

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN  
ESCUELA DE RELACIONES PÚBLICAS**

**Tesis de Grado para la Obtención del Título de Licenciada en  
Idiomas Aplicados a las Relaciones Públicas**

**Tema:**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA LA EMPRESA CARGO MASTER EN LA CIUDAD DE  
QUITO PARA EL AÑO 2011**

**Autora: Diana Carolina Rodas Moncayo**

**Directora: MsC. Cecilia Apunte S.**

**Quito, Abril del 2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Diana Carolina Rodas Moncayo, portadora de la cédula de ciudadanía N° 091677948-1 egresada de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Escuela de Relaciones Públicas, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, personal y autentica mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la presente investigación, serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Quito, Abril del 2011

---

Carolina Rodas

Yo, Cecilia Apunte, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1707482236, docente de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, declaro que la alumna Diana Carolina Rodas Moncayo es la autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, autentica y personal suya. Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la presente investigación, serán de su sola y exclusiva responsabilidad.

Quito, Abril del 2011

---

Cecilia Apunte Salazar

## **ABSTRACT**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un Plan de Comunicación Interna para la empresa Cargo Master. El sistema de comunicación aplicado en la misma, sobre todo debido a las complicaciones que enfrenta la empresa a causa de una comunicación inadecuada, requiere de un cambio en su organización interna. Estos inconvenientes han ocasionado que internamente sus empleados no se comuniquen adecuadamente entre ellos y que no exista una relación cordial y amistosa, sino distante y que no permite que los trabajadores laboren coordinadamente, creando desorganización en el área interna de la empresa.

El tema principal de la investigación se centra en el concepto y funcionamiento de la comunicación, en cómo es el proceso de la comunicación organizacional en la empresa.

Teniendo en cuenta las causas que llevaron a la organización a la situación actual, se plantean soluciones mediante métodos y tácticas de comunicación, con las cuales se pretende brindar opciones con el fin de cambiar la comunicación interna, analizando las causas y presentando cuáles serían las consecuencias para la empresa, a quién puede beneficiar las soluciones que se presentan y de qué manera la comunicación ofrece recursos viables en estas situaciones, ya que ésta es una herramienta muy poderosa, la cual conforma la clave principal en el progreso de toda organización.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a mi directora de tesis, la MsC. Cecilia Apunte, por su constante apoyo y colaboración, por guiarme paso a paso, ya que con su ayuda se hizo posible la elaboración de este proyecto tan importante para mí.

Igualmente me gustaría agradecer de manera muy especial a MsC. Diego Gómez, Decano de la Facultad, a todos mis profesores y profesoras, ya que han sido un soporte muy importante, por su ayuda, por ser una fuente de conocimientos, los cuales me han resultado muy valiosos durante todos los años de mi carrera y de mi vida.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que han sido siempre un apoyo tan importante en mi vida, por siempre estar conmigo cuando lo necesito, ser un soporte y brindarme toda su ayuda y cariño durante todos estos años, es por esto que dedico este trabajo a mis padres, por todo lo que significan para mí.

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>DEFINICIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>3</b>
Tema .....	3
Formulación del Problema .....	3
Razones y Justificaciones.....	4
Objetivos .....	5
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>7</b>
<b>1 LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?.....	7
1.1.1 Teorías de la Comunicación.....	9
1.1.2 Formas de Comunicación.....	13
1.1.2.1 Comunicación Verbal.....	13
1.1.2.2 Comunicación no Verbal.....	16
1.1.2.3 Comunicación Visual .....	16
1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	17
1.2.1 Definición de Comunicación Organizacional .....	17
1.2.2 Importancia de la Comunicación Organizacional .....	18
1.2.2.1 Tipos de Habilidades.....	19
1.2.2.2 Formas como se utiliza la Comunicación Organizacional .....	22
1.2.3 Creencias y Valores en una Organización.....	23
1.2.4 Tipos de Comunicación Organizacional .....	24
1.2.4.1 Descendente .....	25
1.2.4.2 Ascendente .....	26
1.2.4.3 Lateral.....	28

1.3	POSIBLES CAUSAS QUE PUEDEN ORIGINAR COMPLICACIONES DE COMUNICACIÓN .....	29
1.3.1	Consecuencias del Manejo de una Desacertada Comunicación en la Organización .....	33
1.4	¿QUÉ ES UNA CRISIS? .....	38
1.5	MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA.....	39
1.6	RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA .....	49
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>52</b>
<b>2</b>	<b>LA EMPRESA CARGO MASTER.....</b>	<b>52</b>
2.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CARGO MASTER.....	52
2.2	SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA .....	53
2.2.1	Transporte Aéreo.....	53
2.2.2	Transporte Marítimo .....	54
2.2.3	Manejo de Perecederos.....	55
2.2.4	Servicio de Aduana .....	55
2.2.5	Bodegaje.....	56
2.2.6	Seguros .....	56
2.2.7	Códigos de Barras .....	56
2.2.8	Manejo de Inventarios.....	57
2.2.9	Diseño de Etiquetas.....	57
2.2.10	Múltiples Puntos de Chequeo.....	57
2.2.11	Automatización .....	58
2.3	AWB TRACKING.....	58
2.3.1	Inicio de Sesión Importadores.....	58
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>60</b>
<b>3</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>60</b>
3.1	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	61
3.2	COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA CARGO MASTER.....	61

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>71</b>
<b>4 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA</b>	
<b>CARGO MASTER.....</b>	<b>71</b>
4.1 SITUACIÓN .....	71
4.2 OBJETIVOS.....	73
4.2.1 Objetivo General .....	73
4.2.2 Objetivos Específicos.....	74
4.3 PÚBLICO.....	74
4.4 ESTRATEGIAS .....	74
4.5 TÁCTICAS .....	75
4.6 CALENDARIO .....	79
4.7 PRESUPUESTO .....	79
4.8 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS .....	80
4.9 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA .....	82
4.10 PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	83
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>
ANEXO 1.....	93
ANEXO 2.....	95
ANEXO 3.....	105

## **INTRODUCCIÓN**

El tema principal de esta investigación es la comunicación interna en la empresa Cargo Master, debido a que la comunicación es el elemento clave para el entendimiento y la interacción humana en el mundo entero, es muy importante centrar la atención en la comunicación interna de esta empresa, ya que justamente en esta área presenta complicaciones, es decir que no se relacionan adecuadamente entre miembros y se encuentra muy desorganizada internamente. Por este motivo se ha decidido llevar a cabo un plan de comunicación para esta empresa. Así se ha hecho énfasis en la situación actual de la organización, analizando las causas que llevaron a la misma a dicha situación, cuáles son los problemas principales de comunicación, a quienes afectan dichos problemas y cuáles serían las consecuencias para la organización continuar enfrentando complicaciones de comunicación.

Siendo la comunicación tan importante en todos los aspectos en general, es lo que ha motivado principalmente a la elaboración de este trabajo, investigando cómo la comunicación favorece a la organización en todo sentido y cómo es que mediante su aplicación la empresa avanza y progresan las relaciones entre sus empleados, mejora la efectividad de sus miembros y por ende existe un mejor entendimiento mutuo entre estos. Teniendo en cuenta las causas del problema, se han planteado métodos y estrategias a través de los cuales, se pretende brindar soluciones eficaces para que la empresa desarrolle una comunicación interna efectiva, para

llegar a plantear dichos métodos, se ha realizado un análisis del origen de la comunicación, de cuál es su concepto, la importancia de la comunicación en las organizaciones y como su aplicación en la comunicación organizacional resulta fundamental para la inadecuada relación interna de la misma.

Para la realización de la presente investigación se ha aplicado la investigación de campo es decir que los acontecimientos suceden en el mismo lugar de los hechos, observándolos y formulando soluciones a los problemas que estos representan.

## **DEFINICIÓN DEL ESTUDIO**

### **Tema**

Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para la empresa Cargo Master en la ciudad de Quito para el año 2011.

### **Formulación del Problema**

El principal problema que enfrenta la empresa Cargo Master es el manejo de una desacertada comunicación, la cual genera relaciones internas inadecuadas, existiendo así también fallas en el desenvolvimiento organizacional de la empresa.

La empresa Cargo Master enfrenta complicaciones de comunicación interna, debido a que se ha establecido una comunicación de tipo informal, siendo ésta la causa por la que la empresa demuestre desorganización en su forma de trabajar, al igual que en las relaciones entre sus miembros, ya que los empleados no se relacionan entre sí de manera adecuada.

Las actividades y funciones que sus empleados deben cumplir dentro de la organización, no están delegadas correctamente, ya que cada uno procede a realizar sus funciones según el tipo de comunicación informal establecido en la

organización, por lo que ha llegado a darse una situación en la que existe falta de respeto entre sus integrantes.

## **Razones y Justificaciones**

Delimitación del problema-evaluación del tema:

- Especificidad—Relevancia:

En este trabajo el tema de la comunicación en las organizaciones es de gran importancia, ya que esto representa en sí todo el mundo en el cuál se desenvuelve la organización, es el ambiente en donde trabajan sus miembros como un conjunto, como un equipo humano que continuamente ofrece lo mejor de sí y que con su experiencia intenta llevar adelante a la organización donde trabaja, comunicándose los unos a los otros para intercambiar información etc.

Por esta razón es necesario poner atención en la falta de aplicación de una comunicación adecuada en la empresa Cargo Master, ya que con las falencias que ha presentado en su estructura comunicacional, se ha podido observar que no puede funcionar correctamente porque sus miembros no logran comunicarse entre ellos, no tienen un conocimiento preciso de qué objetivos y funciones deben ellos cumplir y por ende se ha establecido una comunicación informal en la empresa, la cual es necesario solucionar, objetivo que se pretende alcanzar con esta investigación.

- Factibilidad:

Observando todas las fallas y carencias que posee Cargo Master debido a los inconvenientes que presenta dicha organización, se puede afirmar que requiere de soluciones oportunas y de métodos eficaces que beneficien a la comunicación organizacional en la empresa, por lo que es completamente factible el plan de comunicación que se pretende implementar y por medio de las soluciones que se plantean, resolver la situación presente en la empresa.

- Tiempo y lugar:

El plan de comunicación será llevado a cabo en el año 2011 en la ciudad de Quito.

### **Objetivos:**

General:

- Elaborar un Plan de Comunicación Interna para la empresa Cargo Master

Específicos:

- Determinar los problemas de comunicación que enfrenta la empresa.
- Sugerir soluciones a las dificultades detectadas.

- Delimitar funciones dentro de la empresa, esclareciendo cuáles son las actividades que cada uno debe cumplir.
- Establecer una comunicación organizacional eficaz en la empresa Cargo Master.

# CAPÍTULO I

## 1 LA COMUNICACIÓN

### 1.1 ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?

Angee Uzcategui (2006) manifiesta que: “la comunicación es un proceso mediante el cual se intercambian información, ideas, puntos de vista, formas de pensar, opiniones, comentarios, entre dos o más personas. En una sociedad en la que las relaciones humanas de sus individuos, tanto en el ambiente laboral como en el ámbito personal, son un factor de gran importancia, ya que si no existiera la comunicación entre estos, no fuera posible el proceso de transmisión de información, de opiniones, formas de pensar, puntos de vista etc.”

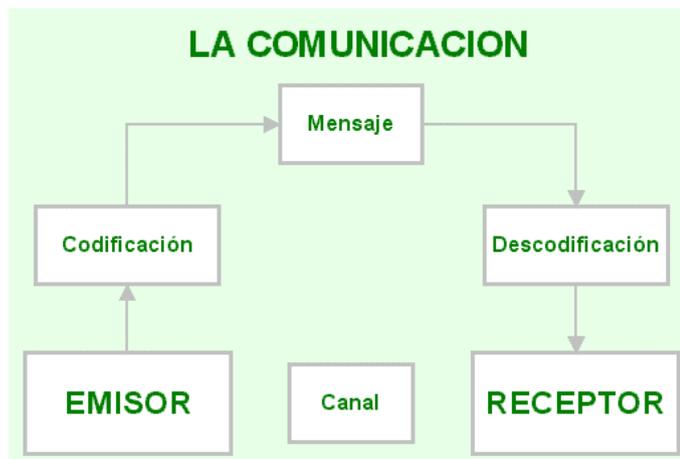
Igualmente sostiene que: “la comunicación únicamente es posible cuando el mensaje que se envía al receptor es comprendido y analizado por el mismo y solamente es efectiva si existe interés en lo que el emisor trata de decir y si se entiende el lenguaje que este utiliza, además es necesario escuchar con conciencia el mensaje que el emisor está transmitiendo y que dicho mensaje contenga códigos que sean conocidos tanto para el emisor como para el receptor, para que de esta manera pueda haber comprensión de las dos partes para que la comunicación sea efectiva”.

Cuando se establece comunicación entre dos personas, se intenta transmitir información, igualmente se tiene la intención de llegar a influir en la otra persona, de disuadirla mediante un diálogo, con el que se pueda llegar a un acuerdo, por ejemplo en una organización continuamente se interactúa con sus miembros, así para transmitir un mensaje en el cual se pretende intercambiar datos, estos individuos pueden realizar tratos o negocios, los cuales no serían posibles sin la comunicación o interacción de ningún tipo.

Según Andrew Dubrin (2002): “en las empresas y organizaciones es muy importante que trabajen personas que tengan conocimiento en relaciones humanas, igualmente es primordial que se establezcan grupos que incentiven el trabajo en conjunto, esto contribuye a que la empresa avance y que existan relaciones laborales adecuadas, dentro y fuera de la empresa, ya que si no es así la comunicación se vera muy afectada y no se puede trabajar efectivamente con productividad”.

Es por eso que la comunicación es la base esencial para que haya un entendimiento común entre todos los seres humanos, sin comunicación no existiría la convivencia en sociedad, sería imposible el intercambio de información entre individuos, entre organizaciones etc. el mundo entero se estancaría y se convertiría en una sociedad muy retardada, no evolucionaría la tecnología y todo el planeta se vería sumergido en un caos total, sería imposible realizar todas las actividades que se conocen ahora y la comunicación a distancia sería solo algo que tendríamos que imaginar.

**Gráfico N°.1: La Comunicación**



Fuente: [www.Tommylatpworld's Blog.com](http://www.Tommylatpworld's Blog.com)

### 1.1.1 Teorías de la Comunicación

De acuerdo con Melvin De Fleur (1982) las teorías de la comunicación son las siguientes:

**Mecanicista:** este punto de vista entiende la comunicación como el perfecto transmisor de un mensaje desde un emisor hasta un receptor.

**Psicológico:** considera a la comunicación como el acto de enviar un mensaje a un receptor (llamado así porque considera al receptor como sujeto de la comunicación) en el cual las sensaciones y las ideas de ambas partes influyen considerablemente en el contenido del mensaje.

**Construccionismo social:** este punto de vista, también llamado interaccionismo simbólico, considera a la comunicación como el producto de significados creativos e interrelaciones compartidas.

**Sistemática:** considera a la comunicación como un mensaje que pasa por un largo y complejo proceso de transformaciones e interpretaciones desde que ocurre hasta que llega a los receptores.

**Ontología:** plantea qué es lo que se debe considerar acerca de la verdadera naturaleza de la realidad. La respuesta, por lo general, cae dentro del campo de uno de los tres fenómenos ontológicos dependiendo de la lente con la cual el teórico mire el problema: realista, nominalista o construccionismo.

La perspectiva realista mira el mundo de manera objetiva en la creencia de que hay un mundo por fuera de nuestras propias experiencias y cogniciones.

La perspectiva nominalista mira al mundo subjetivamente en la idea de que todo aquello al exterior de las cogniciones del sujeto son únicamente nombres y etiquetas.

La perspectiva construccionista monta la barrera entre lo objetivo y lo subjetivo declarando que la realidad es aquello que creamos juntos.

**Epistemología:** pone la pregunta sobre cómo los teóricos estudian el fenómeno escogido. En los estudios epistemológicos, el conocimiento objetivo es el resultado de una mirada sistemática de las relaciones casuales del fenómeno. Este conocimiento es por lo general deducido por medio de métodos científicos. Teorías subjetivas sostienen que el entendimiento está basado en conocimientos localizados, típicamente establecidos a través de la utilización de métodos

interpretativos tales como la etnografía y la entrevista. Las teorías subjetivas se desarrollan por lo general para explicar o entender fenómenos del mundo social.

**Teoría de la sociedad de masas:** la comunicación es atribuida esencialmente por aquellos que tienen el poder político y económico en determinada sociedad y por lo tanto, el mensaje emitido está abierto al servicio de los intereses del poder que se otorga la comunicación como estructura de información. Los medios masivos por lo tanto son instrumentos del poder político y toda información es manipulada de tal manera que contribuya al sostenimiento de dicho poder.

**La psicología social:** un importante representante de esta teoría es Kurt Lewin quien desde la Universidad de Berlín desarrolló la teoría del comportamiento del individuo influido por el medio social en que se desenvuelve, lo que significaría un aporte para el desarrollo mismo de la teoría de la comunicación.

Fleur expone así mismo que las escuelas de comunicación se dividen en:

**Escuela europea:** la escuela europea se centra esencialmente en la Alemania pre-nazi y se destacan las siguientes corrientes del pensamiento en torno a la materia de la comunicación:

Escuelas marxistas-la teoría de la comunicación vista desde el marxismo tiene diferentes percepciones:

**Ideología alemana:** de acuerdo a Marx, las ideas que dominan en una determinada sociedad, son las ideas que impone la clase dominante, pensamiento que contribuiría a determinar la perspectiva marxista sobre la teoría de la comunicación como instrumento de la elite. De esta manera, los mensajes que recibe el receptor son esencialmente aquellos mensajes que quiere la elite y que buscan perpetuar la situación de dominio. El teórico de la comunicación bajo la perspectiva del marxismo se concentra en simplificar los complejos procesos de manipulación de la comunicación sobre las masas.

**Escuela de Birmingham:** tiene como principal representante a Stuart Hall y tiene una base humanista. Aunque no se considera marxista, da al papel de la estructura de clases una importancia radical en la comprensión de la teoría de la comunicación, así como da un puesto de honor a las manifestaciones culturales, especialmente que vienen de los sectores masivos y que son claves para comprender las reacciones de los procesos de comunicación.

**La Escuela de Chicago:** comenzó a desarrollarse a principios del siglo XX, destacaron Charles Cooley, John Dewey y Herbert Mead en los inicios de esta escuela fueron los primeros en plantear el estudio de la comunicación desde una metodología científica concreta como es el método sociológico. Con ellos, la comunicación deja de ser vista simplemente como un proceso emisor - canal - receptor para comenzar a ser visto al interior de un fenómeno cultural más amplio por lo que nacen entonces conceptos que marcarían la historia de la comunicación durante el siglo XX como la opinión pública, la comunicación masiva, las funciones del lenguaje y la propaganda.

**Escuela latinoamericana de comunicación:** es durante la década de los 60 que se consolida la escuela latinoamericana desprendiéndose definitivamente de la estadounidense y cuestionando los modelos de comunicación impuestos en la región y al servicio de grupos de poder económico, entre los padres de dicha escuela destacan Luís Ramiro Beltrán, Daniel Pietro Castillo, Jesús Martín-Barbero entre muchos otros, se la conoce debido al desarrollo que la teoría de la comunicación tuvo en los países latinoamericanos, especialmente durante la segunda mitad del siglo XX, durante el siglo XIX la comunicación en Latinoamérica dependía mucho de lo que sucediera en Europa, especialmente en Francia. En Latinoamérica la teoría se desarrolla de la mano del periodismo y la influencia y aporte de las creencias de la comunicación social.

### **1.1.2 Formas de Comunicación**

Según Jaime Montoya (2004) las formas de comunicación humana se clasifican en comunicación verbal y no verbal:

#### **1.1.2.1 Comunicación Verbal**

Se presenta en dos formas, *comunicación oral*, es la que requiere el uso del lenguaje, posee estructura sintáctica y gramatical completa, representa una conversación dinámica entre dos partes y *comunicación escrita*, es la que expresa el mensaje que se quiere transmitir de manera escrita, puede ser por medio de cartas, fax, telegramas o por correo. Igualmente puede contener elementos no verbales dentro de su categoría como son, la calidad de voz, la entonación, el

estrés, la emoción y el estilo de hablar, estos elementos son conocidos como paralenguaje.

Según Álvaro Dávila (2008) las ventajas y desventajas de la comunicación verbal son:

Ventajas de la comunicación oral:

- Respuestas inmediatas: nos permite satisfacer el deseo de obtener una respuesta rápidamente por parte del receptor.
- Complementada: puede ser mediante gestos u otros medios auxiliares.
- Elemental y económica: es la forma más sencilla de comunicarse, igualmente la de menor costo.
- Abierta para todos: todo ser humano puede realizarla, excepto si presenta defectos físicos.
- Nos permite identificar, distinguir o reconocer a las personas, aun cuando éstas se encuentran a una determinada distancia.
- Nos facilita la corrección inmediata del mensaje, en caso de alguna imperfección.

#### Ventajas de la comunicación escrita:

- Permite utilizar el mismo mensaje para llegar a muchas personas
- Permite la utilización de un mensaje claro, ya que es posible la corrección de errores en el mensaje antes de que sea transmitido.
- Posibilita retener el mensaje en la distancia y en el tiempo.
- Mediante la comunicación escrita podemos expresar mensajes extensos, que requieran complicadas explicaciones, las cuales resultarían tediosas expresándolas oralmente.

#### Desventajas de la comunicación oral:

- No todas las personas tienen una misma idea sobre determinada palabra, pero si pueden tener noción de lo que se dice.
- No todas las personas tienen condiciones de captar claramente un mensaje debido a incapacidad auditiva.
- Posee una cobertura limitada.

Desventajas de la comunicación escrita:

- La respuesta del receptor no es instantánea.
- Puede resultar como un tipo de comunicación fría e impersonal.
- Es necesario saber leer y escribir en ambas partes: emisor y receptor.

### **1.1.2.2 Comunicación no Verbal**

Es la que no se da directamente a través de la voz, este tipo de comunicación representa el envío y recibimiento de mensajes sin utilización de lenguaje, los cuales son transmitidos a través de expresiones, contacto visual, gestos, lenguaje corporal etc.

### **1.1.2.3 Comunicación Visual**

A través de ésta se transmiten ideas y la información transmitida tiene relación con dos imágenes tridimensionales, las cuales incluyen signos, tipografía, dibujo, diseño gráfico, ilustración, color y recursos electrónicos. El punto importante en este tipo de comunicación es que un mensaje audiovisual llama más la atención de la persona a quién se dirige este mensaje, ya que contiene mayor poder de persuasión, normalmente se suele presentar en video o televisión, en forma de texto, imágenes, diagramas, fotografías etc.

## **1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Definición de Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es todo el conjunto de mensajes que se envían y se reciben en la organización y el lenguaje en general aplicado en la misma, es decir implica la manera como se la maneja y se comunican los unos a los otros, internamente entre empleados, autoridades, vendedores etc. y externamente con sus clientes.

Este tipo de comunicación puede ser comprendido como el idioma utilizado dentro de ese mundo complejo que es el de una organización e igualmente como la forma en la que sus miembros acostumbran interactuar y formar un ambiente de entendimiento adentro de su propio universo y hacia el exterior. Este mismo tipo de comunicación es el que se les ha inculcado a todos los miembros de la organización, por medio de capacitaciones, cursos etc. como un código de conducta, el cuál manifieste una manera de actuar de acuerdo a las normas de la organización.

Thayer (1968) define a la comunicación organizacional como: “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”. Dentro de esta identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (ordenes y reglas) y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad y capacitación).

La comunicación organizacional puede ser comprendida como un elemento el cual se encuentra presente en todas las organizaciones, sin importar como estas sean.

En una organización es necesario enviar mensajes mediante varios medios y formas distintas, entre todos los miembros de la organización, así la comunicación puede ser un sistema complejo, que como un todo se le conoce como comunicación organizacional.

Igualmente se le puede determinar como un grupo de técnicas y actividades, las cuales son realizadas con el fin de suscitar una mayor fluidez y de contribuir a la transmisión de mensajes dentro y fuera de la organización o de influir en las opiniones, puntos de vista etc. de sus distintos públicos y que de esta manera se puedan comunicar mejor.

### **1.2.2 Importancia de la Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es un tema de gran importancia en todas las empresas. Representa en general todo el sistema de comunicación, el cual es empleado en la misma.

Siendo la comunicación un elemento clave para la interacción entre las personas, es muy importante que se tome en cuenta que para todas las actividades en general, que se realizan en la empresa, se necesita comunicación. Si una organización tiene un conjunto de personas trabajando en ella, todas estas

necesitan de una u otra manera, relacionarse entre sí, para llevar a cabo tareas que requieren de diálogo, de intercambio de ideas, de pensamiento, de opiniones etc. lo que hace de la comunicación una base fundamental para el entendimiento mutuo. La comunicación hace que todo sea posible en la organización, ya que sin esta no tendría como seguir adelante y desarrollarse como tal.

Si no existiera un procedimiento adecuado para comunicarse en la empresa, esta sería un caos total, nadie podría comprender qué es lo que debe hacer o cómo debe hacerlo, si todos procederían a realizar sus actividades de manera desorientada, cada uno por su lado, la compañía no podría avanzar ni prosperar y no se sentirán útiles sus empleados, sino más bien desmotivados y no como parte de la organización.

Igualmente la comunicación es el componente esencial que hace posible que la compañía tenga la oportunidad de mantener relaciones adecuadas interna y externamente. Si la comunicación no es manejada correctamente, dichas relaciones fracasaran y llevaran a la compañía poco a poco a la ruina, es decir, sus clientes ya no querrán seguir solicitando sus servicios y sus empleados se cansarán de trabajar en ella, lo que causaría que una cantidad considerable de sus integrantes, decida retirarse de la organización o ausentarse de la misma.

#### **1.2.2.1 Tipos de Habilidades**

Para la comunicación organizacional es necesario que las personas posean ciertas habilidades, las cuales son necesarias para poder avanzar y prosperar en la

empresa, es necesario tener habilidades relacionadas con su disciplina, al igual que habilidades genéricas, como por ejemplo, la capacidad de solucionar problemas y el trato con la gente. Según Andrew Dubrin (2002): “si algún miembro de la organización no posee esas características, aunque sea brillante, puede llegar a distanciarse de los demás y terminar siendo un desempleado ineficaz”, por lo que afirmaba que entre estos conocimientos, se distinguen:

Habilidades suaves: están relacionadas con los talentos interpersonales, por ejemplo, dar motivación a los demás, tener la capacidad de adaptación hacia otras culturas.

Técnicas duras: tienen que ver con la tecnología de la información y el diseño del trabajo.

Andrew Dubrin (2002) afirma: “para tomar decisiones se requiere de una mezcla de las dos, pero para cumplir con ese objetivo es necesario ser creativo y tener el ingenio suficiente para saber decidir cuidadosamente lo que mejor le conviene a la empresa”.

Dubrin (2002) continua alegando: “la importancia de la comunicación organizacional puede explicarse de la manera en que si ponemos interés en que es lo que hace motivar a los demás, podremos tener mayor conocimiento acerca de lo que nos motiva a nosotros mismos. La comunicación organizacional ofrece el beneficio de obtener información muy valiosa que puede ser aplicada a problemas organizacionales por los que pueda estar atravesando la empresa, el objetivo

principal de la comunicación organizacional es que se pretende mejorar la eficacia organizacional de esta”.

Durante mucho tiempo se ha realizado varias investigaciones acerca de la conformación de equipos en las empresas para realizar ciertas tareas con cargas considerables de responsabilidad, las cuales demostraban mayor entusiasmo e interés por parte de los empleados. El estudio de comunicación organizacional contribuye a descubrir los factores que dificultan el buen desempeño de la empresa, como por ejemplo, el grado de motivación de los empleados, factores de personalidad y los factores para la buena comunicación, es importante agregar que teniendo una mayor comprensión acerca de lo que piensan las personas, más contribuirá al éxito de la organización.

Finalmente afirma que: “la comunicación organizacional es un tema tan importante y de gran interés general para todas las empresas, que ninguna de ellas puede ignorar el hecho de que sus miembros tienen cualidades individuales”.

Para poder comprender la forma como los individuos trabajan, es necesario poner atención en algunos factores como son: las diferencias, individuales, la capacidad mental, la personalidad, capacidad de aprendizaje y percepción, actitudes, valores y ética, la toma de decisiones individuales es importante, además de los conceptos básicos de la motivación, programas motivacionales, conflictos, estrés y bienestar.

La forma como trabajan los individuos es una manera para comprender los grupos y las relaciones interpersonales.

### **1.2.2.2 Formas como se utiliza la Comunicación Organizacional**

Según Judith Gordon (1996) en una organización la cultura organizacional es utilizada de múltiples caminos como son:

- Apoyar la estrategia comercial de la organización.
- Prescribir medios aceptables para que los adiestrados interactúen con públicos externos.
- Tomar decisiones de personal.
- Establecer criterios para el desempeño.
- Guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía.
- Elegir los estilos administrativos correctos.

Judith Gordon (1996) concluye que: “se puede determinar que la cultura organizacional es una herramienta aplicada para ofrecer solidez a la empresa, ya que constituye varios elementos que determinan las creencias, valores y comportamientos de la misma. La fuerza de una organización, la consistencia de la cultura, la claridad de su misión, el nivel de importancia de la participación por parte sus empleados, al momento de tomar decisiones y su capacidad de respuesta

son todos puntos importantes de interés para establecer la eficacia de la organización”.

La cultura organizacional demuestra los efectos de los resultados de las decisiones, patrones de conducta y prejuicios conscientes e inconscientes de los administradores de la empresa y a medida que estos salen, otros vienen con el firme propósito de definir las normas de la empresa.

Con el paso del tiempo las normas de conducta y las políticas de la empresa, en general toda la cultura organizacional se va estableciendo como un hábito. El código de conducta de una empresa es un componente que define los procedimientos a los cuales se deberá regir la misma y mediante este código se llega a conocer la cultura de la organización, es decir que si este código no es seguido al pie de la letra, como debe de ser, esta corre el riesgo de terminar con un ambiente laboral muy complejo.

### **1.2.3 Creencias y Valores en una Organización**

La cultura organizacional implica muchos factores diferentes como son los valores, las creencias y los principios fundamentales, los cuales constituyen las bases de la organización, todos estos elementos tienen un significado y un valor para todos los miembros de la misma, así igualmente representan una parte importante para la cultura organizacional de la empresa. Una teoría cultural de la efectividad en las empresas debe siempre tomar en cuenta estos factores, ya que representa el principio primordial en una organización.

En general todos los estudios realizados sobre cultura organizacional indican que los valores y creencias son el factor principal en las organizaciones, la manera como son mantenidos durante generaciones y como los transmiten entre sus miembros.

Las creencias, la idea de que poseen una misión por cumplir y la consistencia que viene de un conjunto de valores compartidos, son bases muy importantes para que una empresa opere de manera coordinada. Algunas formas utilizadas para resolver los problemas y de planeamiento de estrategias y toma de decisiones benefician el rendimiento de la organización

La cultura sólida de una empresa representa valores y acciones definidos, una estructura organizacional con todos los elementos que esto implica, la identidad de la empresa está muy bien constituida y donde todos sus miembros se sienten parte de la misma, por lo que todo esto conforma la base fundamental de una organización y así aumentar la eficacia y el rendimiento de la misma.

#### **1.2.4 Tipos de Comunicación Organizacional**

Según Judith Gordon (1996) la comunicación en una organización puede fluir tanto vertical como horizontalmente. Además la dimensión vertical puede ser dividida en dirección ascendente o descendente:

#### **1.2.4.1 Descendente**

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Una característica de la comunicación descendente es que ofrece información precisa y completa, pero a medida que va transmitiéndose sufre tergiversación, esto se debe al mal funcionamiento de la codificación, la decodificación o la transmisión en el proceso básico de comunicación, especialmente cuando no existe retroalimentación. Se ha demostrado en estudios que la comunicación tiende a variar significativamente cuando los administradores de diferentes empresas han dado opiniones diferentes acerca de ciertas cuestiones que se les ha propuesto, igualmente el mensaje que se pretende transmitir a un nivel inferior se distorsiona, debido a que se puede llegar a modificar el mensaje, consciente o inconscientemente según cómo sea el caso.

Los administradores pueden igual enviar información hacia niveles más inferiores, así mismo se pueden presentar distorsiones en el mensaje, ya que la comunicación directa no es muy frecuente, igualmente los abusos de poder en las cadenas de mando pueden alterar la exactitud de la información.

Las distintas alteraciones que se presentan en la organización pueden ser el motivo por el que los trabajadores de la empresa empiezan a desconfiar de los administradores y así los empleados tratarán de encontrar maneras diferentes de

tener conocimiento acerca de la información que les oculten, lo que causa que estos adquieran mayor seguridad y se apeguen más a los rumores o a una red informal de contactos que en los sistemas formales de mando. Es importante que los administradores encargados de transmitir los mensajes a los empleados de cualquier cargo, estén preparados debidamente para ese fin, ya que es necesario que lo hagan convenientemente y que sepan lo que deben decir y en que momento, de igual manera, tiene que saber llevar la situación y no perder la firmeza si se llega a presentar descontrol por parte de los empleados.

#### **1.2.4.2 Ascendente**

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Un caso de comunicación ascendente puede ser cuando un gerente de capacitación se comunica con un vicepresidente de ventas con el objetivo de establecer los

requisitos necesarios para poder capacitar a sus empleados, así un empleado de cuentas puede enviar a un gerente de producción información importante sobre un cliente estafador, explicándole detalladamente el caso.

Las empresas están cambiando su sistema de toma de decisiones, otorgando esa tarea a los mandos bajos, capacitando a su trabajadores para este fin, para que sean precisamente estos los que den ordenes acerca de cómo se debe proceder y que tomen las decisiones más importantes en la organización, por lo que la comunicación ascendente se vuelve una modalidad de control absoluto por parte de los trabajadores en lo que a decisiones se refiere.

De cualquier manera es importante que esta tarea sea manejada de manera responsable, que el trabajador tenga conciencia de que si tiene poder para tomar decisiones en la empresa, estas no sean manipuladas para su conveniencia, que las noticias de carácter delicado y con consecuencias negativas para el jefe, le sean comunicadas pertinentemente y no con atraso, por miedo a reacciones indeseadas, que se presenten los hechos sucedidos sin cambios de ningún tipo y que al dirigirse al jefe no se use un lenguaje que cause solamente buenas impresiones a los altos mandos de la organización, con el fin de alegrar al jefe con las noticias con el objetivo de beneficiarse uno propio según como le resulte conveniente, lo que ocasiona que el jefe tenga una opinión equivocada de este trabajador y que consecuentemente pierda confianza en el mismo.

Es imprescindible que los trabadores tengan la seguridad necesaria de sentirse a gusto de comunicarse con sus superiores inmediatos o inclusive hasta los más altos cargos de la empresa si así lo requieren, ya que en caso de dudas,

comentarios, errores que hayan cometido o la necesidad de comunicar fracasos o logros deben dirigirse directamente a sus superiores y no deben existir barreras de ningún tipo o impedimentos que los trabe, este tipo de comunicación favorece de manera positiva, generando fluidez de comunicación, seguridad y confianza de parte del empleado hacia la empresa a la que pertenece.

#### **1.2.4.3 Lateral**

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

La comunicación lateral resulta más directa ya que no siempre se utiliza la comunicación ascendente o descendente, también lateral. La comunicación directa tiene la característica de ser más veloz y exacta, aunque la codificación y decodificación puede llegar a presentar transformaciones, la comunicación agiliza la resolución de problemas y mejora el trabajo en la empresa, incentivando que se establezcan metas y preocupación por los conflictos que se puedan estar dando en la organización.

Siendo este tipo de comunicación la que se da en canales formales, es posible que igualmente se de mediante canales informales, ya que se presenta fuera de la

jerarquía de la empresa, ya que esta presenta una barrera para la comunicación lateral, por lo que se requiere que los trabajadores de la misma se acaten a la jerarquía establecida para que sea posible intercambiar información, es decir de subalterno a gerente, a gerente general, subgerente y por último subalterno.

En algunos casos se crean roles especiales que facilitan la comunicación lateral, cuando interactúan dos grupos se conoce como extensores de fronteras, los porteros circulan información y facilitan el acceso de un grupo o persona, canalizando dicha información del exterior hacia la empresa, en ocasiones los porteros tienen contacto con personal interno y externo con el objetivo de colaborar con información que sea de interés.

### **1.3 POSIBLES CAUSAS QUE PUEDEN ORIGINAR COMPLICACIONES DE COMUNICACIÓN**

De acuerdo con Judith Gordon (1996) el mensaje que quiere transmitir el emisor puede no ser comprendido por el receptor debido a muchos factores como son:

- El emisor igualmente puede que no sepa claramente que canal utilizar para dar a conocer el mensaje, por lo que llega a utilizar el canal menos adecuado para este propósito; es decir utiliza medios muy complejos en vez de comunicarse directamente. Esto no es recomendado en ninguna organización, ya que para que exista una interacción entre sus miembros y comprensión mutua, es esencial que la comunicación sea algo constante. Dicho emisor puede sentir temor de comunicarse por cualquier motivo o por

alguna situación que pueda estar atravesando en la misma, lo que ocasiona que no se usen los medios necesarios y que se origine una falla muy grave, porque la comunicación se estanca y no fluye o es mal interpretada o comprendida a medias por el receptor.

- Filtración es cuando se manipula la información, es decir que el emisor altera la comunicación de manera que el receptor recibe el mensaje según lo que el mismo emisor quiere comunicar, complicando aún más la obtención de información objetiva.
- Percepción selectiva quiere decir que el receptor recibe el mensaje basado en necesidades propias, intereses etc., lo que oculta la realidad y provoca que el receptor interprete dicho mensaje según su parecer.
- Defensa es cuando existe una amenaza hacia el receptor o se siente ofendido, lo que ocasiona que este de una respuesta distinta que no va de acuerdo a lo normal, entonces impide que se establezca una comunicación efectiva como se pretende para lograr mutua comprensión y lenguaje que involucra la edad y la educación de las personas, además de los antecedentes culturales, todos son factores que influyen el lenguaje aplicado por una persona y cada una es diferente por lo que la comunicación puede presentar variaciones según quien transmita el mensaje.
- La cadena de rumores trata acerca de que la comunicación utilizada mediante esta vía, no es la misma que la utilizada con los canales formales

de comunicación convencional sino creada fuera de la organización, así mismo complementa o toma el lugar de la jerarquía en la organización.

Esta cadena maneja una comunicación que puede ser de mucho uso para los administradores pero no tiene ningún control por parte de la gerencia de la organización en cuanto a la información difundida por ser una vía de transmisión de información muy informal. Pero de cualquier manera no es una forma de comunicación muy adecuada, ya que demuestra una comunicación alterada o distinta a lo que se quería decir en un principio y así dicha información, se ve distorsionada y la exactitud de la misma es muy dudosa.

- Prejuicios de percepción y atribución, se refiere a la manera como son comprendidos los estímulos y como se los organiza.
- Los estereotipos igualmente distorsionan la comunicación porque hace que los emisores creen o clasifiquen a los receptores según características a las que en realidad no pertenecen o no los identifica.

Las relaciones interpersonales dicen mucho acerca de la comunicación no adecuada, ya que la manera como se relacionan los unos a los otros puede complicar la situación, debido a que en la comunicación es fundamental un elemento que es la confianza que debe existir entre personas y entre parte y parte para que la comunicación fluya constantemente, ya que sin confianza, no se pueden comprender o no se puede hacer lo que se necesita para comunicarse ya

que la comunicación puede ser limitada y reservada en vez de que sea exacta y abierta.

- El poder que poseen los emisores o receptores, el uno sobre el otro o viceversa, no se lo comparte y se conoce probablemente solo una parte del mismo, por lo que el más vulnerable se apartará del que posea el poder y no se dejará influenciar por este.
- La estructura de la organización puede complicar la comunicación, ya que los miembros de esta pueden enfrentar problemas al querer enviar la información, por lo que no tienen seguridad de cómo realmente deben hacerlo, ya que la jerarquía de la empresa y la cadena de mando son la guía de la comunicación ascendente y descendente y por esta causa no siempre hay seguridad a quien deben dirigirse.
- La distancia física entre una persona y otra es un factor que impide la facilidad con la que llega la comunicación de un lado al otro, la distancia hace que las personas tengan límites en el momento de comunicarse y que por esto, no siempre sea fácil transmitir información completa y exacta, por lo que la cercanía y la oportunidad de estar cara a cara, permite confirmar la información, constatar la exactitud y revisarla. Mientras más distancia exista, más complicaciones habrá e igualmente se distorsionará la comunicación. La cultura implica diferencias muy marcadas que pueden alterar la comunicación, ya que las creencias, las costumbres, los valores y la cultura de cada país limitan la comunicación mutuamente, así en las

organizaciones se debe tomar en cuenta estos factores al momento de relacionarse con otras culturas y al hacer negocios no se procede de la misma manera, dependiendo de con quien se comuniquen, lo más importante es que no se debe olvidar que las culturas cambian pero ninguna es mejor que otra, así cada organización debe establecer un equilibrio en las diferencias de la comunicación y respetar las culturas y costumbres de los miembros de la organización.

### **1.3.1 Consecuencias del Manejo de una Desacertada Comunicación en la Organización**

Judith Gordon (1996) continúa alegando lo siguiente: “las consecuencias para la organización son un bajo rendimiento en las labores de sus empleados, ya que puede llegar a haber un desinterés por parte de quienes la integran, lo que podría terminar en un trabajo de mala calidad. Que no se establezca un sistema de comunicación directa y efectiva, siendo muy complicado que no se de a conocer información importante entre los miembros de la organización”.

Que se den malentendidos o confusiones internamente en la empresa, debido a fallas o falencias en la manera como se comunican los unos a los otros, entre distintos niveles de la organización.

Finalmente, el mismo autor afirma que las relaciones humanas dentro de una organización dependen de la manera como se desenvuelven sus miembros dentro de la misma y entre sus directivos y viceversa.

En las empresas están demasiado envueltos en sus negocios, en vender sus productos etc. que se están dejando de lado elementos tan importantes como son sus empleados en sí, lo más valioso que tiene una organización y se le está dando poca importancia al trabajo en equipo, el cual debe ser constante, apoyándose mutuamente, el mismo que debe comenzar desde lo más alto hasta las áreas más bajas de la organización, este factor es, asimismo, la clave principal para que una empresa avance y tenga éxito.

Según como afirma Lalit M. Johri (2003): “En una multinacional trabajan nacionalidades y culturas muy distintas y los problemas que se generan son nuevos y no existen modelos para solucionarlos”. En una organización es necesario darse cuenta de que los que laboran en ella, son personas que tienen su propia manera de pensar, pero aún así es necesario mantenerse unidos y no construir barreras que impidan la comunicación entre los varios niveles de la misma, sin importar que sean empleados de cargos muy bajos, ya que no se debe hacer diferencias de ningún tipo dentro de la organización, no es adecuado para las relaciones internas que sus empleados se sientan menos o que son innecesarios, en caso de que ya no laboren más allí, todos son iguales, no debe instaurarse una jerarquía que divida en niveles a la organización.

En las organizaciones la comunicación gira en función de sus empleados y en cómo estos se relacionan entre sí, de esta manera aumenta su productividad, así cuando los miembros de una empresa intercambian información, puntos de vista etc. amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas, igualmente estas relaciones pueden ser efectivas o

un fracaso como también pueden tener influencia positiva o negativa para las personas que se relacionan en el ambiente laboral, el cuál al mismo tiempo debe promover relaciones internas adecuadas.

Rogers, Pace, Bennis y otros (1991) afirman que las relaciones son efectivas cuando se dan las siguientes situaciones:

- Se encuentran cara a cara.
- Empatizan entre las dos partes y comunican mutuamente esta comprensión.
- Se respetan positivamente y de manera incondicional, sin reservas ni evaluaciones.
- Se percibe mutua aceptación y empatía entre las dos partes.
- Se percibe el clima abierto y de tolerancia.
- Muestran conductas que inspiran confianza mientras se refuerzan sentimientos de seguridad.
- Se acepta la responsabilidad en caso de posibles desacuerdos, al mismo tiempo que hay esfuerzo para establecer sentimientos relacionados.
- Se intenta alcanzar los objetivos de las interacciones interpersonales.

Para que así la comunicación resulte y se cree un ambiente de tolerancia y apoyo, Likert (1991) afirma que: “el que ocupa un puesto superior en una empresa, tiene éxito cuando lo consideran amistoso y dispuesto a ayudar en vez de mostrarse hostil, es bondadoso y firme, no amenaza, está verdaderamente interesado en el bienestar de su personal y trata a los demás con consideración y sensibilidad, intenta servir a los intereses de los empleados como a los de la organización.

Jack Gibb (1991) plantea que existen dos climas de comunicación, uno de defensa y otro de apoyo y cada uno puede ser identificado por ciertas conductas que son:

- Defensa-evaluación, control, estrategia, neutralidad, superioridad y seguridad.
- Apoyo-descripción, orientación, espontaneidad, igualdad, empatía y provisionalísimo.

Según como afirma Redding:”el clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación por sí mismas para crear una organización eficaz”. Es decir que el ambiente laboral en sí es lo más importante como la base en general de la organización para su correcto desempeño, ya que el espacio en donde se desenvuelven los miembros de la organización, es el que determina el éxito de la misma, dependiendo de cómo sea este y si es un ambiente propicio para las relaciones cordiales y amistosas entre compañeros, si el ambiente laboral obstaculiza la comunicación interna, debe ser tomado en cuenta y realizar una evaluación que contribuya a mejorarlo.

Taylor, Gantt y Gilbert (1991) están de acuerdo y afirman que la gerencia de las organizaciones no tiene capacidad para controlar el trabajo realizado por los empleados e igualmente para recompensar a la producción de estos. Según Taylor para mejorar la eficacia de la organización es indispensable poner más atención en la eficacia del trabajo que realizan sus trabajadores, ya que si los mismos sienten reconocimiento y que se les recompensa debidamente, entonces se sentirán parte importante de la organización y que se identifican con ella.

Con el fin de realizar estudios más detallados acerca del comportamiento organizacional, Elton Mayo (1991) profesor de la Universidad de Harvard, dirigió varios experimentos, que fueron el primer intento de estudiar los factores del medio ambiente físico y social del empleado de una organización, los que al mismo tiempo son factores que pueden afectar la producción y moral de los empleados, empezó en 1927 y terminó en 1932 y causó un impacto en la aplicación de las ciencias de la conducta. Se enfocaron principalmente en efectos de condiciones laborales como la monotonía, diaria del trabajo, duración de su jornada laboral, periodos de descanso, producción y eficacia de los empleados. Al principio no se encontró la relación y así se creó un grupo de prueba y otro de control, los cuales demostraron resultados positivos, aumentado la producción durante estos experimentos.

Luego los investigadores decidieron cambiar el método del experimento, concluyendo que las condiciones laborales no eran lo más importante sino las actitudes de los trabajadores, las relaciones sociales y las conductas de control, por esto sugerían que se debía poner más atención en la selección y capacitación

de supervisores y en la creación de un programa en el cual se realicen entrevistas confidenciales que ofrezcan mayor confidencialidad a los trabajadores, para que en este espacio, los mismos tengan la oportunidad de plantear sus comentarios, sugerencias o manifestar quejas etc.

Así fue que durante la década de los cuarenta y cincuenta que los investigadores dejaron de enfocarse en las variables de la organización, para enfocarse completamente en las variables del individuo y así fue que se creó la escuela de las relaciones humanas, la cual precisaba la importancia de la participación de los empleados como medio para mejorar la moral de los mismos y de esta manera mejorar la producción.

#### **1.4 ¿QUÉ ES UNA CRISIS?**

Ole R. Holsti (2001) describe una crisis como: “situaciones caracterizadas por la sorpresa, una gran amenaza a los valores importantes y un breve periodo de tiempo para tomar una decisión”.

De acuerdo con Glen T. Cameron, (2001), existen varios factores por los cuales se puede desencadenar una crisis como son:

- La convicción moral de los directivos se equivoca.
- Neutralidad moral, cuando dos públicos confrontados quieren que la organización le favorezca a un solo lado.

- Las restricciones legales.
- Las restricciones reguladoras.
- Prohibición de la dirección de tomar ninguna postura acomodaticia.
- Conflicto entre departamentos sobre cómo solucionar la situación.

David Hilton-Barber (2001) explica que todos los estudios deben ser realizados incluyendo siempre los siguientes pasos:

Análisis de actividades de comunicación como son los boletines informativos, revistas de empresa, informes, declaraciones sobre la política y folletos.

Entrevistas informales con todos los empleados, los directivos intermedios y los altos ejecutivos.

## **1.5 MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA**

Según Andrew Dubrin (2002): “si el trabajo resulta más interesante, puede ser menos necesario motivar a las personas con premios externos”, la motivación mediante un trabajo interesante se basa en el principio de motivación intrínseca, la cual consiste en la creencia de una persona para determinar hasta que punto una actividad puede satisfacer sus necesidades de competencia y autodeterminación. La gente que valora mucho el trabajo, tiende a estar intrínsecamente valorada,

mientras que la que da un valor bajo al mismo, tiene una baja motivación intrínseca. La motivación intrínseca, se conoce también como teoría de la autodeterminación, la que dice que la persona está motivada cuando experimenta la sensación de poder elegir el inicio y regulación de sus acciones, en lugar de considerar que depende de alguien más para obtener las recompensas, una persona está motivada por los aspectos intrínsecos o internos de la tarea”.

Una manera de motivación que utilizan las empresas para estimular a sus empleados, es la motivación mediante el *enriquecimiento del puesto*. Una gran estrategia para mejorar la motivación es hacer el trabajo interesante y al trabajador tan responsable, que este se sienta motivado por el solo hecho de hacerlo, es decir que se ocuparán de la motivación mediante el diseño del puesto, al explicar el enriquecimiento del trabajo, el modelo de características del puesto y los equipos de trabajo auto administrado.

El enriquecimiento del puesto consiste en hacer un trabajo más motivador y satisfactorio, agregándole variedad, responsabilidad y toma de decisiones administrativas, es decir que esta característica da al trabajador un sentimiento de que es dueño y responsable y que debe rendir cuentas por su trabajo, ya que el enriquecimiento del puesto conduce a un trabajo más emocionante, tiende a incrementar la satisfacción y motivación del empleado. Para poder realizar esto se debe tomar en cuenta que se debe incluir más planeación, toma de decisiones, control y responsabilidades.

Un puesto enriquecido cuenta con las siguientes características:

***Retroalimentación directa:*** los empleados deben recibir una evaluación inmediata de su trabajo, esto puede construirse en el puesto.

***Relaciones con el cliente:*** un puesto se enriquece de manera automática cuando un trabajador tiene un cliente o consumidor que atender, ya sea externo o interno.

***Nuevo aprendizaje:*** un puesto enriquecido permite que su ocupante reciba un nuevo aprendizaje, el cual surge de las propias experiencias de trabajo o de programas de capacitación relacionadas con el puesto.

***Control sobre la programación:*** la capacidad de programar el trabajo de uno mismo contribuye al enriquecimiento del puesto, lo que incluye la autoridad de decidir cuando realizar ciertas tareas y tener alguna intervención en el establecimiento de horarios de trabajo.

***Exclusividad de la experiencia:*** un puesto enriquecido consta con ciertas características o cualidades, como por ejemplo un empleado de relaciones públicas puede tener la oportunidad de tener contacto con celebridades que se encuentren de visita.

***Control sobre recursos:*** igualmente contribuye al enriquecimiento el tener control sobre recursos materiales o económicos.

***Autoridad directa de comunicación:*** los trabajadores tienen la facilidad de comunicarse directamente con otros que se benefician de lo que ellos hacen.

***Responsabilidad personal:*** en circunstancias como estas el trabajador debe rendir cuentas de sus resultados y hacerse responsable de sus actos en ese puesto.

Otra forma de motivación a los empleados es mediante la modificación del comportamiento organizacional, lo cual se basa en la teoría del refuerzo, es decir aplicar el refuerzo positivo, en vez del castigo como modificación de la conducta, esta última está ligada con consecuencias positivas, es más eficaz que utilizar modificadores negativos.

Igualmente se puede motivar a los trabajadores brindándoles palabras de elogio y reconocimiento, esto puede considerarse una explicación directa del refuerzo positivo, un ejemplo sería premiar a los empleados de alto desempeño con tarjetas de regalo electrónicas o designándoles con el reconocimiento del empleado del mes, así aplicar un programa de recompensas y reconocimientos, esto está principalmente enfocado en los premios como una forma de reconocimiento, el mismo que es una manera de motivación muy eficaz, muchos empleados creen que no se les reconoce lo suficiente, una gran ventaja del reconocimiento es que es de bajo o ningún costo, pero al mismo tiempo es una herramienta muy poderosa.

Existen otros factores que permiten entender e implementar mejor un programa como este, los cuales son:

Retroalimentación como parte esencial del reconocimiento: trata sobre el trabajo realizado por empleado, el cuál logra que dicho reconocimiento tenga un mayor significado.

El elogio es una de las formas más poderosas de reconocimiento: el elogio es una herramienta muy eficaz, ya que mejora la autoestima, lo complicado de aplicar los elogios, es que no siempre todo el mundo reacciona igual ante estos.

Los programas de reconocimiento tienen que tener conexión con las metas de la organización; muchas empresas tienen muy claro que este tipo de programas solamente son efectivos, cuando los mismos están ligados a la estrategia de negocios de la misma.

Retroalimentación al empleado sobre los premios y reconocimientos: las empresas deben tener la información necesaria acerca del tipo de reconocimientos que deben dar a sus empleados y sobre la manera como ellos prefieren se reconocidos.

Es importante evaluar la eficacia del programa: al igual que con las intervenciones de comportamiento organizacional y recursos humanos, es necesario realizar una medición acerca de que tan bien está funcionando dicho programa.

Otra técnica de reconocimiento es la de motivación mediante incentivos financieros aplicada a los empleados, sin embargo este tipo de motivación, domina la modificación del comportamiento en el lugar de trabajo. Para acertar en la elección de un modelo motivacional que se adapte a los empleados de la

empresa, se debe diagnosticar la situación cuidadosamente, escogiendo un método que sirva para aumentar esta motivación, que se ajuste mejor a la falta o negociación de oportunidades, observando a la gente, entrevistándola sobre los intereses que tienen, preocupaciones, carencias etc.

Un factor que podría alterar a los empleados de la empresa, es el estrés en el trabajo, el cuál según afirma Andrew Dubrin (2002) “se presenta en situaciones amenazantes o negativas, como pueden ser las preocupaciones sobre el trabajo o también en casos de situaciones positivas como cuando se espera recibir un abono en efectivo”. Sin embargo, este es un factor el cual trae consigo consecuencias en el trabajo, como es el cansancio del empleado, lo que termina causando una alteración en el bienestar y salud del mismo, así concluye: “la persona demasiado expuesta al estrés, es más susceptible a enfermedades y sufre con más intensidad las alteraciones de salud que ya tiene”.

En las organizaciones se debe aplicar ciertos métodos con los cuales se tiene el objetivo de manejar adecuadamente casos de estrés y conflicto, por los que puede estar pasando el empleado de esta, el estrés en el trabajo altera y complica el desempeño y evolución del trabajo, por lo que se ofrecen distintos servicios otorgados por la organización a sus empleados. El recuadro de comportamiento organizacional en acción ofrece detalles sobre un programa corporativo diseñado para combatir la sobre carga de estrés en el trabajo y el agotamiento, así como proporcionar apoyo emocional a los empleados y establecer un programa de bienestar y de acondicionamiento físico.

Las conductas de apoyo que ayudan a los empleados a considerarse eficaces son estas:

1. Mantener abiertos los canales de comunicación.
2. Proporcionar la ayuda necesaria, según el caso.
3. Actuar como catalizadores, ayudando directamente al empleado
4. No brindar información negativa (como rumores, falsas alertas etc.)

Así también es necesario tomar en cuenta métodos individuales para manejar el estrés, como por ejemplo:

Control: esto incluye conseguir el apoyo emocional adecuado, recibir la ayuda social, aliento y comprensión que se necesita, practicar buenos hábitos de trabajo y de administración del tiempo, demostrando así que tener el control es más beneficioso que alterarse luego por asuntos que pueden surgir sorpresivamente.

Manejo de los síntomas: es necesario incluir en el programa de manejo del estrés, métodos que contribuyan a sobrellevarlo de una manera más complaciente, lo cuál incluye básicamente, hacer ejercicio físico, esto resulta muy beneficioso para el empleado, ya que le resulta favorecedor para un mejor desempeño en la organización.

Escape: se relaciona con todo lo que tenga que ver con las actividades y recomendaciones que se deben seguir para manejar y eliminar el estrés de los empleados en el trabajo.

Es siempre necesario fomentar el trabajo en equipo, principalmente en las empresas, ya que estas constan de una cantidad muy grande de personas, las cuales se encuentran diariamente en contacto unas con otras, sus actividades diarias están sometidas a la colaboración entre empleados, los cuales al mismo tiempo también se convertirían en compañeros de trabajo, sean estos de niveles altos, bajos, medios o similares, por lo que necesariamente debe existir el trabajo en equipo en las empresas, la colaboración y el apoyo que hace que la organización produzca eficazmente y que así posea una fuerza de trabajo sólida que permita la fluidez de la comunicación entre todos los que la integran.

Para conseguir esto se debe tener en cuenta que los equipos y grupos de trabajo tienen sus diferencias, que funcionan de manera distinta y que el trabajo de cada uno no es igual. De acuerdo con Andrew Dubrin (2002): “un grupo es un conjunto de personas, cuyos miembros interactúan entre sí, que trabajan hacia algún propósito común y se perciben ellos mismos como una unidad, mientras que un equipo es un tipo especial de grupo, sus miembros tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un conjunto de metas de desempeño”.

Las diferencias que existen entre los grupos formales e informales son:

1. Formales: es un grupo que la misma organización forma para realizar tareas específicas y alcanzar metas como por ejemplo, departamentos, proyectos, fuerzas de tarea, comités y círculos de calidad.

2. Informales: son los que surgen inesperadamente, mediante conversaciones con los empleados, normalmente su objetivo es el de satisfacer un propósito social o recreativo.

Es importante que si se pretenden formar equipos de trabajo, este se mantenga como tal, ya que el fin de esto es que sus integrantes, trabajen y se ayuden entre sí.

Continúa afirmando que los diferentes tipos de equipos de trabajo son los siguientes:

1. Equipos transfuncionales: es el que está formado por trabajadores que pertenecen a distintas especialidades, aunque en el mismo nivel en la organización, los cuales se juntan para cumplir con una tarea establecida, dentro de esta, el objetivo final es combinar los distintos talentos y conocimientos de cada uno para cumplir con dicha tarea.
2. Equipo de administración superior: es el que esta formado por el grupo de administradores, los cuales ocupan la cumbre de una organización.
3. Grupos de afinidad: son los grupos en lo que se encuentran empleados de nivel profesional, es decir compañeros que comparten información entre sí, detectan oportunidades y resuelven problemas del grupo y de la misma organización.
4. Equipo virtual: es el equipo que realiza las distintas tareas de la organización, mediante el uso de la Internet, a través del envío de mensajes electrónicos a sus

miembros, realizan así mismo reuniones en línea o video conferencias, en las que intercambian información y colaboran entre ellos, aún así suele requerir interacción personal para la resolución de ciertos casos.

Para poder entender mejor que actividades desarrollan los grupos y como estos funcionan, es necesario tener conocimiento de las etapas por las cuales pasan todos los grupos, que son las siguientes:

**Etapa 1 (Formación):** trata sobre el inicio de la conformación del grupo, cuando sus integrantes requieren información sobre que actividades van a realizar, cuales serán sus beneficios y cuales serán las condiciones.

**Etapa 2 (Tormenta):** es cuando comienzan a surgir complicaciones entre miembros, en ocasiones debido a desigualdades entre ellos, por lo que pueden formarse subgrupos dentro del mismo e incluso puede llegar a haber separación de algún miembro de manera definitiva, aunque depende del caso, ya que no siempre se dan este tipo de situaciones.

**Etapa 3 (Normalización):** tiene que ver con el establecimiento de las normas y reglas que debe seguir el grupo en general, en esta etapa comienza a haber mayor unidad y existe la armonía entre sus integrantes, se fijan límites, códigos de conducta y además puede haber el caso en el que un miembro puede dar impulso o alguna inspiración a otros del grupo para así mejorar el desempeño del mismo.

**Etapa 4 (Desempeño):** es cuando el grupo se encuentra completamente listo para enfrentar las distintas tareas específicas que enfrentan, el grupo se vuelve mucho más unificado, es decir que los integrantes llegan a sentir que están juntos trabajando por una causa.

**Etapa 5 (Suspensión):** es la etapa final de todo el proceso de formación de grupos, ya que después de que este haya culminado satisfactoriamente la tarea asignada, empieza a disolverse, depende de cómo sea el caso.

## **1.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

Hoy en día las empresas tienen el deber de comprometerse con el bienestar de la sociedad al igual que con el cuidado del medio ambiente, ya que las organizaciones están de hecho a servicio de la comunidad, es por esto que las empresas en general deben incluir un programa de cooperación social en el cuál se incluya apoyo a niños, por ejemplo en las instituciones educativas al beneficio de la educación.

La organización igualmente puede colaborar con el medio ambiente de varias maneras, ya que frecuentemente la sociedad se queja de que estas van en contra de la preservación del aire y de un medio ambiente libre de sustancias tóxicas, la responsabilidad social requiere que las compañías eliminen, empleando todos los recursos necesarios, las fuentes de perjuicio medioambiental que han creado, es por esto que las organizaciones deben saber hacer un balance de prioridades, entre que es lo más importante, si continuar produciendo y alterar el ambiente mediante

el uso de sustancias dañinas para este o cambiar su manera de producción, haciendo que la misma sea amigable y que contribuya con la preservación haciendo que la sociedad los acepte de mejor manera.

Entre las responsabilidades que debe cumplir la empresa está la de incluir entre su personal a personas que posean la condición de discapacidad, sea del tipo que sea, ya que actualmente se ha convertido en obligación para todas las empresas en general, contratar un cierto porcentaje de discapacitados.

Según el artículo de discapacidades en la página Web del Ministerio de Trabajo: “en Enero 30 de 2006, mediante Registro Oficial No. 198, se vuelve Ley de la República la inclusión laboral de personas con discapacidad en forma porcentual como obligación para las empresas públicas y privadas.

Tales porcentajes tienen que ver con 1 pcd a partir de 25 trabajadores para el año 2006, 1% de pcd en relación a la nómina en 2007, 2% en 2008; 3% en 2009 y 4% de 2010 en adelante.

Las empresa está obligada también a crear empresas accesibles donde se respete la salud laboral de sus obreros, se promueva el adecuado desplazamiento de las pcd y se prevenga discapacidades”.

La planificación en la comunicación también implica la coordinación de ciertos métodos como son los comunicados de prensa, acontecimientos especiales, entrega de materiales a la prensa, conferencias de prensa, entrevistas en los

medios de comunicación, folletos, boletines, discursos etc., para alcanzar determinados resultados.

Esta misma debe ser estratégica, define activamente la dirección de la organización, evitando la “deriva” y la repetición de actividades”.

El tipo de planteamiento conocido como dirección por objetivos trata sobre establecer una estrategia con la cuál se permita alcanzar un objetivo determinado de la organización.

## CAPÍTULO II

### 2 LA EMPRESA CARGO MASTER



#### 2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA CARGO MASTER

Es una empresa de carga de origen colombiano, su nombre comercial es Cargo Master aunque en el Ecuador, se encuentra registrada con el nombre de LaseAir S.A. debido a que el nombre comercial está ya tomado por una empresa en la ciudad de Guayaquil. Inició sus actividades en el año de 1987, en la ciudad de Bogotá, Colombia, especializada en el manejo de exportaciones e importaciones. Esta organización cuenta así mismo con oficinas en el Ecuador, en las ciudades de Quito y Guayaquil, se encuentra ubicada en la Av. de la Prensa y Enrique Iturralde # 3 – 10.

Desde que empezó su actividad se ha esforzado por estar siempre al alcance de la evolución de la tecnología, ofreciéndoles así a sus clientes el mejor servicio de comunicación e información confiable y certera.

En las oficinas de Quito laboran actualmente siete empleados, comenzando con la Gerente General, la cuál tiene la responsabilidad de tratar todo lo relacionado con los clientes externos y el manejo de las tarifas. La asistente de la gerente, se encarga del manejo de información, atención al cliente externo al igual que en el área de reclamos, dos empleados durante la jornada de la mañana, se encargan de realizar reservas y confirmación de espacios en las fincas exportadoras de flores y tres empleados más que laboran en la noche, se encargan de la parte operativa, recibiendo la carga de flores, pesándolas y manejando los documentos necesarios para entregarlos a las aerolíneas.

## **2.2 SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA**



### **2.2.1 Transporte Aéreo**

Coordinación y reserva de despachos: Cargo Master confirma con sus proveedores los productos y cantidades que serán despachados y se encarga de hacer reservas y embarques en las aerolíneas según sus instrucciones, permanentemente le están informando nuevas alternativas en rutas y tarifas, al igual que las opciones que tiene en el caso de fallas en los vuelos o de espacio adicional cuando se requiera.

Documentos: la empresa se encarga de tramitar los documentos que exige el país de destino para el despacho, tales como son certificados fitosanitarios, certificados de origen y de mercancías peligrosas, guías hijas, verifica las facturas de los proveedores y prepara la información adicional que se requiera.

Alerta: se envía un fax o e-mail pre-alerta, informando todos los detalles de cada despacho (guía aérea, itinerario, hora estimada de salida y de llegada del vuelo y la confirmación de cada proveedor).

Despacho o recibo: un funcionario de la empresa está presente en el aeropuerto supervisando la entrega de la mercancía, chequeando el estado de la carga para la liquidación o liberación de la guía aérea. Una vez realizado el despacho, se le envía por fax ó correo electrónico copia de la guía aérea liquidada y de los demás documentos que acompañaron el despacho y además se incluye la misma información en la página Web.

### **2.2.2 Transporte Marítimo**

Transporte de mercancías peligrosas.

Agenciamiento aduanero.

Seguro de mercancías.

Desarrollo de proyectos especiales.

### **2.2.3 Manejo de Perecederos**

Publicación de los documentos del despacho en la página Web.

Toma de temperatura en el aeropuerto y en el transcurso del itinerario con termómetros programables.

Contratación de vuelos chárter para volúmenes altos.

Seguimiento en línea a los despachos en la página Web.

Personal calificado presente y disponible durante los despachos en el aeropuerto y en la oficina.

Tecnología: cámaras digitales, termómetros láser, teléfonos celulares.

Reportes estadísticos sobre las operaciones.

Manejo de reclamos.

Consecución de proveedores o compradores/contactos.

### **2.2.4 Servicio de Aduana**

Cargo Master cuenta con personal altamente capacitado en comercio exterior lo que le permite ofrecer un servicio integral tanto a exportadores como a importadores.

Asesoría.

Elaboración y trámite de documentos.

Declaración de exportación: globales y definitivos.

Declaración de importación.

Pago de impuestos.

### **2.2.5 Bodegaje**

Manejo profesional de su carga.

Manejo de inventarios.

Fotografía digital para mercancías que llegan en mal estado.

Almacenamiento normal y en cuartos fríos.

Personal capacitado y comprometido.

### **2.2.6 Seguros**

Mediante convenios especiales Cargo Master ofrece a sus clientes pólizas para exportación e importación desde y hacia cualquier lugar en el mundo.

### **2.2.7 Códigos de Barras**

Toda nuestra plataforma de lectura y transmisión en tiempo real a disposición de nuestros clientes.

Nuestra plataforma nos permite la mayor flexibilidad para ajustarnos a su estándar de códigos de barras.

Si aun no cuenta con un sistema de códigos de barras, Cargo Master se lo puede proveer.

### **2.2.8 Manejo de Inventarios**

El escaneado de códigos de barras es ahora una parte fundamental del proceso de los negocios. Desde el proveedor hasta el destino final, los lectores de códigos de barras son hoy en día parte de la vida cotidiana.

Un sistema de escaneado de código de barras normalmente es una solución escalable. Los costos asociados con la introducción de una solución a un negocio se recuperan contra el aumento de la eficiencia en la gestión de activos.

### **2.2.9 Diseño de Etiquetas**

Diseño exclusivo de etiquetas para cada cliente.

Múltiples estándares de codificación.

Contenido e información personalizada.

### **2.2.10 Múltiples Puntos de Chequeo**

La lectura de códigos de barras es ahora una parte fundamental del proceso de los negocios. Desde el proveedor hasta el destino final, los lectores de códigos de barras son hoy en día parte de la vida cotidiana.

Las empresas de todos los tamaños se han encontrado mediante el uso de sistemas de escaneo de código de barras que pueden mejorar los niveles de servicio al cliente, reducir los errores operacionales y aumentar los márgenes de beneficio.

### **2.2.11 Automatización**

Ponemos a su disposición una amplia plataforma de confirmación de órdenes de compra para hacer seguimientos detallados.

Integramos vía XML o EDI para mantener a sus proveedores actualizados con el contenido de sus órdenes de compra, y a su vez actualizamos su sistema de información en línea con las cantidades de producto confirmadas y recibidas en los puntos de escaneo.

Nuestros servicios Web permiten que cualquier sistema de información sea fácilmente integrable.

## **2.3 AWB TRACKING**

### **2.3.1 Inicio de Sesión Importadores**

En este sistema podrá revisarse a partir del ingreso del usuario, todos los diferentes despachos clasificados por ciudad de origen, fecha y número de guía; donde permanentemente podrá verificarse el estado de cada uno de ellos y consultar las diferentes guías, respaldado con toda la documentación requerida, que le permitirá llevar un control detallado y la toma de decisiones en el momento oportuno.

Cargo Master consta actualmente con una dirección de página web la cuál ofrece información acerca de la empresa y demás servicios que ofrece:  
[www.cargomaster.ws](http://www.cargomaster.ws).

## **CAPÍTULO III**

### **3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Con el propósito de identificar y al mismo tiempo confirmar los problemas que enfrenta la empresa Cargo Master y que han sido mencionados en los capítulos anteriores, se procedió a realizar una investigación de campo.

Según información obtenida en “Curso de métodos de Investigación de Abraham Gutiérrez (1992)” encontramos que dicho tipo de investigación, toma lugar en el mismo sitio donde ocurren los hechos que se pretenden indagar, tiene ciertas diferencias con el estudio de laboratorio, ya que se ejerce una cantidad de control en el comportamiento por lo que los investigadores ciertamente obtendrán resultados reales en cuanto al comportamiento pero no de los motivos por los que este comportamiento observado sea adecuado.

Al mismo tiempo añadimos que las investigaciones de campo reflejan todos los resultados de manera transparente y demuestran la vida tal como es, por lo que es un método muy utilizado cuando se requiere realizar investigaciones.

### 3.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

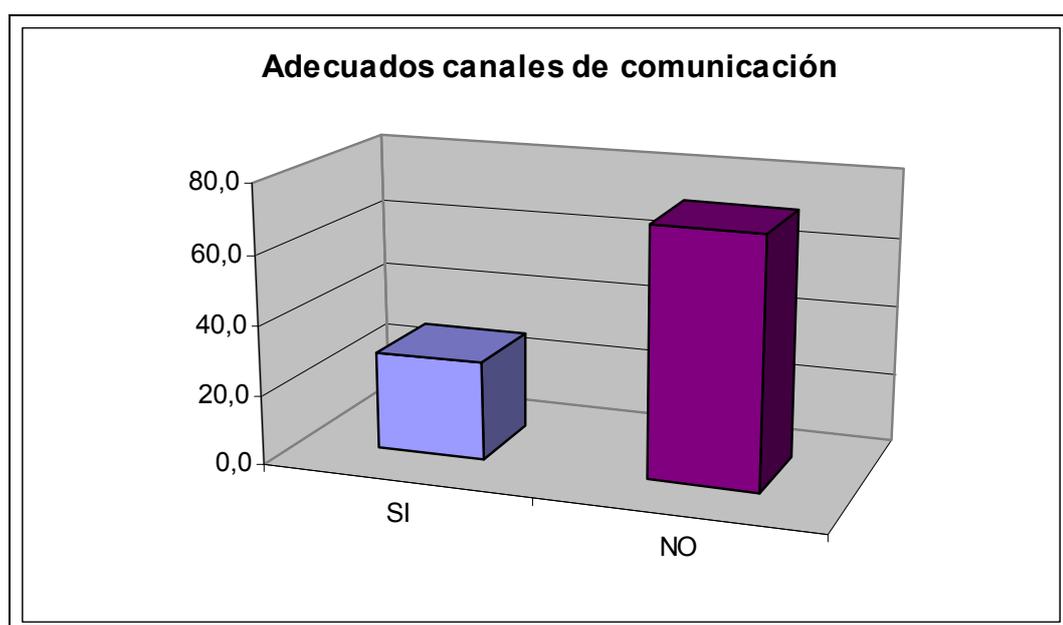
En esta investigación se aplicaron encuestas dirigidas al personal de la empresa Cargo Master, con el objetivo de obtener más información acerca del sistema de comunicación interna aplicado en la empresa

Las encuestas fueron del tipo de preguntas con opción múltiple y se realizaron una a cada miembro de la empresa Cargo Master, en total siete.

### 3.2 COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA CARGO MASTER

Los resultados de la encuesta aplicada a los empleados que laboran en la empresa en cuestión fueron los siguientes:

**Pregunta 1.- ¿Considera usted que existen en la empresa canales adecuados de comunicación?**

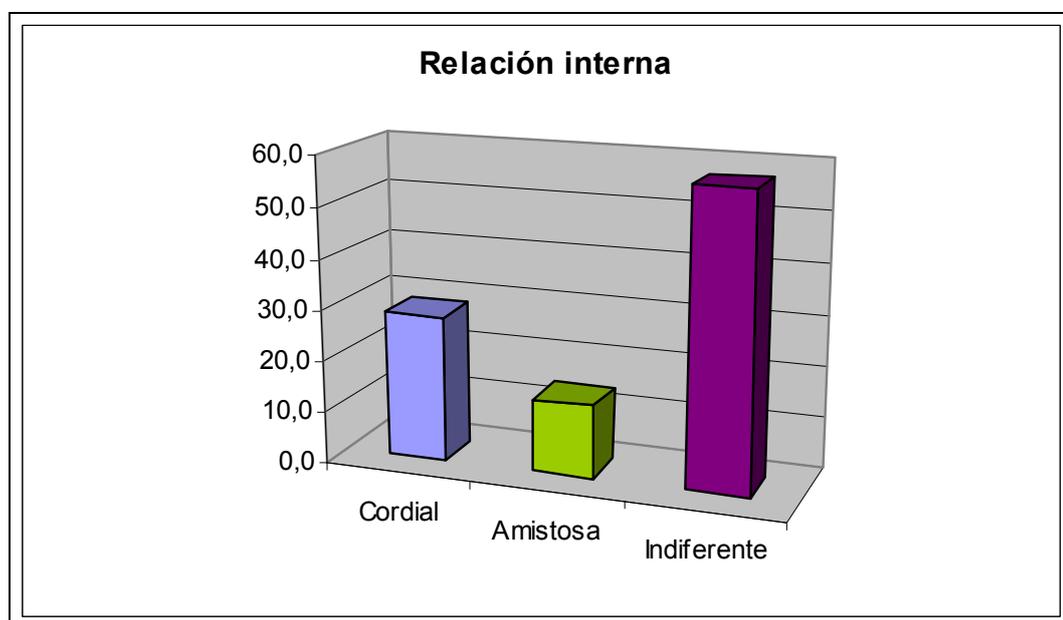


**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

En este gráfico se puede observar que únicamente dos personas afirmaron que la empresa Cargo Master sí posee adecuados canales de comunicación, mientras que la mayoría de los encuestados respondió que no al planteamiento acerca de si existen adecuados canales de comunicación en la empresa.

Lo que quiere decir que según dos empleados, en la empresa se comunican adecuadamente, Al contrario del resto del público encuestado que no está de acuerdo, afirmando que en esta no es posible interactuar entre ellos de manera eficaz y que el sistema comunicacional aplicado no es el adecuado, ya que los canales de comunicación establecidos no permiten que fluya la comunicación y más bien la obstaculizan.

**Pregunta 2.- En su opinión la relación interna en la empresa es:**



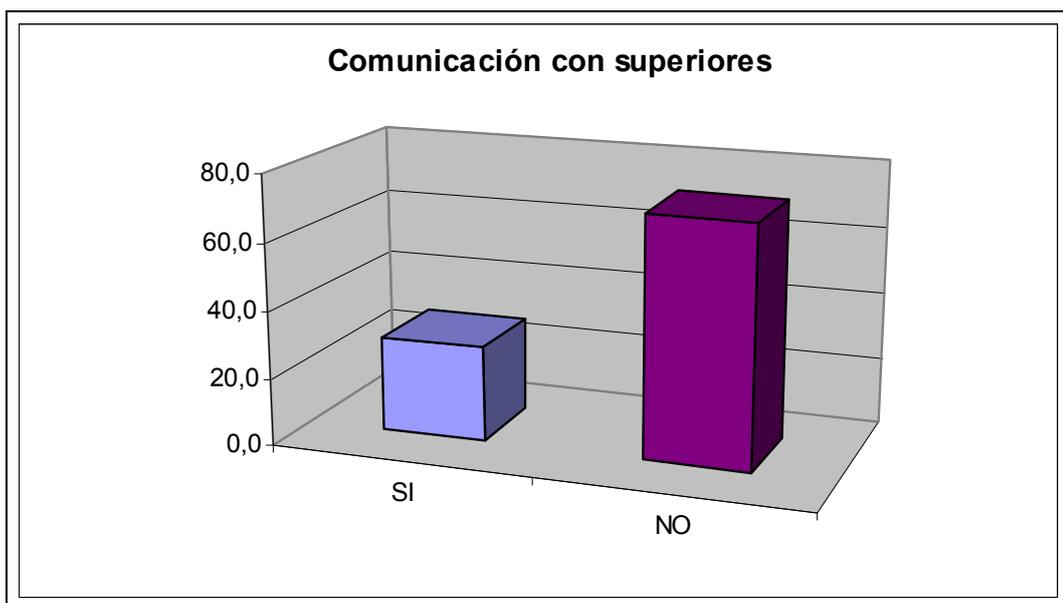
**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

La relación interna de la empresa se ve reflejada en este gráfico, en el cual se observa que entre todos los encuestados, dos personas consideran que la relación

entre miembros de la misma es de tipo cordial, mientras que una la considera amistosa, al contrario de la mayoría del público encuestado que se inclina por una relación indiferente entre empleados de la empresa.

Los resultados demuestran que la relación entre empleados se encuentra en una situación crítica y es necesario soluciones rápidas y efectivas en este caso, que puedan restablecer de manera definitiva la manera como la empresa se comunica internamente.

**Pregunta 3.- ¿Tiene usted la facilidad de acceso para comunicarse con sus superiores?**

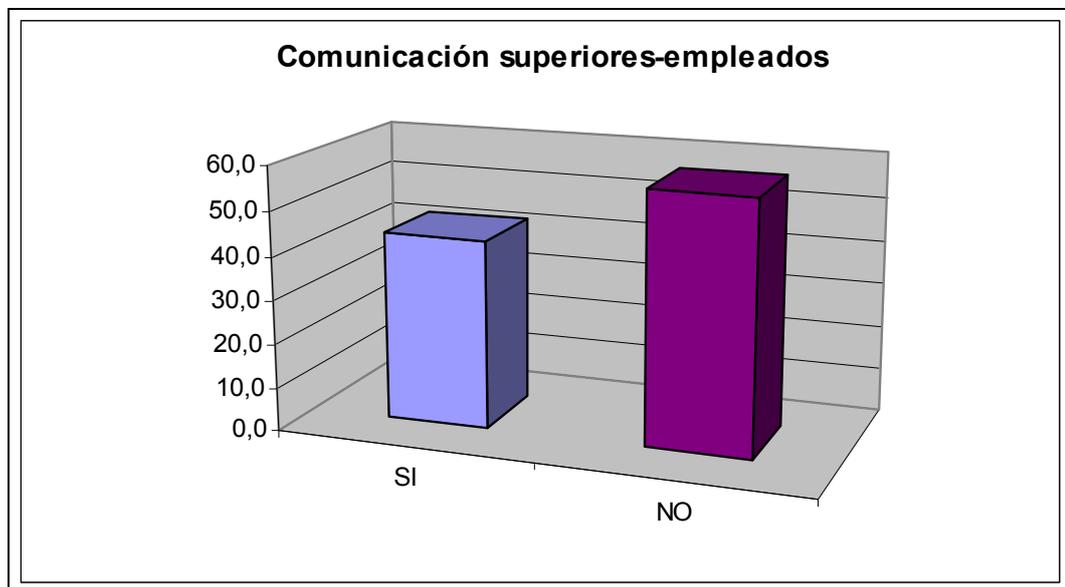


**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

Como se puede observar en el gráfico, dos personas nada más pueden comunicarse con sus superiores, al contrario del resto que tiene dificultades para hacerlo.

Quiere decir que la situación comunicacional que enfrenta la empresa también se extiende hasta sus superiores, ya que la comunicación con estos se ve obstaculizada por el ambiente actual que enfrenta Cargo Master en cuanto a la comunicación, resultando muy complicado dirigirse a ellos, imposibilitando la transmisión de mensajes o información etc.

**Pregunta 4.- ¿Sus superiores jerárquicos se comunican frecuentemente con usted y sus colegas?**

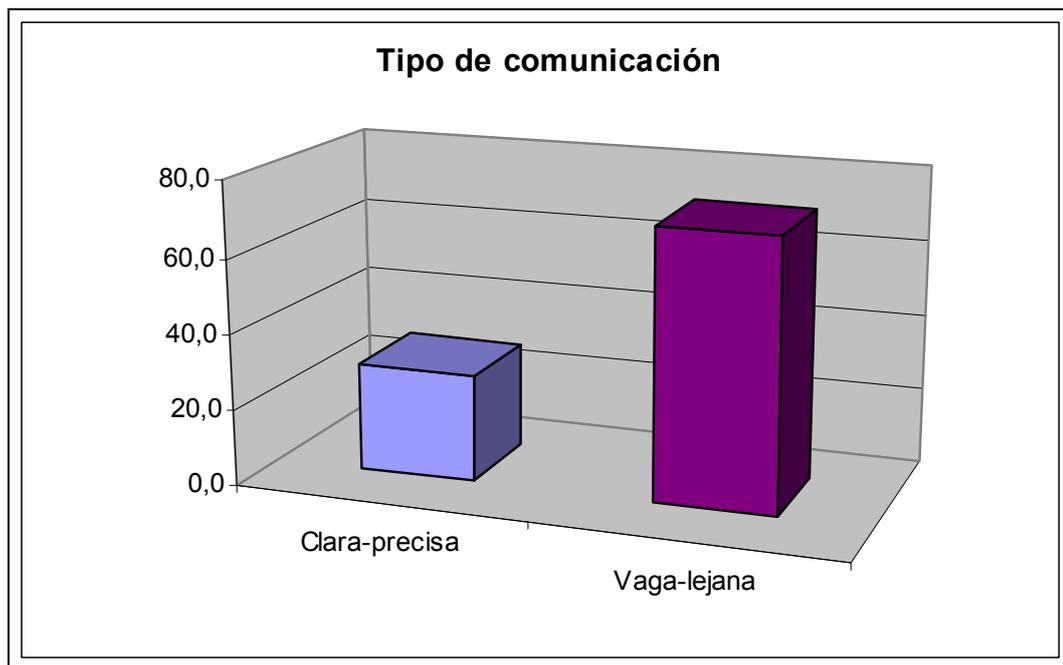


**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

Al igual que en el gráfico anterior, puede observarse que los superiores de Cargo Master no se comunican correctamente con sus empleados, al igual que estos con sus superiores, siendo que tres personas respondieron que sus superiores si se comunican con ellos, cuatro afirmaron lo contrario.

Los superiores de la empresa no tienen una muy buena comunicación con sus empleados, esto quiere decir que el sistema comunicacional aplicado en Cargo Master no está funcionando eficazmente.

**Pregunta 5.- Considera usted que la comunicación en Cargo Master es:**

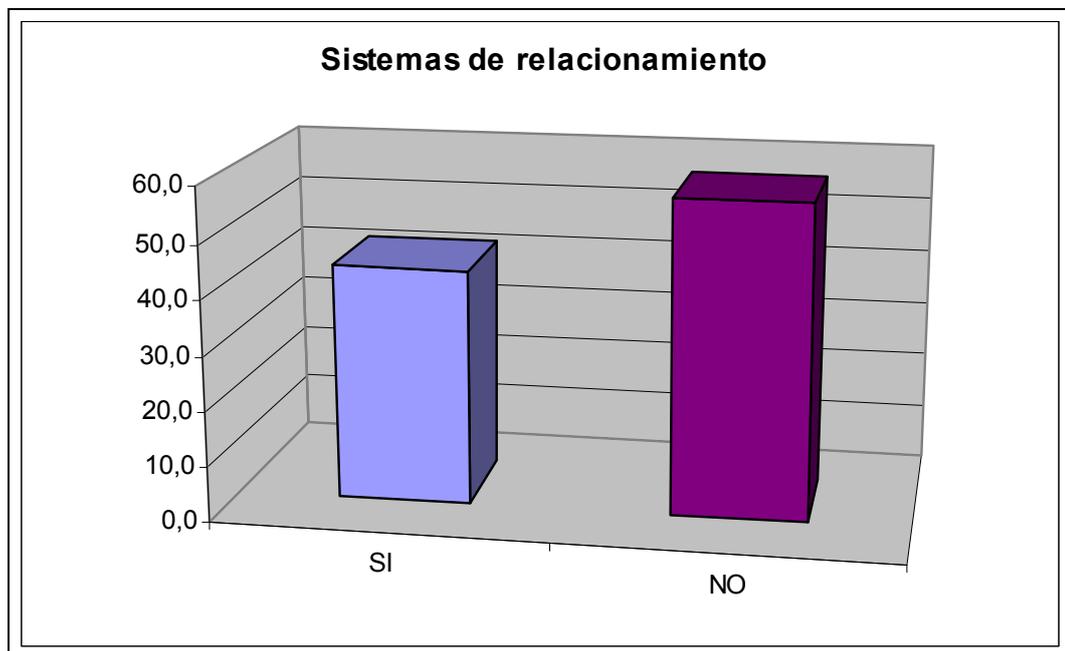


**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

Estos resultados demuestran que dos de los encuestados califican la comunicación aplicada en Cargo Master, de clara y precisa comparados con cinco que creen que es vaga y lejana.

Con lo que se puede concluir que la limitación de comunicación en la empresa está afectando a todos los niveles de ésta, causando insatisfacción por parte de sus empleados, lo que origina un desequilibrio en el progreso y desempeño de estos, ya que así no se sentirán a gusto con la labor que realizan, lo que finaliza en un trabajo mal hecho.

**Pregunta 6.- ¿Existen sistemas de relacionamiento común establecidos en la empresa?**

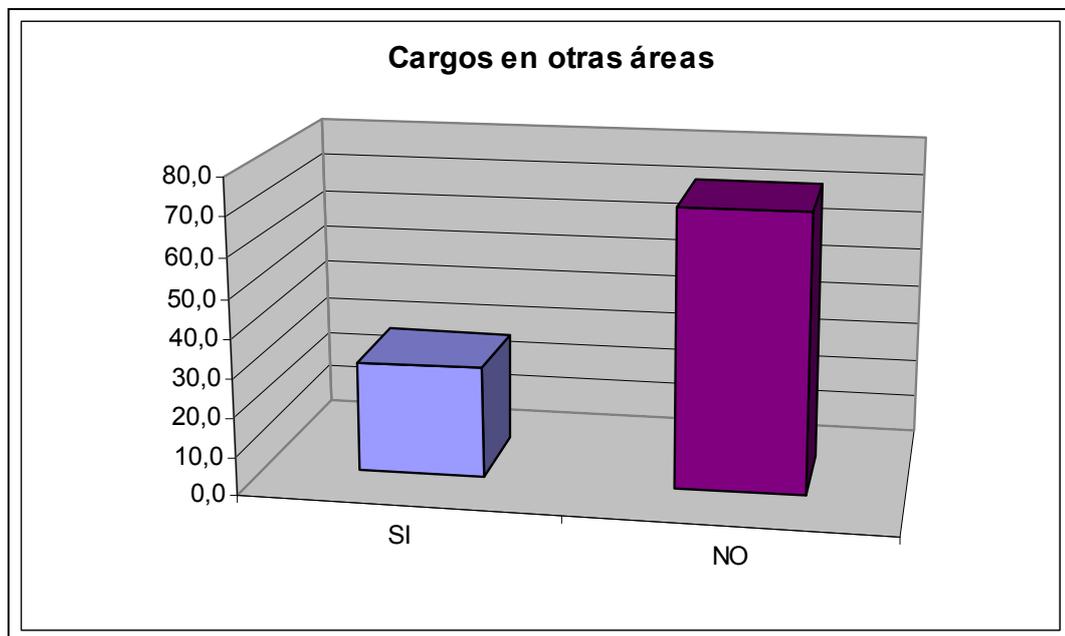


**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

Esta pregunta tiene el objetivo de conocer si se ha llegado a establecer algún tipo de sistema en el cual los empleados de la empresa tengan la oportunidad de relacionarse entre sí. Por lo que se puede ver en el gráfico, tres de los encuestados están de acuerdo con que sí existen sistemas de relacionamiento común en la empresa, al contrario de cuatro que piensan que no existe ninguno.

Esto demuestra que la empresa tiene problemas de relacionamiento entre sus empleados, quiere decir que aunque todos estos se encuentren trabajando en la misma empresa y que tengan que verse diariamente los unos a los otros, en realidad casi no se tratan entre ellos y la relación que pueda llegar a haber está únicamente limitada a asuntos del trabajo, lo que no es una muy buena señal para la empresa en sí, esto quiere decir, que la empresa debe trabajar mucho para mejorar la relación interna que tiene actualmente.

**Pregunta 7.- ¿Conoce usted a los empleados que ocupan sus mismos cargos en otras áreas de la empresa?**

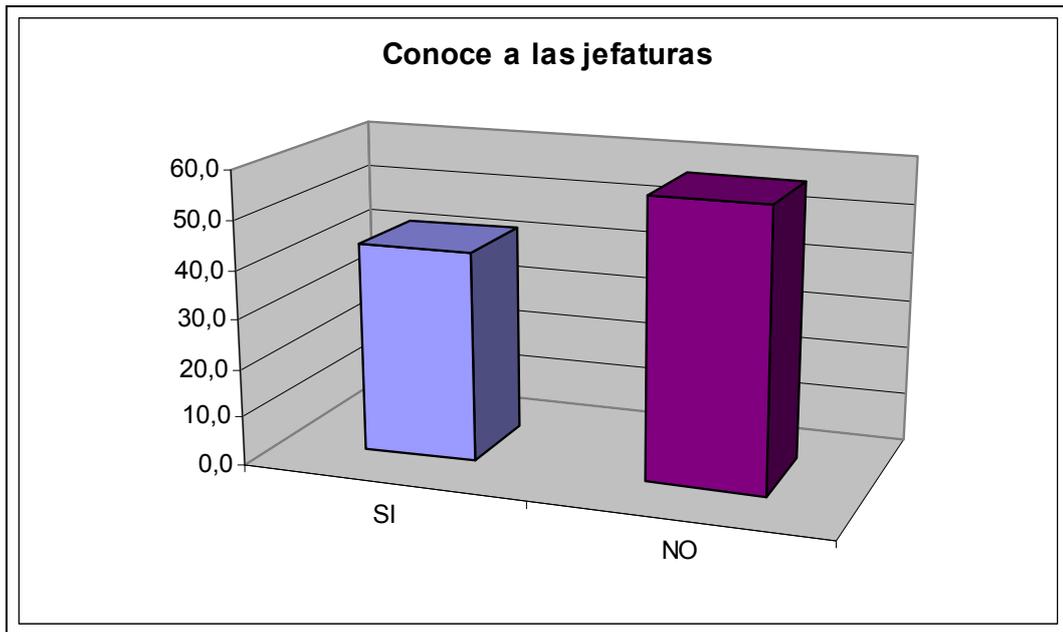


**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

En este gráfico se puede observar que dos encuestados afirmaron conocer a los empleados en sus mismas áreas de trabajo mientras que cinco lo negaron, siendo la mayoría de ellos los que en realidad no tienen conocimiento alguno sobre sus compañeros de trabajo.

Queriendo decir con esto que casi no existe una relación mutua entre los empleados de la empresa, por lo que se mantiene un bajo nivel de compañerismo entre ellos. Por los resultados se demuestra que no hay apoyo, ni colaboración, ni mucho menos la voluntad de conformar un trabajo en equipo.

**Pregunta 8.- ¿Conoce usted a las jefaturas de la empresa?**

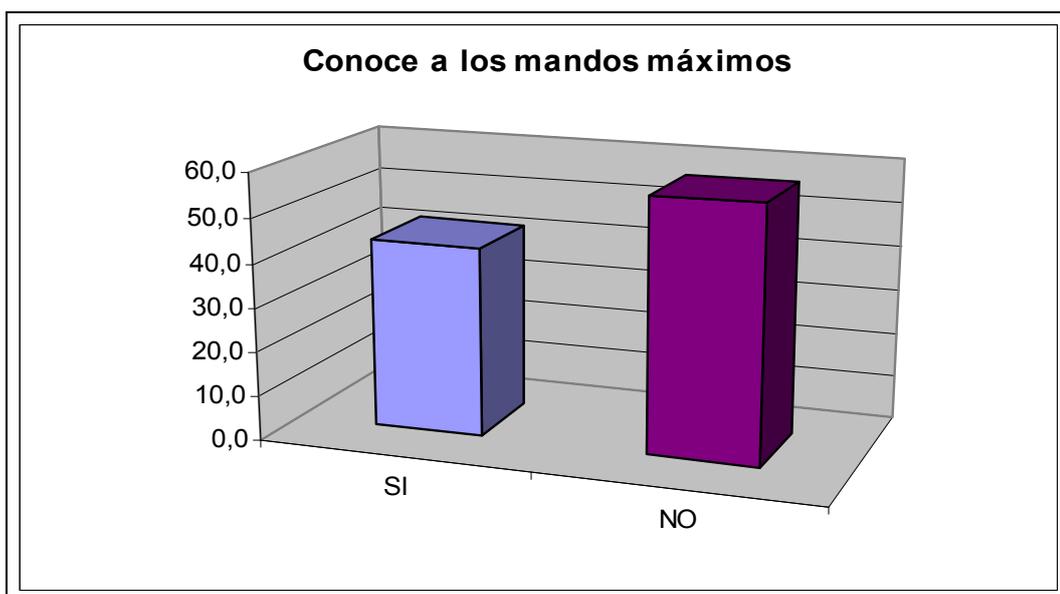


**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

Como se puede ver en el gráfico, tres personas respondieron que si conocen a las jefaturas de la empresa, mientras que cuatro no las conocen en absoluto.

Quiere decir que más de la mitad de los empleados no tienen conocimiento de quienes son sus jefes, las personas para quienes trabajan y los que les dirigen en todas sus actividades en general en la empresa, lo que igualmente es grave y genera fallas de comunicación interna.

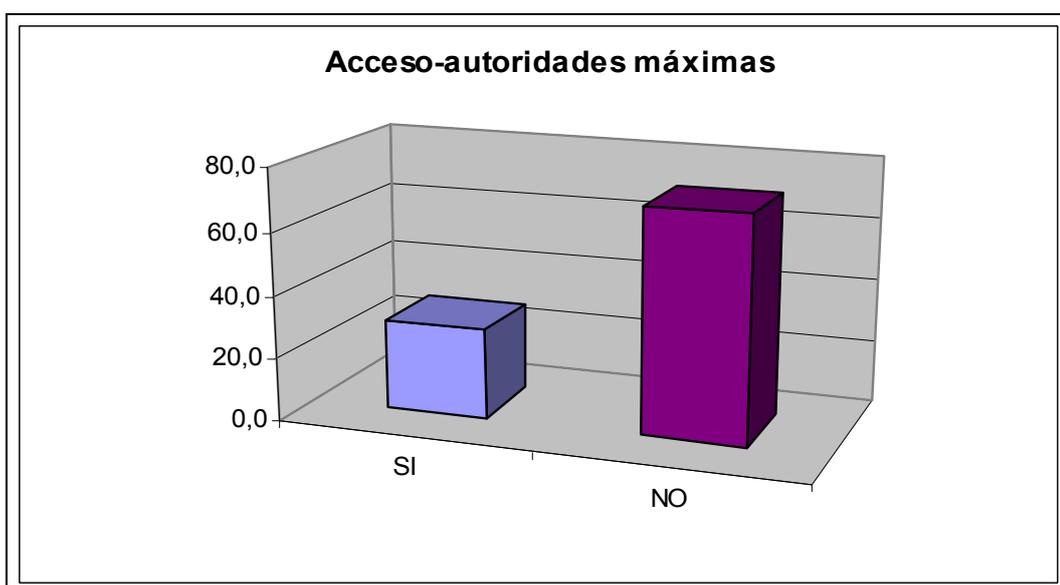
**Pregunta 9.- ¿Conoce usted a los mandos máximos de la empresa?**



**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

De igual manera que en el gráfico anterior, se puede observar que una baja cantidad de encuestados, no conocen a los jefes y autoridades máximas de la empresa, siendo tres los que respondieron que si los conocían y cuatro los que no saben quienes se encuentran a la cabeza de la misma.

**Pregunta 10.- ¿Tiene acceso a las autoridades máximas de la empresa?**



**Fuente:** Cuadro elaborado por Carolina Rodas

Se puede observar que solamente dos de los encuestados tienen facilidad de acceso a las autoridades máximas de la empresa, a comparación de cinco, que constituyen la cantidad de personas que no tienen ninguna posibilidad de comunicación con ellos.

Con esto se concluye que la empresa realmente se encuentra en una situación en la que se requiere modificar la comunicación interna que se ha estado aplicando hasta ahora, ya que esta no está funcionando como debería dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROPUESTA DE PLAN COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA CARGO MASTER**

#### **4.1 SITUACIÓN**

Una vez realizada la investigación de campo en la empresa a través de encuestas aplicadas a todo el personal, se detectaron los principales problemas de comunicación entre las áreas internas. Estas dificultades están incidiendo de forma negativa en el normal desenvolvimiento de los negocios de la empresa.

El origen del problema de comunicación en la empresa Cargo Master, se resume en los siguientes aspectos:

- La empresa no maneja canales de comunicación adecuados, por lo que no es posible interactuar de manera eficaz dificultando la existencia de un buen ambiente comunicacional.
- La relación interna entre los empleados y hacia la empresa se desarrolla en su mayoría con un sentimiento de indiferencia, lo cual afecta directamente al ambiente laboral.

- No existe facilidad de acceso para la comunicación con los superiores dificultando la transmisión de mensajes e información.
- Los superiores de Cargo Master no logran en su totalidad una comunicación efectiva con sus empleados.
- No existen suficientes sistemas de relacionamiento entre los superiores y sus empleados, de los empleados hacia sus superiores y tampoco una buena comunicación horizontal.
- Hace falta mayor conocimiento de los empleados sobre la empresa y sus mandos superiores.

En definitiva se puede concluir que existen dos problemas críticos: Por una parte no están definidas adecuadamente las funciones que cada empleado debe cumplir dentro de la organización, lo que ha generado que la empresa opere de una manera descoordinada; y finalmente la existencia de una relación deficiente entre quienes la integran. Por otra parte se percibe que se ha estado manejando la comunicación interna de una manera informal, generando descoordinación y una merma en el clima organizacional.

La comunicación informal implica la utilización de un lenguaje que no va de acuerdo a las políticas establecidas para una comunicación entre sus miembros, creando una atmósfera donde no se hacen respetar dichas normas, lo que ocasiona que las personas que laboran en ella, trabajen como ellos mismos creen que deben

hacerlo, sin formalidades, ni apegándose a las reglas de la empresa, por lo que en este caso se ha llegado a la falta de respeto.

Por otra parte, como se explicó anteriormente, el ambiente de trabajo interno repercute significativamente en la imagen de la empresa y en la comunicación externa

Una vez que se ha entendido la problemática que atraviesa la empresa, debemos determinar los objetivos del programa a aplicar para corregir todas las situaciones irregulares que afecten negativamente las actividades, asegurándonos que se ajuste rigurosamente a las necesidades fundamentales, que sea aplicable de inmediato y realista en cuanto a su complejidad y alcance, adicionalmente debe ser fácilmente medible en sus resultados.

## **4.2 OBJETIVOS**

### **4.2.1 Objetivo General**

Mejorar la imagen interna y externa de la empresa Cargo Master, consiguiendo una mayor identificación de sus empleados con los objetivos y planes de negocios; haciéndoles participes de sus éxitos e involucrándolos con sus responsabilidades.

#### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer estrategias de comunicación interna entre los empleados de la organización, mejorando las relaciones laborales entre estos.
- Generar identidad entre los públicos internos y sus superiores por intermedio de diferentes actividades.
- Mejorar la imagen corporativa y la comunicación con los clientes externos a través del mejoramiento de la comunicación interna y por ende del clima laboral.
- Sugerir funciones para cada uno de los miembros que laboran en la empresa.

#### **4.3 PÚBLICO**

Para el caso que estamos tratando y una vez detectadas y analizadas las necesidades más apremiantes, se define como público objetivo el cuadro de empleados de Cargo Master en Quito.

#### **4.4 ESTRATEGIAS**

- Con el propósito de cumplir los objetivos a largo plazo se propone lo siguiente:

1. Establecer canales, espacios y eventos de comunicación interna entre los empleados de la organización.
2. Promover los servicios que ofrece y dar a conocer la empresa a su público externo, al igual que brindar atención personalizada a sus clientes.
3. Socializar las estrategias y tácticas a implementarse así como los beneficios que traerán para la empresa y el desarrollo personal de cada empleado.
4. Realizar un monitoreo permanente y socializar constantemente los resultados del clima laboral así como del rendimiento y resultados de la empresa.

Como se comentó anteriormente se propone poner en práctica ciertas recomendaciones las cuales tienen como objetivo mejorar la imagen corporativa y la comunicación con los clientes externos. Serán aquellos principalmente enfocados a conseguir la información que emite y recibe la empresa dirigida y proveniente de instituciones o clientes que funcionan en el ámbito en el que desenvuelve la empresa sus actividades.

## **4.5 TÁCTICAS**

De acuerdo a las estrategias definidas anteriormente se han establecido tácticas que permitirán operativizar dichas estrategias y de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

ESTRATEGIA 1. Establecer canales, espacios y eventos de comunicación interna entre los empleados de la organización.

TÁCTICA 1. Actualizar el organigrama funcional y la descripción de funciones para cada cargo en la empresa.

TÁCTICA 2. Organizar reuniones grupales dirigidas a que todos los empleados expresen sus dificultades y propongan soluciones. A estas reuniones es imprescindible la asistencia de la gerencia.

TÁCTICA 3. Organizar conferencias y charlas que traten sobre temas de interés para los empleados

TÁCTICA 4. Organizar reuniones dirigidas a miembros de la empresa, en las que expertos en el tema traten asuntos relacionados a la motivación laboral en las empresas.

TÁCTICA 5. Organizar actividades de esparcimiento y convivencia entre empleados y directivos.

ESTRATEGIA 2. Promover los servicios que ofrece y dar a conocer la empresa a su público externo, al igual que brindar atención personalizada a sus clientes.

TÁCTICA 1. Realizar inducciones al personal sobre la información que se debe proporcionar al cliente sobre la empresa y productos.

TÁCTICA 2. Definir lineamientos básicos sobre imagen corporativa que incluyan presentación personal y elementos claves de comunicación (saludo, mensaje básico y despedida)

TÁCTICA 3. Realizar inducciones sobre los lineamientos básicos que se deben considerar en torno a la imagen de la empresa y que deben ser cumplidos por todos los empleados.

TÁCTICA 4. Realizar capacitaciones sobre atención al cliente y los beneficios que se obtienen a nivel empresarial y personal.

ESTRATEGIA 3. Socializar las estrategias y tácticas a implementarse así como los beneficios que traerán para la empresa y el desarrollo personal de cada empleado.

TÁCTICA 1. Realizar charlas y grupos de discusión en los cuales se tratará sobre la situación de la empresa, los escenarios que se podrían generar de mantenerse los problemas actuales.

TÁCTICA 2. Difundir oficialmente la aplicación del plan de comunicación organizacional y los objetivos que persigue.

TÁCTICA 3. Implementar medios de comunicación tales como pancartas, carteleras y reuniones breves en las que se difunda tanto información crítica para el buen desempeño de los empleados así como las

actividades que se realizaron y realizarán conforme al plan de comunicación.

ESTRATEGIA 4. Realizar un monitoreo permanente y socializar constantemente los resultados del clima laboral así como del rendimiento y resultados de la empresa

TÁCTICA 1. Realizar una medición regular y permanente de los resultados que se obtienen con la aplicación de las estrategias y tácticas del plan.

TÁCTICA 2. Evaluar los cambios observados en término de las actitudes de los colaboradores versus la medición inicial. que sus empleados tienen ahora al contario de como actuaban antes de recibir incentivos, motivación laboral y de sentirse que son parte de la organización en la que trabajan.

TÁCTICA 3. Definir y aplicar correctivos en el plan para alcanzar los objetivos planteados.

## 4.6 CALENDARIO

### CARGO MASTER

CALENDARIO DE ACTIVIDADES							
SECUENCIA	ACTIVIDAD	SEMANA					
		1	2	3	4	5	6
1	Reuniones de motivación	X					
2	Reuniones grupales de relacionamiento		X				
3	Inducción al personal sobre lo que es la empresa			X			
4	Conferencias sobre trabajo en equipo			X			
5	Capacitación al personal sobre atención al cliente				X		
6	Definición de lo que será la imagen Corporativa				X		
7	Actualización del Organigrama funcional					X	
8	Definición de las funciones de cada cargo						X
9	Seguimiento y evaluación de resultados	P E R M A N E N T E					

Elaborado por: Carolina Rodas

## 4.7 PRESUPUESTO

Asistencia y coordinación de las reuniones	2.000,00
Honorarios capacitadores	5.000,00
Elaboración de informe Y conclusiones	3.000,00
Alquiler de salones, alimentación y refrigerios	2.500,00
Actualización del organigrama y descripción de funciones del personal	2.000,00
<b>Total de la Inversión</b>	<b>14.500,00</b>

## **4.8 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

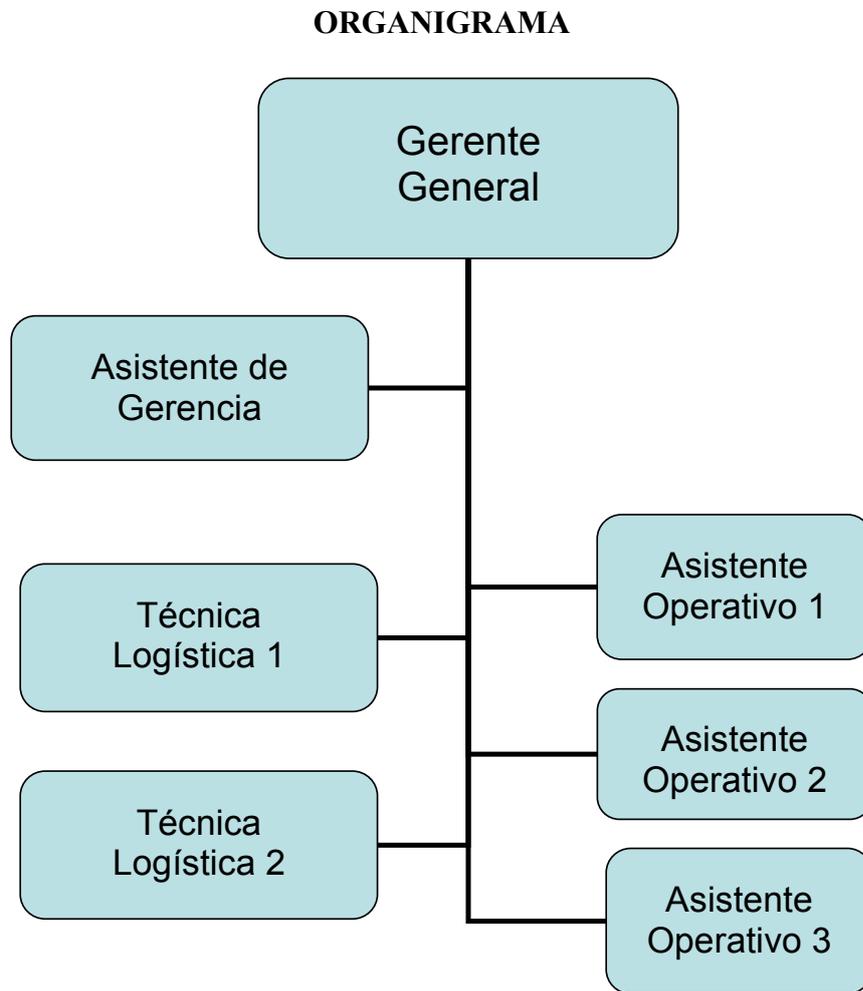
Para evaluar el cambio esperado en el clima laboral y la mejoría esperada en la comunicación entre empleados fijamos un plazo de espera de tres meses a partir de la finalización de los planes y acciones aplicadas.

La medición de los resultados deberá obtenerse a través de nuevas mediciones, básicamente con las mismas preguntas que fueron respondidas cuando se inicia este estudio.

**CARGO MASTER**  
**Tablero de a bordo**

Pregunta	Respuesta	%	Estrategia	Táctica	Resultados esperados	Control de resultados
Nº 1.- ¿Considera usted que existen en la empresa adecuados canales de comunicación?	Negativa	71,4	- Mejorar el ambiente laboral en la empresa	- Organizar reuniones de motivación para el personal, con apoyo de profesionales en la materia	Deberán conseguirse resultados medibles dentro de un periodo máximo de 6 meses	
Nº2.- ¿En su opinión la relación interna de la empresa es:?	Negativa	57,1	- Mejorar los circuitos de comunicación interna	- Organizar reuniones con el personal de la empresa dirigidas a escuchar sus opiniones, y propuestas de solución.		
Nº 5.- Considera usted que la comunicación en Cargo Master es	Negativa	71,4	- Promover una mayor integración en el personal de la empresa			
Nº6.- ¿Existen sistemas de relacionamiento común establecidos en la empresa?	Negativa	57,1	- Desarrollar sentido de compañerismo y solidaridad en el personal de Cargo Master			
Nº7.- ¿Conoce usted a las otras personas que ocupan su mismo cargo en otras áreas de la empresa?	Negativa	71,4				
Nº3.- ¿Tiene usted facilidad de acceso para comunicarse con sus superiores?	Negativa	71,4	- Mejorar el acceso de los trabajadores con sus superiores jerárquicos.	- Conseguir de la Gerencia un compromiso de gestión de puertas abiertas.	- Conseguir que el personal se sienta parte integrante de un equipo de trabajo en el cual cada uno tiene una responsabilidad y participación.	
Nº4.- ¿Sus superiores jerárquicos se comunican frecuentemente con usted y sus colegas?	Negativa	71,4	- Dar al personal conocimiento relevante sobre las responsabilidades y objetivos de sus superiores jerárquicos.	- Iniciar un proceso de acercamiento Gerencia-Trabajadores, incentivando la participación activa en la resolución de problemas		
Nº8.- ¿Conoce usted a las jefaturas de la empresa?	Negativa	51,4	- Motivar al personal para comprometerse con las metas y resultados de la empresa.	- Transmitir por parte de la Gerencia los planes y proyectos de la empresa, para lograr un		
Nº9.- ¿Conoce usted a los mandos máximos de la empresa?	Negativa	51,4		comprometimiento del personal		
Nº10.- ¿Tiene usted acceso a las autoridades de Cargo Master?	Negativa	71,4				

## 4.9 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



**Elaborado por:** Carolina Rodas

- \* El organigrama elaborado en esta investigación es propuesto, para que sea aplicado en la organización, al igual que las funciones que se presentan en el mismo, son cargos sugeridos, con los cuales se pretende mejorar la descoordinación existente debido a la comunicación informal establecida internamente en la empresa.

## **4.10 PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

### **Gerente General**

- Representación legal de la empresa.
- Aplicación de políticas y procedimientos emitidos por la matriz.
- Responsable del correcto funcionamiento de la oficina filial de Quito.
- Cumplimiento de los objetivos.
- Envío de reportes mensuales de operaciones.
- Presentación de presupuesto anual de operaciones.
- Supervisión del personal de la oficina filial Quito.
- Relaciones con instituciones públicas y privadas del sector de actividad.
- Relaciones con clientes y manejo de tarifas.
- Control del movimiento financiero de la oficina filial Quito.

### **Asistente de Gerencia**

- Administración del personal de la oficina filial Quito.
- Manejo y control de información y actividades.
- Manejo y control de los clientes.
- Atención y manejo del área de reclamos.
- Elaboración de reportes de información para la matriz.
- Control de información financiera y cobranzas.

## **Técnica Logística**

- Contacto permanente con los responsables de las exportaciones de nuestros clientes.
- Determinación de necesidades de espacio en Cías. Aéreas y programación de fechas.
- Reserva y confirmación de espacios en las Cías. Aéreas.
- Programación de cargas y despacho.
- Facturación de servicios a los clientes.
- Emitir reportes de cobranzas.

## **Asistente Operativo**

- Recibir carga programada de cada cliente que exporta.
- Conciliar pesos y volumen.
- Confirmar con las Cías. Aéreas.
- Verificar documentos de embarque y exportación.
- Entregar la documentación completa y las Cías. Aéreas.
- Entrega de la carga a las Cías. Aéreas.
- Emitir reportes de cargas efectuadas.

## CONCLUSIONES

1. Se realizó un minucioso análisis a través de encuestas, entrevistas y observación de la situación comunicacional de la empresa Cargo Master para detectar los problemas comunicacionales, entre los cuales se encontraron los siguientes:

- La empresa no maneja canales de comunicación adecuados.
- La relación interna entre los empleados se desarrolla con indiferencia.
- No existe la facilidad de comunicación con superiores de la empresa.
- Las jefaturas no logran comunicarse efectivamente con los empleados.
- Los empleados no tienen suficiente conocimiento sobre la empresa.

2. Una vez identificados los problemas existentes en la organización, se ha visto necesario plantear soluciones para mejorar la comunicación interna de la empresa y de esta manera contribuir directamente al mejoramiento del ambiente laboral profesional, para lo cual se propone:

- Establecer canales de comunicación interna, mediante espacios y eventos de comunicación entre sus empleados, organizando reuniones grupales dirigidas a los empleados.

- Promover los servicios que ofrece Cargo Master a sus públicos externos, organizando charlas y conferencias sobre temas de interés del personal de la empresa.
3. Se detectó que uno de los problemas principales es que no existe una delimitación clara de las funciones de cada empleado. Esto provoca malos entendidos, confusiones y malestar laboral, por lo tanto, se propone elaborar dentro del plan de comunicación, estrictos parámetros de funcionalidad y labores de cada empleado.
4. Se ha propuesto en el plan de comunicación, establecer una comunicación organizacional eficaz en la empresa Cargo Master, para generar un ambiente laboral armonioso e incrementar la productividad a través de las siguientes acciones:
- Organizar reuniones grupales dirigidas a los empleados.
  - Organizar charlas y conferencias sobre temas de interés del personal de la empresa.
  - Convocar reuniones con la participación de expertos en motivación en las empresas dirigidas a todo el personal.
  - Organizar actividades de esparcimiento e integración con el fin de unir a sus empleados y desarrollar el sentimiento de compañerismo entre ellos.

- Realizar inducciones al personal sobre lo que deben conocer acerca de la organización.
- Actualizar y oficializar el organigrama funcional y la descripción de funciones para cada cargo.

## **RECOMENDACIONES**

A los empresarios y profesionales que administran y conducen una organización sea esta de cualquier rama de actividad, se recomienda considerar a su organización como un ente que tiene vida propia y por lo tanto, tiene necesidades básicas que deben ser satisfechas para proporcionarle la suficiente fuerza y energía para lograr una existencia saludable y éxitos en su actividad.

Con mayor razón, los individuos, sean estos propietarios, administradores, ejecutivos o empleados, deben tener un ambiente propicio para que puedan desarrollar sus actividades y cumplir sus responsabilidades con eficiencia y eficacia, lo que les permitirá obtener un alto grado de satisfacción personal que a su vez redunde en beneficio de la organización a la que pertenece.

En las organizaciones siempre debe existir la comunicación como elemento clave para el desarrollo de la misma, para el intercambio de información entre sus empleados e igualmente para que existan relaciones cordiales y respetuosas entre éstos. La falta de comunicación en todas las áreas en general de la organización genera caos, se estancan sus actividades y se crea un ambiente de molestia y despreocupación entre sus empleados.

Es por esto que se deben tomar precauciones antes que se de esta situación en la empresa, realizando auditorias continuas que permitan tener una visión general del

ambiente que existe en la misma, evaluando como se sienten los empleados acerca de su trabajo, conociendo en que se sienten insatisfechos o sus opiniones sobre el trabajo que realizan. Evaluar como sus empleados se sienten después que se les preguntó su parecer acerca de su trabajo y sus opiniones sobre lo que ocurre diariamente.

## GLOSARIO

**Comunicación Interna:** actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre sus empleados. Externa: la comunicación dirigida hacia el exterior de la empresa, clientes, público en general etc.

**Comunicación organizacional:** el lenguaje empleado por la empresa para poder comprenderse entre empleados y público de la organización acerca de todos los asuntos relacionados a la misma.

**Investigación científica:** es el proceso que constituye las bases con las cuales se fundamenta una investigación.

**Métodos:** modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa. Obra que enseña los elementos de una ciencia o arte. Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

**Plan:** escrito en que sucintamente se precisan los detalles para realizar una obra.

**Plantear:** establecer o poner en ejecución un sistema, una institución, una reforma, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

1. Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía. Buenos Aires.*
2. De Fleur, M. (1982). *Teorías de la comunicación de masas. Paidós. Barcelona.*
3. Dubrin, A. (2002). *Fundamentos de comunicación organizacional. Thomson. México.*
4. Goldhaber, G. (1991). *Comunicación Organizacional. Diana. México.*
5. Gordon, J. (1996). *Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.*
6. Gutiérrez, A. (1992). *Curso de métodos de investigación. Don Bosco. Quito.*
7. Gutiérrez, A. (2002). *Curso de técnicas de investigación y metodología del estudio. Don Bosco. Quito.*
8. Wilcox, Autt, Agee y Cameron. (2001). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas. Pearson-Addison Wesley. Madrid.*

### Direcciones Web:

1. Dávila, Herrera. Álvaro. Formas de comunicación humana Comunicación verbal y no verbal. Perú. (2008). [www.monografias.com/trabajos64/formas-comunicacion-humana/formas-comunicacion-humana2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos64/formas-comunicacion-humana/formas-comunicacion-humana2.shtml).
2. Montoya, Jaime. Tipo de comunicación. (2004). [www.monografias.com/trabajos34/tipos-comunicación/tipos-comunicación.shtm](http://www.monografias.com/trabajos34/tipos-comunicación/tipos-comunicación.shtm).
3. Uzctegui, Angge. Ríos, Yurelys. Gómez, Rómulo. Arévalo, José. La comunicación. Valencia. (2006). [www.monografias.com/trabajos33/la-comunicacion/la-comunicacion.shtml?monosearch#delfin](http://www.monografias.com/trabajos33/la-comunicacion/la-comunicacion.shtml?monosearch#delfin).

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENCUESTA-EMPRESA CARGO MASTER

1. **¿Considera usted que existen en la empresa adecuados canales de comunicación?**

SI  NO

2. **En su opinión la relación interna en la empresa es:**

Cordial  Amistosa

Indiferente

3. **¿Tiene usted facilidad de acceso para comunicarse con sus superiores?**

SI  NO

4. **¿Sus superiores jerárquicos se comunican frecuentemente con usted y sus colegas?**

SI  NO

5. **Considera usted que la comunicación en Cargo Master es:**

Clara y precisa  Vaga y lejana

**6. ¿Existen sistemas de relacionamiento común establecidos en la empresa?**

SI  NO

**7. ¿Conoce usted a las personas que ocupan su mismo cargo en las otras áreas de la empresa?**

SI  NO

**8. ¿Conoce usted a las jefaturas de la empresa?**

SI  NO

**9. ¿Conoce usted a los mandos máximos de la empresa?**

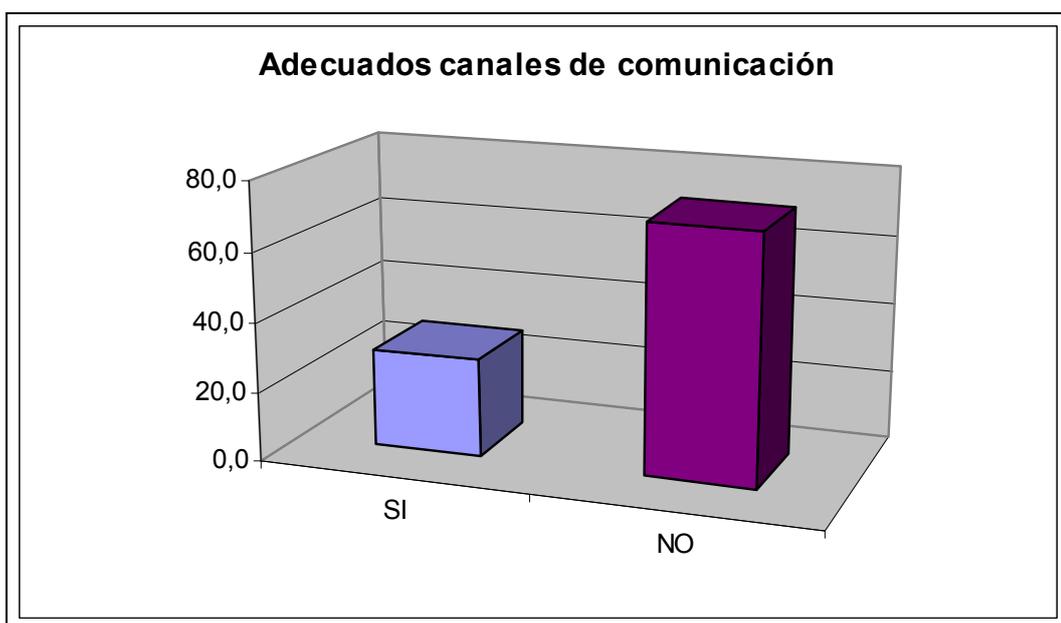
SI  NO

**10. ¿Tiene usted acceso a las autoridades de Cargo Master?**

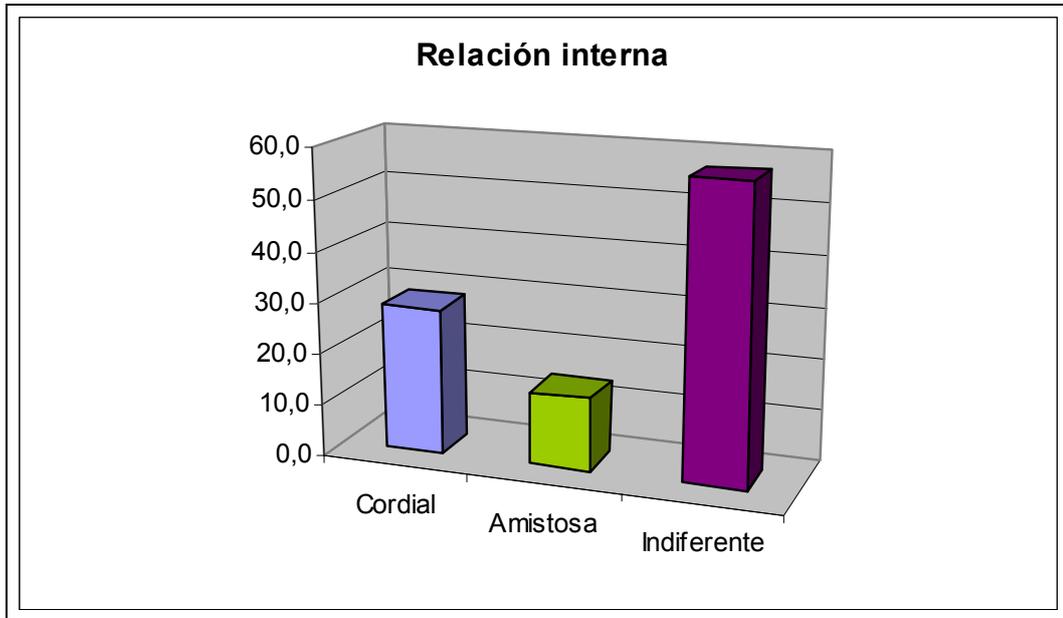
SI  NO

## ANEXO 2

N° 1	
SI	NO
2	5
28,6	71,4



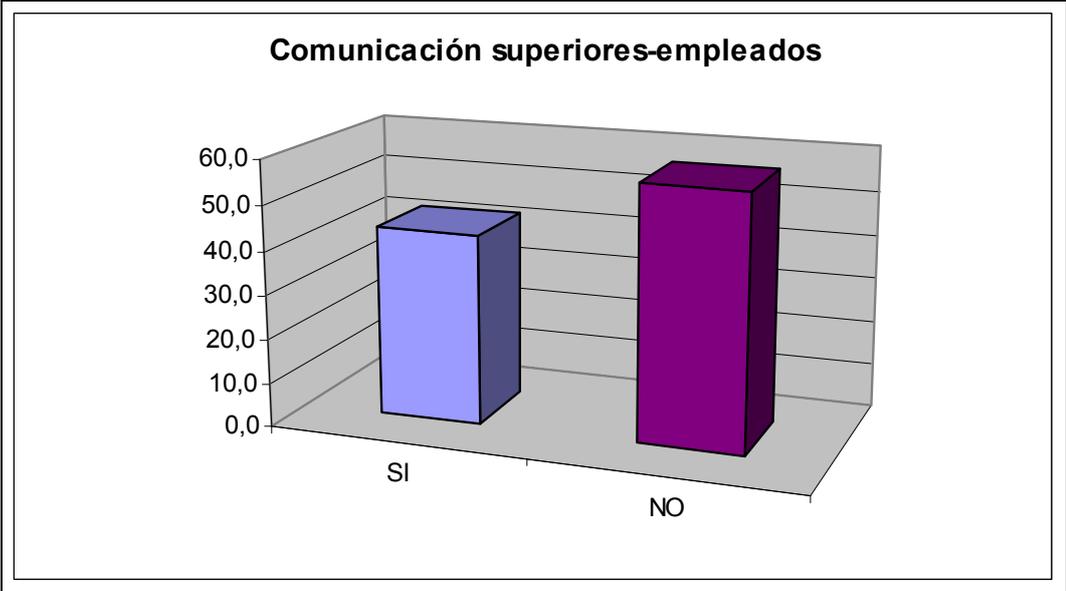
N° 2		
Cordial	Amistosa	Indiferente
2	1	4
28,6	14,3	57,1



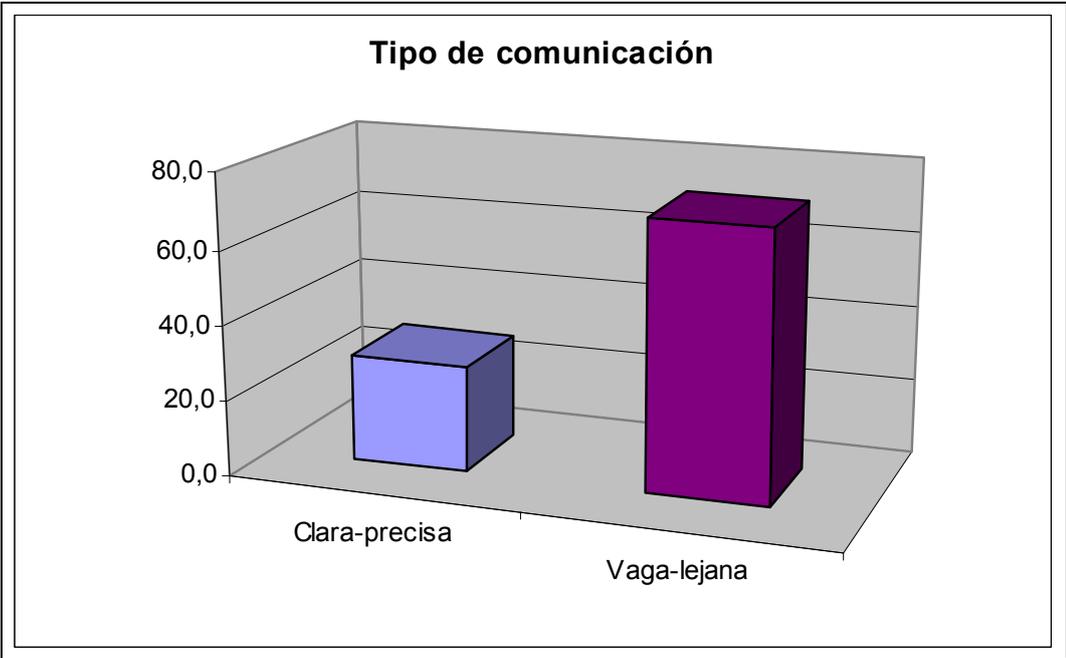
N° 3	
SI	NO
2	5
28,6	71,4



N° 4	
SI	NO
3	4
42,9	57,1



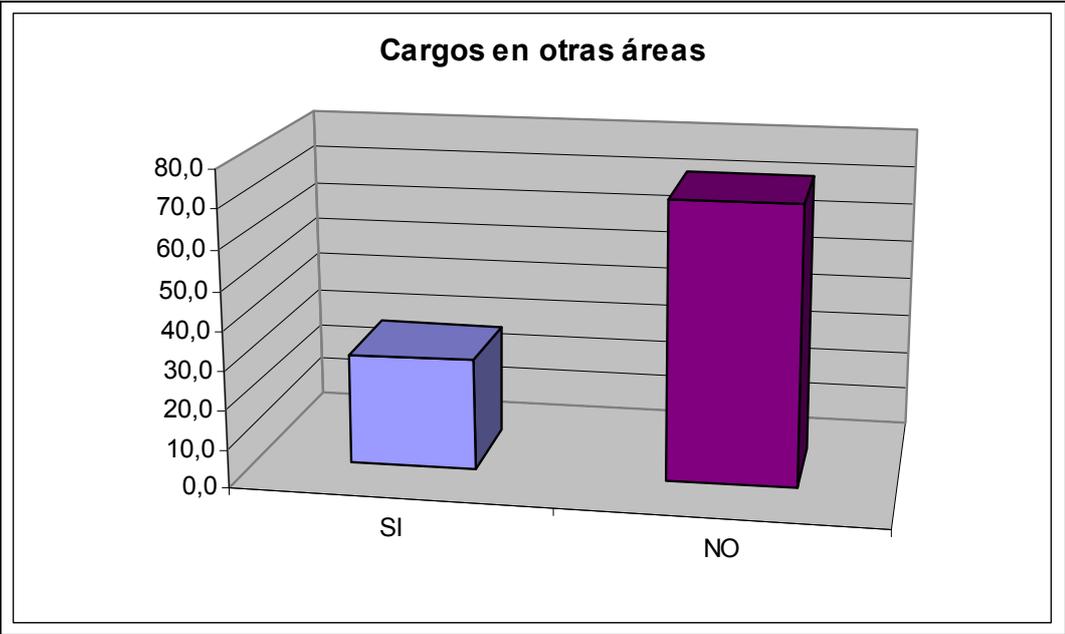
N° 5	
Clara - precisa	Vaga - lejana
2	5
28,6	71,4



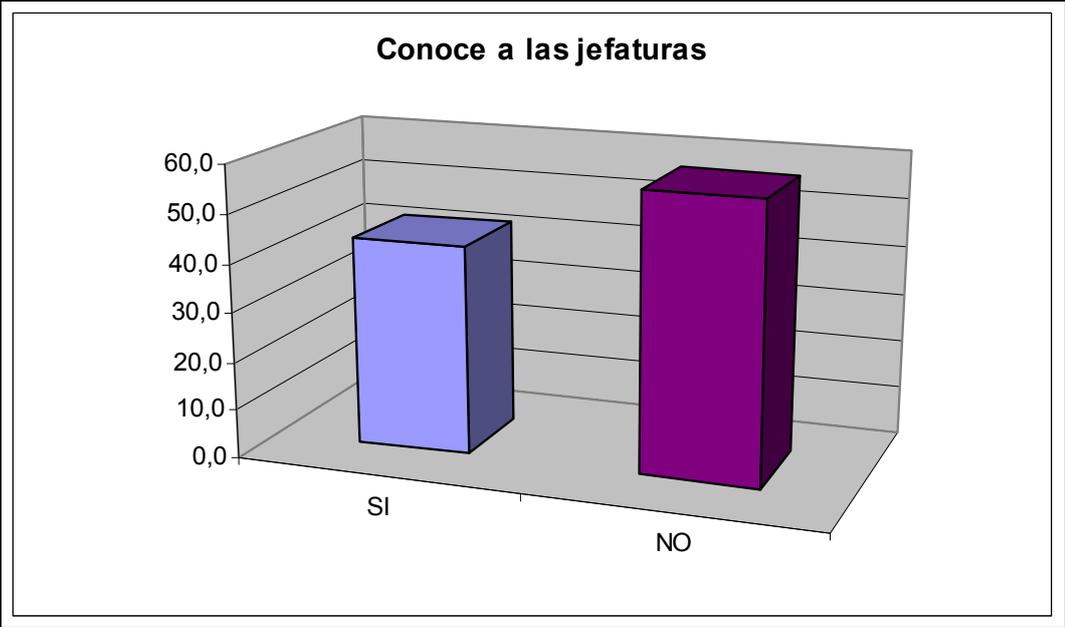
N° 6	
SI	NO
3	4
42,9	57,1



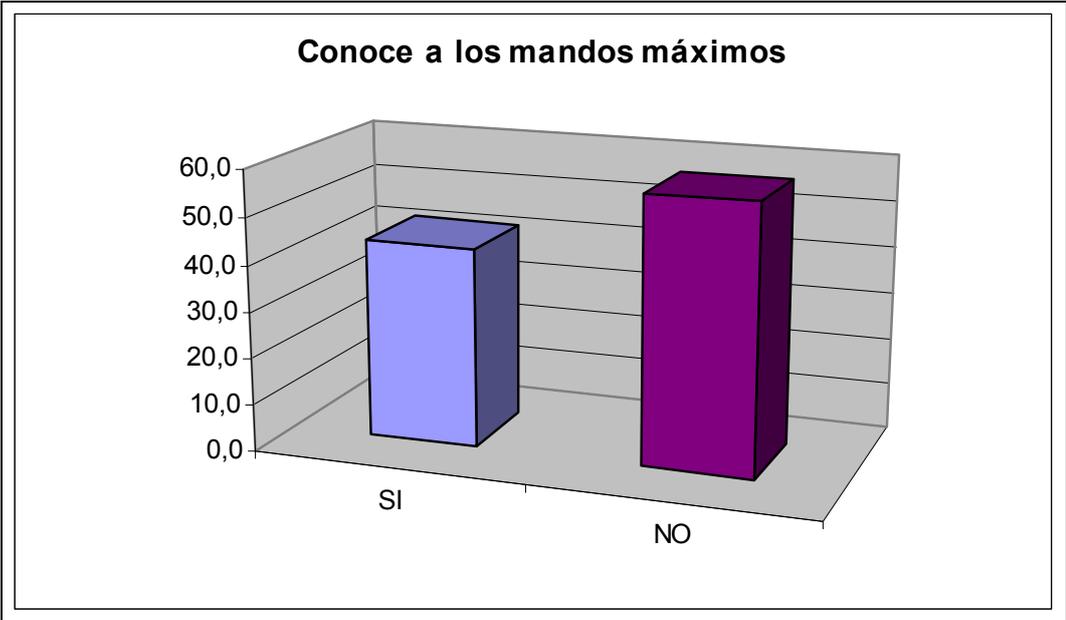
N° 7	
SI	NO
2	5
28,6	71,4



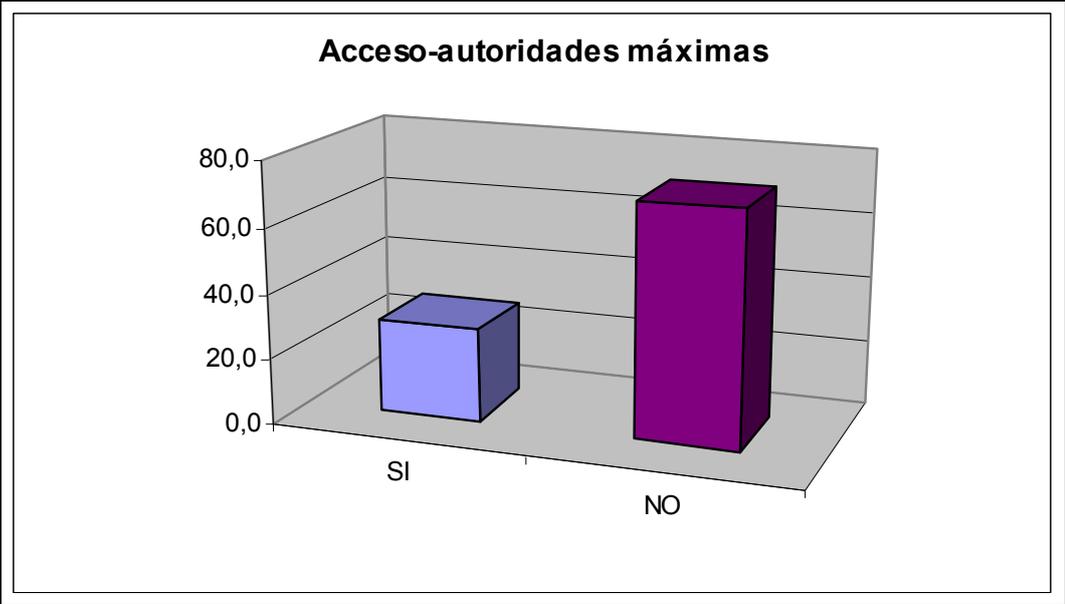
N° 8	
SI	NO
3	4
42,9	57,1



N° 9	
SI	NO
3	4
42,9	57,1



N° 10	
SI	NO
2	5
28,6	71,4



### ANEXO 3

Tabla de Resultados de la Encuesta

Estadísticas 2

	N°1		N°2			N°3		N°4		N°5		N°6		N°7		N°8		N°9		N°10	
	SI	NO	Cordial	Amistosa	Indiferente	SI	NO	SI	NO	Clara-precisa	Vaga-lejana	SI	NO								
1		1			1		1	1			1		1		1		1				1
2	1				1		1	1			1		1				1			1	1
3		1					1		1		1			1			1			1	1
4	1				1		1		1	1			1		1		1			1	1
5		1		1	1		1		1		1			1			1			1	1
6		1	1				1		1		1			1	1			1			1
7		1	1				1	1		1				1	1			1			1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>