

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA, CASO: EMPRESA GIROS
COIFFUR.

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

JULIO CÉSAR VEGA VALENCIA

DIRECTOR: MGTR. XIMENA VILLAMAR ESPIN

QUITO, MAYO 2014

DIRECTOR: MGTR. XIMENA VILLAMAR ESPIN

INFORMANTE 1: DR. EGDAR EDUADO DÁVALOS HINOJOSA MSC.

INFORMANTE 2: DR. JORGE RENE MORALES ECHEVERRIA MSC.

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a Dios, quien me dio las fuerzas para seguir adelante y conseguir mis sueños. A mis padres, por su apoyo infaltable, por estar a mi lado guiándome y dándome ánimos el trayecto de mi vida y mis logros. A mis hijos y esposa, por brindarme su cariño y ser el motor que me impulsa para seguir adelante. A todas las personas que indirectamente han estado presentes para el logro de cualquier meta que me he propuesto.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios por darme la vida y sabiduría para culminar las metas que me propongo, por tener una familia hermosa, unos hijos maravillosos que son mi motor de para seguir luchando todos los días, una esposa que me brinda su apoyo, unos padres que son mi ejemplo, que nunca me han dejado solo y que siempre han estado a mi lado guiándome con su consejos.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por formarme profesional y espiritualmente, y ofrecerme los mejores conocimientos que serán utilizados de la mejor manera.

A mi Directora e Informantes de este proyecto, quienes con sus conocimientos, ayuda y paciencia, han hecho posible la culminación de este trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. CAPITULO 1: FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 3

- 1.1. ANTECEDENTES, 3
- 1.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 4
 - 1.2.1. Concepto de la comunicación organizacional, 4
 - 1.2.2. La comunicación organizacional como proceso, 5
 - 1.2.3. Importancia de la comunicación organizacional, 9
- 1.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 13
 - 1.3.1. Comunicación Formal, 13
 - 1.3.2. Comunicación Descendente, 14
 - 1.3.3. Comunicación Ascendente, 18
 - 1.3.4. Comunicación Horizontal, 22
- 1.4. PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS, 23
 - 1.4.1. Proceso de la comunicación organizacional, 23
 - 1.4.2. Elementos de la comunicación organizacional, 27
- 1.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 30
 - 1.5.1. Concepto de barrera de comunicación organizacional, 30
 - 1.5.2. Tipos de barreras de comunicación organizacional, 31

2. CAPITULO 2: ANTECEDENTES DE GIROS COIFFUR, 36

- 2.1. HISTORIA DE GIROS COIFFUR, 36
- 2.2. OFERTA DE SERVICIOS, 37
- 2.3. CLIENTES, 38
 - 2.3.1. Tipos de clientes que posee GIROS COIFFUR, 38
 - 2.3.2. Nivel de satisfacción de los clientes, 44
- 2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 47
 - 2.4.1. Estructura organizacional de GIROS COIFFUR, 49
 - 2.4.2. Funciones del personal, 50
 - 2.4.3. Organigrama, 53
 - 2.4.4. Organigrama de GIROS COIFFUR, 55
- 2.5. LOCALIZACIÓN DE GIROS COIFFUR, 55
- 2.6. TECNOLOGÍA, 56
 - 2.6.1. Tecnología en GIROS COIFFUR, 57
- 2.7. CLIMA LABORAL, 58
 - 2.7.1. Nivel de satisfacción de los empleados, 58
 - 2.7.2. Nivel de clima laboral, 59

3. CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA, 63

- 3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 63
 - 3.1.1. Concepto de diagnóstico de la comunicación organizacional, 63
 - 3.1.2. Importancia del diagnóstico de la comunicación organizacional, 66
- 3.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA, 77
 - 3.2.1. Detalle de las funciones de la comunicación organizacional interna, 77
 - 3.2.2. Importancia de las funciones dentro del proceso de comunicación organizacional, 85
- 3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL, 86
 - 3.3.1. Concepto de cultura organizacional, 87
 - 3.3.2. Importancia de la cultura organizacional en la comunicación, 90
- 3.4. PROBLEMAS DE LA EMPRESA, 94
 - 3.4.1. Problemas existentes en la comunicación organizacional, 94
- 3.5. MANEJO DE CONFLICTOS, 102
 - 3.5.1. Conflictos que afectan a la comunicación organizacional, 102
- 3.6. TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 107
 - 3.6.1. Diagnóstico organizacional, 107
 - 3.6.2. Elementos del diagnóstico en la comunicación organizacional, 143
 - 3.6.3. Técnicas de diagnóstico en la comunicación organizacional, 145
 - 3.6.4. Métodos de evaluación de la comunicación en la empresa, 147

4. CAPITULO 4: METODOLOGIA, 156

- 4.1. ENCUESTA, 156
 - 4.1.1. Qué es una encuesta, 156
 - 4.1.2. Tipo de encuesta a realizar, 157
 - 4.1.3. Resultados y tabulación de datos de las encuestas, 161

5. CAPITULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION, 162

- 5.1. TABLAS DE RESULTADOS Y ANÁLISIS, 162

6. CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 209

- 6.1. CONCLUSIONES, 209
- 6.2. RECOMENDACIONES, 213

BIBLIOGRAFIA, 239

ANEXO, 240

ÍNDICE TABLAS:

Tabla No 1. Ventajas y Desventajas de Diagnóstico de comunicación organizacional,	76
Tabla No 2. Funciones de la Dirección de Comunicación Organizacional,	82
Tabla No 3. Tabulación Pregunta No 1,	162
Tabla No 4. Tabulación Pregunta No 2,	164
Tabla No 5. Tabulación Pregunta No 3,	166
Tabla No 6. Tabulación Pregunta No 4,	168
Tabla No 7. Tabulación Pregunta No 5,	170
Tabla No 8. Tabulación Pregunta No 6,	172
Tabla No 9. Tabulación Pregunta No 7,	174
Tabla No 10. Tabulación Pregunta No 8,	176
Tabla No 11. Tabulación Pregunta No 9,	178
Tabla No 12. Tabulación Pregunta No 10,	181
Tabla No 13. Tabulación Pregunta No 11,	183
Tabla No 14. Tabulación Pregunta No 12,	185
Tabla No 15. Tabulación Pregunta No 13,	187
Tabla No 16. Tabulación Pregunta No 14,	189
Tabla No 17. Tabulación Pregunta No 15,	191
Tabla No 18. Tabulación Pregunta No 16,	193
Tabla No 19. Tabulación Pregunta No 17,	196
Tabla No 20. Tabulación Pregunta No 18,	199
Tabla No 21. Tabulación Pregunta No 19,	201
Tabla No 22. Tabulación Pregunta No 20,	203
Tabla No 23. Tabulación Pregunta No 21,	206
Tabla No 24. Modelo de comunicación organizacional por acciones e indicadores,	227

ÍNDICE GRÁFICOS:

- Gráfico No 1. Proceso de comunicación organizacional, 25
- Gráfico No 2. Estructura Organizacional GIROS COIFFUR, 50
- Gráfico No 3. Nivel de información en GIROS COIFFUR, 123
- Gráfico N° 4. Organigrama: GIROS COIFFUR, 129
- Gráfico No 5. Respuestas Pregunta No 1, 163
- Gráfico No 6. Respuestas Pregunta No 2, 165
- Gráfico No 7. Respuestas Pregunta No 3, 167
- Gráfico No 8. Respuestas Pregunta No 4, 169
- Gráfico No 9. Respuestas Pregunta No 5, 171
- Gráfico No 10. Respuestas Pregunta No 6, 173
- Gráfico No 11. Respuestas Pregunta No 7, 175
- Gráfico No 12. Respuestas Pregunta No 8, 177
- Gráfico No 13. Respuestas Pregunta No 9, 179
- Gráfico No 14. Respuestas Pregunta No 10, 182
- Gráfico No 15. Respuestas Pregunta No 11, 184
- Gráfico No 16. Respuestas Pregunta No 12, 186
- Gráfico No 17. Respuestas Pregunta No 13, 188
- Gráfico No 18. Respuestas Pregunta No 14, 190
- Gráfico No 19. Respuestas Pregunta No 15, 192
- Gráfico No 20. Respuestas Pregunta No 16, 194
- Gráfico No 21. Respuestas Pregunta No 17, 197
- Gráfico No 22. Respuestas Pregunta No 18, 200
- Gráfico No 23. Respuestas Pregunta No 19, 202
- Gráfico No 24. Respuestas Pregunta No 20, 204
- Gráfico No 25. Respuestas Pregunta No 21, 207
- Gráfico No 26. Estrategias para el Modelo de Comunicación Organizacional Interna Propuesto, 216
- Gráfico No 27. Flujo de comunicación en las reuniones con comunicación participativa, 218

RESUMEN EJECUTIVO:

Las empresas actualmente destinan todas sus estrategias competitivas a la creación de nuevas técnicas de marketing que les genere posicionamiento en el mercado. No obstante, son muy pocas las empresas que le dan prioridad a los sistemas comunicacionales organizacionales para establecer adecuadas estrategias y así llegar a crear un vínculo emocional con el cliente interno y externo, con lo cual se consigue una fidelización del mismo y un nivel de satisfacción alto. Todo trabajador quiere y busca un buen ambiente laboral donde pueda cumplir sus responsabilidades de la mejor manera y pueda sentirse integrado en el grupo de trabajo con lo cual se lograría una mejor productividad y mejor atención y satisfacción del cliente; en lo económico busca un salario justo y equitativo en base a su desarrollo y productividad. La superación personal es muy importante para el trabajador, si la empresa donde trabaja se preocupa del crecimiento personal, formación, salud, bienestar social la satisfacción del empleado se verá reflejada en una mayor producción y se logrará una mejor atención del cliente con lo cual se consigue su lealtad a la marca o servicio.

Debido a la competencia y a la continua demanda de calidad exigida por los públicos internos y externos en las empresas, actualmente deben adoptar estrategias comunicativas organizacionales que vayan mejorando su eficacia y que no solo sólo estén enfocadas a la producción al mercadeo y al beneficio solo de la empresa, sino además, al bienestar y la adecuada motivación del capital humano, ya que debe intervenir de forma

positiva en las actitudes, relaciones, conocimiento, percepción y eficiencia del personal en cada una de las áreas de trabajo de la empresa. La comunicación organizacional no cuenta con un referente histórico específico sin embargo está ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la comunicación organizacional un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración. Se debe considerar que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las empresas, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría vulnerar los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional.

La comunicación organizacional permite percibir a los trabajadores dentro de la empresa, de cómo pueden o deben comportarse y que es lo que esta aceptado o no dentro de la misma. El comportamiento de los individuos refleja lo eficiente y eficaces que puedan ser cuando desempeñan una tarea en específico. La manera de actuar del personal crea el clima laboral adecuado o no adecuado para desarrollar eficientemente las actividades que debe realizar, sus características personales son un factor importante para conocer su desempeño laboral.

La falta de planeación en torno a la comunicación organizacional en las empresas, genera situaciones de ruido e incertidumbre que terminan causando efectos negativos en la motivación, el sentido de pertenencia y la actitud del capital humano frente a la empresa. Por lo que una comunicación organizacional eficiente permitirá mejorar el clima laboral y proporcionará una mayor motivación de los empleados para obtener su mejor rendimiento y conseguir los objetivos planteados, por consiguiente se podrá proporcionar incentivos y

recompensas a los mismos para que desempeñen sus funciones con agrado y efectividad, llevando con esto a los trabajadores a crear un vínculo emocional con la empresa y construir una identidad corporativa que permitirá el beneficio para todos.

INTRODUCCIÓN:

La empresa GIROS COIFFUR se dedica a brindar servicios de estética y peluquería, en la cual laboran 20 personas. La empresa GIROS COIFFUR no cuenta con un modelo de comunicación interna que le permita optimizar los canales de comunicación, afectando de esta manera el clima laboral y el sentido de pertenencia, que refleja una “falta de compromiso del empleado con la empresa”, lo que provoca un nivel de satisfacción y fidelización del cliente que no va acorde con los objetivos que mantiene la empresa, reflejado en una baja productividad o bajos niveles de comunicación organizacional que actualmente se encuentra en la empresa.

Por lo que se requiere canales de comunicación eficaces en todos los niveles de la empresa GIROS COIFFUR para crear hábitos que influyan en las actitudes de todo el personal para alcanzar un nivel de satisfacción alto de los clientes y su lealtad.

Por tanto, la idea del presente trabajo de investigación es observar la situación actual de la comunicación organizacional de la empresa y verificar su efectividad, para a partir de esto, proponer la implementación de un modelo de comunicación interna, que favorezca un clima laboral satisfactorio y permita una mejor atención a los clientes; dicho modelo será basado en tres estrategias que buscarán fomentar la comunicación organizacional identificando dentro de los medios de comunicación organizacional interna, puntos de encuentro en donde los empleados de todas las áreas puedan establecer una comunicación bidireccional poniendo en común opiniones e ideas a través de los distintos medios de

comunicación organizacional interna ajustando los canales de comunicación organizacional de acuerdo a los mensajes y los objetivos trazados para mejorar la atención y satisfacción de los clientes logrando así su fidelización.

1. CAPITULO 1: FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

La comunicación ha jugado un papel fundamental en la vida de los seres humanos, por lo que siempre ha estado presente en el progreso de la civilización. Muchas teorías han tratado de explicar el origen del lenguaje, en algunos casos se les atribuye origen divino. Aristóteles en su retórica fija los parámetros utilizados en los modelos de comunicación que llegan hasta nuestros días, Aristóteles fue el primero en tomar la iniciativa y el diseño del modelo de comunicación, el cual estaba estructurado por tres componentes: la persona que habla, la persona que escucha y el discurso que se pronuncia.

Según el modelo aristotélico, la persona que habla primero prepara un contenido que lo hace con cuidado para poner sus pensamientos en palabras entendibles y debe lograr que las personas que escuchan entiendan y compartan el punto de vista del discurso para influir en los mismos y que respondan a la forma esperada del remitente, este modelo estudia que la comunicación humana, es lineal y unidireccional, el modelo de la comunicación es la aceptación y es el más común de comunicación, que el remitente envía la información para hacer responder a los receptores en consecuencia de los transmitido, el remitente es miembro activo y el receptor es pasivo.

Se evidencia que los primeros escritos relacionados con la comunicación organizacional se realizaron en Estados Unidos a principios de los años cincuenta con Davis (1953), Nielsen (1953) y Odiorne (1954), a partir de esta fecha se han llevado a cabo diversas investigaciones y publicaciones sobre este tema. La comunicación es indispensable para cualquier organización, ya que sin ésta no se puede subsistir porque no existirían entradas y salidas de información, lo que haría imposible coordinar el trabajo y las personas no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos. Por tales circunstancias es importante afirmar que todo proceso de comunicación organizacional impacta significativamente la buena gestión de la empresa.

De acuerdo a la estructura de una organización se establecen los canales de comunicación organizacional, formales e informales. Las redes de comunicación organizacional dirigen el sentido y la fluidez de los mensajes entre los miembros de las organizaciones. La información puede encontrar obstáculos en su camino; sin embargo, depende también de la dirección que tome y de la formalidad del emisor al enviarla, por lo cual, es importante escoger canales efectivos de comunicación organizacional para conseguir los objetivos deseados.

1.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.2.1. Concepto de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se define como un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización con sus clientes internos y externos. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo con otras empresas. (Eldin 1998, p.43)

Por lo que es necesario señalar que el concepto de comunicación organizacional es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de metas y objetivos organizacionales.

Dicho eso, la comunicación organizacional se convertiría en una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

1.2.2. La comunicación organizacional como proceso

Al hablar de un proceso de comunicación organizacional, se refiere a los elementos y fases por las que tiene que pasar un mensaje para cumplir íntegramente con dicho proceso.

La comunicación organizacional es un proceso en el que intervienen diferentes actores:

- Fuente: Es el origen primario de la información de la cual el emisor selecciona aquella que considera importante para estructurar el mensaje que va a transmitir.

- Emisor: Es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra persona o a varias.
- Mensaje: Es la información total que el emisor a codificado con el objeto de ser transmitida de manera oral, por gestos, escrita, movimientos corporales, etc., y la cual va a ser captada por el receptor.
- Canal: Es el medio formal de comunicación entre un emisor y un receptor
- Decodificar: Implica la interpretación del mensaje enviado por el emisor.
- Receptor o perceptor: Es la persona que recibe el mensaje del emisor con el objeto de devolver otra información que lo convierte en un emisor dando origen al proceso denominado retroalimentación.

Durante el proceso de comunicación organizacional muchas ocasiones sucede que esta se distorsiona o se anula por varias razones entre las cuales se puede mencionar como más destacadas las siguientes:

- a) El emisor y el receptor manifiestan intereses diferentes
- b) Las palabras, juicios o conceptos que emplean pueden tener significados diferentes

c) Cuando se presenta el proceso de comunicación organizacional generalmente existen factores emotivos tanto del emisor como del receptor los cuales alteran la comunicación.

d) En muchas ocasiones no se consigue estructurar el mensaje de la manera que se desea

e) Ciertas veces, el emisor piensa en un aspecto que considera debe ser escuchado por el receptor y este puede escuchar cosas totalmente distintas.

El proceso de la comunicación organizacional puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

En una empresa, la comunicación organizacional distingue tres sistemas:

- Operacionales: se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios: órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento: relaciones públicas, captación y publicidad.

En la empresa GIROS COIFFUR se define que existe los tres sistemas de comunicación organizacional pero se debe implementar un modelo adicional para apoyar la gestión de satisfacción y fidelización de los clientes ya que la comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una empresa y

sus clientes sirviendo de apoyo para el cumplimiento y alineamiento de los objetivos planteados.

El proceso comunicacional organizacional dentro de GIROS COIFFUR es uno de los puntos más importantes para lograr implementar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos de cada área y que aportarían en gran medida al buen funcionamiento de la empresa.

Dentro de estos procesos intervienen variables de la comunicación organizacional interna, que es la que se relaciona directamente con los empleados de la empresa. Otra variable que interviene directamente dentro del objetivo planteado tiene su énfasis en la comunicación externa sobre todo los stakeholder externo como son los clientes. Contar con un buen sistema de comunicación organizacional dentro de GIROS COIFFUR brindaría valor agregado y permitiría conseguir la completa satisfacción y fidelización de los clientes hablando así de una buena gestión administrativa y un excelente desempeño de los empleados en GIROS COIFFUR.

Cabe mencionar que entre los procesos de comunicación organizacional, interviene las estructuras comunes de comunicación, emisor - mensaje - receptor y por ende la retroalimentación. Dentro de una organización puede existir diversos tipos de comunicación, entre ellos está la formal y la informal.

GIROS COIFFUR como empresa es una estructura evidente de interacciones manejadas bajo permanentes contenidos que permiten relacionarse y mantener una constante comunicación, esto es importante para llevar a cabo los procesos de manera exitosa. Esta red de interacciones se compone de un constante flujo de información. Es decir, que GIROS COIFFUR debe componerse de procesos de interacción mutua y retroalimentación, entre los administradores y los empleados, entre los mismos empleados y finalmente entre los empleados y los administradores. Por ello es de gran importancia mantener flujos de comunicación organizacional y relaciones interpersonales que posibilite el funcionamiento de toda la empresa de manera eficiente pues esto fortalece la cultura organizacional y a su vez permite enfrentar problemas de manera más rápida y oportuna consiguiendo alinearse a los objetivos de la empresa.

1.2.3. Importancia de la comunicación organizacional

Una buena comunicación organizacional es muy importante, ya que así los empleados se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias. Es así como se logra una mayor lealtad de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndose con esto en una acción clave para retener a los mejores talentos de la organización y optimizar la productividad.

Es muy importante que los empleados de GIROS COIFFUR estén enfocados en los objetivos organizacionales y para ello la comunicación interna se convierte en una de las herramientas principales con las que cuenta la

empresa para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado.

La comunicación organizacional es todo lo que se genera en una empresa, tanto informal, como formal. La comunicación organizacional se puede distinguir en todas las conductas que se desarrollan dentro de la organización, desde lo que se escribe, lo que se dice, lo que se piensa, lo que se siente, hasta lo que no se dice.

Los beneficios de manejar una eficiente comunicación organizacional en las empresas son los siguientes:

- Permite un mejor manejo de los recursos disponibles
- Favorece las relaciones entre las personas
- Integra la comunicación informal y formal
- Impulsa la identidad corporativa
- Orienta a los empleados hacia el logro de los objetivos comunes
- Brinda la oportunidad de potenciar a los recursos humanos.
- Facilita que los empleados se puedan expresar con mayor libertad y se pueda aprovechar la imaginación, inteligencia e iniciativa de las personas
- Permite lograr un clima laboral positivo

Los riesgos de una mala comunicación organizacional dentro de GIROS COIFFUR puede perjudicar el trabajo, ya que se pueden producir retrasos,

duplicidad de tareas, menor calidad en los procesos, baja productividad, desmotivación e incertidumbre.

Existen varias herramientas para mejorar la comunicación organizacional dentro de GIROS COIFFUR, entre las cuales se puede mencionar:

- **Manuales del empleado:** Contiene la misión, los valores y el plan de acción de la empresa, el reglamento general de la compañía. Permiten establecer reglas de forma clara y encausar todas las acciones hacia un mismo objetivo.
- **Revistas institucionales:** Facilita que la información de las distintas áreas llegue a toda la empresa.
- **Buzón de sugerencias:** Brinda la posibilidad a todos los colaboradores de expresar de forma libre sus opiniones y sugerencias.
- **Reuniones:** Un lugar para debatir y reflexionar acerca de lo que acontece y permite una interacción dinámica y directa.
- **Newletters:** Informes ágiles que permiten entregar noticias, sucesos importantes e información relevante de la empresa.
- **Intranet:** Permite que los colaboradores estén conectados en todo momento a través de una red interna.

- Foros de discusión: Fomenta la participación y despierta el interés de los trabajadores en los temas que conciernen a la empresa.

Un factor importante dentro de la comunicación organizacional que se debe tomar en cuenta en GIROS COIFFUR es la planificación, que le permite crear un valor de la planificación y le ayuda a tratar de desempeñar las actividades bajo los principios de la calidad total; entre ellos:

- Aprender a hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Mejorar el desempeño y los procesos constantemente.
- Considerar a los compañeros como clientes.
- Manejar un pensamiento estadístico de autocontrol de la calidad y autoevaluación del desempeño.

Estos principios son muy importantes aplicarlos en la empresa ya que la calidad total es indispensable para tener éxito dentro y fuera de la organización.

La comunicación organizacional es muy importante dentro de la empresa GIROS COIFFUR, ya que sirve de apoyo para determinar qué tan eficiente es cada proceso en las actividades diarias que desarrollan los empleados, logrando con esto implementar estrategias que contribuyan el desarrollo eficiente de los procesos aportando el logro de las metas de la empresa. Para lo cual se debe determinar que para que la comunicación organizacional en

GIROS COIFFUR sea efectiva, es necesario que ésta sea transparente, no se engañe a los empleados y sea coherente con la cultura de la empresa.

1.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes se componen por varios tipos de comunicación organizacional, que transmiten uno o más mensajes desde los niveles superiores a los niveles inferiores y viceversa. (Castillo 2009, p.56).

En GIROS COIFFUR se debería identificar cualquiera de los siguientes tipos de comunicación organizacional:

1.3.1. Comunicación Formal

La comunicación formal es la establecida, normada y prescrita en la empresa, relacionada a las funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control de las tareas; cuyos contenidos, frecuencia, canales de información, etc., también están definidos de acuerdo con los objetivos de la empresa, la estructura organizativa y funcional y los estilos de dirección de los ejecutivos a cada nivel. Tiene como fundamento la organización y registro de la información por parte de los sistemas definidos para ellos.

En GIROS COIFFUR, la propia empresa determina las vías de comunicación organizacional siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos, las que emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones

relacionadas con el trabajo. Por lo cual se determina que dentro de la misma se emplea los siguientes canales formales de comunicación:

- Comunicación Verbal
- Comunicación escrita

Con esto se puede determinar que para mejorar el nivel de comunicación organizacional formal dentro de GIROS COIFFUR se debe agregar otros canales:

- Actas e informes
- Manuales de empleados

Al contar con los canales formales mencionados, se podrá establecer un proceso de comunicación organizacional más efectivo utilizando la mayor cantidad de los medios disponibles para mejorar el nivel de comunicación formal organizacional.

1.3.2. Comunicación Descendente

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. En GIROS COIFFUR la comunicación descendente se emplea directamente entre niveles superiores (Propietario) y empleados; ya que puede haber casos en lo que no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la

gerencia y terminas en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido. Es importante considerar la revisión periódica de planes, metas y objetivos de la empresa desde los niveles más altos. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la empresa. Si esta revisión no se efectúa, o no se da a conocer de manera clara y directa a los empleados, la eficacia y aun la supervivencia de la empresa puede verse amenazada.

Se debe considerar que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero luego de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia donde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara por parte de los niveles más altos.

Es importante mencionar que aunque los empleados tengan los objetivos claros y bien considerados y hayan sido comunicados por parte de los directivos de manera clara, los altos niveles puedan sentirse tranquilos sin preocuparse por la realización de las actividades por parte de los empleados. Todos los procesos de planeación deben ir orientados a la consideración y revisión de objetivos bajo nuevas condiciones, por lo que su revisión periódica y la comunicación de los resultados a nivel gerencial deben ser prioritarias. La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana. Incluso la mala

orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente, con lo que no se puede conseguir una eficiente productividad como consecuencia el incumplimiento de los objetivos planteados.

Es importante dentro de GIROS COIFFUR la comunicación de metas, planes y objetivos institucionales desde los altos niveles hacia los empleados, para que los mismos tomen decisiones correctas en sus áreas específicas.

Para que los altos niveles de GIROS COIFFUR puedan aplicar varias técnicas además de la ayuda de personal especializado, para mejorar la comunicación descendente, se pueden citar las siguientes:

- **Obtener la información necesaria:** Parte de la responsabilidad de todo directivo es contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente. En este sentido, si el flujo no viene de arriba, él o ella debería pugnar por conseguir la información que considera primordial y no solo quedarse en espera de que su superior se la brinde.
- **Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación:** Muchos directivos se comunican con deficiencia porque no conceden importancia a esta actividad, o bien le conceden una importancia teórica pero en la práctica, sus acciones manifiestan lo contrario. El directivo eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también

de hacerles conscientes de que eso es precisamente lo que se está buscando hacer.

- **Desarrollar y mantener la confianza de sus empleados:** Uno de los elementos más importantes en toda comunicación, y que en gran medida puede deberse a su actitud comunicativa, es la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que esta impacta de manera muy relevante a la eficacia de la comunicación. A este aspecto se le conoce como “credibilidad de la fuente o del emisor”, sino existe confianza, el flujo de comunicación será muy limitado ya que se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben.
- **Desarrollar un plan de comunicación:** Para ser efectivo, es obvio que hay que conocerlo lo más posible. Ello implica que, idealmente, la comunicación oficial de los superiores debería ser siempre la primera en llegar. Es importante que los directivos comprendan las necesidades de comunicación de su personal, por lo que deben estar atentos a esta necesidad, sus cambios y desarrollo, para no quedarse con una confianza excesiva que les impida tomar las debidas precauciones.

En GIROS COIFFUR es importante comunicar las instrucciones de trabajo, ya que la empresa mejor manejada tiene perfectamente claro a donde van y lo hacen saber a todos los niveles de la organización en términos de objetivos y metas. Para transmitir esta información a los empleados deben existir reuniones periódicas ente los altos niveles (Propietarios) y los empleados para hablar de los objetivos y de los resultados esperados en el futuro,

relacionándolos con las actividades específicas que las personas habrán de desarrollar.

Los mensajes descendentes en GIROS COIFFUR deben tratar de llegar siempre como información nueva no como algo reiterativo, ya conocida a través de otras fuentes. La comunicación oficial debe llegar siempre de manera oportuna, lo que ayudará a crear certidumbre y confianza en el empleado para conseguir su mejor rendimiento.

1.3.3. Comunicación Ascendente

Es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Estos mensajes deben ser detallados y específicos.

La comunicación ascendente adopta muchas formas; sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y sus problemas.
- Acerca de otras personas y sus problemas.
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales.
- Acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

En GIROS COIFFUR la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro para que los altos niveles determinen lo que sucede con la gente a su mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que se tenga, pueden diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de manera más eficientes.

Entre los beneficios de la comunicación ascendente se puede mencionar los siguientes:

- Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes: La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que estos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
- Mide el clima organizacional imperante: La comunicación ascendente crea, además, un canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.

- Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisface necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas: En la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión de las decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados: La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

Uno de los métodos que pueden ayudar a fomentar la comunicación ascendente dentro de GIROS COIFFUR es el establecimiento de una política general que exprese los tipos de mensaje que se desea. Los empleados mantendrán informados a los supervisores directos acerca de:

- Aquellos aspectos en que el supervisor es responsable ante los niveles superiores.
- Cualquier elemento en el que pueda existir desacuerdo o que pueda provocar controversia dentro de las diversas unidades o departamentos de la organización.

- Los aspectos que necesitan una asesoría del supervisor o la coordinación con otras personas o unidades.
- Cualquier aspecto concerniente a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas.

Además de contar con normas adecuadas, es necesario dentro de GIROS COIFFUR manejar ciertas prácticas para mejorar la comunicación ascendente:

- Llevar a cabo reuniones periódicas con el personal: Es importante que se celebre reuniones periódicas con los empleados ya que sirven para fortalecer la comunicación ascendente a través de juntas. En ellas se debe animar a los trabajadores a hablar con claridad sobre cualquier problema de trabajo, necesidades y prácticas gerenciales que de alguna manera faciliten su desempeño personal o bien interfieran con él.
- Mantener una política de puertas abiertas: Este tipo de práctica radica en el hecho de que el personal se puede acercar a los niveles superiores para hablar directamente de todo aspecto que él o ella consideren de interés o de importancia, la puerta abierta puede constituirse en una ayuda muy importante para que la comunicación ascendente fluya. El principal problema para que esta práctica de resultados es saber si los altos niveles o supervisores

que están detrás tiene en realidad una actitud de puertas abiertas y si los empleados se sienten libres para cruzarlas.

1.3.4. Comunicación Horizontal

Este tipo de comunicación es la que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí.

GIROS COIFFUR tiene actividades que realizar, derivadas de las metas u objetivos que se ha propuesto lograr. Para cumplir con estas metas, se tiene que llevar a cabo tareas que se asignan a ciertos empleados para su ejecución.

Esto implica que la mayoría de los empleados con esta responsabilidad son miembros de un grupo, que puede ser formal e informal. Por lo que los empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico que trabajan juntos para cumplir las tareas o proyectos particulares, deben tener un cierto grado de integración y coordinación entre ellos a través de la comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación se da entonces:

- Entre miembros de un mismo grupo.
- Entre miembros de distintos grupos.
- Entre miembros de distintas áreas.

El propósito principal de la comunicación horizontal en GIROS COIFFUR es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a su superior común, con la lentitud que ello implicaría), además de que brinda la alternativa de relacionarse con el personal de la empresa, lo que influye en la satisfacción en el trabajo.

Es importante la comunicación horizontal en GIROS COIFFUR para:

- La coordinación del trabajo y el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
- Brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la empresa. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con los empleados de su mismo nivel jerárquico.
- Es importante tener en cuenta que existen barreras que pueden provocar problemas en la comunicación horizontal, una de ellas es la competencia desleal. Esta se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente.

1.4. PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS

1.4.1. Proceso de la comunicación organizacional

Es un proceso que se inicia en la necesidad de transmitir una información desde un individuo hacia los públicos internos y externos,

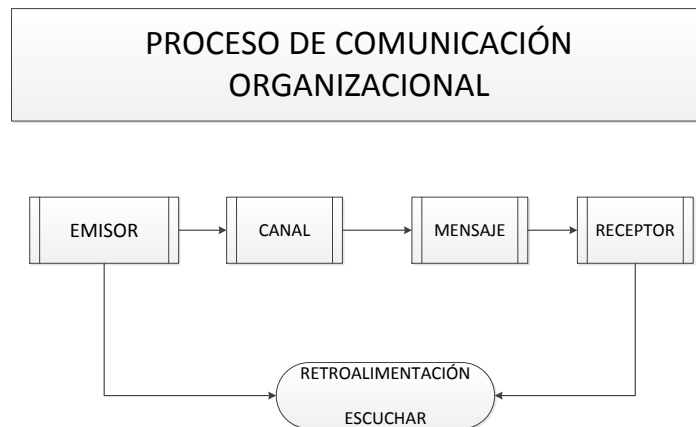
mediante un sistema de entrega y recepción de información sobre la empresa en un clima organizacional favorable para todos los integrantes de la misma. (Aguilera 2008, p.47).

El proceso comunicacional organizacional dentro de una empresa es uno de los puntos más importantes para lograr implementar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y que facilitan la gestión eficiente de la empresa.

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

La comunicación organizacional en GIROS COIFFUR es muy importante para la productividad, pues una comunicación organizacional eficaz permite la optimización de ventas y para los colaboradores; pues, el que exista una buena comunicación organizacional permite que se construya un buen clima organizacional y además que los mismos se sientan involucrados con la organización.

Gráfico No 1



Fuente: JORGE AGUILERA. **Gerencia Integral de comunicaciones**
Elaborado por: Julio César Vega

En el gráfico No 1 se aprecia el proceso de comunicación organizacional que empieza en el emisor y mediante un canal se transmite un mensaje al receptor, dentro del proceso se da la retroalimentación y escucha de ambas partes, en este proceso surgen los filtros de comunicación, que son las barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, entre otros, de emisor y receptor.

En primer lugar, el emisor debe tener unos objetivos definidos con claridad, y a partir de ellos, codificar las ideas, sentimientos o pensamientos que quiera transmitir, adaptándolos al código que se haya previsto utilizar, habitualmente el lenguaje, para poder transmitir el mensaje.

En el momento de codificar el mensaje, ya se han activado los filtros, o incluso antes, cuando el emisor se plantea los objetivos de la comunicación y las expectativas que tiene. Para la transmisión se emplea el canal que se

considere más adecuado, utilizando un código común con el receptor, para facilitar la comunicación. A partir del feedback que el receptor devuelve al emisor, se comprobará si se está utilizando el código adecuado.

Una vez que se transmite el mensaje, van a entrar en escena los ruidos, dificultando que el mensaje llegue al receptor en las mejores condiciones. La recepción supone la llegada del mensaje al receptor, y en ella las dificultades pueden venir provocadas por los ruidos.

Tras recibirlo, el receptor decodifica el mensaje y lo interpreta a través de un proceso interno, sobre la base de sus experiencias y conocimientos. En este momento entran en acción sus filtros, así como posibles problemas con relación al conocimiento y el uso adecuado del código.

Cuando se recibe el mensaje se pone en marcha lo que denominamos “intención”, que se refiere a la pregunta que se hace el receptor sobre el significado real del mensaje, a partir de la utilización de todos los elementos y componentes que hemos visto que intervienen en este proceso de comunicación.

Esta intención sería el equivalente a los objetivos del emisor. En este momento, el mensaje original o los objetivos que con él pretendía el emisor estarán distorsionados o, al menos, reducido, respecto al recibido por el receptor.

El último paso del proceso es la utilización del feedback o la retroalimentación, con lo que el receptor se asegura que el contenido del mensaje que le llega es el que el emisor pretendía transmitir.

Para cumplir con los objetivos planteados en GIROS COIFFUR se requiere pensar en estrategias; acciones que se tomará para dichas estrategias y en las actividades para realizar dichas acciones. Para cumplir con lo mencionado se debe tener un cronograma de actividades donde se fije los plazos de gestión y los tiempos en los que se realizarán dichas actividades. También se debe definir de qué manera se evaluará los resultados que se obtengan, en el caso de GIROS COIFFUR determinar si se consiguió un mayor nivel de satisfacción y fidelización de los clientes. Con las herramientas que se escojan para evaluar la gestión se podrá determinar cuáles son los índices de eficiencia y eficacia de las acciones de comunicación organizacional realizada.

1.4.2. Elementos de la comunicación organizacional

En el proceso de comunicación organizacional de GIROS COIFFUR intervienen los siguientes elementos:

- El emisor: Puede tratarse de cualquier persona interna o externa de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad

de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.

- El receptor: Es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser decodificado; dicho proceso requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se envía un mensaje a todos los miembros de una empresa; también puede haber uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje debe elaborarse teniendo en cuenta la formación o personalidad del receptor. Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar. La situación de igual manera es negativa si el mensaje llega al receptor pero este no lo entiende.
- El mensaje: Es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor. Puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.
- El canal: Es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una empresa y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Generalmente siguen la red de autoridad de una empresa los mensajes relacionados con el trabajo de los

miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la empresa.

Adicional a los mencionados, existe otros elementos que pueden intervenir en el proceso de comunicación organizacional en las empresas, entre los cuales se puede mencionar:

- El código: Se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. El éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar.
- La Codificación: Es un cifrado y se da cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. Es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una "correspondencia" de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras y gestos, que piensa que tienen el mismo significado para el receptor.
- La Descodificación: Es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo.

La descodificación recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y la mutualidad del significado con el emisor. En general, cuanto mejor corresponda la descodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

- La retroalimentación: Es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas de la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa (como una simple confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido) hasta la indirecta, expresada mediante acciones o documentos. En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales, a una mayor retroalimentación corresponde una mayor probabilidad de que el proceso de comunicación sea más eficaz.

1.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.5.1. Concepto de barrera de comunicación organizacional

Las barreras de la comunicación organizacional son factores que se producen en una organización y que impiden o dificultan la transmisión de los mensajes con su público interno y externo, lo que trae como resultado una deficiencia o mayor dificultad para alcanzar los objetivos y las metas que se han fijado. (Castillo 2009, p.63)

Uno de los problemas importantes en las empresas son las fallas en la comunicación que se dan por las barreras de la comunicación organizacional. Por lo que éstas en GIROS COIFFUR son todos aquellos factores que impiden la comunicación organizacional, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de aquella. Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe.

Estas barreras son el principal problema para no lograr una comunicación organizacional eficiente. Por lo que deben ser considerados e identificados para lograr conseguir una comunicación organizacional adecuada logrando con ello la consecución de los objetivos planteados.

En GIROS COIFFUR se provocan las barreras de comunicación organizacional por el hecho de no trabajar en conjunto y así se llega a las situaciones negativas que son provocadas por dichas barreras. La Comunicación organizacional es esencial dentro de GIROS COIFFUR ya que sin ésta no se lograría llegar a la consecución de los objetivos planteados y las metas propuestas.

1.5.2. Tipos de barreras de comunicación organizacional

En las empresas se puede identificar varios tipos de barreras de comunicación organizacional, entre las que se puede mencionar:

- Falta o ausencia de planeación: Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará deberá elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.
- Supuestos o hechos confusos: Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite, un ejemplo de esto se presenta cuando un cliente envía un aviso a uno de sus proveedores sobre una visita a las instalaciones de la empresa, el supuesto que se pretende reflejar es el hecho de que el cliente puede dar por entendido que el proveedor organizará su llegada, desde la cuestión de transporte, así como en cuanto a hospedaje y además prepara un programa de recibimiento y revisión dentro de sus instalaciones. En cuanto al proveedor, este puede creer y dar por hecho que la visita del cliente a la ciudad puede deberse a cuestiones personales, motivo por el cual, visitará las instalaciones de la organización pero como parte de una actividad de rutina. Es en este ejemplo donde se comprenden que los supuestos o hechos que no se aclaran entre las partes que intervienen pueden generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño.

- **Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica:** Esta es una de las principales barreras en la comunicación. Se da cuando un mensaje transmitido es distorsionado por diferentes razones, entre ellas mal interpretación o falta de información clara en el mensaje. Por lo que se pueden generar un sinnúmero de reacciones en la recepción de esta información.
- **Barreras de contexto internacional:** Cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acciones diferentes y variadas, complica más la transmisión de información.
- **Pérdida de información por retención limitada:** Esta barrera se produce cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación organizacional. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como el respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.
- **Desconfianza o temores en la comunicación:** La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generarse la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

- **Tiempo insuficiente ante los cambios:** En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse a los mismos y esta falta de tiempo puede provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.
- **Exceso de información:** Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, también se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de manera concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.
- **Demás barreras en la comunicación:** Además de las barreras u obstáculos en la comunicación organizacional anteriormente mencionados, se pueden identificar otras más, de entre las innumerables que se pueden presentar en la empresa como son:
 - Percepción parcial o selectiva
 - Diferencia jerárquica entre emisores y receptores de la información
 - Problemas de actitud, concentración o disposición, entre muchas más.

Dentro de GIROS COIFFUR se puede identificar las siguientes barreras de comunicación organizacional:

- Información expresada deficientemente: Esta barrera es común en la comunicación organizacional, y se presenta ya que a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, puede haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias y dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.
- Información con escucha limitada: No todas las personas en GIROS COIFFUR están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además de que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente muchas veces sin analizar objetivamente la información recibida.
- Comunicación de forma impersonal: En GIROS COIFFUR se da el uso excesivo de medios de comunicación, y esto puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

2. CAPITULO 2: ANTECEDENTES DE GIROS COIFFUR.

2.1. HISTORIA DE GIROS COIFFUR

GIROS COIFFUR en sus inicios se creó como un negocio familiar para incursionar en el segmento de estética y peluquería, fue creada el 10 de julio del 2004, empezó con un pequeño local en las calles Tomás de Berlanga y 6 de Diciembre, en el cual tenía poca afluencia de clientes.

Luego de 2 años de su apertura empezó su crecimiento con esfuerzo y trabajo diario de jornadas largas; y se vieron en la necesidad de actualizarse e incrementar sus recursos para ofrecer un mejor servicio tanto en instalaciones, en personal y actualizar sus equipos de trabajo.

Con lo cual se cambiaron a un nuevo local, que es en el cual actualmente se ubica; la calles República del Salvador y Portugal; en el cual empezaron a ofrecer un mejor servicio a los clientes, contratar más personal y actualizar sus instalaciones y equipos de trabajo de acuerdo a las exigencias que se presentan en su labor diaria, con lo cual GIROS COIFFUR ha logrado diversificarse y expandirse con el fin de ser competitiva en el mercado y brindar nuevos y mejores servicios a sus clientes.

Actualmente cuenta con 20 personas que trabajan en GIROS COIFFUR, y se encuentran en proceso de adicionar servicios, de igual manera se encuentra en proceso de actualizar ciertos equipos de trabajo, para ofrecer un trabajo más eficiente.

En la empresa la idea de los propietarios es la integración de un grupo humano en los empleados y que se ve-an como una familia que esté comprometida con su trabajo y preparados para enfrentar nuevos retos y convertirse en empresa líder en su segmento.

La misión y visión de GIROS COIFFUR es la siguiente:

- Misión: Satisfacer hasta el mínimo detalle a la clientela más exigente, mediante los mejores productos y la mejor preparación ética y profesional.
- Visión: Ser la peluquería preferida a nivel nacional, con proyección internacional, con el mejor personal altamente capacitado con las mejores marcas del mundo.

2.2. OFERTA DE SERVICIOS:

Los servicios que ofrecen GIROS COIFFUR son:

- **Área de Peluquería: Estilistas y Maquilladoras**
 - Cortes de cabello

- Cepillados
 - Permanentes
 - Peinados
 - Keratina
 - Alisado Japonés
 - Diseño de color
 - Iluminaciones
 - Extensiones de cabello
 - Maquillaje
-
- **Área de SPA: Manicuristas y Maquilladoras**
 - Depilación con cera
 - Depilación con Hilo
 - Estética de uñas
 - Uñas Acrílicas
 - Uñas en gel
 - Pintados de uñas permanente
 - Pedicure Spa

2.3. CLIENTES

2.3.1. Tipos de clientes que posee GIROS COIFFUR

Desde que GIROS COIFFUR inició sus actividades ha logrado captar variedad de clientes por ejemplo: frecuentes, de compra ocasional, quienes

esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, plantea un gran reto para GIROS COIFFUR porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su fidelización, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa.

Por ello, es fundamental que GIROS COIFFUR identifique como puede clasificar los diferentes tipos de clientes de la forma más adecuada, para que, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente y permitan optimizar con cada uno un flujo efectivo de comunicación organizacional.

Por lo cual se ha identificado los siguientes tipos de clientes que poseen GIROS COIFFUR:

Clientes Activos e Inactivos: Los *clientes activos* son aquellos que en la actualidad están utilizando el servicio de GIROS COIFFUR o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los *clientes inactivos* son aquellos que realizaron su utilización del servicio hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto o servicio.

Esta clasificación de este tipo de clientes es muy útil por dos razones:

1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y utilizando el servicio y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a GIROS COIFFUR

2) para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no utilizan el servicio de GIROS COIFFUR, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

Después de identificar a los clientes activos e inactivos, se ha podido determinar que existen clientes por sus niveles de satisfacción, los cuales se los puede clasificar en:

- Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. El estar complacido genera una afinidad emocional con la empresa, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los clientes. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición del servicio o compra de producto.

- Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han cumplido con sus expectativas. Este

tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de empresa, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir, mediante una comunicación organizacional eficaz que permita ser eficientes en los servicios que se ofrecen.

- **Cientes Insatisfechos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio está por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra prevalecida en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.
- **Cientes Influyentes:** Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos e inactivos, independientemente de su cantidad y frecuencia de compras o utilización del servicio, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

- **Clientes Altamente Influyentes:** Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia el producto o servicio de GIROS COIFFUR. Por ejemplo: empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación. Sin embargo, para lograr esa recomendación se debe conseguir un alto nivel de satisfacción en ellos.
- **Clientes de Regular Influencia:** Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos. Por lo general, lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los clientes altamente influyentes. Por ello, se debe generar un nivel de satisfacción alto en ellos aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.
- **Clientes de Influencia a Nivel Familiar:** Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

De igual manera los clientes activos e inactivos de GIROS COIFFUR, de acuerdo a la experiencia del servicio recibido, se puede apreciar las siguientes tipos de clientes que acuden a GIROS COIFFUR:

- Descontento: Siempre muestra su descontento. En este caso, es mejor dejarle hablar y mantener la calma.
- Distráido: Da la impresión de que está ausente y que no presta atención cuando se le habla. A este tipo de cliente, lo mejor es no agobiarle con demasiadas cosas y centrarse en un solo asunto.
- Tímido: Puede ser timidez o falta de confianza. Con estas personas, se debe utilizar amabilidad y ser más pacientes.
- Hablador: Hablan mucho y casi no dejan interrumpir. Lo ideal con este tipo de cliente es ser cortés pero siempre teniendo los objetivos en mente, que es un servicio de calidad.
- Indeciso: No hay forma de que tomen una decisión. Es en estos casos, es cuando se debe utilizar el mejor papel como asesores de imagen para cada cliente. Un buen asesor descubre las necesidades de su cliente y le recomienda las mejores soluciones con un servicio de calidad.
- Impaciente: Siempre tiene prisa. Llega corriendo y se va corriendo. Si ya se lo conoce, lo mejor es tener preparado lo que se quiere ofrecer. Quizá mostrarle algo que se tiene en promoción mientras se le está peinando y no cuando se está yendo.

En GIROS COIFFUR siempre se debe dejar las puertas abiertas a todo tipo de clientes, sean clientes habladores, groseros, impacientes etc. Solo se debe

saber tratar a cada uno de ellos para que no sean un problema para la empresa.

Teniendo en cuenta que la competencia en este segmento es cada vez más fuerte y el cliente tiene la posibilidad de elegir entre varias empresas para satisfacer las mismas necesidades, es indispensable que GIROS COIFFUR logre la fidelidad de sus clientes mediante un buen servicio que ofrezca más de las expectativas que tiene los clientes. Esto implica aplicar estrategias de fidelización de clientes mediante una comunicación organizacional eficiente que permita tener empleados más comprometidos para dar su mejor esfuerzo y poder cumplir con los objetivos deseados.

2.3.2. Nivel de satisfacción de los clientes

Al no existir clientes que utilicen los servicios que ofrece GIROS COIFFUR, no tendría una razón por la cual existir. Es necesario que toda empresa de servicio mida y defina, la satisfacción de servicio. Para la identificación de los problemas que se presentan en el servicio o para la evaluación del avance de la empresa, es necesario esperar a la queja de los clientes.

Las medidas de la satisfacción de los clientes se obtienen se obtienen por medio de las medidas directas e indirectas. Las medidas indirectas consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de las quejas de los clientes. Las empresas que dependen exclusivamente de las medidas indirectas,

adoptan un enfoque pasivo para determinar si las percepciones de los clientes están cumpliendo o no o superando sus expectativas.

Las medidas directas; suelen ser obtenidas por medio de encuestas de la satisfacción de los clientes. Sin embargo las encuestas no son el estándar de una a otra empresa. Para medir la satisfacción de los clientes, GIROS COIFFUR puede implementar un sistema que permita conocer las quejas y sugerencias, este sistema se basa en formular procedimientos para canalizar la información de los clientes, que pueden ser a través de cuestionarios o también se pueden emplear buzones de sugerencias.

Se pueden hacer un seguimiento para medir el nivel de satisfacción de los clientes, esta se puede hacer de diversas formas:

- La primera se denomina valoración directa y consiste en emplear una escala de medición del uno al diez.
- Otra forma de hacer valoraciones es la valoración derivada que consiste en comparar lo que esperaba un cliente con lo que ha recibido.
- La tercera forma de medir la satisfacción es denominada análisis del problema que es pedir a los consumidores que identifiquen que mejoras sugieren para aumentar la calidad de los servicios.

Adicionalmente se puede emplear los siguientes métodos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes:

- Buzón de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias).
- Encuestas de satisfacción de los clientes.
- Compradores fantasmas (son supuestos clientes enviados por la empresa para saber cómo es la atención en el punto de venta).

Los niveles de satisfacción que se pueden evidenciar en GIROS COIFFUR son los siguientes:

- Insatisfacción: cuando el cliente no queda satisfecho con producto o servicio recibido.
- Satisfacción: cuando el producto o servicio cumple con las expectativas del cliente.
- Complacencia: cuando el cliente recibe más de lo que esperaba.

Para cumplir con la satisfacción del cliente se deben tener en cuenta los siguientes elementos adicionales:

- Evitar tensión en el cliente, mediante la actitud de los empleados. Éste vigilará sus movimientos para que el cliente perciba soltura y profesionalidad a través de ellos.
- Tratar de que el cliente se relaje, evitando comentarios que puedan contrariarles, así como temas polémicos en la conversación.
- No entablar conversaciones con los compañeros ni atender al teléfono mientras se encuentra con un cliente.

- No se debe mostrar a la clientela que se tiene prisa por terminar el trabajo.
- Proteger convenientemente al cliente de cualquier inconveniente durante la prestación del servicio.

Actualmente la mayoría de productos y servicios existentes en el segmento de GIROS COIFFUR, poseen características muy similares. Esta homogeneidad dificulta enormemente los esfuerzos de las empresas por diferenciar sus productos o servicios respecto a los competidores. Por lo tanto el mejor camino para obtener la confianza del cliente y lograr la fidelización del mismo, es ofrecer un servicio eficiente mediante un flujo adecuado de comunicación organizacional y calidad en el servicio.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve una empresa, en el que se refleja la división de las tareas, la manera en que son agrupadas, coordinadas, la línea de autoridad y controladas, para el logro de objetivos planteados. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal y la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la empresa y el medio externo a ella), no reflejada en el organigrama de la empresa, pero que conviene tomarla en cuenta porque da lugar a la estructura real de la misma.

- Estructura Formal: Está conformada por las partes que integran a la empresa y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, tareas, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y

procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido para su organización, las que deberían estar escritas y difundidas, pero siempre referidas a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus empleados.

Es habitual que se considere a el organigrama como la estructura organizacional, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

La estructura formal es la anatomía de la empresa que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco referencial. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, puestos de trabajo, la normativa, procedimientos y las relaciones de autoridad. En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados.

Ante cambios en las situaciones internas o ambientales las empresas adaptan su estructura y funcionamiento para mantenerse, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura sea flexible para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

De tal manera, la estructura formal de la empresa expresa los procesos de acción mutua entre sus empleados, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación organizacional. Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal prevista, se convierte en la estructura real con la intervención de los empleados de la empresa incluyendo la estructura informal.

- Estructura Informal: Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la empresa. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente.

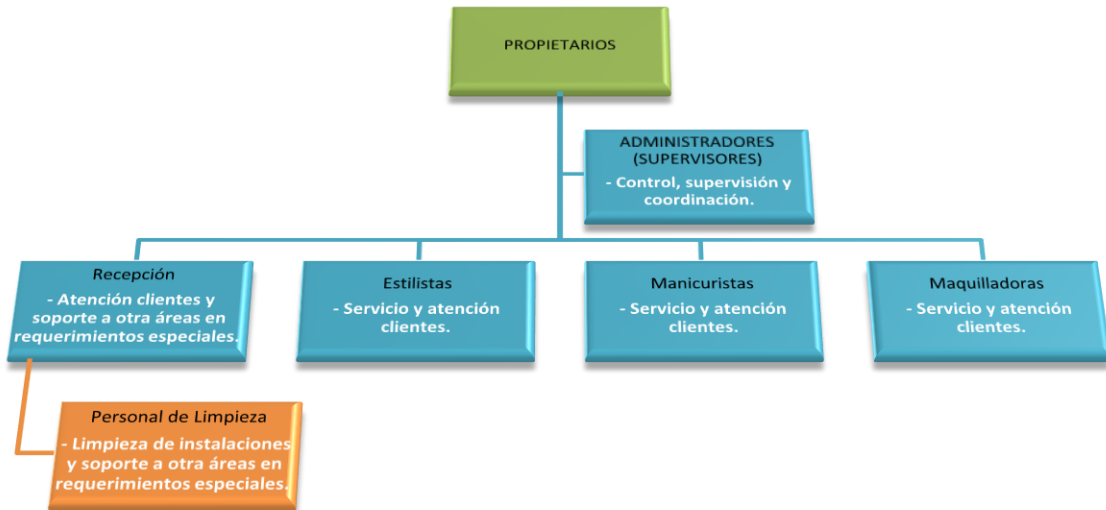
Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

2.4.1. Estructura organizacional de GIROS COIFFUR

En el siguiente gráfico se observa la estructura organizacional de GIROS COIFFUR:

Gráfico No 2

Estructura Organizacional GIROS COIFFUR



Fuente: Organigrama GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio C. Vega

La estructura organizacional de GIROS COIFFUR es funcional, en la cual se nombra por área las actividades que deben cumplir.

2.4.2. Funciones del personal

Según la estructura organizacional de GIROS COIFFUR, las funciones asignadas por área son:

- **Administradores (Supervisores):**
 - Controlar el cumplimiento de todas las actividades de cada área.

- Supervisar la eficiencia en el desarrollo de las actividades de cada empleado.
 - Supervisar la puntualidad de los empleados.
 - Supervisar el orden de los empleados dentro de la empresa.
 - Coordinar que los empleados se acoplen a los procesos de la empresa y a la cultura organizacional de la misma.
-
- **Recepción:**
 - Atender clientes cuando ingresan a las instalaciones de la empresa antes de recibir el servicio solicitado.
 - Dirigir al cliente hacia alguno de los empleados dependiendo del servicio que solicite.
 - Realizar el cobro de los servicios o productos adquiridos por los clientes.
 - Llevar la agenda de los empleados en base a citas previas solicitadas por los clientes.
 - Atender requerimientos telefónicos de los clientes como citas, consultas de precios, etc.
 - Soporte a otras áreas en requerimientos de clientes, por ejemplo que el cliente requiera café, agua aromática, etc.
 - Mantener ordenado su puesto de trabajo
-
- **Estilistas:**
 - Atender los requerimientos de los clientes una vez que hayan sido dirigidos por recepción en base al servicio solicitado.

- Prestar el servicio solicitado por el cliente en base a las funciones de su área como cortes de cabello, tintes, peinados, etc.
 - Cumplir con las políticas de la empresa de atención y buen servicio al cliente.
 - Mantener sus materiales de trabajo en orden.
-
- **Manicuristas:**
 - Atender los requerimientos de los clientes una vez que hayan sido dirigidos por recepción en base al servicio solicitado.
 - Prestar el servicio solicitado por el cliente en base a las funciones de su área como manicure, pedicure, etc.
 - Cumplir con las políticas de la empresa de atención y buen servicio al cliente.
 - Mantener sus materiales de trabajo en orden.
-
- **Maquilladoras:**
 - Atender los requerimientos de los clientes una vez que hayan sido dirigidos por recepción en base al servicio solicitado.
 - Prestar el servicio solicitado por el cliente en base a las funciones de su área como maquillaje, peinados, etc.
 - Cumplir con las políticas de la empresa de atención y buen servicio al cliente.
 - Mantener sus materiales de trabajo en orden.

- **Personal de limpieza:**
 - Mantener limpias las instalaciones de la empresa.
 - Soporte a otras áreas en requerimientos específicos, por ejemplo limpieza de puestos de trabajo luego de prestar el servicio a un cliente.

2.4.3. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, constituye la estructura departamental y, en algunos casos, se mencionan las personas que están a cargo, es un esquema de las relaciones jerárquicas.

El organigrama es abstracto y sistemático, y permite obtener una idea sintética de la estructura de una empresa:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad y los niveles de jerarquía.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

El organigrama debería cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Existen varios tipos de organigrama:

- Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo.
- Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
- Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
- Circular: La autoridad máxima está en el centro, y alrededor de ella se forman círculos concéntricos donde figuran las autoridades en niveles decrecientes.
- Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
- Tabular: Es prácticamente escalar, solo que el tabular no lleva líneas que unen los mandos de autoridad.
- Posición: Se representa en forma completa la estructura organizativa de cada área correspondiente en todos los niveles de la empresa, incluyendo el número de personas para cada cargo.
- Matricial: Consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la

empresa con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

2.4.4. Organigrama de GIROS COIFFUR

El organigrama de GIROS COIFFUR es vertical, donde se indica las jerarquías de arriba hacia abajo, en el cual empieza por los Propietarios, luego el siguiente nivel de jerarquía son los administradores, posterior el siguiente nivel de jerarquía son los estilistas, manicuristas, maquilladoras y recepción y llega al último nivel de jerarquía el Personal de Limpieza. De igual manera es micro administrativo ya que indica el organigrama de la empresa incluyendo las áreas que la conforman.

En el gráfico de Estructura Organizacional se puede observar el organigrama de GIROS COIFFUR, que es la misma estructura pero sin detallar las funciones de cada área.

2.5. LOCALIZACIÓN DE GIROS COIFFUR

GIROS COIFFUR, se localiza en un sector con buena afluencia de personas, con lo cual puede ser visualizada por muchas personas que requieran de sus servicios. Su localización es importante para la captación de nuevos clientes y ser reconocida y fácil de ubicar. Se encuentra cerca a varias empresas, edificios, y centro comercial, con lo cual la zona de localización es comercial y estratégica para que GIROS COIFFUR brinde sus servicios.

Al ser un segmento que cuenta con mucha competencia por empresas que ofrecen servicios similares a menores costos, GIROS COIFFUR debe enfocarse y tener determinados sus precios en base al tipo de clientes con que cuenta y en base a su localización. Es así, como GIROS COIFFUR, cuenta con clientes de clase media – alta, que están dispuestos a cancelar los precios establecidos por los servicios recibidos o los productos adquiridos, en base a una buena atención recibida por los empleados de GIROS COIFFUR.

La localización de GIROS COIFFUR, es en la ciudad de Quito, en la dirección: Av. República del Salvador N 34-461 y Portugal, Edificio CARIARI II, PB.

Su localización es importante, ya que cuenta con disponibilidad permanente de energía eléctrica, agua, y en las instalaciones los recursos necesarios para ofrecer un servicio acorde a los requerimientos de los clientes.

2.6. TECNOLOGÍA

Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes y servicios, facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacen las necesidades para dicha adaptación.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero su carácter comercial hace que esté más orientada a satisfacer los deseos de los más prósperos que las necesidades esenciales de los más necesitados, lo que tiende además a hacer un uso no sostenible del medio ambiente. Sin embargo, la tecnología también puede

ser usada para proteger el medio ambiente y evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos del planeta o aumenten las desigualdades sociales. Como hace uso intensivo, directo o indirecto, del medio ambiente, es la causa principal del creciente agotamiento y degradación de los recursos naturales del planeta.

Hasta los servicios personales requieren de las tecnologías para su buena prestación. Las ropas de trabajo, los útiles, los edificios donde se trabaja, los medios de comunicación y registro de información son productos tecnológicos. Servicios esenciales como la provisión de agua potable, tecnologías sanitarias, electricidad, eliminación de residuos, barrido y limpieza de calles, mantenimiento de carreteras, teléfonos, gas natural, radio, televisión, etc. no podrían brindarse sin el uso intensivo y extensivo de múltiples tecnologías.

2.6.1. Tecnología en GIROS COIFFUR

La utilización de la tecnología que se encuentra en GIROS COIFFUR, es:

- Zona WIFI, para los clientes de la empresa.
- Puertos de energía para cargar teléfonos celulares de los clientes.
- Internet para que puedan usar los empleados para mejorar la calidad de su servicio.
- Ambiente agradable con videos musicales y música para la zona de espera de los clientes.
- Sillones de masaje, para los clientes que requieran este servicio adicional.

- Agua con temperatura adecuada para los servicios en los que se requiera.

La tecnología existente en GIROS COIFFUR ofrece a los clientes una dimensión de servicio para resolver situaciones y atender requerimientos que se deriven de su ejercicio específico, con mayor apoyo tecnológico y de gestión, que convierten a la empresa de manera actualizada en un servicio y productos que ofrece de tal manera que procura acoplarse a los requerimientos y necesidades de los clientes ofreciendo un servicio contextualizado en beneficio de los clientes.

2.7. CLIMA LABORAL

2.7.1. Nivel de satisfacción de los empleados

La rentabilidad de la empresa depende, en parte, del ambiente y el nivel de satisfacción de sus empleados. Los empleados interactúan con los clientes y con los demás empleados (clientes internos). Por lo que las deficiencias en la satisfacción del empleado pueden afectar significativamente a la productividad y a la competitividad de la empresa.

En GIROS COIFFUR se ha determinado que el nivel de satisfacción de los empleados es medio y con los cambios que se propondrán en base a las estrategias de comunicación organizacional se podría alcanzar el nivel adecuado para conseguir los resultados esperados.

El ciclo de evaluación del nivel de satisfacción conviene hacerlo anualmente. Algunas empresa optan por medir la satisfacción del empleados cada dos o tres años, pero es óptimo que el ciclo sea anual para no perder de vista el estado anímico de los empleados y poder establecer acciones de mejora continua para aumentar el nivel de satisfacción de los mismos.

Es importante considerar que la participación de los empleados en cada medición de nivel de satisfacción debe ser del 100%, para que no se pase por alto las necesidades de todos y se realicen mejoras en las deficiencias que puedan provocar un bajo nivel de satisfacción.

2.7.2. Nivel de clima laboral

El clima laboral es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales en la empresa.

Actualmente existen 4 niveles de clima laboral en las empresas; en GIROS COIFFUR se ha determinado que existe el Nivel III, que es el consultivo, el cual se describe a continuación:

- Los propietarios y/o administradores tienen confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden tener cierta participación en pocas ocasiones, la comunicación organizacional existe en

forma de instrucciones y en a veces se la utiliza para otro tipo de información. Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionalmente, se procura satisfacer las necesidades de prestigio y de estima y existe poca interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y los propietarios y/o administradores se basan en objetivos por alcanzar.

Lo ideal, luego de poner en marcha las estrategias planteadas para la implementación del modelo de comunicación organizacional es llegar al nivel IV de clima laboral, en base a una comunicación organizacional eficiente para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

El nivel IV, el cual es el participativo, se detalla a continuación:

- Se obtiene participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de los jefes, la toma de decisiones se da en toda la empresa, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y los jefes forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Es importante tomar en cuenta los siguientes elementos para poder llegar al nivel IV de clima laboral:

- Estructura: Es la percepción que tiene los miembros de la empresa acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad: Los empleados deben contar con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que deben tener autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciban debe ser general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Los empleados debe ser reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.
- Desafío: La empresa debe promover la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.
- Relaciones: Debe existir en un buen ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.
- Cooperación: Debe existir un espíritu de ayuda de parte de los miembros de la empresa. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.

- Conflictos: Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la empresa, y se debe tener un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.
- Identidad: Los empleados debe sentirse identificados con la empresa, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, esto es muy importante para alcanzar el óptimo nivel de clima laboral.

3. CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1.1. Concepto de diagnóstico de la comunicación organizacional

El diagnóstico de comunicación organizacional es un proceso investigativo cuyo objetivo es la identificación y evaluación de la situación que presentan los procesos comunicacionales en una empresa para determinar las soluciones que se identifiquen con los problemas encontrados. (Fernández 1997, p.51)

Este diagnóstico es necesario para el diseño de las estrategias de comunicación organizacional dentro de GIROS COIFFUR, ya que permitirá conocer e identificar la situación actual de los problemas de comunicación organizacional existente en la empresa, para lo cual, entre los aspectos a tomar en cuenta en este diagnóstico son: la percepción de los grupos de interés, la construcción de sentido es decir darle sentido textual, discursivo y práctico, utilización de códigos, flujos de comunicación existentes, tipo de mensaje que más se presenta, calidad y cantidad de información, existencia de ruidos y barreras, equilibrio entre comunicación formal e informal, el grado de comunicación existente en cada área y en cada empleado.

Para investigar estos aspectos se requiere el análisis de los siguientes elementos y poder determinar el diagnóstico de la comunicación organizacional:

- **Comunicación Organizacional:** Verificar el estado de la comunicación Organizacional dentro de GIROS COIFFUR entre el personal, los flujos, formas, etc. Verificar si existe un Diagnostico de Comunicación Organizacional. Analizar en GIROS COIFFUR el nivel de utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación organizacional, sistemas informatizados, existencia de redes, Internet, vías telefónicas, fax, señalando aquellas áreas que no presentan medios o conexiones que repercuten en el buen desempeño de las tareas y en la calidad de los servicios ofrecidos.
- **Conocimiento del Tema:** Verificar el conocimiento que existe en GIROS COIFFUR, tanto de los supervisores como los trabajadores en general, sobre el proceso de comunicación en la organización y las características, ventajas y dificultades que tiene la aplicación de un diagnóstico de comunicación organizacional. Identificar la aceptación de los empleados de GIROS COIFFUR para la aplicación de un diagnóstico de comunicación organizacional.
- **Estructura Organizativa:** Analizar la estructura organizativa de GIROS COIFFUR, sus niveles de autoridad, la división y especialización de las tareas, asignación de funciones, tareas y sus responsables. Se pueden aplicar encuestas y entrevistas que permita analizar el organigrama, medir la

flexibilidad de la estructura de acuerdo a su composición, y a su capacidad de cambio, el estilo de dirección, liderazgo.

La investigación para el diagnóstico organizacional de GIROS COIFFUR es descriptiva, ya que pretende conocer las experiencias, opiniones y criterios valorativos relacionados con el objeto de estudio a partir de métodos y técnicas aplicados a las unidades de análisis definidas.

El objetivo de diagnosticar la comunicación organizacional, especificar sus propiedades y rasgos cuyos resultados se integran en la elaboración del diagnóstico y la propuesta de acciones de mejora continua. (Fernández 1997, p.54)

Para la investigación del diagnóstico organizacional en GIROS COIFFUR se aplica la técnica de observación participante y focus group a todo el personal para valorar si los trabajadores, poseen una proyección estratégica, que permita realizar los cambios que demanden y que conlleven a una mejora sustancial de la comunicación organizacional. Las entrevistas se realiza por áreas en el focus group, empezando desde los propietarios y culminando en el último nivel jerárquico que son el personal de limpieza, en el cual se puede determinar las opiniones y respuestas de cada uno y luego resumirlas en respuestas por cada área.

La observación participante es utilizada como método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto en cuestión; significativos para los objetivos de la investigación. (Martínez 1995, p.43)

La observación participante se realizó en GIROS COIFFUR, prestando atención, teniendo una visión amplia de la problemática existente, anotando las ideas y recogiendo información de las actividades realizadas.

3.1.2. Importancia del diagnóstico de la comunicación organizacional

El diagnóstico de comunicación organizacional es importante para conocer el estado de los sistemas comunicacionales y pretende cumplir una función correctiva. Se recurre a este diagnóstico cuando existen fallas en la comunicación organizacional que pueden afectar el funcionamiento de la empresa. (Fernández 1997, p.59)

De igual manera el diagnóstico de comunicación organizacional es importante en GIROS COIFFUR como un instrumento de apoyo para implementar procesos de cambio y como un instrumento que ayuda a generar cambios en la empresa; porque:

a) El diagnóstico de comunicación organizacional como un instrumento de apoyo para implementar los procesos de cambio: En la actualidad el cambio en las empresas es una característica exclusiva de algunas de ellas y, muchas veces, es un elemento necesario para su supervivencia.

Por lo que se requiere que GIROS COIFFUR ofrezca mayor calidad y eficiencia en sus procesos, productos y servicios. Todo esto demanda la implementación de cambios al interior, en ámbitos como: procesos de trabajo, introducción de nuevas tecnologías, reordenamiento de las estructuras administrativas, necesidades de los clientes, entre otros.

Estos cambios podrían afectar el ambiente de trabajo de GIROS COIFFUR generando inseguridades, angustias, bloqueos y tensiones en el personal. Esto se debe a los cambios en los hábitos y rutinas de trabajo, funciones tradicionales desempeñadas y concepciones que tenga el personal. Ante esta situación el diagnóstico de comunicación organizacional debe considerarse como un instrumento eficaz que necesita estar integrado en una estrategia de comunicación organizacional. La importancia del diagnóstico organizacional radica, entonces, en apoyar una estrategia comunicativa organizacional al preparar el camino para implementar los cambios de la manera menos conflictiva posible y como un apoyo fundamental a lo largo del proceso.

Los cambios en GIROS COIFFUR, así como sus implicaciones, no pueden implementarse por obligación, ni es prudente realizar cambios radicales tan rápidamente. Todo proceso de cambio debe ser gradual, pero eficiente y sólido, al introducir nuevas maneras de funcionar o métodos de trabajo. Es recomendable integrar paulatinamente estas acciones a la cultura organizativa de GIROS COIFFUR, porque esta cultura tampoco se produjo de un día para otro, se va construyendo a la par de la historia y trayectoria de la empresa.

La implementación eficiente del cambio exige de la participación del personal; debe involucrarse y tomarlo en cuenta durante las diversas fases del proceso, para que haga suyo el cambio, rompa sus resistencias y logre percibir sus ventajas, desde un punto de vista personal como para GIROS COIFFUR en su conjunto.

La estrategia de comunicación organizacional se puede dividir en 3 fases:

- Fase preparatoria: En esta fase se busca crear un ambiente favorable para instaurar los cambios, como condición importante para elaborar la estrategia de comunicación organizacional, por lo cual es necesario contar con toda la información sobre las implicaciones de los cambios, además del apoyo total del grupo directivo de la empresa. Se debe comunicar a los empleados sobre la dirección del cambio, sus razones e implicaciones, así como los beneficios para la empresa.

Con todo esto, el personal tendrá conocimiento sobre el sentido del cambio, sus objetivos y estrategias de implementación a corto, mediano y largo plazo, así como la estrategia para integrarlo a la cultura organizacional existente. Estos aspectos son indispensables para delimitar los elementos, actitudes y conductas a reforzar por medio de la comunicación organizacional, los de nueva incorporación y los que es necesario eliminar. El objetivo primordial de esta fase es crear una campaña informativa al interior de la empresa, para prevenir resistencias, reducir la inseguridad e incertidumbre del personal ante el cambio y colocar las bases para involucrarlo activamente en todo el proceso. Por lo que se debe generar una estrategia de comunicación organizacional desde un punto de vista táctico y operacional y a partir de este planteamiento integral, delimitar la información de los mensajes, frecuencia, públicos, medios y canales a utilizar para el lanzamiento, seguimiento y evaluación de dicha estrategia.

- Fase de seguimiento: Iniciado el cambio al interior de la empresa se debe considerar que a mayor información certera y veraz, menor incertidumbre y

menor índice de rumores. La falta de información genera desconfianza, inquietud y mayor índice de conversaciones informales para dar sentido a todas las acciones experimentadas en la empresa y también de alguna manera sospechosa. El nivel de satisfacción del personal genera mayor productividad del mismo. El objetivo primordial consiste en evaluar la campaña de comunicación organizacional e identificar las necesidades de información del personal, con el propósito de fortalecer la confianza en momentos de incertidumbre. A partir de estos resultados, se puede implementar un programa, con carácter inmediato y efectivo, en función de las necesidades informativas.

En esta etapa se puede apoyar simultáneamente en diversas técnicas complementarias. Entre ellas:

- Entrevistas a profundidad, que tienen por objetivo conocer la opinión de los informantes y, por su posición de liderazgo y representatividad, son considerados altamente calificadas como fuente.
- Aplicación de cuestionarios, dirigidos a la totalidad del personal o, al menos, a una muestra representativa del mismo.
- Sesiones de grupo, que pueden realizarse con sectores particularmente conflictivos, por ser los más afectados con los cambios, debido a las resistencias presentadas o por tener fuertes lagunas informativas. En estas sesiones se busca un intercambio entre el personal y los directivos, plantear preguntas, resolver interrogantes y disminuir tensiones.

- También se puede ofrecer al personal un buzón para elaborar preguntas, manifestar inquietudes o bien plantear sugerencias. Las respuestas se comunicarían en boletines, tableros o en la propia revista interna de la organización.

Una vez recopilada y analizada la información, los resultados del diagnóstico organizacional deberían servir para:

- Delimitar la información requerida para reducir las incertidumbres y dudas manifestadas en el estudio.
- Conocer los medios y canales de comunicación más efectivos y eficientes para la transmisión de los mensajes e identificar los ineficientes.
- Conocer la necesidad de programas específicos de comunicación por áreas y departamentos para corregir deficiencias específicas y permitir la expresión de puntos de vista, preguntas, dudas o brindar sugerencias.

Luego de conocer las necesidades informativas, se eligen los medios idóneos para transmitir la información, por ejemplo la comunicación interpersonal jefe-subordinado, el uso de boletines, la revista interna o de comunicados especiales, hasta el uso de tableros, sesiones de trabajo, videos, etc.

- Fase de evaluación: Todo proceso requiere retroalimentación, encaminada a ratificar los resultados o bien modificarlo. Para determinar los

resultados que se van obteniendo se debe evaluar el proceso de cambio dentro de la empresa.

b) El diagnóstico de comunicación organizacional como un instrumento que ayuda a generar cambios en la empresa:

El diagnóstico de comunicación organizacional dentro de GIROS COIFFUR, además de apoyar el cambio, también es importante como un instrumento, cuyos resultados son el punto de partida para generar cambios al interior de la misma, al resaltar las fortalezas y debilidades organizacionales relacionadas con los procesos de comunicación.

El objetivo principal del diagnóstico se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los sistemas de comunicación organizacional interna, también de los flujos de información y de los medios y canales institucionales, para consolidar sus aciertos y corregir sus deficiencias.

La evaluación de los sistemas de comunicación organizacional interna de la empresa debe abarcar por lo menos, tres ejes de análisis:

- La información.
- La interrelación.
- Los medios y canales de comunicación.

El eje de la información: Está conformado por dos variables primordiales:

- La información básica sobre la institución: Esta variable busca evaluar la información contenida en diversos medios de comunicación institucionales, tales como los documentos de identidad, los manuales de inducción, la revista interna, los boletines, etc. Estos documentos deben explicitar y difundir la misión, los valores y la filosofía de la organización, además de sus objetivos, posicionamiento en el mercado, ventajas competitivas, estrategias y perspectivas futuras.

En el diagnóstico organizacional se busca evaluar la eficacia de estos medios de comunicación y el grado de asimilación de los mensajes por el personal, con el fin de conocer sus necesidades de información acerca de los elementos básicos relacionados a la identidad de la organización.

- La información para la realización del trabajo: Esta variable busca evaluar la suficiencia, claridad y oportunidad de la información recibida por el personal y destinada a la realización cotidiana de su trabajo.

En el diagnóstico organizacional se considera a la información desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo e implica tanto el establecimiento de objetivos y metas de trabajo, como la información funcional y cotidiana para la ejecución de funciones particulares.

El eje de la interrelación: Este se encuentra conformado por las variables siguientes:

- Las relaciones de comunicación organizacional entre la dirección y el personal de la empresa: Esta variable busca conocer la percepción del personal sobre las políticas de comunicación y de interacción del grupo directivo de la organización. También el diagnóstico organizacional incluye el estilo de liderazgo y busca evaluar el carácter, fluidez y eficiencia de los canales y flujos verticales de comunicación, tanto en sentido ascendente como descendente.
- La comunicación organizacional entre las diversas áreas de trabajo: Este aspecto se relaciona con la claridad en la delimitación de funciones de cada una de las áreas de trabajo, la facilidad o dificultad de las relaciones entre ellas, sus flujos de comunicación organizacional, y la existencia de duplicidades e interrelaciones conflictivas. Se busca los puntos conflictivos de la relación entre las áreas, tanto en el aspecto del intercambio de información necesaria para el cumplimiento de funciones como de la interrelación entre personas.
- Las relaciones de comunicación entre jefes y subordinados: Esta variable está vinculada tanto con el intercambio informativo necesario para el trabajo, como a la interacción que supone la comunicación entre personal de diversas jerarquías. Por tanto, implica la actitud del jefe: capacidad de escuchar y de respetar al otro, tomar en cuenta su opinión, retroalimentar y discutir abiertamente los problemas con su gente.
- Las relaciones de comunicación entre los compañeros de trabajo: Esta variable contempla la consolidación de equipos de trabajo, respeto y

colaboración existente entre compañeros. También considera la presencia de objetivos comunes, busca detectar los conflictos, las competencias negativas y los obstáculos comunicacionales del grupo de trabajo.

El eje de los medios y canales de comunicación: Este lo constituyen dos variables:

- Los medios y canales de comunicación formales: La empresa cuenta con medios y canales institucionales de comunicación para hacer llegar la información estratégica a todo el personal. El diagnóstico de comunicación organizacional permite conocer la eficacia y eficiencia de estos medios y canales institucionales para evaluar su función.
- Los canales informales de comunicación: La empresa integra canales de comunicación que actúan al margen de los medios institucionales. Por lo general, los canales informales cobran fuerza cuando pierden su vigencia los sistemas formales de comunicación. El diagnóstico de comunicación organizacional busca establecer la eficacia de estos medios y canales (indicadores del comportamiento del sistema formal) para aprovecharlos en beneficio de la empresa.

A través de estas variables, el diagnóstico de comunicación organizacional obtiene una radiografía institucional, a través de estos resultados se puede detectar fallas relativas a otras áreas de la organización, para orientar

decisiones en realidades ubicadas más allá del punto de vista de comunicación organizacional de la empresa.

Se debe tener claro que la importancia y eficacia del diagnóstico de comunicación radican en los cambios, medidas y decisiones tomadas a raíz del análisis cuidadoso de los resultados obtenidos. Si los diagnósticos organizacionales sean de comunicación, clima de trabajo o de otro tema no provocan cambios favorables en la empresa y no se utilizan para la toma estratégica de decisiones, su realización no tiene sentido.

Dentro de GIROS COIFFUR la importancia del diagnóstico de comunicación organizacional se puede evidenciar en los siguientes beneficios:

- Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crear las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de indicadores de gestión.

En la Tabla No 1 se puede observar las ventajas y desventajas del diagnóstico de comunicación organizacional.

Tabla No 1

Ventajas y Desventajas de Diagnóstico de comunicación organizacional

Ventajas	Desventajas
<p>Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo</p> <p>Es participativo</p> <p>La gente se siente comprometida con las soluciones</p> <p>Da una estructura lógica a la problemática</p> <p>Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas</p> <p>Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata</p>	<p>El modelo normativo nunca es especificado</p> <p>El modelo normativo puede ser diferente para diversas personas</p> <p>No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones</p> <p>El definir el problema despierta expectativas de solución</p> <p>Puede provocar conflictos interpersonales</p> <p>Puede ser manipulado</p>

<p>Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la empresa y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la misma.</p> <p>Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.</p>	
--	--

Fuente: C. FERNANDEZ. (1997). La Comunicación en las Organizaciones

Elaborado por: Julio C. Vega

3.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

3.2.1. Detalle de las funciones de la comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional cumple una serie de funciones dentro de GIROS COIFFUR, tales como: proporciona información acerca de los procesos internos; posibilita funciones de mando y de toma de decisiones; soluciones de problemas y diagnóstico de la realidad.

Dentro de GIROS COIFFUR la comunicación organizacional debe abarcar tres funciones, a fin de mantener la estabilidad y el equilibrio de la empresa.

Se menciona a continuación éstas funciones:

- La función de producción: La comunicación organizacional abarca todas las actividades y la información que se relacionan directamente con los modos de capacitación personal; orientación pertinente a la realización del trabajo; apertura de espacios para la formulación y concertación de objetivos; la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

- La función innovadora: En ésta se dan dos tipos de innovaciones.

Primero, la de la empresa y segundo, en la empresa. La innovación de la empresa cambia la misma pero no afecta al personal que labora en ella. La innovación en la empresa se requieren cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto; pues exige una actitud positiva y prospectiva en todos y cada uno de las áreas de la empresa: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación organizacional incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo; la investigación y el análisis de mercados; las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

- La función de mantenimiento: Está relacionada con los espacios de socialización que permiten un contacto con el ambiente físico y humano, a

través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la empresa. La función de mantenimiento de la comunicación organizacional busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas de la organización. Reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

La comunicación organizacional interna en GIROS COIFFUR, promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional. Donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. De allí que el factor esencial de la cultura de una organización es la comunicación organizacional en todas sus direcciones y en todos los niveles. En los cuales se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales de comunicación que se utilizan. Los flujos de comunicación organizacional se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación, y representan en sí la estructura de la empresa desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación organizacional. Lo cual ayuda a elevar la eficiencia del proceso de la comunicación organizacional, es decir, transmitir efectivamente un mensaje.

De igual manera dentro de una empresa, debe abarcar otras funciones adicionales:

Controlar: La comunicación organizacional controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las empresas tienen jerarquías de autoridad y

lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación organizacional desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

- **Motivar:** La comunicación organizacional alienta la motivación porque aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación.
- **Expresar emociones:** En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación organizacional que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.
- **Informar:** Se refiere al papel que desempeña la comunicación organizacional cuando facilita decisiones. Pues mediante la transmisión se proporciona la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Función descriptiva:** Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos en los diferentes ámbitos de la empresa.

- **Función evaluadora:** Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen.
- **Función de desarrollo:** Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, la forma de realizarlo.
- **Función informativa:** Comprende una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en la empresa.

Dentro de GIROS COIFFUR, al no existir una dirección de comunicación organizacional, sino que se lo hace generalmente de manera ascendente o descendente no se puede especificar las funciones que cumplen actualmente dicho departamento, por lo cual dentro de la propuesta de un nuevo modelo de comunicación organizacional es importante que se cuente con una persona que se encargue de las funciones que cumple dicha área, dentro de las funciones que debe cumplir una dirección de comunicación organizacional son:

En la Tabla No 2 se aprecia las funciones de la dirección de comunicación organizacional, detallando todas las funciones que debe cumplir dicha área

Tabla No 2

Funciones de la Dirección de Comunicación Organizacional

En relación a la empresa tiene la función operacional de:	En relación a los instrumentos y técnicas de comunicación:	A nivel de comunicación interna tiene la función de:
<p>-Apoyar y dar a conocer la política de la empresa: difusión de la información de la empresa en nombre de la dirección general:</p> <p>*información externa (Portavoz) relación con las instituciones</p> <p>*información interna: recursos humanos</p> <p>*información especializada: con dirección financiera, social...</p> <p>-Gestionar la imagen de la marca-empresa a nivel de la organización:</p> <p>*definir la identidad de</p>	<p>-Mejorar la calidad, sinergia, fluidez e inmediatez de la información en relación a los flujos interactivos</p> <p>-Ser un centro que elabore, distribuya y facilite información y, al mismo tiempo, la transforme en más cualitativa.</p> <p>-Dirigir eficazmente los instrumentos de comunicación mediante una gran diversificación, evaluación e innovación de los soportes.</p> <p>-Optimizar los recursos tecnológicos de la</p>	<p>-Motivar lo que implica la seguridad en el trabajo, gestión de la confianza y del consenso, formar espíritu de equipo con solidaridad y responsabilidad en el día a día: el resultado es transparencia y calidad del servicio.</p> <p>-Identificar, coordinar, hacer más eficientes y sintetizar la información: diálogos, entrevistas y reuniones.</p> <p>-Favorecer la participación en círculos de calidad, grupos de resolución de problemas, grupos de</p>

<p>la marca-empresa</p> <p>*proponer la estrategia de la marca (junto con la dirección general y marketing)</p> <p>*evaluar la imagen de marca.</p> <p>-ayudar a conseguir integrar los distintos colectivos que forman la empresa y conocer las distintas culturas que la componen.</p> <p>-contribuir para asegurar una mejor integración y sinergia de todos los servicios, tareas y públicos internos y externos de la empresa.</p>	<p>empresa a nivel de la presentación de la organización: publicidad, RRPP, etc.</p> <p>-Promover la inserción de nuevas tecnologías, automatización de redes y bases de datos.</p> <p>-Establecer circuitos de información diferenciados en función de criterios simples y controlables.</p>	<p>mejora, etc.</p> <p>-Conocer las necesidades del público interno: carrera, autonomía personal, formación, realización de tareas, análisis de la opinión, etc.</p>
---	---	--

Fuente: C. FERNANDEZ. (1997). La Comunicación en las Organizaciones
Elaborado por: Julio C. Vega

También hay que tomar en cuenta que la comunicación organizacional tiene diferentes funciones dentro y fuera de la organización. En cualquier empresa la comunicación organizacional está presente en casi todas las funciones de

marketing, publicidad o recursos humanos. Por lo cual se puede identificar dos frentes de acción:

- Frente Interno: El frente interno de las comunicaciones organizacionales está definido por su papel como agente integrador de los recursos humanos hacia los objetivos de la empresa. La comunicación organizacional, en este caso interna, deben darle coherencia a las siguientes variables:

- Simbología
- Cultura
- Comunicación

Estas tres variables se instrumentalizan a través de proyectos ligados a recursos humanos, medios masivos de comunicación organizacional interna, programas de comunicación interpersonal, e investigación.

- Frente Externo: El frente externo de las empresas en términos de comunicación organizacional es probablemente el área más desarrollada y trabajada. Tiene que ver con las relaciones empresariales con el público externo, así como con organizaciones reguladoras y proveedores.

Las áreas relacionadas con el frente externo son relaciones comunitarias, asuntos corporativos, marketing, relaciones públicas, publicidad, etc.

La labor de la comunicación organizacional es precisamente darle coherencia a todos los elementos comunicacionales de la empresa.

3.2.2. Importancia de las funciones dentro del proceso de comunicación organizacional

Las funciones dentro del proceso de comunicación organizacional son importantes para que GIROS COIFFUR sea competitiva y pueda enfrentar con éxito el cambio y cuando requiera el mercado, por lo cual debe saber motivar a su equipo de trabajo, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la empresa. Y es en este punto donde son importantes las funciones la comunicación organizacional interna para convertirse en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la empresa.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, el cual consigue los resultados, este debe sentirse a gusto e integrado dentro de su empresa y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen las diferentes estructuras de la empresa, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, es importante recordar que las funciones de la comunicación organizacional ayudan a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para la empresa.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación organizacional eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los elementos por lo cual es importante las funciones dentro del proceso de comunicación organizacional interna.

No existe una buena comunicación externa si la empresa no cuenta con un efectivo desarrollo de las funciones que están dentro del proceso de comunicación organizacional interna; por lo cual la comunicación interna y externa se mantienen unidas en su planteamiento teórico pero en la práctica de la empresa existe una disociación.

La finalidad del proceso de comunicación organizacional es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darla a conocer son mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc. (Bartoli 1992, p. 112)

Las funciones ayudan a cumplir eficientemente con todo el proceso de comunicación organizacional determinando los factores que influyen dentro de la misma para cumplir con el objetivo de transmitir eficientemente el mensaje y cumplir con los objetivos planteados.

3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1. Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas empresas que quieren hacerse competitivas ya que es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Por lo cual esto es algo fundamental en GIROS COIFFUR para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la empresa en un entorno altamente cambiante.

Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la empresa con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la misma y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que GIROS COIFFUR no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación organizacional; considerándose ésta como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional de la empresa, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

La cultura organizacional se identifica con los sistemas dinámicos de la empresa, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. (Fernández 1997, p.73)

La cultura organizacional funciona como un sistema o proceso, no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias

dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico dentro de la empresa.

La cultura organizacional en GIROS COIFFUR puede facilitar la implementación de la estrategia de comunicación organizacional si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Ya que dicha estrategia de comunicación organizacional, además de conducir a la empresa hacia la realización de los objetivos planteados, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura organizacional puede influir sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Para definir el nivel de cultura organizacional dentro de GIROS COIFFUR se debe considerar los siguientes elementos:

- Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de la empresa. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la empresa.

- **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- **Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizacional evoluciona constantemente.

Para identificar el tipo de cultura organizacional que existe dentro de GIROS COIFFUR se debe identificar las siguientes características:

- **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos dentro de la empresa.
- **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.

- **Identidad e integración:** Grado en que los empleados se identifican con la empresa como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a mencionar los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que la comunicación organizacional está restringida a la jerarquía formal de autoridad.

La cultura organizacional de GIROS COIFFUR guiará el comportamiento de los empleados, lo que permitirá lograr los objetivos organizacionales planteados.

3.3.2. Importancia de la cultura organizacional en la comunicación.

La cultura organizacional es importante para llevar a cabo pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional. La cultura que conllevan los empleados en su vida cotidiana tiene mayor impacto en

los empleados que la cultura de su misma organización, por ello, es necesario que entre la cultura que conllevan y la cultura organizacional prevalezcan los mismos valores. (Pitta 2008, p.37)

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los empleados de GIROS COIFFUR ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura organizacional abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la empresa. La cultura organizacional en GIROS COIFFUR determina la forma como funciona la empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas y es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

El éxito de los proyectos de cambio dentro de la empresa depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al tener una cultura organizacional dentro de GIROS COIFFUR sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes se sientan responsables del desarrollo de la misma y ejecuten actitudes que ayuden al cumplimiento de los propósitos estratégicos de GIROS COIFFUR.

La cultura organizacional es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la empresa y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la empresa.

- Poder trabajar en equipo dentro de la empresa y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la manera más ágil posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

Si la cultura organizacional está correctamente establecida de acuerdo a las necesidades de los clientes será mucho mejor trabajar en equipo satisfaciendo las exigencias del usuario, por lo tanto la cultura organizacional de GIROS COIFFUR debe estar basada con los requerimientos de las personas que se enfocan diariamente en los clientes para que sepan desenvolverse de la mejor manera con los mismos.

Facilita a la gerencia el comprender y mejorar las organizaciones, pues obedece a la necesidad de relacionar lo que ocurre en un entorno y explica por qué algunas actividades que se realizan en la empresa fallan y otras resultan exitosas. La cultura organizacional es como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los empleados de una empresa, por otra parte, permite que los motivos o motivación individual de los actores; necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos entre otros; formen un comportamiento organizacional generalizado.

La cultura organizacional permite a la gerencia mediante un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentar la participación de los empleados en el logro de los objetivos.

El modo de trabajar y relacionarse con los demás es la imagen que debería GIROS COIFFUR proyectar de sí misma tanto en la comunicación organizacional interna como externa, en el tipo de vínculo que mantiene con todos sus proveedores, en su política de beneficios, en su accionar, todo forma parte de su cultura organizacional por lo cual es muy importante establecerla de una manera que impacte positivamente en los empleados.

La Cultura organizacional en GIROS COIFFUR debería estar integrada por un conjunto de valores, creencias, rituales, historia, usos y costumbres que identifican y materializan las prácticas cotidianas de la empresa. Estos factores intervienen directamente en los verdaderos circuitos de comunicación organizacional interna, por el contenido de la información de los mensajes, la eficacia de los procedimientos, la estructura organizativa y principalmente en los comportamientos de los empleados.

Por lo cual, la cultura organizacional en GIROS COIFFUR y la comunicación organizacional son aspectos indisociables e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos de comunicación organizacional, este es un elemento necesario para la empresa, ya que sin ella no podría dar a conocer a los clientes su actividad, pero sin olvidar, que la alta

gerencia es la responsable de cultivar diariamente y reforzarla entre sus empleados para que entienda toda la cultura corporativa.

3.4. PROBLEMAS DE LA EMPRESA

3.4.1. Problemas existentes en la comunicación organizacional

La empresa se enfrenta a diferentes problemas que deben ser jerarquizados y priorizados según su importancia y urgencia. En ese sentido conviene organizar los problemas de comunicación organizacional para atacarlos de forma eficaz y eficiente.

Una parte de los empleados se limitan a cumplir sus funciones y no se demuestran motivados para sentirse parte de la empresa e identificarse con la cultura organizacional de la misma, por lo cual se nota que no existe una comunicación organizacional eficiente para que los empleados cumplan con los objetivos planteados y sean más eficientes para la empresa, que no se conformen con lo mínimo a realizar sino que se sienten identificados y motivados para lograr la consecución de las metas por medio de una buena comunicación organizacional.

Por lo cual se determina que GIROS COIFFUR no tiene definido un modelo de comunicación interna que le permita optimizar los canales de comunicación, afectando de esta manera el clima laboral y el sentido de pertenencia, que refleja una “falta de compromiso del empleado con la

empresa”, lo que dificulta evaluar el nivel de satisfacción y fidelización del cliente.

Los factores que definen los problemas existentes en la comunicación organizacional son:

- **Oferta interna:** La empresa no ha diseñado programas de fidelización interna entre los trabajadores de la empresa, que incluyen bonos de productividad, líneas de carrera, o estructuras de evaluación de desempeño.
- **Social:** Los trabajadores no se identifican con la cultura organizacional existente en la empresa.
- **Cultural:** Se cree que la cultura organizacional de la empresa debe ser impuesta y no se la trata de identificar con los empleados y no existe iniciativa para tratarlo.

Por lo cual la empresa se debe centrar en las problemáticas existentes como identificación del personal, riesgos en la comunicación organizacional, obstáculos presentes, identificación de un modelo genérico de comunicación organizacional para resolverlo.

Es muy importante identificar el personal que está involucrado con el problema de comunicación organizacional, a través de fuentes internas de recursos humanos o pueden ser estudiadas a través de grupos focales u otras herramientas de investigación.

Los problemas de comunicación organizacional que se observa en la empresa generan conflictos y situaciones que afectan la eficiencia, la productividad y el clima laboral de la misma, haciendo muy complicada la posibilidad de mantener la mejora continua de todos los procesos, por lo cual se debe analizar alternativas de solución que sean eficientes y se adapten a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Los principales problemas que se encuentran en la comunicación organizacional deficiente son:

- **Problemas por falta de credibilidad**
 - La empresa y los jefes no son confiables.
 - El personal no cree en lo que le dice la empresa.
 - Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.
 - No se cumple lo que se promete.
- **Problemas por falta de coherencia**

- Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.
 - Abunda el doble discurso e incluso se lo utiliza como “arma”.
 - Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.
 - No se predica con el ejemplo.
 - La empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro.
-
- **Problemas por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza**
 - La empresa se guarda información, no comunica todo lo que debería.
 - El personal siente que la empresa le esconde información porque no confía en ellos.
 - La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor.
 - La información no llega en tiempo y forma.
-
- **Problemas por un liderazgo negativo**
 - La empresa y sus líderes no comunican, informan.
 - El líder cree que hablar es comunicarse.
 - El jefe cree que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.

- El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.
 - Cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.
 - No tiene voluntad de diálogo.
-
- **Problemas por un mal manejo del poder**
 - Todos creen que cualquier tipo de información es poder y que el modo de acumular poder es reservando información.
 - Los mandos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba).
 - Se quiere utilizar a la comunicación organizacional interna como herramienta de manipulación.
 - Se subestima a la gente, se la pretende engañar o vender lo que no es.
-
- **Problemas por falta de confianza en la comunicación organizacional**
 - La empresa no cree que la comunicación organizacional interna sea una herramienta de gestión estratégica.
 - Se cree que la comunicación organizacional interna es un costo.
 - No existe un área específica de comunicación organizacional interna.

- Los líderes no ven a la comunicación organizacional como un medio para alcanzar otros objetivos.
 - Se confunde la comunicación organizacional con las herramientas de comunicación.
 - Se cree que la comunicación organizacional interna es responsabilidad de un departamento específico y no de toda la empresa.
-
- **Problemas por una mala estructura organizacional**
 - La estructura es verticalista y autoritaria.
 - Es burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz.
 - La estructura deforma la comunicación organizacional en cada relevo.
 - Impide que los vínculos sean fluidos.
-
- **Problemas por subestimar al personal**
 - La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que se le pide y nada más.
 - Cree que su opinión no es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo.
 - Nadie escucha al personal, sus dudas, problemas, ideas.
 - Tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

Para los problemas existentes en la comunicación organizacional de la empresa se propone las siguientes soluciones:

- **Cultura y Herramientas**

Para hacer una gestión exitosa de comunicación organizacional interna (una gestión que verdaderamente produzca cambios, mejoras y crecimiento), se debe trabajar sobre la cultura de la empresa, porque como se puede percibir los problemas existentes se solucionan tomando el cambio desde la matriz.

Por lo que si no se resuelve los problemas base, todo mensaje que acoplemos sobre la estructura va a hacer que el techo se caiga más rápido. Es igual que con la comunicación externa. Si se vende un producto malo y pese a eso se le hace mucha publicidad, lo que se va a lograr en definitiva es que fracase más rápido.

Se tiene el concepto equivocado que editar una revista interna, tener reuniones semanales o colgar un buzón de sugerencias supone convertirse en una empresa que hace comunicación organizacional interna.

Se debe tener claro que para gestionar la comunicación organizacional interna se necesita medios de comunicación eficientes, su eficacia siempre va a estar sujeta a la plataforma cultural sobre la cual se edifique los mensajes, porque si una empresa arrastra vicios como difundir mensajes contradictorios,

brindar poca información, abusar del doble discurso o no ser coherente entre lo que dice y lo que hace, de poco le va a servir que esos mismos mensajes salgan editados en un cualquier medio de comunicación.

Por lo cual se propone concebir y planificar la comunicación organizacional como un modo de organización, de trabajo, una cultura, una forma de entender al otro, de valorarlo, incluirlo, pensarlo. La comunicación no ayuda a la organización, la comunicación es la esencia de la actividad organizada y es creadora de clima, hábitat, calidez existente dentro de la empresa por lo cual se debe analizar el entorno en el que se desenvuelven los empleados y las variables de cultura organizacional existente para mejorar la comunicación organizacional interna.

Por lo cual es factible crear un área de comunicación organizacional interna para que planifique una intervención para modificar la cultura organizacional si se quiere mejorar la comunicación organizacional interna, ya que ambas cosas van de la mano, ligadas por un principio de causa y efecto.

- **Pensar por nosotros mismos**

Otra solución que se plantea para mejorar la comunicación organizacional interna es pensar los problemas que se sufre internamente y cada empleado y ser sinceros y críticos ante los mismos.

Por lo que la clave está en probar y filtrar cada suposición bajo el filtro de nuestra cultura y, a la par de ejercer este espíritu crítico, se debe confiar en la

capacidad de cada uno, en las experiencias propias y producir conocimiento y teoría desde la empresa hacia el público interno y externo.

Por tanto, se debe hacer seguidamente autocríticas que ayuden a mejorar conceptual y prácticamente el modo como se aplica la cultura organizacional y por ende que tan eficiente es la comunicación organizacional en la empresa.

3.5. MANEJO DE CONFLICTOS

3.5.1. Conflictos que afectan a la comunicación organizacional

El conflicto es un fenómeno propio de los seres vivos, el cual se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses, éste se encuentra presente en todas las épocas y edades, afectando de manera muy importante a la vida de las personas y al desarrollo de la empresa, provocando una mala comunicación organizacional. (Kreitner 1997, p.175)

De lo que pudiera deducirse que se convertirán en opuestos aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas, por lo que no hay disponibilidad de ninguna parte para lograr una eficiente comunicación organizacional.

Para que exista un conflicto deben existir las condiciones que lo propicien como las variables relativas a los estilos de comunicación organizacional y también al proceso y canales existentes. Muchos de los conflictos interpersonales e intraorganizacionales pueden provenir de las fuentes de

comunicación organizacional, por cuanto pueden surgir de problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación organizacional. Los problemas del proceso de comunicación organizacional derivados de estos factores retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos.

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias que pueden ser funcionales, en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento de los empleados.

Serán funcionales cuando el conflicto es constructivo, porque mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros de la empresa y, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

El manejo de conflictos dentro de la empresa que afectan la comunicación organizacional consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en:

- La capacidad para escuchar activamente.
- La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.

- La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo.

- La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

Un método para manejar un conflicto que afecta a la comunicación organizacional en la empresa es la contemporización. Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto. Aunque el propósito del mismo es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendable dentro de la empresa, ya que el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución.

Se considera que el manejo de conflictos que afectan la comunicación organizacional es otra de las competencias claves de misma, pues no es posible imaginar la empresa sin conflictos, ya que estos son inherentes a la existencia humana. En esta perspectiva, convertir los conflictos en

oportunidades de mejoramiento de la comunicación organizacional es una habilidad que deberían poseer los líderes de la empresa.

Por lo que las habilidades de ejercer un liderazgo que colabore al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo y sus condiciones; la capacidad de estimular el trabajo en equipo y, la habilidad para manejar asertivamente los conflictos que se generan en distintos niveles de la estructura de la empresa y/o entre los actores que la integran, se consideran como el conjunto de competencias claves (CC) para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva.

Un medio de identificación de estas competencias en los empleados de la empresa y de potenciarlas o desarrollarlas, es a través de la generación de espacios de comunicación organizacional experiencial al interior de la empresa. La metodología incluiría la conformación de talleres realizados por un facilitador interno o externo a ella que, a través de la puesta en práctica de dinámicas de grupo e inventarios de descubrimiento de esas habilidades, contribuyan al autoconocimiento de los participantes y al aprendizaje del liderazgo, del trabajo en equipo y el manejo de conflictos. La inclusión sistemática de todos los empleados de la empresa en este proceso de aprendizaje, la formación de monitores por unidades de trabajo, el monitoreo periódico del grado de posesión y puesta en práctica de dichas habilidades y su posterior difusión en todos los ámbitos de la empresa, serán los motrices de la implementación de un estilo de comunicación organizacional libre y efectivo y, por ende, la base de un clima organizacional proclive a la

expresión de la creatividad, a la innovación y al emprendimiento, como consecuencia de esto la consecución de los objetivos planteados.

Las medidas de naturaleza comunicativa organizacional para enfrentar conflictos que afectan la comunicación organizacional comprenden cuatro etapas:

- Identificación del conflicto.
- Enfrentamiento del conflicto.
- Resolución del conflicto.
- Gestión del postconflicto.

Estas etapas configuran el plan de crisis para manejar conflictos que afectan la comunicación organizacional. Sus funciones básicas son: elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente y evaluar.

Entre las herramientas imprescindibles se destaca el discurso de conflictos. El mismo debe adoptar una posición clara frente al conflicto en cuanto a implicaciones, responsabilidades y roles, sin ambigüedades.

Las acciones comunicativas imprescindibles en un plan estratégico para el manejo de conflictos son, entre otras:

- Asumir de inmediato la iniciativa en materia informativa.

- Emitir un comunicado en el que se describan, con un lenguaje que evite excesivos términos técnicos, las causas de lo que está ocurriendo.
- Priorizar la atención de los canales de comunicación organizacional en general.
- Privilegiar el máximo esfuerzo en la atención al cliente.

3.6. TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.6.1. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es el estudio necesario para determinar y evaluar la situación de una empresa mediante el cual se conoce la situación de la misma, sus conflictos y qué problemas existen en la misma, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento por lo cual busca generar eficiencia en la empresa a través de cambios. (Martínez 1995, p.71).

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, que puede adoptar la organización es la que va encaminada al desarrollo organizacional. El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas.

En la empresa se requiere aplicar un diagnóstico organizacional por las siguientes situaciones:

- El crecimiento de la empresa, esto es que la misma ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la empresa.
- El atraso de la empresa: Mientras unas empresas dan enormes pasos acorde con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnóstico organizacional.
- La oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnóstico organizacional cabe mencionar que la empresa se encuentra en un mercado competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarse en un mercado en el cual existe gran oferta de los productos y servicios que cubren una misma necesidad.
- Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que la empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

Para el diagnóstico organizacional existen cinco perspectivas a ser tomadas en cuenta:

- **Perspectiva social:** Para la perspectiva social el interés se concentra en conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad. Cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta.
- **Perspectiva ejecutiva:** Desde esta perspectiva se entiende la participación de los dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.
- **Perspectiva de las áreas:** ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la empresa, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la misma y la eficiencia de cada departamento y de la empresa como un conjunto que encierra a los departamentos.
- **Perspectiva de los grupos informales:** cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para bienestar de la empresa, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar

la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.

- **Perspectiva individual:** se refiere a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la empresa, sin importar el puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.

Para el diagnóstico organizacional en GIROS COIFFUR se determinará:

- **Objetivos:**
 - Lograr la evaluación del clima organizacional de la empresa en base a la opinión de sus empleados.
 - Conocer las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades (FODA) de la empresa.
 - Establecer un modelo de comunicación organizacional que cumpla con la mejora en la atención al cliente y fidelice a los mismos.
- **Metodología:**

La investigación para el diagnóstico de comunicación organizacional consta de varios momentos y tiene un carácter reformatorio, es decir, a medida que avanzan las acciones encaminadas a disminuir los problemas van surtiendo el efecto esperado, estas soluciones generan nuevas situaciones que pasan entonces a constituir problemáticas a resolver.

Se utilizará la metodología de la investigación científica cualitativa ya que en esta el investigador tiene un papel personal mientras y también la metodología cuantitativa, ya que ésta permite obtener resultados objetivos y que por su representatividad posibilita generalizar y además verificar hipótesis y variables.

Se realiza una entrevista al administrador de la empresa para conocer aspectos importantes de ésta, y deducir parte de los problemas que enfrenta la empresa y algunas ventajas con las que cuenta en el mercado competitivo. Para conocer a grandes rasgos más acerca del ambiente organizacional se aplicará una encuesta a los trabajadores

En la etapa preparatoria para el diagnóstico de comunicación organizacional se tomará en cuenta los siguientes puntos:

- Aprobación de los propietarios de la empresa: la investigación se elabora a partir de una petición por parte de la persona interesada en conocer la situación organizacional de la empresa, la cual en conjunto con la aprobación

de los propietarios brindarán apoyo en correspondencia con un programa para el estudio del diagnóstico organizacional.

- Seleccionar el personal que brindará información: el estudio se desarrolla mediante la acción combinada de los administradores, los propietarios y los trabajadores que forman parte de GIROS COIFFUR.
- Información a los trabajadores: la calidad del estudio va a depender en gran medida de la cooperación de cada trabajador, evitando generar falsas expectativas y las resistencias que pueden aparecer en los trabajadores, al asociarlo con evaluaciones personales, reducción de personal, etc. para ello se requiere brindar una información clara, suficiente y oportuna, que propiciara la motivación y colaboración de los implicados.

Posterior se recopiló información, en esta etapa la información se recoge en función de las interacciones diarias así como los objetivos del análisis. Se realiza un exhaustivo y riguroso trabajo que implica el adecuado diseño de cada técnica, de manera que se utilizará un lenguaje fácil de comprender para los trabajadores que sirven como fuente de información. La calidad y la amplia información obtenida se debe a la combinación de varios métodos y a la colaboración del informante clave, como fuente primaria de información en la cual se hará referencia, pues no existe técnica ninguna que a modo exclusivo brinde toda la información necesaria.

- Programar actividades:
 - Observación: se realiza de forma abierta para conocer la dinámica de trabajo de la empresa, las interacciones que ocurren entre los trabajadores, y entre estos y GIROS COIFFUR. Esto se apoya en la percepción atenta, racional y sistemática de los hechos asociados directamente a los objetivos del diagnóstico organizacional en sus condiciones naturales.
 - Cuestionario: se utiliza el cuestionario para diagnóstico organizacional que contiene un formulario de preguntas dirigido a los trabajadores.
 - Entrevista: se utilizará como técnica complementaria del resto de las técnicas a través de ella se amplía, verifica y aclara la información.
 - Trabajo en grupo: se usará para la implementación del trabajo con los grupos que participaron en el estudio.
- Análisis de la información recabada:

Como primer paso para el diagnóstico organizacional, se realizaron observaciones abiertas durante el estudio, a la dinámica interna de la organización y el desenvolvimiento diario de las tareas a realizar por cada uno de los trabajadores. Con lo cual se obtuvieron resultados relevantes, ya que se comenzó a tener una visión real de dicha dinámica, además de incrementar en el conocimiento del desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores en sus respectivos puestos.

Se pudo apreciar además que existe un cumplimiento pero con ausencia de compromiso de los trabajadores hacia la empresa provocando con esto que los clientes no tengan un valor agregado en el servicio que recibe lo cual implica que busquen otros locales donde sienten que los empleados son más preocupados por mejorar cada atención que se brinda a los clientes. No existen reuniones periódicas para determinar los resultados obtenidos de los empleados y determinar el nivel de compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos planteados. No se plantean discusiones para analizar temas de interés de los empleados, de la empresa o comunicar a los empleados la situación de la empresa, en qué medida se han cumplido los objetivos.

A pesar que los puestos de trabajo son adecuados para dicha empresa, ya que cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para la optimización del trabajo, aun no se puede considerar que las instalaciones y puestos de trabajo son suficientes para desarrollar con más calidad y satisfacción individual el servicio brindado ya que al mejorar dichos aspectos y ser más innovadores que la competencia se logrará un plus adicional en el

servicio brindado hacia los clientes y conseguir también de esta manera la fidelización de los mismos.

En este orden se pudo constatar además que existen marcados conflictos dados por las relaciones de comunicación entre jefes-jefes y jefes – subordinados, ya que no se tiene establecido claramente cual es modelo de comunicación organizacional a seguir.

- Análisis de las entrevistas:

Se realizaron 7 entrevistas, atendiendo a los grupos explorados dentro de la empresa, estos se corresponden con: propietarios, administradores (supervisores), recepción, estilistas, manicuristas, maquilladoras, personal de limpieza.

- Entrevista # 1 (PROPIETARIO)

Percibe el funcionamiento de la empresa estable en cuanto a las perspectivas, niveles de eficiencia y capacidad de aprendizaje ya que el contenido de trabajo es fuerte, muy operativo y práctico, pero de igual manera cree que no están cumpliendo con las expectativas de ingresos esperados, ya que se está generando solamente lo necesario para cubrir gastos y pago de salarios pero falta generar los porcentajes de ganancias esperados. Se considera que pueden ser una empresa en ascenso y con potencial humano con elevada preparación

y alto nivel de desempeño, puesto que, disponen de recursos y medios técnicos para desarrollar con éxito las tareas, pero falta motivar a los empleados para lograr lo mencionado y conseguir una eficiente comunicación organizacional mediante un compromiso de los empleados con la empresa.

Refiere además falta por cumplir satisfactoriamente con el servicio de atención al cliente ya que deben caracterizarse por un servicio en el cual los clientes sientan la necesidad de ser fieles con la empresa al encontrarse en un mercado tan competitivo. Plantea que los problemas o dificultades que se relacionan con la empresa es la falta de una cultura organización al marcada lo cual se ve reflejada en la falta de compromiso de los empleados. Falta de instalación para la ubicación y contratación de nuevos empleados para una visión de crecimiento. Existen insatisfacciones respecto a las relaciones de comunicación organizacional que aunque son manejables están sujetas a perfeccionarse y deben resolver los problemas que aún están a medias.

- Entrevista #2 (ADMINISTRADOR - SUPERVISOR)

Apunta que para que exista un funcionamiento estable atendiendo a las perspectivas de un servicio de calidad de los clientes; deben existir 2 condiciones:

- Que se resuelva la falta de compromiso de los empleados.
- Que se cumpla con lo planificado y se establezcan incentivos.

Considera un escenario favorable para aprender, por ser servicios que se aprenden diariamente, y por existir un colectivo muy bueno de trabajo que favorece el intercambio, pero lo que afecta lo mencionado es que los empleados no se sienten con el compromiso para hacerlo.

Los principales problemas están dados a que el trabajo en grupos es ocasional, no se puede hablar de equipo a pesar que cada empleado cumple una función individual. Las funciones no están debidamente delimitadas, ya que un estilista puede ser maquillador, manicurista o viceversa por lo cual existe inconformidad por parte de los empleados al sentir que existe una competencia que no es equitativa en cada puesto. Métodos y estilos de dirección inadecuados, que no propician mejora continua. Relaciones de comunicación organizacional (regulares) y tienden a mal en ocasiones.

No existe cultura del debate. No se aprecia de modo adecuado el buen trabajo de cada empleado. Existen ciertos modos de abuso de los métodos de dirección que han influido mucho en la comunicación organizacional ya que no existe la confianza adecuada entre directivos y empleados.

- Entrevista #3 y # 7 (RECEPCIÓN – PERSONAL DE LIMPIEZA):

Percibe como buen funcionamiento, la capacidad de aprendizaje que se aprecia desde el punto de vista de cada empleado. La comunicación no es buena. Los problemas considera se debe a los lugares de procedencia de donde provienen estos trabajadores, donde quizás no se han forjado valores de identidad y reconocimiento hacia la empresa por ser muy diversos los niveles de profesionalización además de los objetivos con los que iniciaron su nueva incorporación al nuevo trabajo, y esto subyace en que no exista un sentido de pertenencia y de compromiso de los empleados. Se debe implementar un sistema de incentivos que favorezcan el estímulo. Las características deben brindar una imagen en la cual los clientes se sientan como en casa y tengan la necesidad de volver ante su siguiente servicio. Se debe elaborar horarios que sean establecidos para los trabajadores para las actividades como el almuerzo, entrada que sea puntual.

- Entrevista #4, #5, #6 (ESTILISTAS, MANICURISTAS, MAQUILLADORAS):

Se percibe un funcionamiento desorganizado, ya que no se cumple con las expectativas prediseñadas para esta empresa, donde persiste la lentitud en la asignación de los recursos necesarios, lo cual entorpece la gestión diaria de los empleados. El estilo de dirección está supeditado a un sistema de trabajo de GIROS COIFFUR, lo cual establece una ausencia de normas y procedimientos para un buen desempeño de la gestión diaria, lo que origina una gran ausencia de reuniones periódicas para poder conocer el nivel de compromiso de los empleados y el nivel de satisfacción de los mismos.

En GIROS COIFFUR falta fluidez y unidad de criterios desde la dirección mediante una deficiente comunicación organizacional lo que provoca que no haya una cultura organizacional marcada dentro de la empresa. Señala que se aprecian reservas en cuanto a las relaciones de los jefes con los subordinados que pueden estar dados a errores en el proceso comunicación organizacional o a una ausencia de dicho proceso. Por eso considera una confianza parcializada de los directivos hacia los subordinados. Persiste la falta de dinamismo en los métodos de dirección, no existe interrelación sistemática entre los factores y recursos que intervienen en el proceso a pesar de contar con condiciones de trabajo y recursos materiales aunque se los podría mejorar. Las relaciones de comunicación organizacional entre los empleados es solamente la necesaria y en ocasiones es ausente, entre propietarios y supervisores se manifiesta la falta de unidad de criterios, existen fricciones de trabajo que conllevan a introducir cambios que en ocasiones no van acordes a los objetivos que tienen los empleados. Se maneja una imagen de comunicación ausente en esta empresa. Existe tergiversación del concepto de sentido de pertenencia en la empresa, ya que no existe el compromiso adecuado de todos los empleados para cumplir las metas propuestas. Se piensa con mucha individualidad.

Las condiciones de trabajo permanecen latentes como una insatisfacción que no favorecen el compartimiento de grupo ya que les falta áreas donde puedan compartir en grupo ya que cuentan con él espacio justo para cumplir sus funciones y no cuentan con un comedor adecuado para su alimentación. De

igual manera la falta de reconocimiento al esfuerzo adicional que se realiza para cumplir con determinada tarea provoca que los empleados no sientan la necesidad de hacerlo. Por último agregan no sentirse satisfechos con el reconocimiento que reciben pero si con el trabajo que realizan a pesar que es lo justo y por ende no se brinda un plus adicional para conseguir la fidelización del cliente.

La debilidad de la empresa es generada por las insatisfacciones que manifiestan el grupo de trabajadores mostrándose inseguros en cuanto a la capacidad de sus directivos para la toma de decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de los problemas.

Las relaciones jefe –subordinado expresan una debilidad que indica la presencia de la valoración disminuida que reflejan los trabajadores de las relaciones que se establecen entre los trabajadores y sus directivos así como las insatisfacciones creadas sobre la base de una comunicación organizacional ineficiente a pesar que existe respeto y colaboración mutua.

El estilo de dirección evidencia una fortaleza media que expresa una valoración marcada por criterios de insatisfacción de los trabajadores acerca de la manera en que son dirigidos por sus jefes superiores y la influencia de estos estilos adaptados a la nueva estructura empresarial que influye en los resultados del trabajo.

Lo anteriormente expuesto resume que la variable de la dirección, infiere que la valoración que tienen los trabajadores de la empresa no es satisfactoria del todo ya que existen fuertes debilidades que se contraponen con lo que demuestra el análisis organizacional que a consideración se analiza como una debilidad sobre la imagen de los trabajadores, la valoración del carácter de las relaciones interpersonales bajo un clima de confianza desde la posición o función que cada uno ocupa para ayudar a mejorar el funcionamiento de la empresa.

Las relaciones laborales entre los empleados son armónicas a pesar que existen conflictos pero falta que se encuentren marcadas por una comunicación organizacional eficiente.

La colaboración es buena porque se cumple con lo mínimo pero falta un compromiso de los empleados para que sea eficiente. Pues se logra una buena diferenciación de las relaciones basadas en la colaboración y la falta de compromiso lo que provoca el incumplimiento de los objetivos planteados por la empresa y predomina el interés por los resultados individuales a pesar que no son reconocidos.

Las proyecciones que tiene la empresa van en función de los objetivos planteados y del nivel de comunicación eficiente para el cumplimiento de los mismos, determinados por el comportamiento de cada empleado en función de la comunicación organizacional existente.

La comunicación organizacional muestra una marcada debilidad dada por algunas insatisfacciones en relación a la efectividad de los canales de comunicación formal e informal interna de la empresa, donde se contempla en cada uno de los ítems que es un punto vulnerable para la organización partiendo de fricciones de trabajo entre los empleados lo que genera conflictos en los canales de comunicación que internamente constituye un aspecto que se puede decir influye negativamente en el comportamiento de la empresa, aunque de modo externo se maneja una imagen de comunicación formal.

La motivación por el trabajo muestra debilidades e insatisfacciones en el sistema de actividad que resulta de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo.

La planeación estratégica debe ser muestra de fortaleza en la coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias establecidas por los directivos y las acciones que se llevan a cabo para su implementación.

La orientación a la satisfacción del cliente expresa una debilidad en mayor grado acerca de las estrategias de la empresa hacia la satisfacción de sus clientes, ya que no son considerados como uno de los elementos más importantes y que distinguen los resultados que se deben obtener en la empresa dada la falta de compromiso de los empleados que no ven las necesidades de los clientes así como de las demandas y opiniones de los

servicios que se requieren demostrando una falta de calidad por parte de la organización.

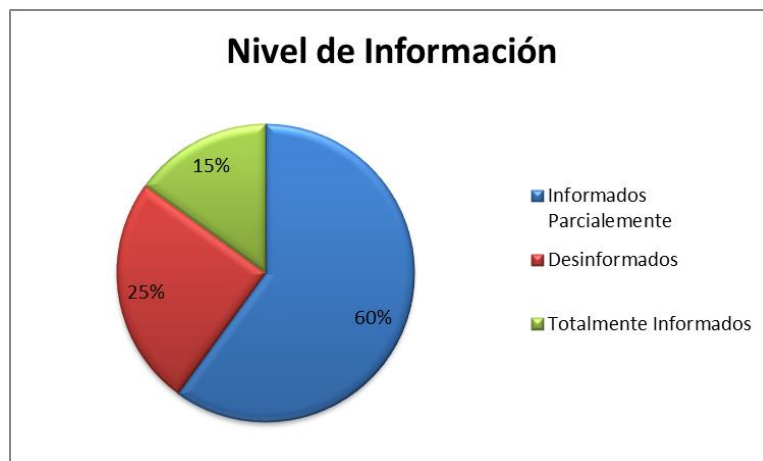
La deficiente comunicación organizacional entre el administrador y el propietario es evidente, ya que si existiera una clara comunicación organizacional entonces los problemas serían tratados en base a los conceptos planteados para resolver conflictos.

Dentro del trabajo en grupo se pudo medir la comunicación organizacional que existe al interior de GIROS COIFFUR mediante el nivel de información que maneja cada empleado de la empresa:

En el gráfico No 3, se muestra el nivel de información que existe en GIROS COIFFUR.

Gráfico No 3

Nivel de Información en GIROS COIFFUR



Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio C. Vega

Por lo cual se requiere que exista mayor conocimiento por parte de los empleados de los temas en los cuales ellos se encuentran involucrados.

De igual manera se pudo verificar la falta de compromiso de los empleados, que es un problema importante que se ve reflejado en la fidelización del cliente, ya que es difícil erradicar un comportamiento que está permitido desde hace mucho tiempo en la empresa y que no genera ningún beneficio, al contrario está empeorando en cuestión de tiempo y dinero que se invierte en las actividades de la empresa y se está contaminando de ello a los nuevos miembros de la empresa, ya que los empleados nuevos al ver la falta de compromiso de los empleados antiguos en la empresa se sienten en un ambiente en el cual esto es normal.

Ésta falta de compromiso va de la mano con el tiempo que los trabajadores pierden en actividades ajenas a la empresa en las mismas instalaciones como por ejemplo: tiempo excesivo para desayunar, fumar, hablar por teléfono, impuntualidad, entre otras.

En cuestiones monetarias, esta actitud de falta de compromiso está causando pérdidas a la empresa, ya que los clientes al sentirse que no reciben un valor agregado en los servicios que reciben optan por cambiar de lugar y por ende se pierde la fidelización de los mismos. Aunque aún no es un problema, pero es la cúspide de todas estas gestaciones revolucionarias y se está empezando a sentir en la empresa es el aplazamiento del pago del salario de los trabajadores, ya que si siguen con esta actitud y no se mantiene ni se fideliza a los clientes el nivel de ingresos esperados de la empresa sería inferiores por

lo cual se debe cubrir otros gastos como pago a proveedores lo que desembocaría en el retraso del pago de salarios.

Por tanto se puede identificar que los indicadores de la empresa en que impacta cada problema son:

- El tiempo en que se cumplen las actividades.
- La falta de compromiso de los empleados.
- Las pérdidas monetarias.
- Mala imagen de la empresa con el cliente, lo que podría llevar a más pérdida de clientes.

Por lo analizado en la situación de GIROS COIFFUR, se debe elaborar estrategias que sean eficientes ya que estas hacen referencia a cómo lograr un objetivo. Hay que recordar que la empresa dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio de la empresa que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que permitirá realizar un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las de comunicación organizacional o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

- Matriz FODA

- FORTALEZAS:

F-1: Tener una estrategia de mercado definida.

F-2: Contar con un producto innovador.

F-3: Conocimiento del mercado.

- DEBILIDADES:

D-1: Tener una posición poco conocida en el mercado.

D-2: El mecanismo de trabajo puede fallar o puede ser clonado por la competencia.

D-3: Manejar una estrecha línea de productos.

D-4: No contar con una estructura de comunicación organizacional definida y que sea conocida por los empleados.

- OPORTUNIDADES:

O-1: Poder mejorar el mecanismo de trabajo.

O-2: Contar con la posibilidad de expansión.

O-3: Existe la posibilidad de mejorar costos mediante alianzas estratégicas.

O-4: Mejora de las instalaciones para ofrecer mejor calidad en el servicio tanto al cliente externo como interno.

- AMENAZAS:

A-1: Competidores de bajos costos y extranjeros que entren en el mercado.

A-2: Ventas de productos sustitutos.

A-3: Mayor poder de negociación de los proveedores.

A-4: Comunicación organizacional ineficiente entre jefes y trabajadores.

Partiendo de la matriz FODA se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

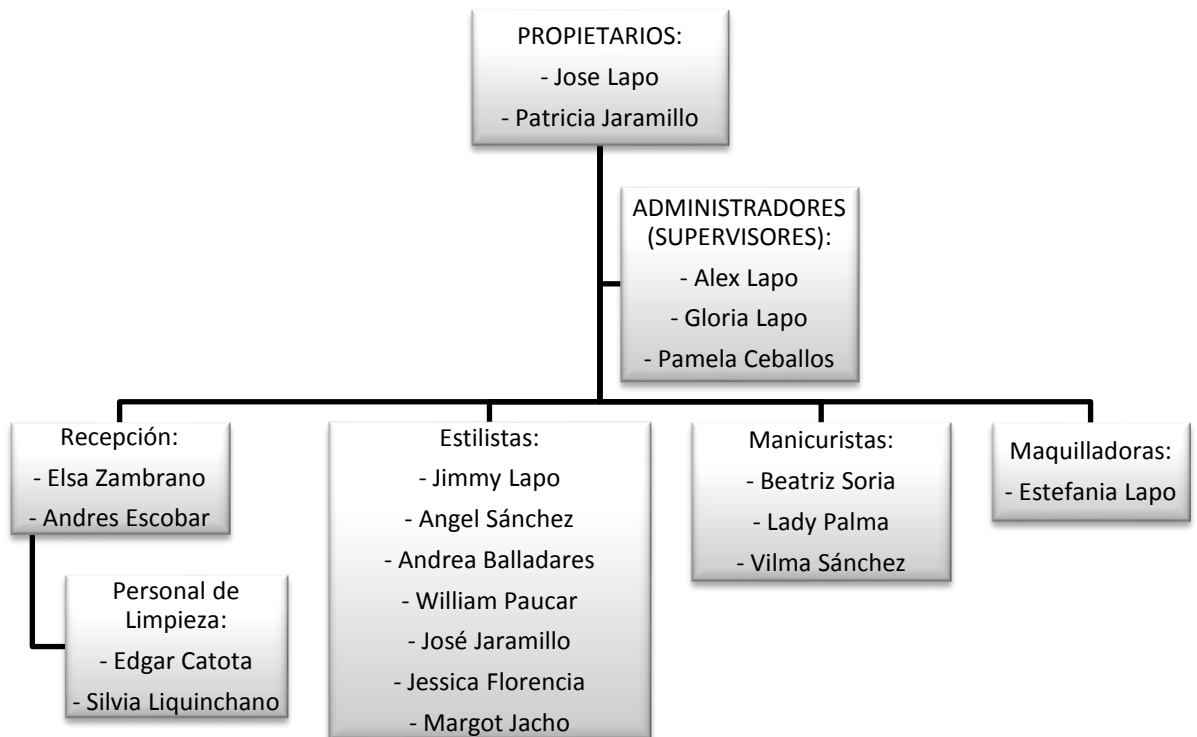
La matriz FODA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se refiere a fortalezas se debe diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten, mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás.

Para el diagnóstico organizacional se requiere conocer el organigrama de la empresa, el cual hace referencia a como está organizada la empresa en cuanto a estructura jerárquica, de mando. En este punto se hace referencia a la importancia del recurso humano, ya que es a este al que le corresponde el seguimiento de los parámetros establecidos por la empresa y la consecución de los objetivos y propósitos.

En el gráfico No 4, se puede observar el organigrama de posición de GIROS COIFFUR, que es de la siguiente manera:

Gráfico N° 4

ORGANIGRAMA: GIROS COIFFUR



Fuente: Organigrama de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio C. Vega

El organigrama en base a la estructura organizacional debe ser abierta, donde se permita el aporte de sus empleados, por dos razones:

Los empleados son los que más pueden aportar a la empresa, no solo su fuerza de trabajo sino ideas nuevas e innovadoras, que seguramente le serán de utilidad a la hora de enfrentar un mercado dinámico y cambiante; son los empleados quienes desarrollan los procesos dentro de la empresa y conocen a profundidad las bondades y falencias de tales procesos, pues son ellos los que viven a diario sus resultados, los que tienen que sortear las dificultades, etc.

Ofrecer condiciones de participación a los empleados, para que se sientan a gusto e identificados con la empresa, si se logra una buena participación del empleado, este aportara mucho de sí a la misma, logrando de alguna manera que los objetivos y propósitos del empleado sean muy cercanos a los de la empresa.

Cuando existe una identidad, objetivos y metas comunes entre la empresa y sus empleados, existe una unidad y una sinergia que fortalece la institución desde adentro, desde sus propios empleados que llegan a sentir la empresa como suya, motivándolos y comprometiéndolos aún más con la misma.

La estructura organizacional de la empresa debe facilitar la comunicación organizacional entre sus empleados y los propietarios. La parte administrativa no debe estar desconectada de la parte operativa, no debe existir un ambiente marcado de jefe a subalterno, debe existir un ambiente de confianza y compromiso mutuo para que la empresa marche en armonía.

Los empleados deben estar capacitados para enfrentar situaciones que afecten la comunicación organizacional y por ende conflictos con los clientes, ya que los propietarios no son quienes mandan sino quienes lideran y esto se logra con una persona que posea una mentalidad abierta y dinámica, que tenga la capacidad de generar confianza y motivación en las personas que tienen a su cargo. Esto significa que los propietarios y administradores deben estar completamente identificados con la misión y visión de la empresa, con sus objetivos y propósitos, lo mismo que con sus lineamientos, estrategias y

filosofía, para que puedan transmitir plenamente al personal que lideran esos mismos elementos, ya que de la habilidad que tengan ellos de transmitir sus ideales depende el éxito a la hora de alcanzar los objetivos. La responsabilidad en el logro de metas depende de la capacidad de quien dirige el personal para motivarlos y comprometerlos.

Por lo cual GIROS COIFFUR en base a sus políticas y estrategias debe contar con una cultura organizacional sólida ya que ésta representa la madurez y el estado de desarrollo de la empresa. La cultura organizacional no es buena ni mala, positiva ni negativa, simplemente es la expresión de lo que GIROS COIFFUR experimenta y vive, lo que proyecta de acuerdo a la forma que es como empresa y unidad, a como aborda sus problemas, como realiza sus procesos y actividades, como es su comunicación organizacional, es decir es el reflejo de sus características como empresa y como la individualidad de cada uno de los empleados de la misma.

El clima organizacional en GIROS COIFFUR entra a jugar un papel importante dentro de la empresa, ya que es lo que los miembros de la misma perciben en el ambiente, lo que palpan, lo que sienten al ser parte de ella. Y de esta percepción puede significar que el empleado se motive o desmotive. Que tenga una u otra actitud frente a ella. De dicho clima organizacional depende la forma con que el empleado asuma sus tareas y funciones, aborde los problemas que se le presenten. Lo anterior hace que se le dé importancia al clima organizacional de toda empresa, porque de este dependa que los

empleados se sientan cómodos, a gusto, significando un mayor rendimiento y compromiso de estos.

Un empleado en un ambiente agradable y con una actitud positiva, tiene mayor capacidad tanto para desarrollar sus funciones como para solucionar los inconvenientes que se presenten. Un buen clima organizacional permite mayor concentración y por consiguiente un menor riesgo de equivocarse. Entre mejor sean las condiciones en que el empleado se desempeña mejor será su rendimiento. No es suficiente con tener buenos equipos y recursos si las personas que los utilizan no se encuentran mentalmente en buenas condiciones. Aunque la disposición y actitud de un empleado depende de muchos aspectos, el clima organizacional puede o bien mejorar el estado de ánimo del empleado o afectarlo y disminuirlo.

Toda persona es más productiva si se desenvuelve en un ambiente de confianza, de colaboración, de apoyo mutuo. Con estas condiciones el empleado tendrá más tiempo y energías para dedicar a su trabajo, podrá ser mucho más creativo y ágil y no desgastará tiempo en preocuparse por sus compañeros y subalternos, pues confía plenamente en ellos dedicándose a realizar su trabajo sin tener que buscar formas de cubrirse o protegerse de alguien que pueda en un momento dado afectar sus intereses.

Otro aspecto importante en GIROS COIFFUR son sus valores corporativos de los cuales depende en buena parte el desempeño de la organización, partiendo que de la responsabilidad, honestidad, compromiso y cumplimiento

contribuyen a mejorar los procesos, a disminuir costos, a aumentar la productividad, por lo cual se comprende el aporte que los valores corporativos pueden hacer a la empresa.

No solo la parte interna y operativa de la empresa resultan beneficiada de la existencia de unos valores fuertes. Sino la parte externa, la imagen y confianza que se proyecta al público, al cliente, que es un factor más que contribuye a la fidelización de sus clientes.

De los valores corporativos de la empresa depende la eficiencia en sus operaciones y la efectividad a la hora de incursionar en el mercado. Una empresa con una reputación sólida, brinda la seguridad al cliente de que su producto o servicio tiene un total respaldo, es también una garantía para los proveedores y acreedores, siempre será más fácil conseguir financiación y apoyo para proyectos de inversión y financiación si las entidades financieras tiene confianza en la empresa.

Las estrategias se hacen necesarias a la hora de evaluar el entorno de la empresa, ya no haciendo énfasis solo en la estructura interna de la empresa sino en la forma como la misma se proyecta hacia el entorno y en la forma como lo aborda.

Es por eso que se deben tener en cuenta cada una de las áreas internas de la organización, cada una cumple un papel importante dentro y fuera de ella.

De igual manera se debe implementar políticas de atención al cliente, ya que de ellas dependen que los productos y servicios tengan una mejor o peor aceptación por parte de éste, se debe tener presente que se encuentran en un mercado muy competitivo y que siempre habrá un producto o servicio tan bueno o hasta mejor que el de GIROS COIFFUR y que solo la visión subjetiva del cliente marca la diferencia y lleva a este a ser o no cliente. Un buen o mal servicio o una atención será la única variable que se tenga a favor o en contra de la empresa.

Todo debe ser planeado y cuantificado tanto en su riesgo como en sus beneficios, y con base a esto fijar las estrategias que permitirán a la empresa llegar a los objetivos planteados, ser lo que quiere ser, las estrategias previas a un plan o consecuencias de este, son las que permitirán alcanzar la visión de la empresa que debe ser el objetivo único de la misma entendiéndose esta como la unión de recursos materiales, financieros, los empleados, propietarios y clientes.

- Propuesta de solución:

Luego de conocer los factores que afectan al proceso de comunicación organizacional se debe trazar estrategias por parte de la empresa para contribuir a minimizar o eliminar dichos factores en los trabajadores, siempre que estos puedan ser resueltos por la institución sin la intervención de otros factores tales como financiamiento externo, cambios estructurales a nivel de empresa u otras acciones, en las cuales no pueden influir de forma directa.

De igual manera para mejorar los problemas de comunicación organizacional encontrados en la empresa se debe implantar normas que rijan el comportamiento de los trabajadores y los administradores de la empresa para lograr un mayor compromiso de ellos hacia la empresa mediante incentivos, mayor conocimiento de hacia dónde va la empresa, establecer un modelo de comunicación organizacional que vaya relacionado con el trato y la confianza de los empleados hacia los administradores y propietarios y viceversa, de ésta forma se evitarán muchos problemas causados por la falta de compromiso. No se debe pasar por alto las necesidades de motivación de los trabajadores.

La capacitación a los empleados debe ser constante, y se debe establecer una cultura organizacional que sea acorde al comportamiento de los empleados y se acople a los requerimientos de la empresa para lograr los objetivos deseados y la consecución de las metas propuestas.

Para establecer un proceso de motivación en los empleados se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Satisfacer necesidades básicas y sociales.
- Descubrir las aptitudes y la capacidad de trabajo de cada individuo (porque éste debe realizar aquello para lo que es capaz y que a la vez sea de su satisfacción).

- Realizar la imagen de empresa como comunidad de interés como tarea común de todos.

- Adecuar a sus objetivos la selección, formación y orientación del personal.

Para considerar que el sistema de motivación es satisfactorio se debe tomar en cuenta si ha cumplido las siguientes características:

- Productivo: Induce al grupo humano a trabajar eficientemente.

- Competitivo: En atención a la relación costo - beneficio para tareas y objetivos.

- Comprensivo: Si satisface todas las necesidades de los empleados y permite la identificación de grupos de trabajo dentro de la empresa.

- Flexible: En cuanto al tiempo (adaptación frente al cambio social) como a los individuos (diferenciación psicológica).

Si se incurren en todos estos puntos, la motivación implicará la decisión de todos los empleados de participar y sentirse comprometidos en la actividad

empresarial en toda su dimensión y con ello se logrará el equilibrio de la empresa.

En GIROS COIFFUR se nota la ausencia de valores empresariales por lo cual es indispensable contar con un manual de dichos valores que se conocido por los empleados, el cual deberá tener los siguientes puntos:

- Lealtad a los principios de la empresa.
- Disciplina como factor común en todos los procesos de comunicación organizacional de la empresa. Debe comprenderse en el amplio sentido de la palabra: tecnológica, contable, administrativa, veracidad y entrega en tiempo de las informaciones, cumplimiento de los compromisos y la palabra empeñada.
- Trabajar en un ambiente de respeto mutuo, de confianza en las personas, en el que cada cual tenga derecho a expresar sus ideas respetuosamente, en el momento y lugar adecuado; a ser escuchado y atendido. Este ambiente ayuda a consolidar el trabajo en equipo que requiere la empresa.
- Consagración al trabajo. Comprensión de que el trabajo está directamente relacionado con asegurar el bienestar de cada empleado y de la empresa. Dejar algo para mañana es un lujo que no puede darse ningún empleado. El

sentido de urgencia y el uso efectivo de los recursos humanos y materiales eficientemente, deben caracterizar el trabajo de GIROS COIFFUR.

- Cuidar y ahorrar los recursos: Desarrollar un alto sentido de la honestidad y la responsabilidad. Es un deber de cada trabajador combatir los rasgos de corrupción y multiplicar la vida útil de los equipos, herramientas y medios puestos a la disposición de cada empleado para cumplir con la misión asignada.
- Sentido de pertenencia. Los empleados deben sentirse comprometidos con los objetivos de GIROS COIFFUR. Cada empleado con su habilidad, pericia, inteligencia y profesionalidad, es parte importante de la empresa y su papel dentro de ella, por simple que pueda parecer, es indispensable.

Se debe llevar a cabo un diálogo entre empleados y propietarios y delimitar la problemática que se está viviendo, implementar o facultar a una persona que se haga responsable de la comunicación organizacional de la empresa, así habrá un intermediario entre empleados y propietarios que esté al pendiente de factores y necesidades de los trabajadores y su comportamiento. Realizar normas que cubran cualquier tipo de actitud laboral y darlas a conocer, ejecutarlas y no dar marcha atrás. Realizar periódicamente encuestas de clima organizacional, para ver los avances o los problemas que se están gestando y así atenderlos a tiempo.

De igual manera para implementar las estrategias mencionadas y obtener los resultados esperados se debe determinar aquellas que promueven una alta satisfacción laboral, o sea la conformación psicológica óptima del puesto que permite que el trabajador sienta cierto tipo de recompensa, que no solo contribuye a su bienestar personal sino también al aumento de su productividad. Entre las que se puede mencionar:

- En primer lugar aparecen las relaciones entre el trabajador con su puesto de trabajo: El trabajador tiene que sentir seguridad, tener confianza de que en el futuro conservará su empleo. Tener la certeza de que el esfuerzo que realiza en su trabajo diario, es reconocido adecuadamente. Además, debe sentir que el centro de trabajo promueve la adquisición de los conocimientos, habilidades, y experiencias, necesarias para la realizar las tareas que el puesto le exige. Necesita también ser escuchado, participando con sugerencias y opiniones y que ellas sean aceptadas por sus superiores.

La percepción que el trabajador tenga de estas condiciones, influirá en la posibilidad de generar un sentimiento de seguridad que lo impulsará a trabajar mejor y con un mayor entusiasmo por medio de una comunicación organizacional eficiente desarrollando en una cultura organizacional adecuada acorde a los requerimientos de la empresa.

- En segundo lugar deben aparecer las condiciones que propicien buenas relaciones con el grupo al que pertenece: Necesita conocer que su centro laboral favorece las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y sus jefes..

Tener la certeza que su grupo está comprometido con las metas que la empresa se propone alcanzar. El estilo de dirección debe ser aceptado por él y debe tener confianza en la capacidad de sus superiores.

Por las reacciones afectivas que el trabajador vivencia cuando el clima de su grupo de trabajo es el adecuado, se puede probar el grado en que el trabajador se siente satisfecho y a gusto en su grupo de trabajo por lo cual sea más eficiente y comprometido con su labor diaria.

- En tercer lugar el puesto de trabajo debe brindarle al trabajador las condiciones físicas que favorezcan la ejecución de su actividad laboral: El trabajador debe sentir que las condiciones de iluminación, temperatura, ruido, horario, turnos, entre otras, no menoscaban su personalidad y que le faciliten el desarrollo de un estilo propio de trabajo y que además durante el transcurso de la jornada laboral pueda reponer sus fuerzas.

Cuando las condiciones del ambiente físico de trabajo le permiten al empleado desempeñar correctamente su actividad laboral, el trabajador experimenta sentimientos positivos al reconocer que sus superiores garantizan su salud y bienestar personal.

Si las relaciones entre las condiciones de trabajo anteriores se establecen dentro de los parámetros de la normalidad, el trabajador tendrá una alta estima en GIROS COIFFUR. Aceptará a las supervisiones como los controles necesarios para mantener la cantidad y la calidad del trabajo. Establecerá

mejor comunicación organizacional entre sus compañeros de trabajo y sus superiores. Sentirá que existen las condiciones que favorecen las perspectivas de alcanzar mejores ocupaciones por el esfuerzo personal.

La persona tiende a sentirse bien cuando se reconoce que su desempeño es bueno, motivándose a destacarse con la finalidad de ser recompensado y sentirse comprometido con GIROS COIFFUR.

La estrategia a aplicarse para los problemas encontrados es la estrategia de intervención, dentro de la cual se aplicará capacitaciones a los empleados para desarrollar sus habilidades de comunicación organizacional y conseguirlo de manera eficiente. Dentro de esta estrategia intervendrán el conjunto coherente de recursos utilizados por todo los empleados incluyendo a los propietarios con el propósito de desplegar tareas dentro de la empresa para producir los cambios esperados en la comunicación organizacional consiguiendo con esto la mejora de la misma y obteniendo los resultados de la consecución de objetivos esperados, que es un mayor compromiso de los empleados con la empresa y lograr con esto la mejor producción consiguiendo un mayor nivel de satisfacción de los clientes y por consiguiente la fidelización de los mismos.

El esquema que se analizó para la propuesta de dicha estrategia es la identificación del entorno de la empresa, el análisis de los problemas existentes, con lo cual se pudo establecer el objetivo a lograr que es la mejora en la atención y satisfacción de los clientes, para lo cual se contará con todo

el personal, se realizará capacitaciones con los empleados para conseguir mayor compromiso de lo mismo, se definirá la eficiencia de la comunicación organizacional en la empresa mediante la medición de los objetivos esperados y se contará con todos los recursos tecnológicos disponibles en la empresa. Con la implementación de ésta estrategia se podrá identificar y observar el logro de las metas esperadas, evaluando el nivel de cumplimiento de cada empleado en base al nivel de comunicación organizacional de cada uno, la eficiencia de trabajo en equipo y la destreza para solucionar conflictos que se pueden presentar en el desenvolvimiento de sus labores diarias, a nivel grupal serán los administradores o propietarios quienes desempeñen dicha destreza y a nivel individual cada empleado.

Para el logro de las metas y la eficacia de la estrategia propuesta se debe dar continuidad sistemática al trabajo, apoyándose en los puntos a ser tomados en cuenta dentro de la misma, de manera que influya directamente en las variables y sub variables con más dificultades.

De igual manera se debe profundizar en el conocimiento de la comunicación organizacional para que la empresa entre en una dinámica organizacional que posibilite un crecimiento exitoso del desarrollo de cada uno de los procesos de la empresa y los objetivos que se deseen conseguir.

3.6.2. Elementos del diagnóstico en la comunicación organizacional

Los elementos; de mayor relevancia; que se usaron para el diagnóstico de la comunicación organizacional en GIROS COIFFUR son:

- Generación de información, la cual abarca tres aspectos:
 - La forma en que se recolecta la información, las herramientas utilizadas.
 - La metodología utilizada para recopilar la información.
 - La frecuencia con que se realiza el diagnóstico organizacional.

- Organización de la información, en donde se considera:
 - El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - El almacenamiento apropiado de los datos.
 - El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

- Análisis e interpretación de la información, el cual consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a los problemas existentes encontrados.

Dentro de los elementos del diagnóstico organizacional se debe considerar la funcionalidad de los mismos, para lo cual se examina principalmente las

estructuras formales e informales de la comunicación organizacional, las prácticas de la comunicación organizacional dentro de la empresa, el nivel de satisfacción de los empleados, el mantenimiento de la empresa y la innovación que se da en dentro de la misma.

Los objetivos de la funcionalidad de los elementos del diagnóstico organizacional son:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación organizacional y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación organizacional a nivel interpersonal, grupal y departamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación organizacional con el público externo con los cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación organizacional en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Todos los elementos como la funcionalidad de los mismos, son indispensables para realizar un diagnóstico organizacional eficiente que permita cumplir con los objetivos que se requieren mediante la ejecución de una estrategia definida que nos ayude en el mejoramiento de los problemas existentes.

3.6.3. Técnicas de diagnóstico en la comunicación organizacional

Dentro de la perspectiva funcionalista las técnicas de diagnóstico más usadas son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación organizacional, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación organizacional, y el análisis de la difusión de mensajes en la empresa.

Las técnicas que usaron para el diagnóstico de comunicación organizacional en GIROS COIFFUR son:

- Entrevista: Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de la empresa.
- Cuestionario: Permite recoger mayor cantidad de información de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis de la situación real de la empresa.

- La entrevista grupal: Esta técnica selecciona un número de empleados representativos de la empresa para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Adicional existen otras técnicas para el diagnóstico de comunicación organizacional:

- Análisis de transmisión de mensajes: Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la empresa, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes empleados de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación organizacional, las redes de comunicación organizacional informal y la manera como se procesa la información.
- El análisis de experiencias críticas de comunicación organizacional: Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la empresa y la efectividad o ineficiencia de las mismas.
- Análisis de redes de comunicación organizacional: Analiza la estructura de comunicación organizacional de la empresa y su efectividad. Se evalúa quién se comunica con quién, qué grupos existen en la empresa, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la

información, el contenido de la comunicación organizacional y la cantidad de información difundida.

Las técnicas de diagnóstico en la comunicación organizacional nos permiten:

- Evaluar el papel de la comunicación organizacional en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus empleados, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación organizacional desde la perspectiva de los empleados de la empresa.

3.6.4. Métodos de evaluación de la comunicación en la empresa

Para conducir la evaluación de comunicación organizacional de una empresa se debe tomar en cuenta varios factores culturales, políticos, conflictos internos, externos y de intereses dentro de la empresa que ayudan al diagnóstico organizacional. Por lo cual existen métodos para lograr una evaluación de comunicación organizacional exitosa, los cuales son:

- Analizar y confirmar las expectativas con respecto al uso eficiente de la comunicación organizacional en la empresa: Normalmente al inicio de un proyecto de evaluación en la empresa, la misma tiene grandes preocupaciones

acerca de si tendrán que implementar todas las recomendaciones o bien si tienen alguna elección respecto a qué hallazgos tomar en cuenta y cuáles no para el uso eficiente de la comunicación organizacional en la empresa.

Por lo cual, parte importante para la evaluación es identificar las expectativas de los actores clave, respecto a cómo será usada la información que surja como producto de manejar la evaluación.

Una vez que esta actividad se ha concluido, es necesario incluir los mensajes apropiados en el plan de comunicación organizacional. Es muy recomendable establecer y comunicar con toda claridad la forma en que será usada la información resultante y cómo esto puede afectar el futuro de la empresa y la forma de trabajo actual. Si el personal de la empresa anticipa riesgos derivados de esta iniciativa, típicamente no participarán activa y voluntariamente, esto puede tener como consecuencia que no compartan la información o que guarden detalles respecto a cómo se lleva la comunicación organizacional actualmente.

Sí tanto el patrocinador como el personal se ponen de acuerdo en cuanto a las implicaciones de los hallazgos y las expectativas y preocupaciones de los distintos grupos de interés, la ruta hacia una evaluación exitosa estará despejada.

Una evaluación debe ser percibida como la forma más apropiada y un paso crítico hacia el progreso de la empresa o como una jornada de aprendizaje; y

no como una cacería de brujas que solo busca identificar culpables de las situaciones que se encuentren en la comunicación organizacional.

Lo más deseable es que los resultados de la evaluación de la comunicación organizacional en la empresa sirvan para establecer una línea base contra la cual comparar si los cambios que se decidan implementar para mejorar la comunicación organizacional están dando resultado o no. Esto supone que la evaluación debe ser percibida como un programa continuo y no como un esfuerzo de única vez.

- Verificar que la empresa cuente con la amplitud y profundidad de habilidades necesarias para evaluar la comunicación organizacional en la empresa: Un método importante para manejar la evaluación de la comunicación organizacional y obtener los mejores resultados es poder colaborar con gente que sea sensible, imparcial, experimentada y que cuente con las habilidades necesarias.

Idealmente un grupo de evaluación tendrá dos miembros para contar con un rango más amplio de experiencia y asegurar que no se omiten los incidentes que seguramente se presentarán. Los miembros del equipo que cuenten con experiencia de comunicación organizacional no sólo tendrán mayor capacidad para identificar y manejar los incidentes que se presenten, sino que contarán con un mayor nivel de credibilidad con los diversos actores de la empresa que esté siendo evaluada. Esta credibilidad es un activo importante para el equipo del proyecto pues ayudará a crear una buena relación con los actores clave de

la empresa e incrementara la profundidad del análisis de los desafíos y fortalezas con que cuenta la empresa.

- Asegurar que existe el soporte y nivel de compromiso de la alta dirección y los empleados de la empresa para poder evaluar la comunicación organizacional en la misma: La empresa debe establecer como espera beneficiarse de la experiencia, antes de que la evaluación empiece. La prestancia y apertura de los directivos y los empleados para aprender como parte del proceso es crítica. Por esta razón, es mucho más efectivo si la evaluación surge como una propuesta de la empresa con un enfoque de evaluar en conjunto a la misma.

El compromiso de la alta dirección y del personal maximizan las posibilidades de que se preste real atención a los hallazgos y de que se implementen los cambios necesarios en la comunicación organizacional. Si un alto directivo es el único representante involucrado profundamente en la evaluación, entonces la problemática encontrada involucrará mayormente a dicha persona por lo cual se debe incluir a todo el personal de la empresa para encontrar una problemática más apegada a la realidad.

Involucrar a todos los empleados de la empresa desde el inicio, es decir desde que se elige el método de evaluación así como en las discusiones estratégicas al respecto, ayudará a que todo el personal se comprometa más profundamente con el proceso y con ello se podría reducir uno de los riesgos más significativos. Algunos procesos de evaluación consideran la

participación de dos o tres altos directivos y otros dos o tres colaboradores dentro del equipo que en conjunto con los consultores contribuirán en el proceso y en el diseño del plan de comunicación organizacional más apropiado para las características de la empresa.

Una participación y compromiso amplios también benefician al proceso pues esto asegura que se toman en cuenta un mayor número de observaciones, lo que a la larga contribuirá a minimizar los problemas potenciales de resistencia al cambio.

- Usar un marco de referencia probado para la evaluación de la comunicación organizacional: Un marco de referencia y herramientas de evaluación bien probadas asegurarán que elementos críticos para la evaluación de comunicación organizacional no se escapen y que existan bases teóricas o investigación que sustente el análisis y las recomendaciones de la evaluación.

Un marco de referencia para la efectividad de la evaluación de la comunicación organizacional debería describir qué componentes son vistos como críticos para que la comunicación organizacional funcione y la forma en que estos componentes interactúan y se desempeñan en una empresa que funciona efectivamente.

Actualmente existen distintos modelos en el mercado que han ido apareciendo porque la gente necesita enfatizar sobre componentes

individuales o usan distinta terminología o han sido ajustados para un tipo particular de empresa.

Por lo que se debe abarcar los siguientes aspectos: liderazgo en la empresa, la habilidad de la empresa para trabajar en equipo de manera efectiva, nivel de comunicación organizacional y si existe un modelo de comunicación organizacional definido y cómo éste es aplicado en la empresa; lo que nos ofrecen una visión panorámica de cómo la empresa está habilitada para manejar la evaluación de comunicación organizacional efectivamente.

- Asegurarse de contar con información precisa y completa que se requiere: El contar con información completa es tanto un reto como una necesidad. Es imperativo crear seguridad y confianza para obtener la información por lo que se requiere tiempo y un equipo de trabajo colaborador. Los pasos para asegurar que se cuente o se recopile información precisa incluyen:

- Seleccionar personas encargadas de la evaluación que sean capaces de inspirar confianza y aseguren un proceso imparcial.
- Asegurar que la directiva y el personal están profundamente comprometidos con el proyecto de evaluación y que fomentan que todos los participantes sean honestos, reflexivos en sus respuestas.

- Recopilar información de distintas fuentes, propietarios, administradores, colaboradores, grupos externos de interés como proveedores etc.
- Ser transparente acerca de qué información va a ser compartida, con quién será compartida y cómo será compartida.
- Garantizar el anonimato de quien está respondiendo será muy favorable para evitar señalamientos y represalias. Es importante dejar claro que la información recopilada en cada entrevista, debe ser tratada como confidencial y sólo para efectos de identificar áreas de oportunidad o fortalezas en la evaluación de la comunicación organizacional.

Es recomendable que los resultados finales sean revisados con un grupo selecto de participantes con el fin de validar la asertividad de la presentación e identificar algunas mejoras en cuanto a cómo presentar los resultados de manera que impacten pero que no representen una amenaza para nadie en la empresa.

- Verificar la confidencialidad y propiedad de la información resultante de la evaluación: Aunque la empresa espere ávidamente recibir sus resultados, lo cierto es que al mismo tiempo existe mucho temor respecto a quien va tener acceso a la información y a qué nivel de detalle. Por lo que es importante determinar y clarificar que este método permita reconocer quien es la persona

o grupo idóneo para recibir los resultados y poder evaluar el impacto de los mismos entre todos los empleados de la empresa. La clave para evitar estas preocupaciones en este método, es clarificar de antemano quien es el dueño de la información resultante de la evaluación de comunicación organizacional y la forma en que ésta será compartida y usada.

- Proceder con la información obtenida para determinar si es veraz y comprobar si a partir de los cambios surgen los resultados esperados: Este método nos permite que posterior a obtener los resultados, poder determinarlos como una línea base de comparación, ya que nos ayuda a comprar la situación actual con los problemas encontrados en la comunicación organizacional. Con esto se puede encontrar cuales son las fortalezas y las debilidades actuales y a partir de esto desarrollar un plan de acciones a corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar la comunicación organizacional y reducir los problemas encontrados.

Con lo cual se podrá determinar si con los cambios propuestos se obtiene los resultados esperados y se consigue una mejora eficiente en la comunicación organizacional.

Se debe estar atento acerca de estos métodos de evaluación de éxito al llevar a cabo la planeación y conducción de un programa de evaluación de la comunicación organizacional. Ya que dentro de la empresa puede haber quien presenta resistencia al cambio y puede perjudicar la evaluación, sea que se haga de manera intensiva o discreta, una evaluación puede provocar conflictos y frustraciones, baja de productividad y resentimiento dentro de la

empresa; pero si se hace bien, puede proyectarla hacia una etapa más fuerte en su evolución.

Una evaluación puede tener diversos resultados y contribuye al diagnóstico organizacional. Puede incrementar la eficiencia, multiplicar los impactos positivos, revitalizar a la alta dirección y estimular al personal hacia nuevas direcciones y mejorar en los factores que se realizó la evaluación.

De igual manera puede ser como un motor que impulse a la empresa hacia un eje de mejora continua. Sin embargo, debe ser usada con cuidado y de manera inteligente para que no sea tomada de forma negativa sino como una contribución de desarrollo tanto personal como de la empresa para que produzca los cambios esperados.

4. CAPITULO 4: METODOLOGIA

4.1. ENCUESTA

4.1.1. Qué es una encuesta:

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se la realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la *entrevista*; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del *cuestionario*, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Las encuestas se realizan a grupos de personas de las cuales se desea obtener información, por ejemplo, se realizan encuestas al público objetivo, a los clientes de la empresa, al personal de la empresa, etc.; dicho grupo de personas se les conoce como población o universo. La principal ventaja del uso de la encuesta es que, dependiendo de la profundidad de la misma, se pueden obtener datos muy precisos; mientras que la desventaja radica en la posibilidad de que los encuestados puedan brindar respuestas falsas, o que los

encuestadores puedan recurrir a atajos.

El propósito en GIROS COIFFUR de la encuesta es obtener el pensamiento y opinión del empleado sobre la comunicación organizacional en la empresa. Si se administran correctamente dichas encuestas, la principal ventaja es que los datos estadísticos pueden convertir los datos en bruto en información que puede mejorar las condiciones de trabajo. Dejar de lado los resultados es una gran desventaja que contradice el objetivo fundamental de la encuesta, que es proporcionar mediciones para el uso, la formulación y aplicación de políticas y procedimientos que tengan un impacto positivo en la comunicación organizacional en la empresa.

4.1.2. Tipo de encuesta a realizar

Existen varios tipos de encuestas:

- Encuesta en el punto de venta: Es aquella que es realizada en los pasillos de un establecimiento comercial y que consiste en interceptar a los compradores de ese momento para solicitarles que rellenen el cuestionario.
- Encuesta ómnibus: Consiste en un cuestionario cerrado multitemático, compuesto por varios módulos que recogen información de una misma muestra sobre diferentes temas, para distintos clientes, que se abonan al servicio y se benefician de un ahorro de costes, dado que éstos son compartidos por todos los suscriptores. El hecho de que se lleven a cabo con

periodicidad semanal, mensual o trimestral las hace muy indicadas para estudios de seguimiento.

- Encuesta por suscripción: Es una encuesta de carácter único que es vendida a varios clientes interesados en ella y con necesidades parecidas. No debe ser confundida con la encuesta ómnibus.

Según sus objetivos existen dos clases de encuestas de opinión:

- Encuestas descriptivas: Estas encuestas buscan reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar descubrir en qué situación se encuentra una determinada población en momento en que se realiza la encuesta.
- Encuestas analíticas: Estas encuestas en cambio buscan, además de describir, explicar los por qué de una determinada situación. Este tipo de encuestas las hipótesis que las respaldan suelen contrastarse por medio de la examinación de por lo menos dos variables, de las que se observan interrelaciones y luego se formulan inferencias explicativas.

Según las preguntas:

- De respuesta abierta: en estas encuestas se le pide al interrogado que responda con sus propias palabras a la pregunta formulada. Esto le otorga mayor libertad al entrevistado y al mismo tiempo posibilitan adquirir

respuestas más profundas así como también preguntar sobre el por qué y cómo de las respuestas realizadas. Por otro lado, permite adquirir respuestas que no habían sido tenidas en cuenta a la hora de hacer los formularios y pueden crear así relaciones nuevas con otras variables y respuestas.

- De respuesta cerrada: En estas los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. El problema que pueden presentar estas encuestas es que no se tenga en el listado una opción que coincida con la respuesta que se quiera dar, por esto lo ideal es siempre agregar la opción “otros”.

Según la forma en que se realiza la entrevista:

- Por correo: En estas se requiere que una determinada muestra llene un cuestionario. La encuesta es enviada por correo junto con sobres de respuesta, con sus correspondientes sellos, para que sean devueltos a los investigadores.
- Por teléfono: Estas se realizan vía telefónica y las hacen un equipo de personas entrenadas que serán las encargadas de verbalizar las preguntas y apuntar las respuestas. Lo que debe lograrse es que el encuestador no influya de ninguna manera en las respuestas de los encuestados, por esto su entrenamiento.

- Personal: Estas entrevistas se realizan cara a cara. Pueden hacerse tanto en el lugar de trabajo u hogar del entrevistado, a personas que caminan por la calle o bien, que los entrevistados sean invitados a una sede para realizarla. Las encuestas personales pueden ser estructuradas, es decir que las preguntas ya fueron fijadas previamente así como también el orden en que se realizarán las mismas. En las encuestas inestructuradas, en cambio, el encuestador tiene mayor libertad para intervenir en la conversación ya que las preguntas son más generales y existe la posibilidad de repreguntar.

A través de un proceso analítico y un alcance correlacional se definió encuestas estructuradas con respuestas cerradas que permita evaluar el clima laboral y el nivel de comunicación organizacional en GIROS COIFFUR. La encuesta será estructurada, ya que está compuesta de listas formales de preguntas que se les formulará a todos por igual.

Al ser encuestas de opinión de los empleados se debe tomar en cuenta la confidencialidad y el anonimato ya que es un aspecto que es una preocupación importante independientemente del método. De igual manera, la encuesta a aplicarse para GIROS COIFFUR es cara a cara con cada encuestado, la cual consisten en encuestas mediante entrevistas directas o personales con cada encuestado. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por uno mismo y se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Su principal desventaja es el tiempo que se tarda para la recolección de datos, pero en el caso de GIROS COIFFUR es

importante este tipo de encuesta para conocer la opinión personal y las dudas que se puedan generar en la misma.

4.1.3. Resultados y tabulación de datos de las encuestas:

Con los resultados obtenidos durante el estudio de comunicación organizacional en GIROS COIFFUR se realizó la tabulación de datos, de todas las encuestas, se contaron todas las preguntas y se construyeron tablas para representar la información y con su respectivo gráfico para observar la tendencia de las respuestas obtenidas para después dar una conclusión de los resultados.

Procedimiento: Se proyectó la encuesta a cada uno de los empleados, pero se redujo la cantidad de encuestas porque no todos los empleados estuvieron presentes el día de las mismas, de un total de 20 empleados, se realizó 17 encuestas, lo cual fue considerado como una muestra suficiente para el análisis de los resultados.

Para la tabulación de los datos se utilizó tablas al igual que una representación gráfica de las mismas y posterior se realizó un análisis individual por cada pregunta.

5. CAPITULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1. TABLAS DE RESULTADOS Y ANÁLISIS

Pregunta 1

Cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación organizacional interna, ¿identifica claramente quién se lo envía?

Tabla No 3

Tabulación Pregunta No 1

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	35%
CASI SIEMPRE	2	12%
ALGUNAS VECES	8	47%
NUNCA	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 5**Respuestas Pregunta No 1**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

En cuanto al resultado la mayoría de empleados algunas veces identifican el emisor a nivel interno. Un considerable porcentaje siempre y casi siempre logran identificar los emisores de los mensajes. En otro pequeño porcentaje están aquellos que nunca identifican quien envía los mensajes. De acuerdo a lo encontrado en las respuestas, se puede deducir la falta de una organización y una seria estructura en los mensajes a nivel interno que ocasiona que no siempre los trabajadores puedan identificar claramente quien envía los mensajes. Este tipo de situaciones pueden ser disminuidas con la elaboración e implementación de un plan de comunicación organizacional interna en el que con claridad los participantes del proceso, logren reconocer la procedencia del mensaje y cuál es la intención del contenido.

Pregunta 2

¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la empresa a nivel interno?

Tabla No 4**Tabulación Pregunta No 2**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	24%
CASI SIEMPRE	8	47%
ALGUNAS VECES	5	29%
NUNCA	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 6**Respuestas Pregunta No 2**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Las respuestas en esta pregunta muestran cómo la mayoría de los trabajadores casi siempre reciben mensajes realizados con actividades y eventos realizados en la empresa a nivel interno. El resto de personas se ubican entre las opciones de siempre y algunas veces con porcentajes entre el 24 y 29%. Los resultados obtenidos muestran cómo la comunicación organizacional interna parece tener pocos problemas al divulgar información referida con eventos y actividades. Esto ayuda a entender que quizá es mejor la comunicación organizacional en lo concerniente al ámbito recreativo, pero para cuestiones laborales, es poca. Para ello, debe mejorar para que sea menos el porcentaje de trabajadores que consideran que algunas veces son informados y aumentar el grupo que señala recibir siempre notificaciones en los eventos. Estos porcentajes podrían cambiar mejorando los canales de comunicación

organizacional interna en la empresa, llevando a cabo estrategias enfocadas a establecer espacios y lugares de comunicación entre la empresa y el personal.

Pregunta 3

¿Tiene usted acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo?

Tabla No 5

Tabulación Pregunta No 3

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Lo necesario	8	47%
Poco	7	41%
Nada	2	12%
Nunca ha buscado	0	0 %
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 7**Respuestas Pregunta No 3**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Los resultados muestran que la mayoría de los empleados reciben lo necesario de información relacionada con el desarrollo de funciones y el desempeño de su labor. Existe un porcentaje considerable de quienes consideran que es poca la información que suministra la empresa y aunque existe un bajo porcentaje, es significativo que haya trabajadores que consideren que no tienen acceso a información sobre instrucción o capacitación acerca de sus labores en la empresa. De acuerdo a estos resultados, aunque existe un alto porcentaje que recibe información sobre su trabajo, es evidente la necesidad de incluir dentro del plan, acciones debidamente proyectadas que desarrollen un proceso comunicativo organizacional importante entorno a la instrucción y la preparación de los empleados sobre sus actividades y funciones a desempeñar, aunque éstas no sean en el espacio administrativo. Un equilibrio entre instrucción y motivación genera beneficios a largo plazo en la

productividad de la empresa, por lo que las variables deben mantenerse relacionadas en el plan de comunicación organizacional interna de la empresa.

Pregunta 4

¿A través de quién recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la empresa?

Tabla No 6

Tabulación Pregunta No 4

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Propietarios	8	47%
Compañero de trabajo	7	41%
Jefe de área (Administradores)	2	12%
Ninguno de los anteriores	0	%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 8**Respuestas Pregunta No 4**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

En las respuestas obtenidas la mayoría expresa recibir información relacionada sobre el trabajo a través de los propietarios. Un alto porcentaje lo hace a través de un compañero de trabajo y uno muy pequeño a través de un administrador. Aunque las respuestas obtenidas en esta pregunta parecieran tener relación en cuanto a porcentaje con la anterior, tras revisar los resultados no existe dependencia directa de las respuestas ofrecidas en cuanto a la frecuencia y a la persona que emite la información sobre el trabajo. A pesar de verse reflejado en las respuestas un amplio manejo de comunicación formal en la empresa realizada a través de los propietarios, existe un alto porcentaje de personas que reciben los mensajes instructivos a través de un compañero de trabajo lo que manifiesta un alto índice de comunicación informal en cuanto a la información relacionada con las labores y funciones.

Como medida se debe incluir dentro del plan de comunicación organizacional acciones en donde a través de reuniones y mensajes previamente planeados, la información instructiva o de desempeño sea difundida por los administradores y propietarios, pasándola de la informalidad a la formalidad. Es necesario aclarar que el estancamiento del flujo comunicacional no es necesariamente desde los propietarios, sino que también puede congelarse en otro nivel de jerarquía que posea la empresa.

Pregunta 5

¿Qué tipo de información conoce usted que sea difundida por su jefe específicamente?

Tabla No 7

Tabulación Pregunta No 5

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
De trabajo	17	100%
Personal	0	0%
No sabe	0	0%
No responde	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 9**Respuestas Pregunta No 5**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Las respuestas obtenidas reflejan cómo todo el personal expresa recibir información exclusivamente laboral por parte de sus jefes (cuando la reciben). Esta respuesta refleja cómo la comunicación formal está siendo directamente manejada por los jefes dejando a un lado temas que tienen relación con la vida personal de los trabajadores. Los efectos del manejo estricto de la comunicación formal a través de los jefes son positivos en la medida en que es mínimo el riesgo de producirse ruidos o distorsiones. Pero al mismo tiempo hacen falta lugares de comunicación en donde los jefes se comuniquen con sus trabajadores tratando información relacionada con bienestar y otros aspectos diferentes al tema laboral. Dentro del plan de comunicación organizacional interna se debe diseñar una estrategia donde a través de acciones precisas el personal y los jefes (propietarios y administradores) puedan interactuar en torno a temáticas que mejoren el bienestar y permitan generar

condiciones para aumentar la calidad del flujo de la comunicación organizacional interna en todas sus direcciones.

Pregunta 6

¿Considera usted que tiene un jefe con el cual pueda establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo?

Tabla No 8

Tabulación Pregunta No 6

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	7	41%
No	0	0%
No sabe	10	59%
No responde	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 10**Respuestas Pregunta No 6**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Las respuestas muestran una situación atípica en donde la mayoría prefiere no tomar postura en torno a la actitud receptiva y comunicativa del jefe. Así mismo, hay un alto porcentaje que considera que el jefe permite establecer diálogos y presenta actitud positiva al inicio de un proceso de comunicación organizacional. El hecho de que el mayor porcentaje de personas hayan preferido la opción “no sabe”, refleja una situación de crisis al interior de la empresa donde el personal no se siente seguro de tomar una postura en cuanto a un tema sensible como es la actitud y la disposición del jefe para iniciar o llevar a cabo procesos de comunicación con los empleados.

Que la mayoría hayan preferido esta opción, deja ver que quizás los trabajadores piensen que la respuesta es no pero prefieren no comprometer sus opiniones por considerarlas una crítica hacia el jefe y temiendo posibles represalias administrativas

en caso de poder acceder a los resultados de la investigación. Como recomendación para alivianar la crisis dentro del plan de comunicación organizacional se debe tener en cuenta la creación de espacios de retroalimentación que permitan poner en contacto directo al jefe y sus empleados, mejorando así la percepción que tiene el equipo de trabajo acerca de la actitud del jefe frente a la comunicación organizacional y abrirle espacio a la retroalimentación.

Pregunta 7

¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted?

Tabla No 9

Tabulación Pregunta No 7

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	2	12%
Casi siempre	2	12%
Algunas veces	11	64%
Nunca	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 11**Respuestas Pregunta No 7**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

La mayoría considera que algunas veces el jefe se comunica. Las demás opciones aunque fueron contestadas no son porcentajes significativos que aporten información importante a la investigación. El simple hecho que la mayoría se haya inclinado por la opción de “algunas veces” muestra una relación coherente con la anterior pregunta donde se hace evidente una tendencia en los empleados de ver en el jefe barreras comunicativas, quizás por la falta de espacios de retroalimentación y por la baja frecuencia en que los jefes se comunican con sus empleados.

De acuerdo a lo anterior se hace aún más necesario incluir en el plan de comunicación una estrategia de contacto que permita la comunicación directa desde

los trabajadores hacia los jefes y viceversa como un constante proceso de interacción que alimente los procedimientos administrativos y operativos de la empresa.

Pregunta 8

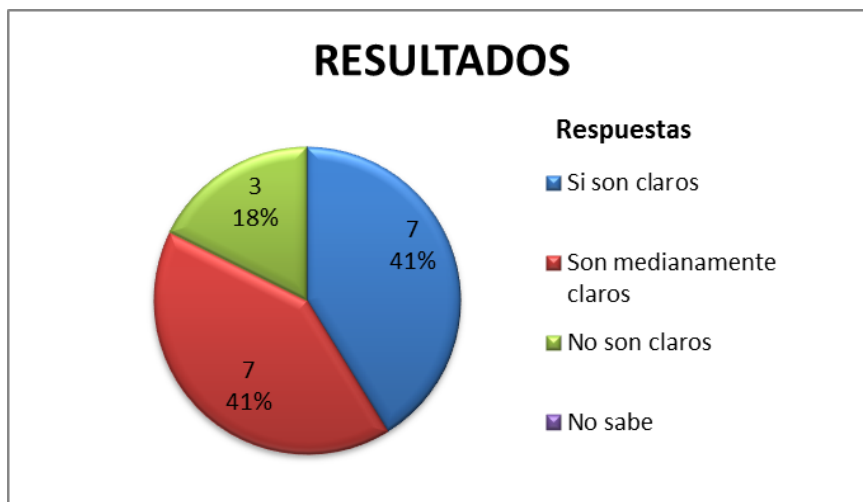
¿Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación organizacional interna son claros?

Tabla No 10

Tabulación Pregunta No 8

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si son claros	7	41%
Son medianamente claros	7	41%
No son claros	3	18%
No sabe	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 12**Respuestas Pregunta No 8**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

En igual porcentaje los empleados consideran que los mensajes enviados de forma interna en la empresa son claros y medianamente claros. Por otro lado, hay un grupo que considera que no son claros. Aunque de las respuestas se puede deducir que al parecer el problema de comunicación organizacional interna no reside en confusión en cuanto a contenidos o falta de claridad en los mensajes, dentro del plan de comunicación organizacional se debe trabajar en acciones que permitan mejorar aún más la claridad de los mismos con el fin de disminuir a 0 el porcentaje de trabajadores que consideran que no son claros, esto es, para mantener una unanimidad en la recepción de mensajes y disminuir el margen de error o ambigüedad que retrase el proceso corporativo.

Pregunta 9

¿Estos mensajes se reciben oportunamente?

Tabla No 11**Tabulación Pregunta No 9**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	4	24%
No	3	18%
A veces	10	58%
No sabe	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 13**Respuestas Pregunta No 9**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Más de la mitad de los empleados consideran que a veces los mensajes son recibidos oportunamente. De forma diferente hay un pequeño porcentaje que considera que los mensajes sí son oportunos y hay otro grupo de trabajadores que considera que no lo son. Las respuestas obtenidas en esta pregunta continúan marcando una tendencia en relación a los resultados obtenidos en las anteriores preguntas.

La baja frecuencia y los pocos espacios de comunicación dentro de la empresa tienen efecto en la oportunidad de los mensajes, que según lo que se puede analizar no son enviados a los empleados de manera efectiva, quizás por la falta de una planeación adecuada en la comunicación organizacional interna en la que se utilicen todos los

medios internos posibles con el fin de interactuar y llevar mensajes mejorando la frecuencia y la oportunidad.

Dentro del plan de comunicación organizacional se deberán incluir acciones que permitan un mayor movimiento de la comunicación a nivel descendente y ascendente en la empresa, así como lugares de comunicación que permitan aumentar el flujo de mensajes y la actividad comunicativa en la empresa.

Así mismo, el proceso de que una persona se encargue única y exclusivamente de las acciones comunicativas de la empresa aporta en la medida que cada mensaje sea emitido de forma clara, oportuna y eficaz.

Pregunta 10

¿Tiene usted necesidad de ingresar a internet para poder realizar óptimamente su trabajo?

Tabla No 12**Tabulación Pregunta No 10**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	9	53%
Algunas veces	2	12%
Nunca	6	35%
No sabe	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 14**Respuestas Pregunta No 10**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Más de la mitad de los empleados necesitan ingresar a internet para cumplir óptimamente con sus labores. Así mismo, hay un considerable porcentaje que expresa no tener necesidad de hacerlo. Los resultados demuestran que esta herramienta es frecuentemente utilizada. Tras hacer un análisis en los resultados las áreas que deben indicar nuevos diseños a los clientes corresponden a los resultados de los que siempre deben ingresar a internet. Los que no tienen contacto con los clientes o no requieren ningún tipo de información para indicar no necesitan ingresar nunca a internet. Los resultados demuestran que el internet es un medio que puede resultar efectivo en el envío de mensajes directos a los trabajadores.

El plan de comunicación organizacional interna debe incluir estrategias que se apoyen en este medio aprovechando la alta frecuencia de su uso en la empresa. Es decir, que así sea para el envío de órdenes, verificación del actividades, etc, debería

existir una oportunidad de información para el sector que no tiene acceso a internet, en su defecto buscar alternativas comunicacionales eficaces para que la misma información difundida a través de medios electrónicos sea recibida por dichos empleados.

Pregunta 11

¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de área?

Tabla No 13

Tabulación Pregunta No 11

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	11	65%
No	1	6%
A veces	5	29%
No sabe	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 15**Respuestas Pregunta No 11**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Según lo contestado por el personal de GIROS COIFFUR, la mayoría de empleados expresa no tener dificultad para comunicarse con sus compañeros de área. Igualmente, hay un pequeño porcentaje que a veces puede hacerlo, evidenciando la existencia de ruido o de problemas de comunicación organizacional a nivel interno en las diferentes áreas. Aunque los resultados no reflejan una crisis en la comunicación de cada una de las áreas, el plan de comunicación debe promover a través lugares de comunicación el flujo de comunicación organizacional a nivel interno en cada una de las áreas de la empresa.

Pregunta 12

¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación organizacional interna?

Tabla No 14**Tabulación Pregunta No 12**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	10	59%
No	0	0%
No sabe	7	41%
No responde	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 16**Respuestas Pregunta No 12**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

En los resultados obtenidos se refleja la conformidad del personal con el diseño de los medios de comunicación organizacional interna. Igualmente hay un porcentaje alto de empleados que “no sabe”, manifestando dificultad en reconocer los medios de comunicación organizacional interna de la empresa y por ende el diseño de los mismos. El plan de comunicación organizacional interna debe contener medios de comunicación que sean interesantes y atractivos a los empleados, teniendo en cuenta que el diseño afecte de forma positiva la recepción de los mensajes enviados.

Pregunta 13

¿La información que se difunde a través de los medios de comunicación organizacional interna, le parece interesante?

Tabla No 15**Tabulación Pregunta No 13**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	9	53%
No	1	6%
No sabe	7	41%
No responde	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 17**Respuestas Pregunta No 13**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

La mayoría de empleados considera que la información que se difunde a través de los medios de comunicación organizacional interna es atractiva, pero existe un alto porcentaje que “no sabe” por la falta de claridad que existe en la empresa sobre los medios de comunicación organizacional interna y sus contenidos. El plan de comunicación organizacional deberá incluir estrategias que llamen la atención de los empleados a través de contenidos que sean interesantes en cuanto a información de instrucciones y capacitaciones, de igual manera en cuanto a mensajes referidos a otros temas de bienestar que ofrezcan otras alternativas diferentes y mejoren la motivación de los trabajadores. Para optimizar los procesos de comunicación organizacional interna, deberán realizarse más acciones enfocadas a la retroalimentación conociendo así de primera mano, los intereses y necesidades de los trabajadores en cuanto a contenidos e información difundida a nivel interno.

Pregunta 14

¿Los encargados de gestionar la información en los medios de comunicación organizacional interna se preocupan por tener en cuenta sus quejas, sugerencias, cumplidos?

Tabla No 16**Tabulación Pregunta No 14**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	3	18%
A veces	6	35%
Casi nunca	8	47%
Nunca	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 18**Respuestas Pregunta No 14**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Un alto porcentaje de los empleados considera que no son escuchadas las sugerencias en cuanto a los contenidos y medios de comunicación organizacional existentes en la empresa. Así mismo, casi la mitad de los empleados señala que son escuchados algunas veces, lo que evidencia baja receptividad de la empresa en torno a las quejas y sugerencias de los empleados, quienes finalmente son los destinatarios de la información. Los resultados continúan con la tendencia y se muestran como consecuencia de las respuestas obtenidas en las anteriores preguntas. Se sigue evidenciando la falta de espacios de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus puntos de vista. La comunicación organizacional en la empresa parece desarrollarse en una sola dirección; descendente, lo que hace necesario un plan de comunicación organizacional que abra espacios de encuentro o lugares de comunicación (haciendo especial énfasis en esta estrategia), que permitan una

comunicación organizacional directa entre cada una de las áreas de la empresa y el mejoramiento del flujo de comunicación organizacional entre empleados y jefes.

Pregunta 15

¿La comunicación organizacional interna de la empresa afecta en su rendimiento?

Tabla No 17

Tabulación Pregunta No 15

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho	11	65%
Poco	6	35%
Casi nada	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 19**Respuestas Pregunta No 15**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Más del 50 por ciento de los empleados considera que la comunicación organizacional interna afecta en su rendimiento, aunque existe un porcentaje considerable que considera es poca la influencia de las herramientas comunicativas en la actitud de los trabajadores. La respuesta obtenida de los empleados en la empresa refleja la poca efectividad de la comunicación organizacional interna en la empresa que no ha sido capaz de influenciar del todo en el rendimiento de los trabajadores. Así mismo indica que a través de un plan de comunicación organizacional interna se puede influir en los niveles de comunicación organizacional por medio de mensajes y acciones debidamente planeadas que al tener en cuenta a los trabajadores y al ofrecerles la información que desean mejoren su actitud frente a la empresa y por ende en su rendimiento en el desempeño de sus funciones.

Pregunta 16

¿Considera usted que las reuniones y las formas de comunicación organizacional interna hacen que el clima organizacional de su empresa sea agradable?

Tabla No 18**Tabulación Pregunta No 16**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho	8	47%
Poco	9	53%
Casi nada	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 20**Respuestas Pregunta No 16**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Las respuestas recopiladas en la encuesta evidencian cómo existe una diferencia en la visión que tienen los empleados sobre las reuniones y sus efectos. La mitad de la población considera que las reuniones hacen que el clima sea favorable, y la otra mitad considera lo contrario, reflejando diferencias marcadas en la percepción de los empleados en torno a las reuniones como herramienta de comunicación efectiva en la mejora del clima organizacional.

Este resultado es producto de la procedencia y concepción que los empleados tengan de su trabajo y de las herramientas de comunicación organizacional.

Es probable que los temas tratados en las reuniones sean referidos únicamente a resultados en los ingresos, llamados de atención, entre otros. Quizás esto incide en

que las personas sientan que este tipo de actividades influyen de forma negativa en el clima organizacional.

El plan de comunicación interna de la empresa debe contemplar dentro de la estrategia de comunicación directa y retroalimentación, acciones que permitan el desarrollo de reuniones amenas, metódicas y sistemáticas en donde se disminuyan el ruido y las barreras de comunicación organizacional que se pueden estar presentando en las reuniones y encuentros que se dan en la empresa.

Pregunta 17

¿Tras participar en reuniones o conocer información acerca de la empresa, su actitud hacia la misma se encuentra motivada?

Tabla No 19**Tabulación Pregunta No 17**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	16	94%
No	1	6%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 21**Respuestas Pregunta No 17**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

La mayoría de empleados considera que tras participar y recibir activamente información sobre la empresa hay mayor motivación. Pero, una persona no se siente motivada con este tipo de actividades.

De acuerdo al estudio exploratorio realizado, se logró identificar que GIROS COIFFUR realiza un gran esfuerzo por presentar a los empleados la información acerca de la empresa de forma dinámica y atractiva.

La empresa se presenta siempre a los trabajadores como una empresa exitosa y de calidad, lo que al parecer ha funcionado de forma efectiva, ya que produce en los empleados un sentido de pertenencia que se traduce finalmente en motivación.

GIROS COIFFUR tiene como estrategia de comunicación organizacional presentar los servicios y productos de la empresa a través de la experiencia. De esta forma los trabajadores pueden interactuar entre áreas conociendo cada uno de sus virtudes.

Este tipo de acciones realizadas por la empresa genera una actitud positiva y motivada hacia la empresa, por lo que es importante dentro del plan de comunicación organizacional interna continuar trabajando en espacios y mensajes que involucren a los empleados con la empresa y los servicios y productos que ésta ofrece.

Pregunta 18

¿Considera que la forma cómo se comunica la empresa a nivel interno con usted es apropiada?

Tabla No 20**Tabulación Pregunta No 18**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho	3	18%
Poco	4	29%
A veces	10	53%
Nada	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 22**Respuestas Pregunta No 18**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Es de precisar que la mayoría de los encuestados expresa que sólo a veces la empresa se comunica de forma apropiada y un significativo porcentaje considera que poco. Los resultados reflejan una crisis en la comunicación organizacional interna de la empresa, donde de acuerdo a la tendencia marcada en las respuestas es clara la poca conformidad que tienen los empleados con los métodos y la forma como se está realizando el proceso de comunicación organizacional y la divulgación de información en la empresa.

El plan de comunicación organizacional interna de GIROS COIFFUR debe enfocarse en acciones que mejoren la percepción que tienen los trabajadores sobre la comunicación organizacional interna en la empresa, así mismo, se deben diseñar acciones que permitan llevar la información hacia sus receptores por los medios

adecuados y correctos de acuerdo a los contenidos y objetivos de cada proceso de comunicación organizacional.

Pregunta 19

¿Cree usted que la comunicación organizacional interna en GIROS COIFFUR incide en la motivación de los trabajadores?

Tabla No 21

Tabulación Pregunta No 19

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho	11	65%
Poco	3	18%
Nada	1	5%
No sabe	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 23**Respuestas Pregunta No 19**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

En esta pregunta, se visualiza que mucho más de la mitad de empleados considera que la comunicación organizacional interna incide directamente en la motivación de los empleados por ende en su rendimiento y como consecuencia en la calidad de servicio que se ofrece al cliente, contra un pequeño porcentaje que considera que es poca su influencia.

Los resultados obtenidos son importantes, ya que nos revelan, la medida en que los empleados consideran que a través de la comunicación organizacional interna si se logra influir en la motivación.

Teniendo en cuenta el resultado es válido plantear un plan de comunicación organizacional interna que a través de acciones planeadas y teniendo en cuenta el

previo diagnóstico proponga estrategias enfocadas a mejorar los errores y minimizar las crisis en la comunicación organizacional interna incidiendo en la motivación de los empleados.

Así mismo, resulta válido el diseño de estrategias direccionadas a incidir en la actitud y en los niveles de motivación, a través de canales efectivos y mensajes elaborados de forma estratégica. Los resultados obtenidos en esta pregunta sustentan la elaboración de un plan de comunicación organizacional interna de GIROS COIFFUR.

Pregunta 20

¿Nota que entre más se comunica la empresa con usted mayor es su grado de compromiso con la misma?

Tabla No 22

Tabulación Pregunta No 20

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	2	12%
No	13	76%
A veces	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 24**Respuestas Pregunta No 20**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Mucho más de la mitad de los empleados considera que entre más se comunica la empresa, no es mayor el grado de compromiso con la misma. Aunque a primera vista los resultados de esta pregunta parecieran no guardar relación con la anterior, es evidente con las respuestas obtenidas que el problema de comunicación no es la frecuencia sino la forma, los mensajes y los medios usados en cada lugar de comunicación dentro de la empresa.

Es posible que actualmente la misma se comunique constantemente con los trabajadores para abordar temas que tienen que ver con resultados, cumplimiento de metas, reglamento entre otros. Quizás son pocos los espacios de interacción que permiten a los empleados exponer sus ideas ante la empresa.

El plan de comunicación organizacional deberá trabajar en estrategias y acciones que apunten más que a frecuencia a la calidad, la oportunidad y la buena elección de los mensajes y de los medios usados para la difusión de información.

Es probable que los empleados estén solicitando de la empresa una comunicación bidireccional donde el emisor y el receptor puedan interactuar, en un cambio constante de roles dentro de la comunicación organizacional.

Una alternativa es dentro del plan hacer énfasis en retroalimentación, generando espacios que permitan establecer una comunicación organizacional más fluida incidiendo en los niveles de compromiso que no están siendo influidos por la frecuencia con la que se dan los procesos comunicativos.

Pregunta 21

¿Qué medios de comunicación organizacional considera usted incrementan el nivel de compromiso en los empleados?

Tabla No 23**Tabulación Pregunta No 21**

RESPUESTAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Reuniones	12	34%
Email	8	24%
Boletines circulares	4	12%
Memorandos	1	3%
Carta	1	3%
Carteleras	8	24%
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR

Elaborado por: Julio César Vega

Gráfico No 25**Respuestas Pregunta No 21**

Fuente: Encuesta realizada a empleados de GIROS COIFFUR
Elaborado por: Julio César Vega

Los resultados obtenidos en esta pregunta son claves para la elección de medios efectivos para la incidencia de la comunicación organizacional interna en el compromiso. Un considerable porcentaje considera que las reuniones incrementan más el grado de compromiso. Le siguen las carteleras, los e-mails y boletines. Las cartas y memorando ocupan un porcentaje pequeño dentro de la preferencia de los empleados.

Lo expresado por los trabajadores tiene relación con lo conocido en las preguntas anteriores, la necesidad de espacios de interacción y retroalimentación se ve reflejada en que la mayoría hayan escogido las reuniones con un medio efectivo para incrementar el compromiso y por ende la motivación. De igual forma, encontramos las carteleras en igual número que los emails, lo que evidencia la necesidad en los

empleados de recibir mensajes a través de medios sencillos y cercanos. El plan de comunicación organizacional interna de acuerdo a lo analizado deberá diseñar estrategias que contengan acciones claras, que apunten a los puntos cruciales de la comunicación organizacional interna en GIROS COIFFUR: retroalimentación, instrucción y mensajes de bienestar. Desarrollando el proceso a través de los medios que los empleados señalaron más apropiados para el incremento de compromiso y por tanto motivación en la empresa.

6. CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Los resultados develan crisis en la comunicación organizacional interna de GIROS COIFFUR generadas por la falta de organización y planificación frente a los mensajes y a los medios que de comunicación organizacional interna son usados hacia los empleados.
- La ausencia de medios que permitan la participación, la integración, el diálogo y la construcción de una visión compartida se ven reflejados directamente en los niveles de motivación de los empleados, quienes expresaron a través de la encuesta, la necesidad de promover interacción y retroalimentación en los procesos y en la forma en que los propietarios y administradores se comunican con su equipo de trabajo.
- La comunicación organizacional interna en GIROS COIFFUR se ha desarrollado de forma espontánea, sin tener una planeación estratégica elaborada para alcanzar los objetivos planteados e influir en el comportamiento de los empleados.
- Teniendo en cuenta las teorías que orientaron la investigación, la motivación debe ser influida a través de un modelo de comunicación organizacional que promueva la instrucción y la información libre, otorgando herramientas que

Incentiven la autonomía en los trabajadores, quienes una vez accedan a la información que la empresa suministra y que es de su interés se sienten empoderados y responsables de su desempeño y partícipes de los resultados de la empresa.

- Dentro de una estrategia integral de comunicación organizacional interna se deben contemplar espacios en donde la retroalimentación permita a los empleados manifestar sus necesidades y deseos a través de concertaciones que generen acuerdos e ideas que permitan mejorar las condiciones laborales y satisfacer los deseos que los integrantes de la empresa pueden llegar a sentir en la misma.
- La comunicación formal y directa se debe afianzar, pero a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa, al igual que los mensajes que surjan en todas las áreas deberán centrarse en comportamientos y situaciones concretas, mantenerse en el terreno de lo impersonal y realizarse en el momento preciso y oportuno.
- De acuerdo a los resultados, los programas de difusión en GIROS COIFFUR siguen el modelo tradicional en el que los propietarios y administradores concentran información que debe ser movida a todas las áreas de la empresa, por lo cual se deberá evolucionar hacia un modelo más flexible en el que los trabajadores se conviertan en trabajadores de conocimiento, informados e instruidos, capaces de desempeñarse de forma autónoma y eficaz.
- Los medios de comunicación organizacional internos basados en nuevas tecnologías juegan un papel importante dentro de la empresa, ya que la mayoría de

los trabajadores usan internet para complementar su trabajo, pero de igual manera es importante implementar la intranet y fortalecerla como lugar de comunicación, abriendo canales de comunicación organizacional bidireccional y multidireccional.

- La comunicación organizacional interna influye en los niveles de motivación del equipo humano, por tanto la frecuencia, los contenidos y la forma en que son presentados los mensajes son determinantes en los comportamientos y en las actitudes de los trabajadores frente a la empresa.
- Las reuniones, las carteleras y los e-mails son medios estratégicos en la consecución de un equipo humano motivado y capacitado, por lo que el modelo de comunicación organizacional deberá reforzar el uso de estas herramientas de forma planeada y metódica.
- Una adecuada gestión de la comunicación organizacional permitirá un mayor movimiento de la información en todas las direcciones, mejorando no sólo la motivación sino además la productividad de la empresa que provocará mejores resultados en consecuencia a la eficiencia y desempeño de los empleados.
- Los resultados identifican la crisis de la comunicación organizacional interna con la falta de interacción y retroalimentación entre los jefes y el resto de las áreas, estas barreras, ocasionan que el emisor muchas veces envíe mensajes que son distorsionados o que finalmente no llegan a su destino.

- Una adecuada gestión de la comunicación organizacional con estrategias enfocadas en el rediseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos, incidirá en los niveles de motivación de los empleados, si se tiene en cuenta el flujo de la información en todos los sentidos, otorgando participación e integración en los trabajadores que a través de las reuniones y lugares de comunicación podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus deseos y necesidades para que se sientan identificados con la empresa y ofrezcan su mejor desempeño para lograr los objetivos planteados.
- La comunicación organizacional interna en GIROS COIFFUR se ha desarrollado de forma espontánea, sin tener una planeación estratégica elaborada para alcanzar los objetivos planteados e influir en el comportamiento de los empleados.
- Dentro de GIROS COIFFUR es visible la falta de medios y herramientas que permitan una interacción personal entre los empleados y en especial entre los propietarios, administradores y todo el personal, ya que no existen canales de comunicación suficientes que faciliten el proceso de transmisión de la información de forma ascendente y que garanticen la calidad de los mensajes.
- El modelo de comunicación organizacional interna propuesto a GIROS COIFFUR, se convierte en una oportunidad para que los empleados tengan acceso comunicativo a todas las áreas de la misma, manifestando y poniendo en común necesidades e inquietudes que deberán ser resueltas a través de una comunicación organizacional directa, formal y planificada.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se debe tener en cuenta una estrategia corporativa que esté basada en las estrategias planteadas para que la comunicación organizacional se produzca eficientemente y con esto se consiga el logro de los objetivos planteados.
- GIROS COIFFUR debería influir en el comportamiento de los empleados de manera positiva, dando a conocer la visión y misión de la empresa, las cuales marcarán el horizonte hacia donde se dirige la empresa y lo que se desea conseguir logrando con esto mayor compromiso de los empleados.
- La retroalimentación es importante dentro de la empresa para el desenvolvimiento de la misma, y evitarse de esta manera desviaciones de la comunicación organizacional e inconformidad del personal.
- Se debe tener en cuenta todos los elementos que participen en el proceso de comunicación organizacional, para que ésta se eficiente y su flujo provoque un impacto positivo dentro de la empresa.
- La persona encargada de la comunicación debe ser el responsable de concretar y dar a conocer el cambio de la empresa luego de implementar el modelo propuesto, mediante la debida planificación con una serie de funciones y normas preestablecidas, además del conocimiento previo que se debe poseer sobre la antigua comunicación organizacional para determinar los cambios que se ha provocado.

- Mediante incentivos es importante mantener motivados a los empleados para que se comprometan con la empresa y ayuden a la consecución de los objetivos mediante un flujo de comunicación organizacional eficiente utilizando las herramientas necesarias para conseguirlo y mantenerlos informados de los resultados conseguidos para evidenciar los avances motivándolos a cumplir las metas propuestas.
- Se debe utilizar una eficaz codificación de toda la información difundida de los propietarios y administradores y así transmitir el mensaje de cambio a través de los medios o canales con los que se cuente dependiendo del trato y alcance que se le requiera dar a la información.
- Es importante la implementación de la intranet, que permite el ahorro de papel y tiempo y es muy utilizada frecuentemente para el flujo adecuado de la comunicación organizacional como un canal eficiente para la implementación de la misma y la eficiencia de su aplicación.
- Para que la influencia de la tecnología sea vista como positiva se debe considerar que existe la posibilidad de que la comunicación organizacional desde arriba cambie de ser directiva a ser una comunicación que propone sugerencias y alternativas y en cuanto a la comunicación organizacional desde abajo es posible que cambie de ser solamente informativa a incluir también directivas y peticiones.
- Se debe reducir los rumores de pasillo que son un tipo de comunicación informal y que producen inconformidad dependiendo del mensaje que se transmita, con lo

cual la empresa debe tomar en cuenta dicha comunicación y dependiendo del caso actuar mediante el uso de la comunicación formal.

- El modelo de comunicación organizacional interna planteado, es necesario en GIROS COIFFUR ya que garantiza que la información sea difundida de forma metódica, organizada, coherente y alineada con la empresa, para así ser eficiente y eficaz en el logro de objetivos de conseguir mayor satisfacción y fidelización de los clientes; enviando los mensajes necesarios que permitan mantener al personal informado sobre las actividades y las generalidades que se dan al interior de la empresa.

En base a las conclusiones y resultados obtenidos se recomienda que se implemente el siguiente modelo de comunicación organizacional:

Para el diseño del modelo de comunicación organizacional se tomó en cuenta el público interno y externo, los objetivos y los mensajes que se piensan transmitir. Así mismo, los emisores y las políticas que GIROS COIFFUR tiene en cuanto a su identidad corporativa incluyendo valores y principios que determinan el comportamiento comunicativo de los trabajadores.

Con todo lo analizado, de acuerdo al diagnóstico realizado y a los resultados obtenidos, el modelo de comunicación organizacional interna se diseña con base en tres estrategias que serán el punto de partida para el planteamiento de unas acciones que permitan mejorar los niveles de comunicación organizacional en GIROS COIFFUR y por ende el logro de los objetivos de mejorar el nivel de satisfacción y

fidelización de los clientes de GIROS COIFFUR a través de empleados motivados y comprometidos con la empresa que ofrezcan su mejor desempeño laboral utilizando una comunicación organizacional eficiente para ello.

En el siguiente gráfico se observa las estrategias para el modelo de comunicación organizacional propuesto:

Gráfico No 26

Estrategias para el Modelo de Comunicación Organizacional Interna Propuesto:



Estrategias Modelo de Comunicación Organizacional Interna

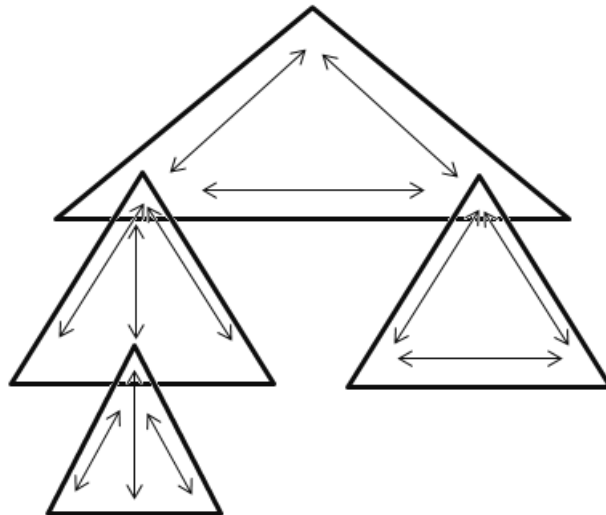
Elaborado por: Julio C. Vega

El modelo de comunicación organizacional interna propuesto incluirá una serie de acciones que serán desarrolladas de acuerdo con los objetivos de cada una de las estrategias planteadas para luego ser ejecutadas en los procesos de comunicación organizacional interna en GIROS COIFFUR.

ESTRATEGIA 1: REUNIONES CON COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA.

Definición de la estrategia:

Las reuniones con comunicación participativa son por equipos funcionales y jerárquicos, sistematizados y metódicos que sirven como espacio de información institucional, comunicación inter grupal e interpersonal, que promueve el flujo de comunicación ascendente y descendente. Se conforma en un espacio efectivo y natural de alta participación y comunicación organizacional retroalimentada para cada una de las áreas que fomenta el liderazgo participativo y el trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional.

Gráfico No 27**Flujo de comunicación en las reuniones con comunicación participativa:**

Fuente: Estrategia propuesta para GIROS C OIFFUR.
Elaborado por: Julio C. Vega

Debe existir en GIROS COIFFUR tantas reuniones con comunicación participativa como áreas formales de trabajo existan, y todos los empleados deben hacer parte de un equipo.

El objetivo de esta estrategia es: Fomentar la comunicación organizacional, retroalimentación y el diálogo directo y abierto entre las personas que trabajan en una misma área, para un desarrollo más efectivo de las actividades de cada grupo.

Objetivos específicos:

- Identificar o plantear problemas, para buscar soluciones viables.

- Difundir objetivos, retos, políticas, planes o procesos organizacionales.
- Compartir y mejorar los resultados y el desempeño de cada área y de la empresa.
- Divulgar o emprender nuevos proyectos, productos o servicios.
- Contar con un escenario especial de crecimiento del equipo respectivo, en el cual se aprende de la experiencia y se hacen propuestas de mejora.
- Reconocer el trabajo bien hecho de las personas y del equipo, el cumplimiento de metas y logros e iniciativas especiales que contribuyan al resultado de la empresa.

Organización y Funcionamiento:

- Las reuniones con comunicación participativa tienen carácter obligatorio.
- La formalización de las reuniones con comunicación participativa corresponde a los administradores, quienes deberán:
 - Acordar e instituir el cronograma semestral de reuniones, sea semanal o quincenal, dentro del horario laboral y teniendo en cuenta una hora conveniente que no afecte el desarrollo normal de las actividades del área.
 - Respetar y hacer respetar el día y la hora acordados para realizar la reunión.
- El equipo primario debe durar 1 hora máximo. Si la reunión se hace quincenal podrá durar 2 horas máximo.
- La reunión preferiblemente debe hacerse en las instalaciones del área respectiva.

- La reunión respetará una agenda previa y conjuntamente construida.
- Cada reunión tendrá un acta, que consiste en un documento de seguimiento o una hoja de chequeo de compromisos o tareas. Es importante agruparlas ordenadamente para facilitar el control y seguimiento a las acciones en el área.

Para el funcionamiento de las reuniones con comunicación participativa se recomienda contar con:

- Un líder: En el caso de GIROS COIFFUR debe ser el propietario o jefe de área, pero después de cierto tiempo otra persona del grupo puede desempeñar esta labor. La base para su moderación, a nivel de temas y tiempos, es la agenda.

- Un secretario: Se recomienda turnarse la secretaría de la reunión. El secretario escogido para elaborar las actas de las reuniones o ayudas de memoria y el cuadro de tareas, también colabora con el moderador para organizar el orden del día y recordar las tareas y compromisos del grupo.

- Un administrador: Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de la reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga las herramientas u otros elementos que se necesiten para la reunión.

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

Son todas las personas que hacen parte del equipo.

Su función es:

- Asistir puntualmente a la reunión
- Sugerir temas y prepararlos, si es el caso.
- Participar activamente en la reunión, aportando ideas, comentarios o inquietudes.
- Mostrar interés, respeto y pro actividad.
- Calificar objetivamente cada reunión.
- Cumplir con los compromisos asignados en cada reunión.

ESTRATEGIA 2: LUGARES DE COMUNICACIÓN.

Definición de la estrategia:

Lugares de comunicación es un término o concepto en el que los empleados podrán identificar espacios de comunicación organizacional y retroalimentación bidireccional y ascendente. A través de los lugares de comunicación los trabajadores se podrán comunicar e intercambiar opiniones. Así mismo, manifestar necesidades con el fin de que, a través del consenso y el diálogo, se puedan satisfacer las necesidades y deseos, elevando los niveles de motivación en los empleados.

Organización y distribución de los lugares de comunicación:

Los lugares de comunicación estarán ubicados en los siguientes espacios de comunicación:

- Buzones de contacto
- Intranet – link de lugar de comunicación
- Reuniones de contacto

Todas las personas de las diferentes áreas de la empresa pueden solicitar una reunión de contacto a través de los buzones o de la intranet. Una vez sea revisada por la persona encargada de comunicaciones se establecerá la necesidad de realizar una reunión de contacto con el área involucrada y con otros roles o áreas de la empresa.

Los asuntos tratados deben estar relacionados con temas laborales y asuntos de bienestar.

La comunicación debe generarse de forma fluida, reduciendo al máximo el tiempo de respuesta. El resultado final de la reunión será un acta de acuerdos y seguimiento que será compartida con todos los participantes de la reunión y a la cual se hará un control de avances.

El objetivo de esta estrategia es: Identificar dentro de los medios de comunicación organizacional interna, puntos de encuentro en donde los empleados de todas las áreas puedan establecer una comunicación bidireccional poniendo en común opiniones e ideas.

Objetivos específicos:

- Introducir dentro de la cultura organizacional de la empresa el término “lugar de comunicación” como una herramienta que permite el acercamiento y el flujo de la comunicación organizacional en todas las direcciones.

- Aumentar la comunicación organizacional de forma ascendente, ubicando los puntos de encuentro en donde es más fácil manifestar opiniones en torno a situaciones de la empresa.
- Crear mayor acercamiento entre las distintas áreas de la empresa a través de encuentros en los distintos lugares de comunicación dentro de la misma.
- Fomentar la retroalimentación y contribuir a la generación de respuestas casi de modo inmediato.
- Incrementar la comunicación organizacional en todos los sentidos presentando a los empleados los medios y los espacios en donde a través de los lugares de comunicación se puede difundir y transmitir mensajes.
- Establecer el mejoramiento continuo como una práctica permanente de GIROS COIFFUR.

ESTRATEGIA 3: REDISEÑO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Definición de la estrategia:

Ajustar los canales de comunicación organizacional de acuerdo a los mensajes y los objetivos trazados. Así mismo, la difusión permanente de mensajes positivos teniendo en cuenta las necesidades y los deseos de los empleados. Dentro de los mensajes se deben tener en cuenta fechas especiales tales como los cumpleaños de

cada empleado, que debe mantenerse publicado y actualizado en un lugar visible para todos.

El objetivo de esta estrategia es: Transmitir a través de los distintos medios de comunicación organizacional interna la información acerca de la empresa (políticas, estrategias, objetivos, resultados, entre otros), así como mensajes motivacionales y de reflexión de tipo personal que incentiven una actitud positiva de los empleados en la empresa.

Objetivos Específicos:

- Crear contacto de forma directa y personal con cada empleado de la empresa.
- Alinear la empresa mediante información estratégica en los cuáles todos los empleados deben tener contribución y corresponsabilidad.
- Ofrecer información distinta a la laboral que enriquezca y haga más ameno el cumplimiento y desempeño de las funciones dentro de la empresa.
- Recordar y hacer mensajes en torno a fechas especiales que se celebran para los trabajadores, como reconocimiento a la labor de los empleados.

Dentro de esta tercera estrategia, se va a dar la difusión de mensajes de bienestar, el cual para su correcta difusión, es necesario el adecuado uso de los medios de comunicación organizacional interna y corporativa. En este caso se hará un rediseño de los medios impresos y electrónicos que se rigen por las directrices de la empresa.

Medios impresos propuestos:

- Inbox GIROS COIFFUR
- Material para Carteleras
- Boletín interno “GIROS COIFFUR Te informa”

Inbox GIROS COIFFUR:

Estas cartas son personalizadas y se entregarán principalmente en fechas especiales y para fechas importantes de la empresa, por ejemplo: cumpleaños del empleado, día del trabajador, navidad, año nuevo, etc. Y también si existe algún lanzamiento de una nueva línea de producto o servicio, aniversario de la empresa, fiestas institucionales (amor y amistad, integraciones). De igual manera estas cartas pueden digitalizarse y ser enviadas por correo a cada empleado.

Material para carteleras:

Es importante tener en cuenta que la información que se publique en este medio de comunicación organizacional debe ser actualizada, máximo, cada semana (semanal). También es necesario recordar que la información que requiera ser colocada durante todo un mes, al perder vigencia debe retirarse. Este canal de comunicación organizacional es fundamental para la publicación de la información que concierne a todo el personal. Aquí, se debe incluir cartelera de cumpleaños por mes, frases motivacionales, novedades, noticias relacionadas con la empresa incluso, premiaciones o condecoraciones especiales al empleado del mes, por ejemplo.

La información que allí se contemple debe ser sólo guardada en formato vertical, para facilitar la lectura y el orden del espacio.

Boletín interno “GIROS COIFFUR Te informa”:

Estos deben contener el siguiente esquema:

- Frecuencia: Mensual
- Contenido: Editorial, notas relacionadas con record de ventas y productividad, informe del mes, campañas internas, novedades en productos y servicios, entre otros.

Aunque este boletín interno se publicará mensual, si existe una novedad que sea necesario la inmediata comunicación, se saca un “**GIROS COIFFUR Te informa – Edición Especial**”.

MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA PARA GIROS COIFFUR:

Se hace una propuesta inicial del modelo de comunicación organizacional interna basado en las estrategias mencionadas, el cual, será puesto en marcha en GIROS COIFFUR para mejorar el nivel de comunicación organizacional y conseguir los objetivos propuestos

Tabla No 24

Modelo de comunicación organizacional por acciones e indicadores

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES
REUNIONES CON COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA	<p>* Fomentar la cultura de las reuniones por área semanalmente, dentro de las cuales cada integrante, pueda exponer en dichas reuniones, problemáticas en torno a su trabajo o sugerencias para el mejoramiento continuo de los procesos.</p>	<p>Asistencia y actas firmadas de la reunión.</p>
	<p>* Formación de “Equipo Prisma”, conformado por una persona de mando medio de cada una de las áreas. En dicho comité se expone lo dicho en cada área en virtud de buscar soluciones colectivas y concretar una visión compartida. Las reuniones serán mensuales o si hay alguna urgencia, antes.</p>	<p>Actas de las reuniones del equipo, así como la asistencia de sus integrantes, registrada en la misma.</p>

	<p>* Evaluación y aprobación de los proyectos que desde los empleados se generen para la mejora de la productividad y los procesos que se llevan a cabo en GIROS COIFFUR.</p>	<p>Cantidad de proyectos registrados sometidos a aprobación.</p>
	<p>* Divulgación a través de los canales de comunicación organizacional interna, o memos, los adelantos en la solución de las problemáticas planteadas en las reuniones, cambios o sugerencias planteadas y pertinentes de divulgar.</p>	<p>Actualización de las carteleras con la información semanal. Así mismo, los archivos de dichas publicaciones que deben ser conservados.</p>
LUGARES DE COMUNICACIÓN	<p>* Creación de buzones de sugerencias internos como modo de canalizar las ideas y donde cada uno de los empleados pueda manifestar sus sentimientos y opiniones. Una reunión mensual con los</p>	<p>Grado de intervención, participación, cantidad de sugerencias.</p>

<p>propietarios en un espacio identificado como Lugar de comunicación.</p>	
<p>* Identificar lugares formales e informales como lugares de comunicación, en busca de que los empleados se ubiquen y sepan cuáles son los sitios comunes de interacción.</p> <p>* Usar los canales de comunicación organizacional interna como un lugar de comunicación donde se publiquen semanalmente los resultados, los adelantos y las soluciones a las distintas problemáticas que se hayan presentado en GIROS COIFFUR y que hayan sido socializadas en la estrategia anterior.</p>	<p>Identificación y uso por parte de los empleados de los lugares de comunicación.</p>
<p>* Propiciar la integración cultural en training, eventos y reuniones periódicas.</p>	<p>Nivel de integración, participación y</p>

		conocimiento.
<p>REDISEÑO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA</p>	<p>* En las carteleras internas, publicar calendarios con las fechas importantes a celebrar en la empresa como: cumpleaños, día del trabajador, conmemoraciones empresariales, entre otros.</p>	<p>Celebración, conocimiento y actualización de la información correspondiente a las fechas especiales.</p>
	<p>* Cada día, en el correo interno a través del cruce de correspondencia los empleados recibirán una frase motivacional de parte de los directivos.</p>	<p>Cantidad de mensajes actualizados y enviados a cada uno de los empleados.</p>
	<p>* Semanalmente, se actualizarán las carteleras y se publicará una reflexión semanal para el enriquecimiento espiritual de los empleados.</p>	<p>Número de actualizaciones en carteleras.</p>

	<p>* En cada cumpleaños, de parte de la empresa (como son pocos empleados, es posible) el empleado recibirá una tarjeta. Además de ello, una carta personalizada en fechas especiales en virtud de crear un contacto (y apoyar la primera estrategia) íntimo y directo con cada empleado. Esto es algo fácil de hacer, porque hay pocos empleados.</p>	<p>Mensajes enviados</p>
	<p>Así mismo, se enviarán mensajes de reconocimiento y recompensa cuando se hayan alcanzado logros y metas en los trabajadores.</p>	<p>Mensajes enviados</p>

Fuente: Modelo C.O.I. propuesto para GIROS COIFFUR
 Elaborado por: Julio C. Vega

Adicionalmente se recomienda tomar en cuenta los siguientes factores para el mejoramiento de la comunicación interna:

- En el proceso de comunicación organizacional interna, el emisor debe codificar un mensaje y seleccionar un canal de comunicación adecuado para enviar el mensaje.

- Dependiendo del mensaje que se desee enviar, algunos canales de comunicación organizacional resultan más idóneos que otros. Por ejemplo, para enviar información sobre necesidades el medio más adecuado puede ser una reunión o un medio cara a cara y no informes internos o memorandos.
- La comunicación interna es eficaz cuando el receptor está en la capacidad de decodificar el mensaje y comprender su verdadero significado.
- Puede haber muchas malinterpretaciones por múltiples razones, como también ocurre que el emisor haga múltiples interpretaciones para prever que ocurran estas interferencias o ruidos. Para ello, es necesario que exista retroalimentación así el emisor puede clarificar el mensaje y mirar si el verdadero significado no ha sido comprendido.
- La información como un recurso disponible altamente automatizado para el desarrollo de las actividades de cada área.
- El empleado que debe centrarse en aprender a trabajar en la adquisición del conocimiento y adquisición de la información de manera conjunta para el desarrollo de sus actividades, lo que también provoca impacto en la cultura organizacional de la empresa.

Por tal motivo se propone de igual manera los siguientes elementos adicionales para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna en GIROS COIFFUR:

- Centrarse en comportamientos concretos: Ofrecer retroalimentación que permita a los empleados conocer los conocimientos eficaces o los que deben mejorar. Enviar afirmaciones del tipo “tiene usted una mala actitud” es mejor dar una retroalimentación del tipo “ha ignorado a un cliente cuando está intentando captar su atención”.
- Mantener la retroalimentación en el terreno impersonal: Intentar que la retroalimentación que transmite sea descriptiva, que no parezca un juicio o una valoración. En lugar de decir al empleado “es usted un incompetente” sería preferible decir “he constatado algunas lagunas en su conocimiento del producto o servicio cuando ha realizado su trabajo”.
- Transmitir la retroalimentación en el momento y en el lugar preciso y oportuno: El mejor momento para dar retroalimentación es justo después de que el empleado muestra el comportamiento sobre el cual se quiere informar. De igual forma, el lugar adecuado para dar retroalimentación crítica es en privado. Una retroalimentación negativa transmitida en público puede desmotivar al empleado que está siendo criticado y probablemente puede provocar resentimiento e irritabilidad.

Por el contrario para motivar es importante una retroalimentación positiva en público, porque no sólo motiva al empleado elogiado, sino a los demás que pueden aprender del empleado al ver que sus comportamientos están siendo reconocidos.

- Centrar la retroalimentación negativa en los comportamientos que pueda controlar el empleado: Cuando se da retroalimentación negativa hay que centrarse en los comportamientos que el empleado pueda controlar.

Simultáneamente en el mejoramiento de la comunicación organizacional interna, se debe tener en cuenta canales apropiados para la difusión información, entre los cuales principalmente se debe tener en cuenta los siguientes, en caso de no contar con los mencionados se debe implementar:

- El manual del empleado: Para la empresa, el manual del empleado es la fuente de información más importante. En él se establecen las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas, se informa sobre políticas y procedimientos de empleo de la empresa, y sirve también para comunicar responsabilidades y derechos.

Además es importante en las relaciones, ya que previene que los jefes como la propia empresa tomen decisiones arbitrarias sin la información necesaria. En su mayoría el manual del empleado contiene información sobre temas como: políticas, principios, valores, reglamento laboral, derechos laborales, sistemas de compensación y beneficios, códigos de indumentaria laboral, contratación de familiares, fumar en el lugar de trabajo, períodos de prueba, procedimientos relativos, política de permisos y excedencias por asuntos familiares, acoso sexual, procedimientos disciplinarios y normas de seguridad.

- **Comunicación por escrito:** Memorando, boletines de noticias y carteleras de anuncios: Es una herramienta de gestión administrativa válida para el proceso de comunicación organizacional, porque se utilizan para informar o aclarar los procedimientos de la empresa o cambios en las políticas. Además de éstos, GIROS COIFFUR debe difundir noticias y boletines entre los trabajadores para que ellos se mantengan informados sobre la empresa.

- **Comunicaciones informales:** Son las que se dan como un intercambio producido de forma espontánea, sin un orden del día planificado entre los empleados. Este canal de comunicación organizacional se presenta entre los grupos de amigos formados en la empresa o redes formadas en torno a lugares específicos de la empresa.

Las comunicaciones informales pueden convertirse en una fuente de ideas creativas y transmiten información que no suele estar disponible en los canales de información formales. Se dan por la misma necesidad de relación que tienen los seres humanos, y surgen de la nada, por lo tanto, no son planificadas, estructuradas o monitoreadas.

- **Intranet:** La intranet puede entenderse como una red privada, protegida al interior de la empresa que impide a cualquier persona no autorizada por GIROS COIFFUR hacer uso de la red y conocer la información interna de la empresa. La intranet está dedicada a la organización interna de la empresa por lo que la información que allí se presenta es exclusiva para los integrantes de la misma.

Dentro de las ventajas que produce la Intranet están la mejora ampliamente del flujo de comunicación organizacional a nivel interno en la empresa como abre espacios

para la retroalimentación entre los empleados. Así mismo se considera que la Intranet mejorará la productividad, permitirá comunicarse de otra manera y remodelará a GIROS COIFFUR.

Por tanto la comunicación organizacional interna en la empresa estará altamente beneficiada con el uso de la Intranet, ya que ayudará en el flujo para compartir la información entre los empleados de la empresa.

De igual manera hay puntos de las nuevas tecnologías que se deberían incorporar en GIROS COIFFUR, adicionales a la tecnología con la que cuenta la empresa. Entre la nueva tecnología que se debe incorporar a GIROS COIFFUR es una moderna página web, ésta ya está terminada y se encuentra en fase de implementación, la venta de productos online, reserva de citas por la página web de la empresa.

Entre las ventajas de incorporar estos puntos a GIROS COIFFUR son: ahorro de tiempo, comodidad, mejor gestión, mejor imagen de la identidad corporativa de la empresa frente a sus clientes.

Otro aspecto positivo a considerar con la implementación del modelo de comunicación organizacional sería el mejoramiento de la imagen empresarial de GIROS COIFFUR; actualmente se ha evidenciado que en la imagen empresarial se destacan varios aspectos, entre los que se puede destacar:

Elementos visuales:

- El logo
- Las tarjetas para los clientes
- La ubicación de los productos dentro de la empresa.
- El uniforme de los empleados.
- La imagen de limpieza que se transmite a los clientes.

Elementos auditivos:

- La cortesía de los empleados
- La música que ambienta el lugar.

Elementos olfativos:

- El buen aroma que se percibe al momento de ingresar a la empresa.
- La limpieza de sus instalaciones.

Elementos gustativos:

- Se ofrece aguas aromáticas, cafés, etc. para los clientes en espera, todo con preparación instantánea para conservar su frescura.

Elementos táctiles:

- La comodidad que se ofrece para los clientes en espera, en instalaciones agradables al tacto.

Con estos elementos la imagen empresarial en GIROS COIFFUR cuenta con fortalezas que al complementarlas con una comunicación organizacional eficiente alineada con el modelo propuesto, se puede conseguir que la empresa cumpla con las metas establecidas mediante la consecución de los objetivos con la ayuda de empleados comprometidos que sean eficientes en sus actividades y presenten el mejor servicio a los clientes para conseguir su fidelización.

El modelo de comunicación organizacional interna que se propone en GIROS COIFFUR, es un método que permitirá mejorar la comunicación organizacional en la empresa, con lo que se logrará un mejor clima laboral y mejor imagen frente al cliente interno y externo para el logro de las metas propuestas.

BIBLIOGRAFIA

1. Avilya Lammertyn R. (1997). *Estrategias y tácticas de Comunicación organizacional integrada*. Buenos Aires: Ed. Revista Imagen.
2. Aguilera Jorge. (2008). *Gerencia Integral de comunicaciones*. Colombia: Ed. Ecoe Ediciones
3. Bartoli A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Empresa.
4. Capriotti Paul. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. España: Ed. Colección libros de la empresa.
5. Castillo Antonio. (2009). *Comunicación organizacional, teorías y estudios*. España: Ed. Clave.
6. Eldin F. (1998). *El management de la comunicación: De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edicial.
7. Fernández C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
8. Kreitner. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. España: Editorial Mc Graw Hill.
9. Martinez De Velazco A. (1995). *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Editorial Trillas.
10. Pitta Michael. (2008). *Cultura Organizacional*. Argentina: Editorial Erujia.

ANEXO

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Por favor, conteste esta pequeña encuesta marcando con una X la respuesta que Usted considere se acerque más a su opinión. La información que se proporcione será utilizada para conocer el nivel de comunicación organizacional que existe en GIROS COIFFUR. La encuesta no le llevará más de 5 minutos.

Sexo: Femenino___ Masculino___

1. Cuando recibe un mensaje a través de algún medio de comunicación organizacional interna, ¿identifica claramente quién se lo envía?

Siempre___ Casi siempre___ Algunas veces ___ Nunca___

2. ¿Recibe usted notificaciones sobre los eventos que realiza la empresa a nivel interno?

Siempre___ Casi siempre___ Algunas veces___ Nunca___

3. ¿Tiene usted acceso a la información que en la empresa se contempla sobre su trabajo?

Lo necesario___ Poco___ Nada___ Nunca ha buscado___

4. ¿A través de quién recibe usted información relacionada con su trabajo dentro de la empresa?

Propietarios___ Compañeros de trabajo___ Jefe de área (Administradores)___
Ninguno de los anteriores___

5. ¿Qué tipo de información conoce usted que sea difundida por su jefe específicamente?

De trabajo___ Personal___ No sabe___ No responde___

6. ¿Considera usted que tiene un jefe con el cual pueda establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo?

Si___ No___ No sabe___ No responde___

7. ¿Con qué frecuencia su jefe se comunica con usted?

Siempre___ Casi siempre___ Algunas veces___ Nunca___

8. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación organizacional interna son claros?

Si son claros___ Son Medianamente claros___ No son claros___ No sabe___

9. ¿Estos mensajes se reciben oportunamente?

Si___ No___ A veces___ No sabe___

10. ¿Tiene usted necesidad de ingresar a internet para poder realizar óptimamente su trabajo?

Siempre___ Algunas veces___ Nunca___ No sabe___

11. ¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de área?

Si___ No___ A veces___ No sabe___

12. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación organizacional interna?

Si___ No___ No sabe___ No responde___

13. ¿La información que se difunde a través de los medios de comunicación organizacional interna, le parece interesante?

Si___ No___ No sabe___ No responde___

14. ¿Los encargados de gestionar la información en los medios de comunicación organizacional interna se preocupan por tener en cuenta sus quejas, sugerencias, cumplidos?

Siempre___ A veces___ casi nunca___ Nunca___

15. ¿La comunicación organizacional interna de la empresa afecta en su rendimiento?

Mucho___ Poco___ Casi nada___ Nada___

16. ¿Considera usted que las reuniones y las formas de comunicación organizacional interna hacen que el clima organizacional de su empresa sea agradable?

Mucho___ Poco___ Casi nada___ Nada___

17. ¿Tras participar en reuniones o conocer información acerca de la empresa, su actitud hacia la misma se encuentra motivada?

Si___ No___ A veces___ Nunca___

18. ¿Considera que la forma cómo se comunica la empresa a nivel interno con usted es apropiada?

Mucho___ Poco___ A veces___ Nada___

19. ¿Cree usted que la comunicación organizacional interna en GIROS COIFFUR incide en la motivación de los trabajadores?

Mucho___ Poco___ Nada___ No sabe___

20. ¿Nota que entre más se comunica la empresa con usted mayor es su grado de compromiso con la misma?

Si ___ No___ A veces___

21. ¿Qué medios de comunicación organizacional considera usted incrementan el nivel de compromiso en los empleados?

Reuniones___ Email___ Boletines circulares___ Memorandos___ Carta___ Carteleras___