 100%.

4. **Realización de talleres mensuales a los colaboradores:** Incrementar en un 70 % la comunicación de calidad en todas las direcciones de la empresa.

4.4.5 Fuentes de verificación

Tabla 11: Fuentes de verificación de propuesta 2 y 3

Actividades	Fuentes de verificación
Elegir un representante de área que conforme el comité	Hoja de acuerdo firmado con el colaborador para ser parte del comité comunicacional.
Reunión de sensibilización para la explicación de su actividades a realizar en el comité	Hojas de asistencia e información impartida en la reunión.
Elaborar el contenido de los talleres de comunicación efectiva y asertiva	Presentación digital del contenido del taller.
Elaboración de talleres mensuales a los colaboradores	Hojas de asistencia y evaluación de los talleres.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.4.6 Medios o Insumos

Tabla 12: Medios utilizados en propuesta 2 y 3

Actividades	Insumos utilizados
Elegir un representante de área que conforme el comité	Computadora, pantalla, proyector, impresora y hojas de papel bond A4
Reunión de sensibilización para la explicación de su actividades a realizar en el comité	Computadora, pantalla y proyector y bocadillos.
Elaborar el contenido de los talleres de comunicación efectiva y asertiva	Computadora, pantalla, proyector, impresora y hojas de papel bond A4
Elaboración de talleres mensuales a los colaboradores	Computadora, pantalla, proyector, impresora y hojas de papel bond A4 y bocadillos.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.4.7 Presupuesto

El presupuesto está basado en cotizaciones del catering D'León y Paco Express.

Tabla 13: Presupuesto de actividades 2 y 3

Actividades	Presupuesto
Elegir un representante de área que conforme el comité	\$60.00
Reunión de sensibilización para la explicación de su actividades a realizar en el comité	\$45.00
Elaborar el contenido de los talleres de comunicación efectiva y asertiva	\$90.00
Elaboración de talleres mensuales a los colaboradores	\$150.00

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.4.8 Matriz Marco Lógico

Tabla 14: Matriz marco lógico propuesta 2 y 3

	Descripción	Indicador	Fuentes de	Supuesto
Objetivo del Proyecto	Plantear un plan de mejora que mitigue a los factores de detrimento en el proceso de comunicación en la empresa farmacéutica.	Total de factores de detrimento abarcados en el plan de mejora	Entrega de propuesta de plan de mejora a la farmacéutica.	Que la comunicación interna hacia todas las líneas de reporte mejoren. Que las actividades propuestas no sean aprobadas por temas de lineamientos regionales.
Actividades		Insumos	Costos	Precondiciones
Elegir un representante de área que conforme el comité		Computadora Pantalla Proyector Impresora Hojas de papel bond A4	\$60.00	Que la propuesta cuente con la autorización pertinente.
Reunión de sensibilización para la explicación de su actividades a realizar en el comité		Computadora Pantalla Proyector Bocadillos	\$45.00	Que se cuente con personal certificado para realizar la actividad.
Elaborar el contenido de los talleres de comunicación efectiva y asertiva		Computadora Pantalla Proyector Impresora Hojas de papel bond A4	\$90.00	Se disponga de la información pertinente para la realización de la actividad.
Elaboración de talleres mensuales a los colaboradores		Computadora Pantalla Proyector Impresora Hojas de papel bond A4 Bocadillos	\$150.00	Que se disponga con el presupuesto necesario.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.5 Propuesta # 4

4.5.1 Actividades

Tabla 15: Actividades de propuesta 4

Propuesta	Actividades
Creación de política y protocolo de comunicación para la empresa farmacéutica	Realizar reuniones con las cabezas de área para crear la política y protocolos de comunicación.
	Realizar talleres de sensibilización para todos los colaboradores sobre la política de comunicación y protocolos de cada área.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.5.2 Supuestos

- Que la comunicación interna hacia todas las líneas de reporte mejoren.
- Que el proceso de comunicación interna sea más dinámico y efectivo.

4.5.3 Precondiciones

- Se disponga de la información pertinente para la realización de la actividad.
- Que se disponga con el presupuesto necesario.

4.5.4 Indicadores

A continuación se menciona cada actividad con su respectivo indicador:

- 1. Realizar reuniones con las cabezas de área para crear la política y protocolos de comunicación:** El 100% de creación de protocolos de comunicación por área.
- 2. Realizar talleres de sensibilización sobre la política de comunicación y protocolos de cada área:** Recepción, interpretación y aplicación efectiva de la política y protocolos por parte del 75% de los colaboradores.

4.5.5 Fuentes de verificación

Tabla 16: Fuentes de verificación de propuesta #4

Actividades	Fuentes de verificación
Realizar reuniones con las cabezas de área para crear la política y protocolos de comunicación.	Política y protocolos creados y aprobados.
Realizar talleres de sensibilización sobre la política de comunicación y protocolos de cada área	Hojas de evaluación sobre la información impartida en el taller.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.5.6 Medios e Insumos

Tabla 17: Medios utilizados en la propuesta #4

Actividades	Insumos utilizados
Realizar reuniones con las cabezas de área para crear la política y protocolos de comunicación.	Computadora, pantalla, proyector, impresora y hojas de papel bond A4
Realizar talleres de sensibilización sobre la política de comunicación y protocolos de cada área	Computadora, pantalla, proyector, impresora, hojas de papel bond A4 y bocadillos

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.5.7 Presupuesto

El presupuesto está basado en cotizaciones del catering D'León y Paco Express.

Tabla 18: Presupuesto utilizado en propuesta #4

Actividades	Presupuesto
Realizar reuniones con las cabezas de área para crear la política y protocolos de comunicación.	\$60.00
Realizar talleres de sensibilización sobre la política de comunicación y protocolos de cada área	\$120.00

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.5.8 Matriz de Marco Lógico

Tabla 19: Marco lógico propuesta 4

	Descripción	Indicador	Fuentes de	Supuesto
Objetivo del Proyecto	Plantear un plan de mejora que mitigue a los factores de detrimento en el proceso de comunicación en la empresa farmacéutica.	Total de factores de detrimento abarcados en el plan de mejora	Entrega de propuesta de plan de mejora a la farmacéutica.	Que la comunicación interna hacia todas las líneas de reporte mejoren. Que el proceso de comunicación interna sea más dinámico y efectivo.
Actividades	Insumos	Costos	Precondiciones	
Realizar reuniones con las cabezas de área para crear la política y protocolos de comunicación.	Computadora Pantalla Proyector Impresora Hojas de papel bond A4 Bocadillos	\$ 60.00	Se disponga de la información pertinente para la realización de la actividad.	
Realizar talleres de sensibilización sobre la política de comunicación y protocolos de cada área	Computadora Pantalla Proyector Impresora Hojas de papel bond A4 Bocadillos	\$ 120.00	Que se disponga con el presupuesto necesario.	

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.6 Propuesta # 5

4.6.1 Actividades

Tabla 20 : Actividades de propuesta #5

Propuesta	Actividades
Regularización de los principales canales de comunicación	Recolectar información para boletines semanales.
	Creación del diseño de la revista interna junto con agencia de comunicación.
	Recolección de información mensual para la publicación de la revista.
	Entrega bimensual de revista interna
	Situar en lugares estratégicos las carteleras
	Actualizar la información semanal de carteleras.
	Pedir permisos para la creación de intranet local.
Actualizar mensualmente la información de la intranet local.	

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.6.2 Supuestos

- Mejora en la percepción de los canales internos de comunicación.
- Que la comunicación interna mejore hacia todas las líneas de reporte.

4.6.3 Precondiciones

- Se disponga de la información pertinente para la realización de la actividad.
- Que se cuente con la agencia certificada para realizar la actividad.
- Que se disponga con el presupuesto necesario.
- Que la propuesta cuente con la autorización pertinente.

4.6.4 Indicadores

A continuación se menciona cada actividad con su respectivo indicador:

1. **Recolectar información para boletines semanales:** El 60 % de los colaboradores recepen información recibida por correo electrónico.
2. **Creación de revista interna junto con agencia de comunicación:** El 100% de creación de la revista hasta su publicación.
3. **Recolección de información mensual para la publicación de la revista:** 100% de publicaciones mensuales.
4. **Entrega bimensual de revista interna:** Entrega de revista a colaboradores al 100%.
5. **Situar en lugares estratégicos las carteleras:** El 75% del personal de informa de carteleras.
6. **Actualizar la información semanal de carteleras:** Carteleras semanales 80% actualizadas.
7. **Pedir permisos para la creación de intranet local:** Autorización de creación de Intranet local al 100%.
8. **Actualizar mensualmente la información de la intranet local:** El 75% de los colaboradores ingresan a la Intranet local.

4.6.5 Fuentes de Verificación

Tabla 21: Fuentes de verificación de propuesta #5

Actividades	Fuentes de verificación
Recolectar información para boletines semanales.	Hojas con información recolectada.
Creación de revista interna junto con agencia de comunicación.	Propuesta física de revista interna totalmente entregada por parte de la agencia.
Recolección de información mensual para la publicación de la revista.	Correos de soporte a comité ejecutivo con información para revista.
Entrega bimensual de revista interna	Hoja de recepción de revista
Situar en lugares estratégicos las carteleras	Hoja de recepción de cambios realizados.
Actualizar la información semanal de carteleras.	Hoja de registro de actualización de información de carteleras.
Pedir permisos para la creación de intranet local.	Correo de aprobación y creación de intranet local
Actualizar mensualmente la información de la intranet local.	Hoja de registro de actualización de información de intranet.

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.6.6 Medios e Insumos

Tabla 22: Medios utilizados en propuesta #5

Actividades	Insumos utilizados
Recolectar información para boletines semanales.	Computadora
Creación de revista interna junto con agencia de comunicación.	Computadora
Recolección de información mensual para la publicación de la revista.	Computadora
Entrega bimensual de revista interna	Recurso humano: Responsable de comunicación
Situar en lugares estratégicos las carteleras	Recurso humano: conserje
Actualizar la información semanal de carteleras.	Computadora, memoria extraíble
Pedir permisos para la creación de intranet local.	Computadora
Actualizar mensualmente la información de la intranet local.	Computadora con permisos de edición de la intranet

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.6.7 Presupuesto

Este presupuesto está basado en la cotización realizada por la agencia Lápiz y papel.

Tabla 23: Presupuesto utilizado en propuesta #5

Actividades	Presupuesto
Recolectar información para boletines semanales.	\$ 30,00
Creación de revista interna junto con agencia de comunicación.	\$ 820,00
Recolección de información mensual para la publicación de la revista	\$ -
Entrega bimensual de revista interna	\$ 350,00
Situar en lugares estratégicos las carteleras	\$ -
Actualizar la información semanal de carteleras.	\$ 60,00
Pedir permisos para la creación de intranet local.	\$ -
Actualizar mensualmente la información de la intranet local.	\$ 60,00

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.6.8 Matriz Marco Lógico.

Tabla 24: Matriz marco lógico propuesta 5

	Descripción	Indicador	Fuentes de verificación	Supuesto
Objetivo del Proyecto	Plantear un plan de mejora que mitigue a los factores de detrimento en el proceso de comunicación en la empresa farmacéutica.	Total de factores de detrimento abarcados en el plan de mejora	Entrega de propuesta de plan de mejora a la farmacéutica.	Mejora en la percepción de los canales internos de comunicación. Que la comunicación interna mejore hacia todas las líneas de reporte.
Actividades		Insumos	Costos	Precondiciones
Recolectar información para boletines semanales.		Computadora	\$ 30.00	Se disponga de la información pertinente para la realización de la actividad.
Creación del diseño de la revista interna junto con agencia de comunicación.		Computadora	\$ 820.00	Que se cuente con la agencia certificada para realizar la actividad.
Recolección de información mensual para la publicación de la revista.		Computadora	\$ -	Se disponga de la información pertinente para la realización de la actividad.
Entrega bimensual de revista interna		Recurso humano: Responsable de comunicación	\$ 350.00	Que se disponga con el presupuesto necesario.
Situar en lugares estratégicos las carteleras		Recurso humano: conserje	\$ -	Que la propuesta cuente con la autorización pertinente.
Actualizar la información semanal de carteleras.		Computadora, memoria extraíble	\$ 60.00	Que se disponga con el presupuesto necesario.
Pedir permisos para la creación de intranet local.		Computadora	\$ -	Que la propuesta cuente con la autorización pertinente.
Actualizar mensualmente la información de la intranet local.		Computadora con permisos de edición de la intranet	\$ 60.00	

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

4.7 Monitoreo

- Propuesta de organigrama general de funciones más lineales (En base a flujos de comunicación):** Se realizará reuniones semanales con cada miembro del comité para ver la aceptación o rechazo de la propuesta.

2. **Lanzar campaña de beneficios internos:** Se realizará reuniones mensuales con una muestra significativa de la compañía, con el fin de realizar el sondeo de la opiniones acerca de la campaña.
3. **Realizar talleres sobre comunicación efectiva y asertiva:** Informes mensuales entregado a RRHH y Gerencia General sobre los talleres de comunicación efectiva y asertiva.
4. **Crear Comité Comunicacional:** Reuniones quincenales para la recopilación de información y sondeo de necesidades e inquietudes del comité.
5. **Crear políticas y protocolos de comunicación:** Reuniones mensuales de sensibilización y evaluaciones de conocimiento sobre políticas y protocolos al personal.
6. **Innovación de canales de comunicación** Informe mensual de resultados obtenidos.

4.8. Evaluación

Se verificará mediante la implementación de la propuesta de plan de mejora en la empresa farmacéutica de acuerdo al cronograma de actividades.

4.9 Destinatarios

La ejecución de este proyecto beneficiará a diferentes grupos, los cuales se detallan a continuación:

- Empresa farmacéutica.
- Las facultades de psicología de las distintas universidades del país.
- Profesionales de recursos humanos o responsables de comunicación.

4.10. Cronograma

Cronograma de actividades del plan de mejora propuesto											
Propuestas	Actividades	Mes 1			Mes 2			Mes 3			
Campaña de beneficios y políticas.	Creación de idea e imagen de lanzamiento de campaña de beneficios con agencia de comunicaciones.	■	■	■	■						
	Lanzamiento de la campaña de beneficios.					■	■	■			
	Entrega de reforzamiento (Post-its) a todos los colaboradores.								■	■	
Comité comunicacional	Elegir un representante de cada área que conforme el comité	■	■	■							
	Reunión de sensibilización para la explicación de su labor dentro del comité				■	■	■				
Talleres sobre comunicación efectiva y asertiva	Elaborar el contenido de los talleres de comunicación efectiva y asertiva	■	■	■							
	Realización de talleres mensuales a los colaboradores				■		■				■
Creación de política y protocolo de comunicación para la empresa farmacéutica	Realizar reuniones con las cabezas de área para crear la política y protocolos de comunicación.	■	■	■	■	■	■				
	Realizar talleres de sensibilización para todos los colaboradores sobre la política de comunicación y protocolos de cada área.							■	■	■	■
Regularización de los principales canales de comunicación	Recolectar información para boletines semanales.	■	■			■	■			■	■
	Creación de revista interna junto con agencia de comunicación.	■	■								
	Entrega de bimensual de revista interna									■	
	Recolección de información mensual para la publicación de la revista.			■			■				■
	Situar en lugares estratégicos las carteleras	■	■								
	Actualizar la información semanal de carteleras.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Pedir permisos para la creación de intranet local.	■	■	■							
	Actualizar mensualmente la información de la intranet local.				■		■				■

Elaborado por: Pérez, C. (2015)

5. Conclusiones

- De acuerdo con la base teórica utilizada a lo largo de la presente investigación se puede afirmar que mediante el proceso de comunicación se puede complementar temas adicionales como: integración de personal, motivación y satisfacción.
- Los factores de detrimento encontrados mediante el diagnóstico realizado, concluye que los miembros de la compañía perciben que las actividades realizadas en el proceso de comunicación interna no tiene mayor impacto dentro de la organización, por lo que hasta la fecha no ha sido parte de la planeación estratégica de la compañía ni se ha realizado un plan de comunicación anual.
- Las políticas y beneficios existentes dentro de la compañía no han sido estandarizados bajo ninguna estructura, lo cual ha generado muy poco impacto al momento de comunicar sobre estos temas, sin embargo, con el lanzamiento que se va realizar y los refuerzos que se entregarán a todos los colaboradores, ayudará a completar la recepción de información sobre los temas de políticas y beneficios .
- De acuerdo con los resultados obtenidos, la forma en la cual se comunican los miembros de la organización es poca asertiva y efectiva, el personal no cuenta con las herramientas necesarias para comunicarse de manera correcta hacia todas las líneas de reporte que existen dentro de la organización; los talleres planteados ayudarán a desarrollar habilidades comunicacionales y brindarán herramientas a los colaboradores para una mejor comunicación interpersonal.
- La falta de políticas de comunicación dentro de la organización ha dificultado el correcto funcionamiento de este proceso, ya que no se ha establecido un responsable, el alcance, ni el impacto que tiene el no comunicar correctamente, afectando directamente a los canales y a los medios de la empresa. Con la creación de una política y protocolos de comunicación se podrá estandarizar este proceso, sus responsables y el alcance que tendría.

- El tema de rumores dentro de la organización ha sido crítico de tratar, ya que hasta el momento es una de las fuentes de mayor influencia de información, creando un impacto negativo en el clima organizacional.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en las herramientas de investigación se puede concluir que existen temas comportamentales y de liderazgo que necesitan ser modificados para el buen funcionamiento del proceso de comunicación dentro de la organización.

6. Recomendaciones

- Realizar un plan de comunicación interna cada año, para que de esta manera se maneje este proceso más eficientemente y controlando cada actividad a realizar basándose en un modelo DIRCOM.
- Se recomienda que el proceso de comunicación interna sea parte de la planeación estratégica de la compañía, de esta manera estará ligado a las actividades y objetivos centrales planteados.
- Al momento de enviar información acerca de una nueva política, beneficio o servicio, se recomienda realizar un sondeo para así obtener información necesaria para completar la información enviada.
- El responsable de comunicación necesita investigar y estar actualizado en las nuevas tendencias comunicacionales, para poder implementar nuevas estrategias, medios y canales al proceso de comunicación.
- En complemento al comité comunicacional, se recomienda crear espacios de diálogo en donde los colaboradores puedan compartir sus necesidades, recomendaciones e inquietudes acerca del proceso de comunicación.
- Acerca de los rumores, adicionalmente de lo ya propuesto se recomienda que la organización cree programas de sensibilización para todos los colaboradores, para así lograr aminorar el impacto negativo de este tema.
- Los temas comportamentales y de liderazgo deben ser manejados por el área de RRHH directamente.
- Se recomienda realizar una evaluación de la comunicación externa para proponer mejoras en este campo.

7. Bibliografía

- Alvarez, E. (s.f). *Rumor y Clima Organizacional*. Retrieved 28 de 07 de 2015 from <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pdf>.
- Anónimo. (2010-2014). Información Corporativa. *Quiénes Somos* . Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Anónimo. (2010). *Programa de Inducción*. Boehringer ingelheim, Recursos Humanos, Buenos Aires.
- Ayón Pimienta, R. M. (09 de 2006). *Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre*. Retrieved 28 de 02 de 2015 from <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>
- Andrade, H. (2005). *Proceso organizacional de comunicación interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Santiago, Chile: Lom Ediciones.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago: Colección Libros de la empresa.
- Cargan, L. (1991). *Communication in Small Group Discussions West Publishing Company*. St, Paul , USA: West Publishing Company.
- Castellón, S. (2010). *Comunicación Humana y Empresarial* (Primera Edición ed.). México: Pearson Eduacación.
- Crece Negocios. (s.f). *Concepto e importancia de la planeación*. Retrieved 27 de 07 de 2015 from <http://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/>
- Dardelet, B. (1992). *La comunicación herramienta de la empresa*. Granica.
- Diez, S. (2011). *Técnicas de comunicación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- El Confidencial. (02 de 01 de 2013). *Estrategias para pedir lo que quieras y obtener siempre un “sí”*. Retrieved 27 de 07 de 2015 from http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-01-02/estrategias-para-pedir-lo-que-quieras-y-obtener-siempre-un-lidquo-si-rdquo_208870/
- El País. (11 de 12 de 2014). *Cómo frenar la fuga del talento en la empresa*. Retrieved 27 de 07 de 2015 from http://economia.elpais.com/economia/2014/12/11/actualidad/1418290309_655869.html

Enrique, A., Mandroñero, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.

FEAPS. (s.f). *Comunicación Interna*. Retrieved 12 de 06 de 2015 from http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf

Fernandez Collado, C., & Laura, C. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana.

Fernández, C. (1997). *La comunicación en la organizaciones*. México: Trilas.

Fontas, C., Conçalves, F., & Vitale, M. (s.f). *La Técnica de los grupos focales en el marco de la investigación socio-cualitativa*. Retrieved 29 de 05 de 2015 from <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm>

Frecuencia Capital Consulting. (24 de 02 de 2014). *La Importancia de la Comunicación en las Organizaciones*. Retrieved 28 de 02 de 2015 from <http://www.frecuenciacapital.com/es/blog/comunicacion-organizacional>

García, B. (2010). *Métodos de investigación y Diagnóstico en la educación*. Retrieved 18 de 03 de 2015 from <http://brayeban.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>

Gestiopolis. (24 de 08 de 2010). *La comunicación interna*. Retrieved 12 de 06 de 2015 from <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-interna/>

Gestiopolis. (10 de 11 de 2011). *10 ideas prácticas para tener una retroalimentación efectiva en la empresa*. Retrieved 12 de 06 de 2015 from <http://www.gestiopolis.com/10-ideas-practicas-tener-retroalimentacion-efectiva-empresa/>

ICA. (s.f). *International Communication Association*. From http://www.icahdq.org/about_ica/faqs.asp

Imprega. (2014). *La Comunicación Humana*. Retrieved 26 de Abril de 2014 from <http://www.inprega.cl/pdf/lenguaje-guia-1.pdf>

Kouzes, J., & Posner, B. (2005). *Desafío del liderazgo, El cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires: Granica.

León Mejía, A. B. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: Limusa.

Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Basch CASA Editorial S.A.

ManpowerGroup. (2012). *Jóvenes con Energía y Enfoque Profesional*. Retrieved 12 de 04 de 2015 from http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Jovenes_D.pdf

Méndez, A (03 de 10 de 2013) *Teorías de la motivación*. Retrieved 27 de 07 de 2015 from <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/10/teorias-de-la-motivacion.html>

Navas, B. (05 de 12 de 2011). *Causas de la mala comunicación empresarial y en pareja*. Retrieved 27 de 07 de 2015 from <http://comonoscomunicamosuca.blogspot.com/2011/12/causas-de-la-mala-comunicacion.html>

Nobell Alvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Reacciones Públicas.

Papa, N. (2013). *La importancia de la comunicación eficaz en el lugar de trabajo*. Retrieved 25 de 02 de 2015 from http://www.ehowenespanol.com/importancia-comunicacion-eficaz-lugar-sobre_439493/

Razón y Palabra. (abril de 2003). *La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD*. (K. Alvarez, Producer) Retrieved 12 de 06 de 2015 from <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm>

Real Academia Española. (Octubre de 2012). *Diccionario de la Real Academia Española*. Retrieved 28 de 02 de 2015 from <http://lema.rae.es/drae/?val=comunicación>

RH Saludable. (10 de 2014). *Prácticas de Empresas Saludables. Episodio I: El Mal Uso del Correo Electrónico*. Retrieved 12 de 06 de 2015 from <http://rhsaludable.com/practicas-de-empresas-saludables-episodio-i-el-mal-uso-del-correo-electronico/>

Serrano, M. (2006). *Plan estratégico de comunicación en la empresa Greelab del Ecuador*. Quito, Pichincha: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Sigman. (s.f). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Retrieved 25 de 07 de 2015 from <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Thinking People. (2010). *Compromiso del empleado*. Retrieved 25 de 02 de 2015 from <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>

Universidad de las Américas Puebla. (24 de Mayo de 2011). *Centro de Escritura*. Retrieved 28 de Octubre de 2014 from <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/cuestionario.pdf>

Zapata, L. (19 de 12 de 2012). *Evaluar la comunicación interna*. Retrieved 02 de 03 de 2015 from <http://leliazapata.com/2013/12/19/evaluar-la-comunicacion-interna>

8. Anexos

8.1 Anexo 1

ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo detectar los factores que causan detrimento en el proceso de comunicación interna.

Instrucciones:

Por favor marque la respuesta en el cuadernillo de encuesta, responda todas las preguntas ya que ayudarán a mejorar el proceso de comunicación interna. Si existe una pregunta que no aplique a su realidad déjela en blanco.

POR FAVOR MARQUE SOLA UNA RESPUESTA PARA CADA PREGUNTA.

Información recibida por Otros

Instrucciones para las preguntas 1 a la 9.

Usted puede recibir información acerca de varios temas de la organización. Por cada tema enlistado en la parte lateral encierre la respuesta que mejor se apegue a su realidad. (1) La cantidad de información que está recibiendo de cada tema (2) La cantidad de información que necesita recibir de cada tema.

- 1= Nada**
- 2= Muy Poco**
- 3=Poco**
- 4= Completa**

**Esta es la
cantidad de
información
que recibo
ahora**

**Esta es la
cantidad de
información
que
necesito
recibir**

Temas

1. Que tan bien estoy haciendo mi trabajo	1 2 3 4	1 2 3 4
2. Políticas organizacionales existentes	1 2 3 4	1 2 3 4
3. Pagos y Beneficios	1 2 3 4	1 2 3 4
4. Errores o fracasos de mi organización	1 2 3 4	1 2 3 4
5. Como los errores de mi trabajo han sido manejados	1 2 3 4	1 2 3 4
6. Como las decisiones de mi organización afectan a mi trabajo	1 2 3 4	1 2 3 4
7. Promociones o planes de carrera que tengo en mi organización	1 2 3 4	1 2 3 4
8. Productos, servicios o programas de desarrollo nuevos que tiene la organización	1 2 3 4	1 2 3 4

Envío de información a Otros

Instrucciones para las preguntas de la 9 a la 14

Adicional a la información que recibimos, hay temas de los cuales nosotros enviamos información a los demás. Por cada tema enlistado en la parte inferior encierre la respuesta que mejor se apegue a su realidad. (1) La cantidad de información que Ud. está enviando de cada tema (2) La cantidad de información que necesita enviar de cada tema.

1= Nada

2= Muy

Poco

3=Poco

4= Completa

**Esta es la
cantidad de
información
que recibo
ahora**

**Esta es la
cantidad de
información
que
necesito
recibir**

Temas

9.	Reportar que estoy haciendo en mi trabajo	1	2	3	4		1	2	3	4
10.	Reportar problemas relacionados con mi trabajo	1	2	3	4		1	2	3	4
11.	Quejas sobre mi trabajo o las condiciones del mismo	1	2	3	4		1	2	3	4
12.	Pido la información necesaria para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4		1	2	3	4
13.	Evalúo el desempeño o liderazgo de mi supervisor inmediato	1	2	3	4		1	2	3	4
14.	Comparto mis ideas sin miedo a represalias	1	2	3	4		1	2	3	4

Seguimiento de la información enviada

Instrucciones para las preguntas de la 15 a la 19

Indique la cantidad de seguimiento que se está realizando ahora y la cantidad que se debería dar seguimiento en la información que usted envía a los siguientes casos:

- 1= Nada
- 2= Muy Poco
- 3=Poco
- 4= Completa

Esta es la
cantidad de
seguimiento
ahora

Esta es la
cantidad de
seguimiento
necesitado

Temas

15. Subordinados	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Compañeros de trabajo	1	2	3	4	1	2	3	4
17. Supervisor inmediato	1	2	3	4	1	2	3	4
18. Mandos medios	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Gerencias de áreas	1	2	3	4	1	2	3	4

Fuentes de Información

Instrucciones para las preguntas de la 20 a la 24

Se recibe varios tipos de información, pero así mismo se recibe información de varias fuentes dentro de la organización. De cada fuente enlistada en la parte inferior encierre en un círculo la respuesta que más se adapte a su realidad: (1) la cantidad de información que Ud. Recibe de esa fuente (2) la cantidad de información que necesita recibir de esa fuente para realizar su trabajo.

1= Nada
2= Muy Poco
3=Poco
4= Completa

**Esta es la
 cantidad de
 información
 que recibo
 ahora**

**Esta es la
 cantidad de
 información
 que necesito
 recibir**

Temas

20. Subordinados	1 2 3 4	1 2 3 4
21. Compañeros de trabajo	1 2 3 4	1 2 3 4
22. Compañeros de trabajo de otras áreas	1 2 3 4	1 2 3 4
23. Supervisor Inmediato	1 2 3 4	1 2 3 4
24. Presentaciones gerenciales	1 2 3 4	1 2 3 4

Canales de Comunicación

Instrucciones para las preguntas de la 25 a la 29.

Se recibe varios tipos de información, pero así mismo se recibe información de varias fuentes dentro de la organización. De cada fuente enlistada en la parte inferior encierre en un círculo la respuesta que más se adapte a su realidad: (1) la cantidad de información que Ud. Recibe de esa fuente (2) la cantidad de información que necesita recibir de esa fuente para realizar su trabajo.

- 1= Nada**
- 2= Muy Poco**
- 3=Poco**
- 4= Completa**

**Esta es la
cantidad de
información
que recibo
ahora**

**Esta es la
cantidad de
información
que necesito
recibir**

Temas

25. Carteleras digitales	1 2 3 4	1 2 3 4
26. Intranet	1 2 3 4	1 2 3 4
27. Correo electrónico	1 2 3 4	1 2 3 4
28. Presentaciones gerenciales	1 2 3 4	1 2 3 4
29. Rumores	1 2 3 4	1 2 3 4

Información General

Instrucción:

Esta sección es para propósitos estadísticos solamente y será usado para ver los diferentes grupos y los diferentes puntos de vistas que se tiene dentro de la organización.

30. ¿Cuál es su género?

1. Femenino
2. Masculino

31. ¿Cuál es su edad?

1. Menor a 20 años
2. De 21 años a 30 años
3. De 31 a 40 años
4. De 41 a 50 años
5. De 50 años o más.

32. Ud. Trabaja:

1. Tiempo completo
2. Medio tiempo

33. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la compañía?

1. Menos de 1 año
2. De 1 a 5 años
3. De 6 a 10 años
4. De 11 a 15 años
5. Más de 15 años

34. ¿Cuál es su posición dentro de la organización?

1. No tengo personal a cargo
2. Coordinador
3. Mandos medios
4. Gerencias funcionales
5. Otras _____

35. ¿Tiene alguna sugerencia para ayudar a mejorar el proceso de comunicación interna de su compañía?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

8.2 Anexo 2

Encuesta sobre el proceso de comunicación interna		
Fecha:		
Cargo:		
	Pregunta	Respuesta
1	¿Considera Ud. Que existen barreras de comunicación entre jefe - colaborador según su área de trabajo? ¿Por qué? Que recomendaria para mejora, mantener o desarrollar.	
2	¿Considera Ud. Que las personas se interesan sobre los beneficios existentes en la organización? ¿Por qué?	
3	¿Según su percepción las personas conocen y hacen uso de los planes de carrera de la organización?¿Por qué?	
4	¿Piensa Ud. que el trabajo de los colaboradores es reconocido por la organización? ¿Cómo es reconocido?	
5	¿Su personal es informado cómo su trabajo ayuda a el desarrollo de la organización? Si no lo hace cómo quisiera informar y fomentar.	
6	¿Considera Ud. Que existe miedo en evaluar a los jefes directos ? ¿Qué recomendaria para disminuir este miedo?	
7	¿Cree Ud. Que existe gran influencia de rumores dentro de la organización? ¿Por qué?	
8	A su parecer, en qué debrian mejorar los canales existentes dentro de la organización (Carteleras, intranet, correo electrónico, presentaciones gerenciales)	
9	Sugerencias generales para el proceso de comunicación interna	

8.3 Anexo 3

Información de Grupo Focal	
Factor	Respuestas/ Mejoras
Información recibida	
Envío de información	
Seguimiento de información	
Fuentes de información	
Canales de información	