



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**INFLUENCIA DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN
INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DE LA ASOCIACIÓN
DE DESARROLLO PESPIRENSE.**

SUSTENTADO POR:

**GABRIELA MARÍA FLORES CRUZ
YOLANDA MARÍA PINEDA BOCANEGRA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A.**

JUNIO, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSE ARNOLDO SERMEÑO LIM

DERECHOS DE AUTOR



FACULTAD DE POSTGRADO

INFLUENCIA DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PESPIRENSE.

AUTORES

Gabriela María Flores Cruz, Yolanda María Pineda Bocanegra

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Asociación de Desarrollo Pespirense, que cuenta con 30 colaboradores distribuidos en diferentes áreas de la organización, ubicado en el departamento de Pespire, Choluteca.

La investigación realizada en este documento se centra en la deficiencia de comunicación interna de la organización y los efectos que representan en el clima de trabajo de la misma, el objetivo de este trabajo fue identificar el problema central, sus posibles causas y los efectos que impactan en la organización. El estudio de Litwin y Stringer se utilizó como una herramienta de investigación para hacer la medición correcta del clima organizacional a partir de las nueve dimensiones de los autores mencionados y así crear el plan de comunicación correcto como propuesta de mejora para la Asociación.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Clima Laboral, Motivación, Imagen, Pespire.

POST GRADUATE FACULTY

**INFLUENCE OF INADEQUATE INTERNAL COMMUNICATION IN
THE WORKING ENVIROMENT OF THE PESPIRENSE
DEVELOPMEN ASSOCIATION.**

AUTHORS:

Gabriela María Flores Cruz, Yolanda María Pineda Bocanegra

ABSTRACT

The present work was performed at the Asociación de Desarrollo Pespirense, which has 30 employees that are distributed in different areas around the organization, located in Pespire, Choluteca.

The research carried out in this document focuses on the deficiency of internal communication of the organization and the effects that they represent in the work climate of the same; the objective of this work was to identify the central problem, its possible causes and the effects that impact in the organization. Litwin & Stringer's study was used with a research tool to make the correct measurement of the organizational climate based on the nine dimensions of the authors mentioned above, and that way, create the correct communication plan as a proposal for improvement for the Association.

Keywords: Internal Communication, working environment, Motivation, Image, Pespire.

DEDICATORIA

Con amor para Felipa Suyapa Cruz Santos, mi madre, que ahora comparte el cielo con Dios, por su apoyo incondicional y por haber crear el camino para iniciar esta gran aventura.

Gabriela María Flores Cruz

Para mis padres por su apoyo, comprensión y amor, ya que Gracias a ellos he logrado cumplir todas mis metas, con valores y principios para llegar a soñar alto, pero sobre todo a caminar con Dios en todo momento de mi vida.

Yolanda María Pineda Bocanegra

AGRADECIMIENTO

De manera especial doy gracias a Dios por permitir cumplir una meta más en mi vida y por acompañarme en todo este proceso. A mi padre, hermana y hermano por su apoyo incondicional desde el principio al fin.

Gabriela María Flores Cruz

Primero que todo agradezco a Dios por ayudarme a alcanzar una meta más, a mis Padres que son realmente un pilar fundamental en mi vida, a mi esposo que siempre tuvo la paciencia y me dio todo su apoyo para perseverar y a mis amigos.

Yolanda María Pineda Bocanegra

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN1

1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Definición del problema	2
1.3.1. Enunciado del Problema.....	2
1.3.2 Formulación del Problema	3
1.3.3 Preguntas de Investigación	3
1.4 Objetivos del Proyecto.....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Justificación	4

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO6

2.1. Análisis de la situación actual	6
2.1.1 Análisis del macro entorno	6
2.1.2 Análisis del micro entorno	7
2.1.3 Análisis Interno.....	8
2.2 Teoría de Sustento	10
2.3 Conceptualización.....	26

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....28

3.1.1. Tipo y Nivel de Investigación	29
3.1.2 Descripción del Ámbito de la Organización	29

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....34

4.1 Antecedentes de la Empresa.....	34
4.1.1 Breve descripción histórica.....	34
4.1.2 Servicios que ofrece.....	35
4.2 Proceso Actual.....	36
4.2.1 Descripción de los Procesos.....	36
4.2.2 Análisis del Personal.....	36
4.3 Método de medición a ser aplicado.....	38
4.3.1 Justificación.....	38

4.3.2 Aplicación.....	38
4.4 Resultados.....	38
4.5 Propuesta de Mejora.....	62
4.6 Implementacion de los cambios	73
4.6.1 Cronograma.....	73
4.6.1 Detalle de cambios y responsables de su ejecución.....	75
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1 Conclusiones	76
5.2 Recomendaciones	77
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....35

4.3.3 Resultados.....	39
ESTRUCTURA.....	40
Cuadro No. 1.....	40
Cuadro No. 2.....	40
Cuadro No. 3.....	40
Cuadro No. 4.....	40
Cuadro No. 5.....	41
Cuadro No. 6.....	41
Cuadro No. 7.....	41
Cuadro No. 8.....	41
RESPONSABILIDAD.....	43
Cuadro No. 9.....	43
Cuadro No. 10.....	43
Cuadro No. 11.....	43
Cuadro No. 12.....	44
Cuadro No. 13.....	44
Cuadro No. 14.....	44
Cuadro No. 15.....	45
RECOMPENSA.....	46
Cuadro No. 16.....	46
Cuadro No. 17.....	46
Cuadro No. 18.....	46
Cuadro No. 19.....	47
Cuadro No. 20.....	47
Cuadro No. 21.....	47
DESAFÍO.....	49
Cuadro No. 22.....	49
Cuadro No. 23.....	49
Cuadro No. 24.....	49

Cuadro No. 25.....	50
Cuadro No. 26.....	50
RELACIONES.....	51
Cuadro No. 27.....	51
Cuadro No. 28.....	51
Cuadro No. 29.....	51
Cuadro No. 30.....	52
Cuadro No. 31.....	52
COOPERACIÓN.....	53
Cuadro No. 32.....	53
Cuadro No. 33.....	53
Cuadro No. 34.....	54
Cuadro No. 35.....	54
Cuadro No. 36.....	54
ESTÁNDARES.....	56
Cuadro No. 37.....	56
Cuadro No. 38.....	56
Cuadro No. 39.....	56
CONFLICTOS.....	58
Cuadro No. 40.....	58
Cuadro No. 41.....	58
Cuadro No. 42.....	58
Cuadro No. 43.....	59
Cuadro No. 44.....	59
Cuadro No. 45.....	59
Cuadro No. 46.....	60
IDENTIDAD.....	61
Cuadro No. 47.....	61
Cuadro No. 48.....	61
Cuadro No. 49.....	61
Cuadro No. 50.....	62

ANÁLISIS FODA.....	65
Tabla.....	66
Objetivos Estratégicos y Operacionales.....	69
Tabla 1: Línea Estratégica 1.....	69
Tabla 2: Línea Estratégica 2.....	71
Tabla 3: Línea Estratégica 3.....	74
4.6.1 Cronograma de aplicación.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICAS

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....35

4.3.3 Resultados.....	39
ESTRUCTURA.....	40
Gráfica 1 Dimensión sobre la ESTRUCTURA.....	42
RESPONSABILIDAD.....	43
Gráfica 2 Dimensión sobre la RESPONSABILIDAD.....	45
RECOMPENSA.....	46
Gráfica 3 Dimensión sobre la RECOMPENSAS.....	48
DESAFÍO.....	49
Gráfica 4 Dimensión sobre el DESAFÍO.....	50
RELACIONES.....	51
Gráfica 5 Dimensión sobre las RELACIONES.....	52
COOPERACIÓN.....	53
Gráfica 6 Dimensión sobre la COOPERACIÓN.....	55
ESTÁNDARES.....	56
Gráfica 7 Dimensión sobre los ESTÁNDARES.....	57
CONFLICTOS.....	58
Gráfica 8 Dimensión sobre los CONFLICTOS.....	60
IDENTIDAD.....	61
Gráfica 9 Dimensión sobre la IDENTIDAD.....	62

CÁPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación a través de razonamientos fundamentales: las preguntas de investigación, los objetivos de la investigación y la justificación de la investigación. A continuación, se presentan estos elementos.

1.1 Introducción

Este documento presenta un estudio de Comunicación Interna y como incide en el Clima Organizacional de la Asociación de Desarrollo Pespirenses “ADEPES”, ubicada en el municipio de Pespire, departamento de Choluteca, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal de ADEPES con la finalidad de conocer la situación actual y proponer a la Alta Gerencia una alternativa que permita mejorar la comunicación y el clima organizacional dentro de la Asociación.

1.2 Antecedentes

Por su naturaleza la organización en estudio, internamente se maneja bajo una estructura estrictamente jerarquizada y con procesos regularizados; su cultura puede definirse como conservadora y con baja disposición al cambio. La ejecución de proyectos y el desarrollo del trabajo diario se lleva a cabo a estándares planificados y son monitoreados con frecuencia. Constantemente se refuerza la importancia del manejo confidencial de la información, lo cual podría estar afectando la comunicación interna.

Otro descriptor de la cultura es que la formación de los colaboradores se ha llevado a largo plazo y las oportunidades de crecimiento son escasas, asimismo las oportunidades de

asenso no son frecuentes por la razón de ser de la organización. Esto ha limitado un adecuado desarrollo de las habilidades de liderazgo en los colaboradores y ha generado desmotivación, falta de identidad y compromiso. También se han experimentado desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia organizacional, falta de colaboración y compromiso, dificultades en la circulación de la información, deterioro del clima laboral, pobre conocimiento del organigrama, lo cual, sin duda, afecta la comunicación interna en la organización.

Derivado de lo anterior, la comunicación interna se ve afectada constantemente y lo cual repercute en las comunicaciones interdepartamentales y en la relación de los jefes-colaboradores.

La mayoría de problemas en las organizaciones están relacionados con una inadecuada gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por dañar los objetivos de la organización, así como su comunicación, reputación e imagen.

1.3 Definición del problema

1.3.1. Enunciado del Problema

La Asociación de Desarrollo Pespirensense “ADEPES”, es una organización sin fin de lucro que lleva dieciocho años de servicio para clientes, población meta y organismos de Cooperación Internacional. Sin embargo, se denota la falta de existencia de un plan de comunicación, lo que ha venido a generar conflictos internos entre las áreas, confusión, aburrimiento, desmotivación, falta de identidad y pertinencia, desalineación de los mensajes, desconfianza entre otros. Lo mencionado anteriormente afecta directamente en el ambiente de trabajo de la Asociación.

1.3.2 Formulación del Problema

Una inadecuada comunicación interna en la Asociación de Desarrollo Pespirense y su incidencia en el clima laboral.

¿Es factible implementar un plan de comunicación interna en la Asociación de Desarrollo Pespirense que contribuya a mantener informado al personal de la organización?

1.3.3 Preguntas de Investigación

Con este estudio se pretende dar respuesta a varias interrogantes que ayudarán a evaluar la factibilidad de la elaboración de un plan de comunicación interna para la Asociación de Desarrollo Pespirense. A continuación, se enuncian las preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación interna que afectan el clima laboral en la Asociación de Desarrollo Pespirense?
2. ¿Cuál es el impacto que tienen los principales problemas de comunicación interna en la Asociación de Desarrollo Pespirense?
3. ¿Qué modelo de comunicación interna es adecuado para ser implementado en la Asociación de Desarrollo Pespirense?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Contribuir al mejoramiento de la comunicación interna de la Asociación de Desarrollo PespireNSE a través de la implementación de un Plan de Comunicación interna que permita mejorar el intercambio de información vital sin mayores burocracias, de tal forma que mejore significativamente el clima laboral en la Asociación.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales problemas de comunicación interna que afectan el clima laboral en ADEPES.
- Analizar el impacto de los principales problemas de comunicación interna en ADEPES.
- Proponer un plan de comunicación interna adecuado y así favorecer el clima organizacional dentro de la Asociación.

1.5 Justificación

La comunicación es parte fundamental en todo aspecto de la vida para lograr el éxito, en las organizaciones es el punto clave para la mejora continua del desarrollo de la misma, sin una buena comunicación interna la operatividad de una organización puede verse afectada por no contar con los procesos adecuados para llevarla a cabo.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización, se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido al ser parte de ella, Llevando de la mano la cultura organizacional para fomentar la lealtad en los empleados para cumplir con las metas y objetivos establecidos en la organización.

Se considera importante realizar una investigación para mejorar la comunicación interna en dicha Asociación, con la finalidad de que la alta gerencia pueda tomar mejores decisiones con respecto a este tema vital en la vida de una organización y a su vez cuenten con personal altamente motivado, empoderado y enterado de la información pertinente en todos los niveles de la organización apegado a la visión y los valores establecidos en ella.

Al aplicar un proceso adecuado de comunicación interna ayudará al personal de la asociación a tener un sentido de compromiso a la cultura organizacional y mejorara la productividad ya que se sentirán más motivados y respaldados en su trabajo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrolla los aspectos relacionados directamente con las bases teóricas sobre el estudio de cómo una inadecuada comunicación interna incide en el clima laboral de ADEPES, las cuáles sustentan esta investigación. A continuación, se presenta las diferentes teorías de sustento, el análisis de la situación actual, así como la respectiva conceptualización.

2.1. Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del macro entorno

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertinencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claro y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía (Cristancho, 2013).

Un análisis longitudinal con la Macroencuesta Latinoamericana de Comunicación y Relaciones Públicas, que evaluó la profesionalización en 2009 (Molleda et. al., 2012) permite afirmar que la profesionalización de la gestión de la comunicación no ha avanzado en los últimos años cinco años en Latinoamérica. Los resultados destacan que la profesión se estudia en instituciones de educación superior en todo el ámbito latinoamericano, pero ponen de manifiesto algunas carencias en la evolución de la profesión.

En Latinoamérica distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de la Especializaciones en Comunicación Organizacional: El enfoque **mecanicista** fundamentado en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal; **el psicológico**, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento: hasta el enfoque **tecnócrata** cuyo eje central es la comunicación

Como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total (Valle, 2012).

Valle (2012) considera que hoy en día la comunicación organizacional, no es una opción elegible por los empresarios, es una necesidad. En el mundo de los intangibles los que tienen peso son la marca, la calidad, el control ambiental, trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, innovación, creatividad y la inteligencia empresarial. No es un lujo que una pequeña o mediana empresa tenga un comunicador organizacional, se muestre a través de la internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas o competir en el mercado.

2.1.2 Análisis del micro entorno

Según la organización Great Place to Work (2016), El Talento Humano tiene que ver con toda la organización; por eso, en Bac se le otorga un papel preponderante a los programas, metas y estrategias que promuevan desde esta área del negocio. Desde allí se analizan gustos y preferencias de los colaboradores para consolidar la mejora continua y la conciliación entre intereses personales y del patrono. BAC invierte tiempo y energía en desarrollo de su personal, involucra a sus líderes, los capacita, acompaña y genera

procesos de coaching; además, cuenta con canales de comunicación abierta. Está guiado por el alto desempeño y la excelencia, con la mediación de valores, respeto, creatividad y sinergias.

2.1.3 Análisis Interno

El presente análisis tiene como objetivo identificar los recursos con los que cuenta la Asociación de Desarrollo Pespirense “ADEPES” e identificar las debilidades en la comunicación interna de la organización.

ADEPES, se ha caracterizado por ser una organización estrictamente jerarquizada, que ha mantenido la misma línea de mando desde su creación. Desde la Asamblea, Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, así como los gerentes de cada departamento no han dado la importancia que la comunicación ha requerido en la organización.

MISIÓN DE ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PESPIRENSE “ADEPES”

“Somos una organización que brinda asesoría y acompañamiento técnico en seguridad alimentaria nutricional, fortalecimiento capacidades locales, incidencia política para la protección y/o defensa de los recursos naturales, desarrollo económico local y servicios financieros, para la mejora de la calidad de vida de las poblaciones de las regiones centro y sur de Honduras” (www.adepehn.org, s.f.).

VISIÓN DE ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PESPIRENSE “ADEPES”

“Al 2020, ser una Organización de base comunitaria, competitiva, líder en procesos de desarrollo sostenible y servicios financieros de alta calidad, en las regiones centro y sur de Honduras” (www.adepehn.org, s.f.).

VALORES DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PESPIRENSE “ADEPES”.

1. **Igualdad:** ADEPES, garantiza la atención para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida.
2. **Transparencia:** Los colaboradores-as y la misma ADEPES actúa y comunica abiertamente a la ciudadanía las acciones de su gestión y los efectos potenciales de estas acciones. De esta forma, todas las relaciones y decisiones que establezca y tome serán de aceptación por la comunidad en general y sus aliados estratégicos.
3. **Equidad:** La Asociación garantiza la igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones de la población meta, sin importar sus diferencias socio-culturales como raza, género o religión.
4. **Confiabilidad:** Generar confianza, emociones agradables y sentimientos humanos de buen trato a las poblaciones acompañadas, para así permitir momentos de verdad y otorgar valor agregado en el servicio que les ofrecemos
5. **Honestidad:** Actuar con la verdad en todos y cada uno de los actos hacia la población acompañada, proveedores, aliados y comunidad en general, imprimiendo un sentido de confianza, fiabilidad y transparencia en nuestro trabajo.
6. **Respeto:** Reconocer y aceptar los derechos y las diferencias de las demás personas u organizaciones, cumpliendo de manera oportuna con las responsabilidades establecidas y brindando un trato considerado y cortés con las poblaciones metas.
7. **Pertinencia:** Realizamos nuestro proyecto de vida compatible con la

visión institucional, manteniendo el deseo y la motivación de aportar al desarrollo de ADEPES, mediante nuestra capacidad intelectual y física.

8. **Participación:** ADEPES, promueve el involucramiento de sus actores en acciones de gestión y participación comunitarias para ejercer influencia en las decisiones políticas del área de influencia.

2.2 Teoría de Sustento

2.2.1 Análisis de las Metodologías

Para llevar a cabo una investigación es necesario aplicar diferentes metodologías para poder alcanzar los objetivos establecidos.

En el trayecto de cursar la Maestría de Recursos Humanos y la Maestría de Dirección Empresarial se ofrecieron diversas clases enfatizadas a la temática que se pondrán en práctica en el estudio para la elaboración de un plan de comunicación interna en la Asociación de Desarrollo Pespireense, ubicada en Pespire, departamento de Choluteca. Se tomarán en cuenta las clases de Comunicación Interna y Clima Laboral.

2.2.2. Comunicación Organizacional

Según (ANDRADE, 2010, pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

No podemos decir “comunicación es”, sino “yo le llamo comunicación a”. Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el

concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

Para (CASTRO, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

El autor (REBEIL, 2010, págs. 87,88) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

2.2.2.3 Comunicación Organizacional Interna

Según (ANDRADE, 2010, pág. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además, hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

Para (CHIANG, 2012, pág. 87) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por:

- Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, si son inútiles, si se estorban entre sí o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
- Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndolos innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales.

A criterio de (GARCIA, 2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Puede existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia.

Esto evidencia la necesidad de una armonía entre las comunicaciones externa e interna, tanto más cuanto que la externa no se puede acallar. Dicha armonización ha de darse en los contenidos (por supuesto), en los procesos, en la cantidad y en el estilo.

Elementos de la comunicación

Según (BERGES, 2011, págs. 48,49) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte (MARTIN, 2010, págs. 165,167) adiciona a los elementos antes expuestos de la comunicación organizacional interna, otros más que a continuación detallaremos:

- **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- **Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

Por último (DEL PUGAR, 2010, pág. 132) centra a la comunicación interna como un

proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. A los elementos presentados por los dos autores anteriores, adicionamos los siguientes:

- **Encodificación:** Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- **Decodificación:** A diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

Tipos de comunicación interna

Para la (EHB, 2010, pág. 148) la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado:

- **Escrita:** La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos. No verbal: Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en

forma personal, cara a cara.

- **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Según (ETCHEGARAY, 2010, págs. 88,89) existen dos tipos de comunicación interna: comunicación formal e informal:

- **Comunicación Formal:** Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.
- **Comunicación Informal:** La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”.

El autor (LACASA, 2011, págs. 46,47) concuerda con Etchegaray y afirma que los tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son dos: la comunicación formal y la comunicación informal. Veamos el concepto de cada uno de ellos, así como algunas recomendaciones sobre el tema:

- **Comunicación formal:** Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales

como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

- **Comunicación informal:** Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

Objetivos y funciones de la comunicación interna

Según (RUIZ, 2010, pág. 193) la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Son tres las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas:

- **Implicación del personal:** Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o

institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- Que el trabajador se sienta motivado.
- Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.
- **Conseguir un cambio de actitudes:** La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.
- **Mejora de la productividad:** Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

Para (HARTLINE, 2011, pág. 245) el gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes.

El autor (DIEZ, 2010, pág. 138) dice que la Comunicación Organizacional Interna es un puntal fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

- Favorece o promueve las relaciones eficientes entre las personas.
- Constituye un medio de cohesión interna.
- Coordina adecuada responsablemente los recursos disponibles.
- Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida.

- Integra la convivencia entre lo formal y lo informal.
- Establece una relación abierta con el entorno.

Impacto de la comunicación organizacional

A criterio de (ENRIQUE, 2011, págs. 78,79) cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

Según (DOMINGUEZ, 2011, págs. 54,55) Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos.

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones,

ideas, actitudes y emociones. Domínguez enlista una serie de afirmaciones del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados, así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio.

El autor (JOAN, 2012, pág. 165) menciona que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajaran en armonía. Sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace.

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y competir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada.

Si el gerente no mantiene a sus subalternos inmediatos bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán

privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total. El proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización.

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia.

Antecedentes del Clima Laboral

“En 1935, R. Hoppoch publicó una monografía sobre clima laboral y su impacto en la satisfacción en el trabajo, que se considera como el primer reporte de investigaciones sobre el tema” (Barlett y Kayser, 1987).

El estudio de Hoppoch, realizado en una pequeña población de los Estados Unidos, utilizaba muestras que incluían a la mayoría de los adultos empleados de la población, sus resultados en impetraciones enfatizaban la multiplicidad de factores que afectan la satisfacción en el trabajo, incluyendo aspectos fisiológicos o de condiciones y psicológicos, a su vez como oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimientos.

Desde aquella época han sido muchos los trabajos que se han realizado sobre el tema, pero todos ellos enfocados a la delimitación de los factores que impactan en la motivación, satisfacción y la productividad.

La encuesta ha sido la técnica más utilizada obteniendo importantes conclusiones acerca de las compensaciones dadas por la empresa, los resultados de las tareas y las actitudes que se tienen hacia el trabajo y la compañía.

Una revisión realizada en 1977 por Locke, comprende acerca de 3300 estudios en donde reveló que el empleado satisfecho es un empleado más productivo. Los empleados que tienen

más influencias en las decisiones tienen una actitud más positiva y el empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación.

Por su parte, el método de estudio ha evolucionado de igual forma, inclusive se han elaborado varios mecanismos para medir el clima organizacional de una estructura, asignándoles calificaciones numéricas luego que interpretan en reclamos resultados. Normalmente estos mecanismos miden un determinado número elementos de clima, algunos autores como “Davison” hoy en día señala que han existido pocos cambios en la forma general de llevar los estudios en 30 años así como en los temas generales de estudio (www.google.com)

Algunos de los aspectos que medían eran los que estaban incluidos en los estudios de clima organizacional como los trabajos realizados por los investigadores.

Litwin y Stringer en su instrumento para medir el clima elaboran una encuesta que se aplicó en varias estructuras organizacionales, la cual cubre estos nueve elementos:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor humano
- Apoyo
- Normas
- Conflictos
- Identidad

Ellos llegaron a la conclusión de que las “diferentes perspectivas de las gerencias” crean climas distintos.

Por su parte otro investigador, Rensis Likert, quien fue uno de los primeros teóricos en desarrollar métodos de para medir las variables humanas dentro de las organizaciones. A quienes además les consideró como la fuerza detrás de la investigación sobre los estilos de administración y liderazgo en la industria basados principalmente en aspectos de la comunicación y del comportamiento organizacional. Concibió la estructura organizacional como aquella en que grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individualmente desempeñan el papel de “alfileres de unión”, es decir cada grupo está compuesto por gerentes trabajando y reconsiderando un estilo gerencial que impera en una organización, elaboró un mecanismo que incluye para la medición del clima laboral los siguientes factores: (Brunet: P. 44).

- Procesos de Liderazgo
- Fuerzas motivacionales
- Comunicación
- Proceso de interacción e influencia
- Toma de decisiones
- Fijación de metas
- Control

Likert, llegó a la conclusión de que los climas de orientación humana, generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. El clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluye la filosofía, las metas, el liderazgo y la organización formal e informal y el ambiente social.

Características del Clima Laboral

Existen una serie de características del Clima Laboral que son importantes para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2011) menciona que

el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y virtudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.3 Conceptualización

Comunicación: transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (Alles, 2011, p. 102).

Comunicación interna: Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998).

Cultura Organizacional: Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros (Chiavenato, 2004, p. 492).

Clima Laboral: grado de satisfacción de los empleados con base en una serie de ítems preestablecidos (Alles, 2011, p.87).

Estrategia: Movilización de todos los recursos de la organización con el propósito de alcanzar objetivos globales a largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas. (Chiavenato, 2004, p. 496).

Información: es un conjunto de datos con significado determinado. El significado reduce la incertidumbre y aumenta el conocimiento respecto al algo (Chiavenato, 2014).

Influencia: Capacidad de inducir y modificar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2004, p. 499).

Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas (Chiavenato, 2004, p. 500).

Motivación: Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse del tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado (Chiavenato, 2004, p. 501).

Clima Organizacional: Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo. (Hall,1996).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se define la descripción, el análisis, la valoración de los diferentes pasos utilizados para el desarrollo del presente proyecto. Asimismo, se presentan los diferentes resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación. Las metodologías que se aplicaron en esta investigación son: Medición del Clima Laboral y Comunicación Interna.

Ambas metodologías se interrelacionan entre sí porque una inadecuada comunicación interna puede desequilibrar el ambiente laboral en una organización. En el caso de la Asociación de Desarrollo Pespirense, el instrumento utilizado para medir el clima laboral fue el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), quienes evalúan nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares conflictos y por último la identidad.

El proceso de recolección de información consistió en recopilar información a través del cuestionario mencionado anteriormente y a través de una entrevista sobre comunicación interna realizada al Director Ejecutivo. Luego de recoger la información se creó el Plan de Comunicación Interna adaptado a los objetivos de la organización.

Por lo cual ambas metodologías fueron de gran importancia para la investigación realizada en la Asociación de Desarrollo Pespirense.

3.1 Metodología 1: Medición del Clima Laboral

3.1.1. Tipo y Nivel de Investigación

El desarrollo de este trabajo se enfoca en la medición del Clima Laboral de la organización, para la cual se utilizó como referencia el estudio de Litwin y Stringer (1968). La teoría de los profesores Litwin y Stringer, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

La presente investigación es de tipo cualitativa que lleva de la mano la realización de una investigación de campo porque el propósito fue medir el clima laboral a través de lineamientos formales. Partiendo de que se realizó una socialización del proceso por parte de la Oficina de Talento Humano con todas las áreas de la organización a fin de que los colaboradores participaran activamente en el llenado del cuestionario de medición del clima laboral.

3.1.2 Descripción del Ámbito de la Organización

El ámbito de la investigación fue toda la organización Asociación de Desarrollo Pespireense, una empresa que se dedica a brinda asesoramiento técnico en seguridad alimentaria nutricional, fortalecimiento de capacidades locales, incidencia para la protección de y/o defensa de los recursos naturales, desarrollo económico local y servicios financieros.

3.1.3 Población y Muestra

La población de estudio estuvo conformada por todo el personal que labora en la Asociación de Desarrollo Pespireense, en su oficina principal, ubicada en Pespire, Choluteca. El total de colaboradores ubicados en la oficina principal asciende a 30 personas, distribuidas en las diferentes áreas y departamentos de la Asociación.

Es de importancia mencionar que los puestos con los que cuenta la Asociación de Desarrollo Pespirense fueron de mucha importancia para la investigación: Director Ejecutivo, Gerente del Área de Crédito, Gerente del Área de Desarrollo Sostenible con Enfoque a Derechos, Administradores, Asistente Administrativo, Motorista, Guardia de Seguridad, Jefe de Recuperación, Cajera, Atención al Cliente, Asesores de Crédito, Gestores de Cobro, Facilitador de Gobernanza y Participación Ciudadana, Coordinador de Reducción de Riesgos a Desastres, Coordinador de Producción Agroecológica y Mercados Inclusivos, Facilitador de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Jefe de Oficina Tegucigalpa, Facilitador de Fortalecimiento de Capacidades Locales, Aseadora y Gerente de Talento Humano.

Censo

Para efecto del proyecto de investigación y considerando el tamaño de la población (30 colaboradores) se optó por realizar un censo, encuestando al total del personal.

3.1.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información sobre el clima laboral fueron dos. En primera instancia se llevó a cabo la observación del ambiente laboral en un día normal de trabajo en las instalaciones de la organización. Por último, se llevó a cabo la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), para medir el clima laboral.

Se solicitó a la Oficina de Talento Humano, autorización por correo electrónico para que los jefes de cada área dieran en permiso a los 30 colaboradores que formaban parte del censo de la población de la Asociación de Desarrollo Pespirense. (Ver anexo 1)

3.1.5 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

La recolección de información se realizó de la siguiente manera: el día lunes 12 de junio,

2017 en las instalaciones de la Asociación de Desarrollo Pespireense. Durante este día se observó al personal desde diferentes puntos del lugar, para ello la Dirección Ejecutiva permitió tener acceso a todo el edificio. En fecha martes 13 de junio, 2017, se levantó la encuesta de medición del clima laboral enviada a través de correo electrónico a los 30 colaboradores participantes.

Con la finalidad de validar el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), se utilizó el programa SurveyMonkey una herramienta web que sirve para la creación de encuestas en línea, dicha aplicación permite diseñar y enviar encuestas a través de correo electrónico y redes sociales.

3.2. Metodología 2: Comunicación Interna

3.2.1. Tipo y Nivel de Investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa porque el propósito fue crear un Plan de Comunicación Interna formal y completo, entendiéndose por formal el hecho de la socialización por parte de la Oficina de Talento Humano con todas las áreas de la organización y completo ya que, se enfoca al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma con la finalidad de orientar a la Asociación para tener una comunicación interna eficiente en todos los niveles de la estructura organizacional.

3.2.2 Descripción del Ámbito de la Investigación

El ámbito de la investigación fue toda la organización Asociación de Desarrollo Pespireense, una empresa que se dedica a brinda asesoramiento técnico en seguridad alimentaria nutricional, fortalecimiento de capacidades locales, incidencia para la protección de y/o defensa de los recursos naturales, desarrollo económico local y servicios financieros.

3.2.3 Población y Censo

La población de estudio estuvo conformada por todo el personal que labora en la Asociación de Desarrollo Pespireense, en su oficina principal, ubicada en Pespire, Choluteca. El total de colaboradores ubicados en la oficina principal asciende a 30 personas, distribuidas en las diferentes áreas y departamentos de la Asociación.

Censo

Para efecto del proyecto de investigación se optó por entrevistar al Director Ejecutivo de la Asociación de Desarrollo Pespireense. Se tomó esta decisión a conveniencia de la organización, en vista del tiempo, esto debido a la operación que ésta maneja, por lo que únicamente se tuvo la entrevista con el Director Ejecutivo.

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica que se utilizó para obtener la información que se necesitaba para que el Plan de Comunicación fuese más completo y adaptado a las necesidades de la Asociación de Desarrollo Pespireense fue por medio de la observación y se realizó una encuesta verbal realizada a todo el personal durante un día de trabajo en las instalaciones de la organización para indagar cómo se ejecuta la comunicación a lo interno de la Asociación.

Otro instrumento que se utilizó fue una entrevista específica para el Director Ejecutivo evacuando interrogantes sobre la situación actual de la comunicación interna y a través de ella conocer los mecanismos que se utilizan para mantener informado al personal sobre cambios, sucesos relevantes, logros entre otros.

3.2.5 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

La recolección de información se realizó de la siguiente manera: el día lunes 12 de junio, 2017 en las instalaciones de la Asociación de Desarrollo Pespireense. Durante este día también se aprovechó para observar la dinámica de la comunicación interna entre las áreas de la organización.

La entrevista se desarrolló en la Oficina del Director Ejecutivo de la Asociación de Desarrollo Pespireense, en fecha 14 de junio, 2017 a las 3:30 p.m. Se utilizó un cuestionario de 8 preguntas relacionadas a la importancia de contar con un plan de comunicación, medios de comunicación interna que tiene la organización, la afección del clima laboral al no tener una estrategia de comunicación clara y apegada al logro de los objetivos para esto se tomaron apuntes precisos y de esta forma no dejar escapar los detalles relevantes.

La información obtenida a través de la observación, la encuesta verbal al personal y la entrevista con el Director Ejecutivo fueron de mucha ayuda para la elaboración de la propuesta del Plan de Comunicación Interna a la Asociación de Desarrollo Pespireense en Pespire, Choluteca.

La creación de la propuesta del Plan de Comunicación Interna que servirá como una guía para mejorar la comunicación interna en la organización, se programó y realizó en la tercera semana del mes de junio (19 al 21 de junio, 2017).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se presentan los resultados e interpretación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas, así como la entrevista realizada al Director Ejecutivo con el propósito de relacionar y analizar a fondo cada una de las preguntas realizadas.

4.1 Antecedentes de la Empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

La Asociación de Desarrollo Pespirenses “ADEPES” surge bajo la metodología de desarrollo de Save The Children. Quien durante los últimos cinco años de su salida del territorio construye junto a líderes comunitarios la conformación de una organización de base comunitaria en el municipio de Pespire, Choluteca para que promueva e implemente procesos de desarrollo sostenible dirigido a las personas más vulnerables de la región centro y sur del país.

ADEPES, fundamenta su funcionamiento en la personería Jurídica obtenida en el Ministerio de Gobernación y Justicia con fecha 29 de abril de 1999, donde se establecen su finalidad , objetivos, forma de organización y mecanismos legales ante situaciones no previstas;

su estructura está conformada por una asamblea integrada por lideresas y líderes de comunidades rurales y representantes de la sociedad civil del municipio, los que eligen cada dos años una Junta Directiva con 7 miembros y una junta de vigilancia con 5 miembros. Inicia sus operaciones en mayo, 1999 y desde este período inicia una estrategia de desarrollo comunitario participativo. Trabajando líneas de acción orientadas a la **Seguridad Alimentaria Nutricional** (trabajando con cajas rurales en mejoramiento de la producción de huertos y parcelas de granos básicos, educación alimentaria con campesinos y niños escolares), **Medio Ambiente** (educación ambiental, obras de mitigación de cambio climático), **Fortalecimiento de Capacidades Locales** (Formación a Comités de Emergencia Local, Patronatos, Grupos Ambientalistas, Cajas Rurales, Asociaciones de Productores, Asociaciones de Jóvenes, Centros Educativos, Comités de Desarrollo Educativo, Comités de Merienda Escolar, entre otros) y **Desarrollo Económico Local** (Micro emprendimientos Productivos, Asociación de Productores Agropecuarios Limitada).

4.1.2 Servicios que ofrece

ADEPES, está conformada por dos áreas importantes encargadas de brindar los siguientes servicios:

Área de Desarrollo Sostenible con Enfoque a Derechos

A través de esta área se brinda asesoría y acompañamiento técnico en las temáticas de Seguridad Alimentaria Nutricional, Fortalecimiento de Capacidades Locales, Incidencia Política, Defensa de Derechos Humanos, Desarrollo Económico Local para mejorar la calidad de vida de la población meta de la región sur y centro del país.

Actualmente ADEPES, ejecuta Proyectos sobre los temas anteriormente mencionados en los Municipios del Cono Norte del departamento de Choluteca (Pespire, San Antonio de Flores,

San Isidro y San José) y en los Municipios de Alianza, Aramecina y Goascorán del departamento de Valle.

Área Micro financiera

Microcrédito ADEPES busca fortalecer a la pequeña empresa brindando oportunidades crediticias a personas del sector informal que no cuentan con espacios, este mecanismo financiero en innovador busca generar sostenibilidad, seguimiento y crecimiento de la asociación en recursos financieros, así como su consolidación y eficacia del área de crédito.

4.2 Proceso Actual

4.2.1 Descripción de los Procesos

En la Asociación de Desarrollo Pespirense actualmente la comunicación interna es escasa, no está planificada y es poco efectiva. Los medios de información son: correo electrónico, circulares, memorandos, tabloneros y reuniones.

Con relación al correo electrónico todos los colaboradores a excepción del personal de servicios generales tienen cuenta de correo institucional, pero manifiestan que el servidor de correo y el internet es lento y que en ocasiones la información enviada suele llegarles muy tarde, situación que ha sido abordada por la organización para buscar mejoras a los problemas presentados, sin embargo, el personal sigue considerando que existen fallas aún. El tablón de anuncios está plagado con notas caducadas y se alimenta de forma eventual, y las reuniones informativas mensuales muchas veces no tienen una agenda estructurada, son aburridas y en ocasiones muy prolongadas.

Debido a la inexistencia de un proceso formal de comunicación mucha información relevante y de interés para el personal no llega de la forma correcta a todos los niveles de la

estructura organizacional de la Asociación. Según comentarios de colaboradores del Área de Desarrollo Sostenible con Enfoque a Derechos muchos de ellos desconocen la labor del Área de Crédito y viceversa. Situación que provoca en los colaboradores desconocimiento de todo el accionar de la asociación

4.2.2. Análisis de Personal

La mayoría de colaboradores de la Asociación de Desarrollo Pespirense, conocen los mecanismos de comunicación interna (memorándum, reuniones, charlas, correo electrónico) en la organización los cuáles consideran deben reforzarse.

Al momento de hablar con el Director Ejecutivo nos explicaba que no cuentan con una persona encargada de la comunicación en la Asociación debido a que los Organismos de Cooperación Internacional no disponen de presupuesto para que ADEPES contrate a un especialista, ya que, los fondos son exclusivos para los gastos administrativos y ejecución de las actividades de los proyectos. Situación que ha conllevado a los Gerentes, Coordinadores y jefes inmediatos a trasladar la información al personal a cargo y que reconoce que en muchas ocasiones la información no ha llegado de la forma correcta a todos los niveles de la estructura organizacional y que ha provocado malestar en el clima laboral debido a que la mala comunicación daba lugar a la formación de bandos enemistados, el secretismo, los chismes y el rechazo a las figuras de autoridad.

Sin embargo, manifestó que estima conveniente en un futuro crear el puesto de un Encargado de Comunicación porque es una necesidad para manejar formalmente y estratégicamente la comunicación interna y externa en la Asociación. De manera inmediata prevé capacitar a los Gerentes, Coordinadores y Jefes inmediatos para desarrollar en ellos habilidades

directivas de comunicación y no apartarlos del proceso, ya que, como líderes que están al frente del personal son los encargados de bajar la información a sus equipos.

Además, nos comunicó que entiende que con la globalización los procesos internos también sufren cambios en las organizaciones y que estaría dispuesto a gestionar recursos para promover otro tipo de canales de comunicación para contar con sistemas diversos y modernos.

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

Se realizó la construcción de un Plan de Comunicación Interna basado en los resultados arrojados por la entrevista y la medición del clima organizacional de ADEPES con la finalidad de brindar un proceso adecuado que oriente a la Asociación para mejorar la comunicación interna de sus colaboradores y así mantener un ambiente de trabajo estable y ameno para todos los colaboradores de la organización.

Con este Plan de Comunicación la empresa tendrá mejores resultados en el aspecto de Clima organizacional y en el desempeño de sus colaboradores, logrando trabajar en equipo y con mejores motivaciones para alcanzar sus metas con eficiencia y eficacia.

4.3.2 Aplicación

La investigación como tal fue la creación y propuesta de un plan de comunicación interna, por lo que, se recurrió a la observación del comportamiento de los colaboradores en un día de

trabajo en las instalaciones de la organización. Además, se aplicó el cuestionario de medición del clima laboral y se realizó la entrevista con el Director Ejecutivo. Posteriormente se propuso el plan de comunicación para que la organización hiciera los preparativos y se organizara para implementarlo a partir del tercer trimestre del año 2017.

4.4 Resultados

En la investigación de este proyecto se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) para medir el clima laboral de la Asociación de desarrollo Pespireense basándose en las nueve dimensiones que ellos estipulan y la entrevista realizada al Director Ejecutivo de la asociación. Una vez recolectada la información se procedió a realizar la tabulación y el análisis de los mismos. Es importante mencionar que también se consideró la observación realizada a los colaboradores durante su trabajo para la interpretación del análisis de resultados que a continuación se presentan:

- **ESTRUCTURA**

1. En esta organización las tareas están claramente definidas.

Cuadro No. 1

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	53,33% 16
Relativamente de acuerdo	36,67% 11
Relativamente en desacuerdo	6,67% 2
Totalmente en desacuerdo	3,33% 1
Total	30

2. En esta organización está claro quién manda y toma las decisiones.

Cuadro No. 2

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	63,33%	19
Relativamente de acuerdo	26,67%	8
Relativamente en desacuerdo	3,33%	1
Totalmente en desacuerdo	6,67%	2
Total		30

3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las responsabilidades de cada uno.

Cuadro No. 3

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	50,00%	15
Relativamente de acuerdo	30,00%	9
Relativamente en desacuerdo	16,67%	5
Totalmente en desacuerdo	3,33%	1
Total		30

4. En esta empresa no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa.

Cuadro No. 4

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	26,67%	8
Relativamente de acuerdo	23,33%	7
Relativamente en desacuerdo	33,33%	10
Totalmente en desacuerdo	16,67%	5
Total		30

5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos, y trámites que cumplir.

Cuadro No. 5

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	26,67% 8
Relativamente de acuerdo	26,67% 8
Relativamente en desacuerdo	33,33% 10
Totalmente en desacuerdo	13,33% 4
Total	30

6. A veces trabajamos de forma en forma desorganizada y sin planificación.

Cuadro No. 6

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	24,14% 7
Relativamente de acuerdo	13,79% 4
Relativamente en desacuerdo	44,83% 13
Totalmente en desacuerdo	17,24% 5
Total	29

7. En algunas labores que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.

Cuadro No. 7

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	23,33% 7
Relativamente de acuerdo	13,33% 4
Relativamente en desacuerdo	13,33% 4
Totalmente en desacuerdo	50,00% 15
Total	30

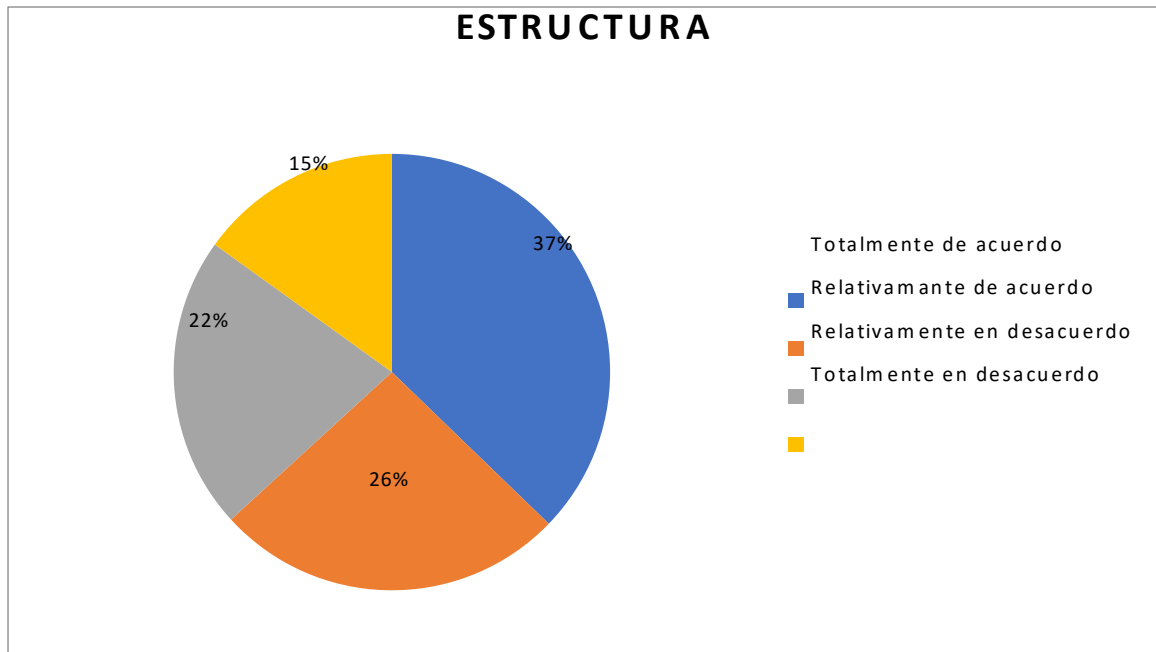
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.

Cuadro No. 8

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	30,00% 9
Relativamente de acuerdo	36,67% 11
Relativamente en desacuerdo	23,33% 7
Totalmente en desacuerdo	10,00% 3
Total	30

Interpretación:

Grafica 1 Dimensión sobre la ESTRUCTURA



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte de estructura organizacional arrojan las siguientes conclusiones:

Los empleados expresaron que las tareas y funciones están bien definidas en las áreas de trabajo, tiene claro la cadena de mano y conocen quienes son las personas autorizadas a tomar decisiones para hacer cambios. Sin embargo, esto llevo a que los empleados manifestaran que no se sienten tomados en cuenta, que no tienen empoderamiento en sus funciones y eso lleva a no cumplir con su trabajo a tiempo con eficiencia y eficacia. No cuentan con la libertad de expresar nuevas ideas para crear nuevos procesos para lograr mejoras en sus áreas.

- **RESPONSABILIDAD**

1. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad respecto al trabajo.

Cuadro No. 9

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	16,67%	5
▼ Relativamente de acuerdo	10,00%	3
▼ Relativamente en desacuerdo	33,33%	10
▼ Totalmente en desacuerdo	40,00%	12
Total		30

2. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.

Cuadro No. 10

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	46,67%	14
▼ Relativamente de acuerdo	26,67%	8
▼ Relativamente en desacuerdo	13,33%	4
▼ Totalmente en desacuerdo	13,33%	4
Total		30

3. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.

Cuadro No. 11

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	46,67%	14
▼ Relativamente de acuerdo	33,33%	10
▼ Relativamente en desacuerdo	6,67%	2
▼ Totalmente en desacuerdo	13,33%	4
Total		30

4. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.

Cuadro No. 12

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	73,33%	22
Relativamente de acuerdo	20,00%	6
Relativamente en desacuerdo	3,33%	1
Totalmente en desacuerdo	3,33%	1
Total		30

5. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.

Cuadro No. 13

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	23,33%	7
Relativamente de acuerdo	30,00%	9
Relativamente en desacuerdo	36,67%	11
Totalmente en desacuerdo	10,00%	3
Total		30

6. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.

Cuadro No. 14

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	26,67%	8
Relativamente de acuerdo	23,33%	7
Relativamente en desacuerdo	30,00%	9
Totalmente en desacuerdo	20,00%	6
Total		30

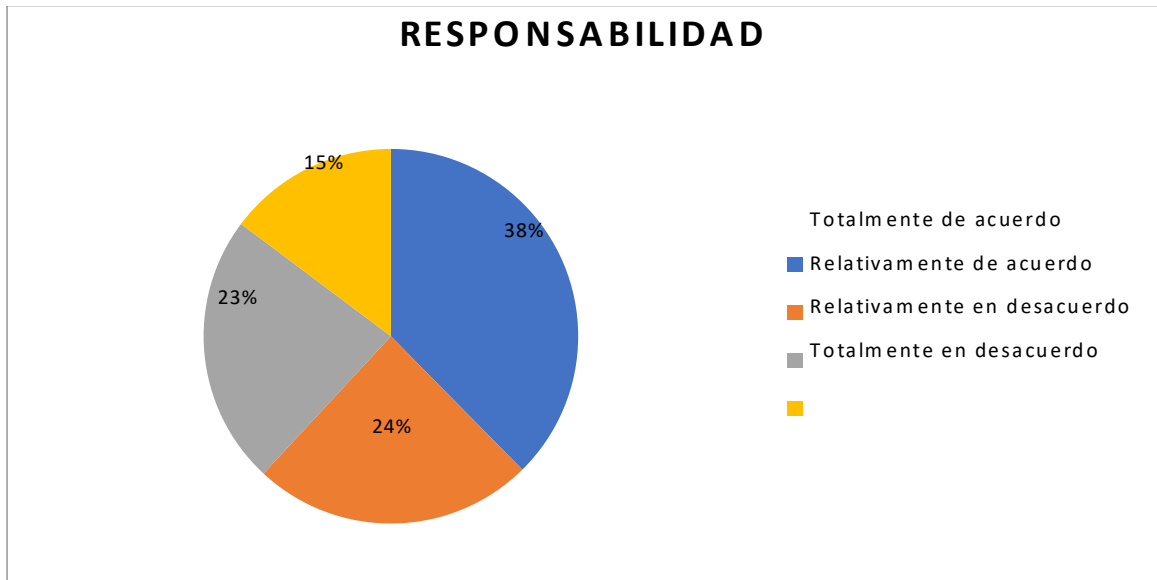
7. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume su responsabilidad en el trabajo.

Cuadro No. 15

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	30,00%	9
Relativamente de acuerdo	26,67%	8
Relativamente en desacuerdo	40,00%	12
Totalmente en desacuerdo	3,33%	1
Total		30

Interpretación:

Grafica 2 Dimensión sobre la RESPONSABILIDAD



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte de Responsabilidad organizacional arrojan las siguientes conclusiones:

Determinamos ya que más del 50% de los colaboradores dicen que la empresa crea sentido de responsabilidad en todos los niveles, los jefes transmiten confianza a sus empleados para que se sientan conformes en su área de trabajo así logran parte de la motivación en ellos, siempre guiados y supervisados sus áreas de trabajo, pero siempre existe un 15% en las tabulaciones que llevan a cierta desmotivación por la falta de empoderamiento al momento de tomar decisiones en fallas pequeñas que pueden existir dentro de sus tareas diarias.

- **RECOMPENSA**

1. En esta empresa los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.

Cuadro No. 16

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	40,00%	12
▼ Relativamente de acuerdo	33,33%	10
▼ Relativamente en desacuerdo	13,33%	4
▼ Totalmente en desacuerdo	13,33%	4
Total		30

2. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho.

Cuadro No. 17

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	36,67%	11
Relativamente de acuerdo	36,67%	11
Relativamente en desacuerdo	20,00%	6
Totalmente en desacuerdo	6,67%	2
Total		30

3. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que recibe.

Cuadro No. 18

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	37,93%	11
Relativamente de acuerdo	31,03%	9
Relativamente en desacuerdo	20,69%	6
Totalmente en desacuerdo	10,34%	3
Total		29

4. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.

Cuadro No. 19

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	17,24%	5
Relativamente de acuerdo	31,03%	9
Relativamente en desacuerdo	20,69%	6
Totalmente en desacuerdo	31,03%	9
Total		29

5. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Cuadro No. 20

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	20,69%	6
Relativamente de acuerdo	24,14%	7
Relativamente en desacuerdo	31,03%	9
Totalmente en desacuerdo	24,14%	7
Total		29

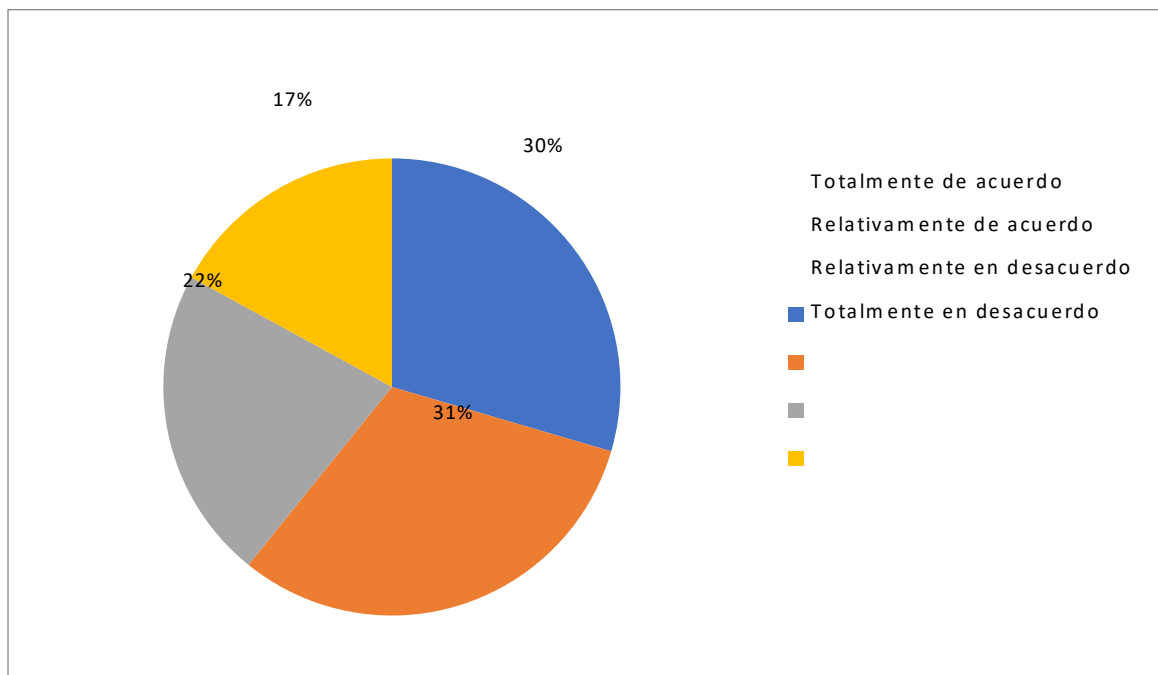
6. En esta empresa los errores son sancionados.

Cuadro No. 21

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	24,14%	7
Relativamente de acuerdo	31,03%	9
Relativamente en desacuerdo	27,59%	8
Totalmente en desacuerdo	17,24%	5
Total		29

Interpretación:

Grafica 3 Dimensión sobre las RECOMPENSAS



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte de Recompensas arrojan

las siguientes conclusiones:

Los empleados responden al tema de recompensas o motivación a favor de la empresa más del 50% demuestra que la empresa es estable, describe que el empleado puede aspirar a una carrera dentro de la organización ya que apoyan el crecimiento laboral interno, podemos ver que el 61% dice que los jefes reconocen el esfuerzo de los empleados, pero el 39% hacen notar que hay poco incentivos, sin embargo los errores son tomados como retroalimentación y con ello lograr una mejora continua en la empresa.

- **DESAFIO**

1. En esta empresa se trabaja de forma lenta pero segura y sin riesgos.

Cuadro No. 22

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Totalmente de acuerdo	34,48% 10
▼ Relativamente de acuerdo	20,69% 6
▼ Relativamente en desacuerdo	31,03% 9
▼ Totalmente en desacuerdo	13,79% 4
Total	29

2. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.

Cuadro No. 23

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Totalmente de acuerdo	34,48% 10
▼ Relativamente de acuerdo	44,83% 13
▼ Relativamente en desacuerdo	13,79% 4
▼ Totalmente en desacuerdo	6,90% 2
Total	29

3. En esta empresa la toma de decisiones se hace de forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.

Cuadro No. 24

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	50,00%	14
Relativamente de acuerdo	32,14%	9
Relativamente en desacuerdo	7,14%	2
Totalmente en desacuerdo	10,71%	3
Total		28

4. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.

Cuadro No. 25

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	34,48%	10
Relativamente de acuerdo	37,93%	11
Relativamente en desacuerdo	20,69%	6
Totalmente en desacuerdo	6,90%	2
Total		29

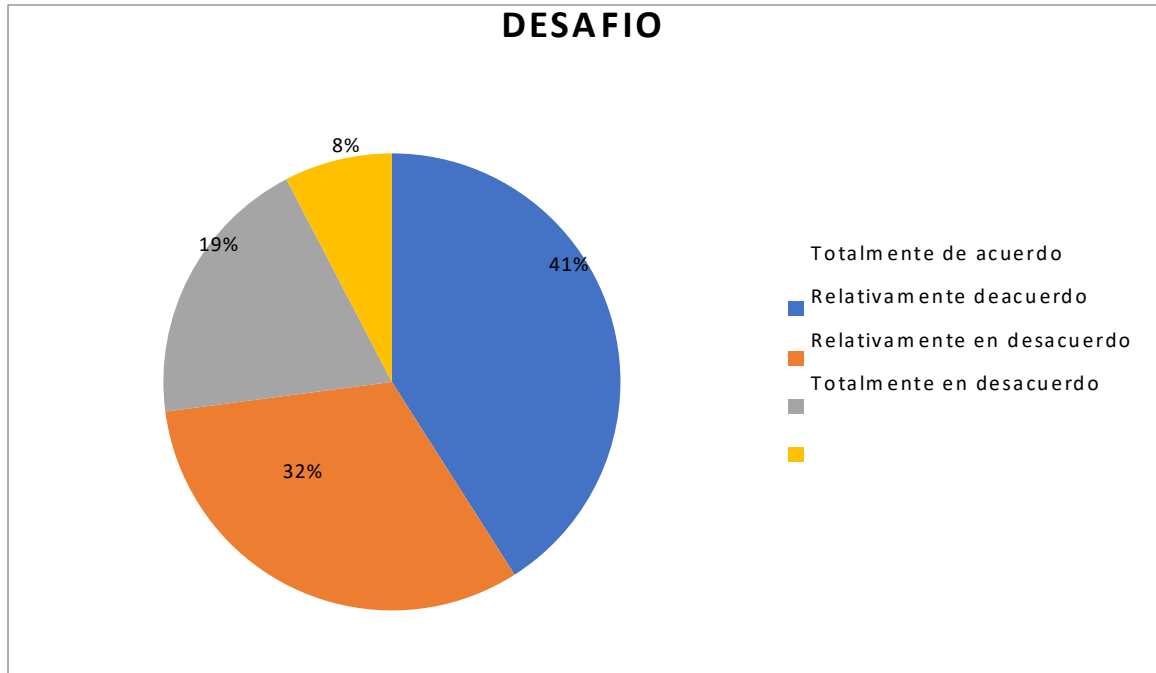
5. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.

Cuadro No. 26

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	51,72%	15
Relativamente de acuerdo	24,14%	7
Relativamente en desacuerdo	24,14%	7
Totalmente en desacuerdo	0,00%	0
Total		29

Interpretación:

Grafico 4 Dimensión del Desafio



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte del Desafío arrojan las siguientes conclusiones:

En ADEPES los empleados expresan en un 80% que el Desafío es un tema de riesgo para los altos mandos a ellos les gusta las cosas un poco lentas y seguras, con miedo a arriesgar un poco, sin embargo, en un 70% los empleados tienen el ánimo y las ideas para crear iniciativas de innovación y así poder crecer y mejorar en muchos aspectos de la organización.

- **RELACIONES**

1. Entre el personal de esta empresa predomina por un ambiente de amistad.

Cuadro No. 27

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	42,86%	12
Relativamente de acuerdo	39,29%	11
Relativamente en desacuerdo	14,29%	4
Totalmente de acuerdo	3,57%	1
Total		28

2. En esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.

Cuadro No. 28

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	31,03%	9
Relativamente de acuerdo	55,17%	16
Relativamente en desacuerdo	10,34%	3
Totalmente en desacuerdo	3,45%	1
Total		29

3. En esta empresa cuesta tener muchos amigos.

Cuadro No. 29

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	13,79%	4
Relativamente de acuerdo	34,48%	10
Relativamente en desacuerdo	13,79%	4
Totalmente en desacuerdo	37,93%	11
Total		29

4. En esta empresa la mayoría de personas es indiferente a los demás.

Cuadro No. 30

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	17,24%	5
Relativamente de acuerdo	27,59%	8
Relativamente en desacuerdo	27,59%	8
Totalmente en desacuerdo	27,59%	8
Total		29

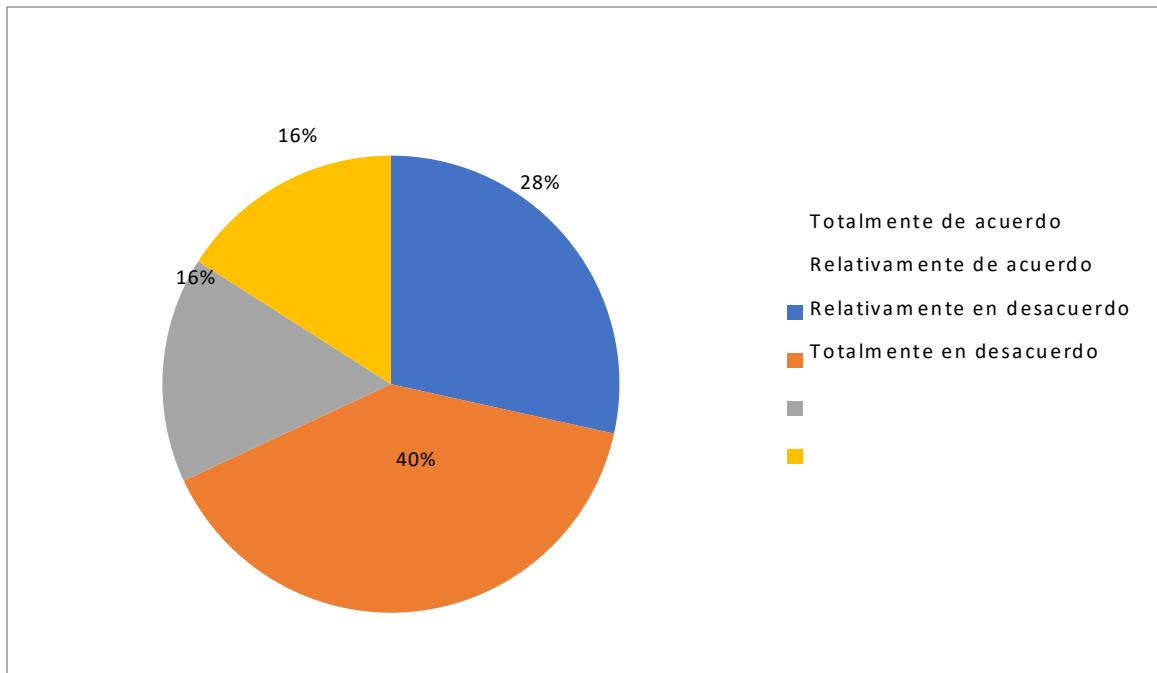
5. En esta empresa existen buena relaciones humanas entre la administración y el personal.

Cuadro No. 31

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	37,93%	11
Relativamente de acuerdo	41,38%	12
Relativamente en desacuerdo	13,79%	4
Totalmente en desacuerdo	6,90%	2
Total		29

Interpretación:

Grafica 5 Dimensión sobre las Relaciones.



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte de las Relaciones laborales arrojan las siguientes conclusiones:

En esta dimensión los colaboradores demuestran con más del 70% que la empresa cuenta con un ambiente agradable de trabajo, existe el compañerismo, cuenta con un compromiso grande entre el empleado y la administración es decir que los jefes se ponen al mismo nivel para lograr un buen trabajo. Pero cabe mencionar que dentro de la comunicación interna existe un pequeño problema ya que los jefes no transmiten el mensaje a tiempo o hay momentos en los que se les olvida por completo, lo cual causa conflicto interno dentro de las áreas que están relacionadas

entre sí.

- **COOPERACION**

1. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.

Cuadro No. 32

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	10,34%	3
Relativamente de acuerdo	37,93%	11
Relativamente en desacuerdo	20,69%	6
Totalmente en desacuerdo	31,03%	9
Total		29

2. En esta empresa la administración se preocupa por conocer las aspiraciones de cada uno.

Cuadro No. 33

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	37,93%	11
Relativamente de acuerdo	37,93%	11
Relativamente en desacuerdo	10,34%	3
Totalmente en desacuerdo	13,79%	4
Total		29

3. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.

Cuadro No. 34

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	17,24%	5
Relativamente de acuerdo	17,24%	5
Relativamente en desacuerdo	27,59%	8
Totalmente en desacuerdo	37,93%	11
Total		29

4. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas

e inquietudes.

Cuadro No. 35

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	34,48% 10
Relativamente de acuerdo	41,38% 12
Relativamente en desacuerdo	20,69% 6
Totalmente de acuerdo	3,45% 1
Total	29

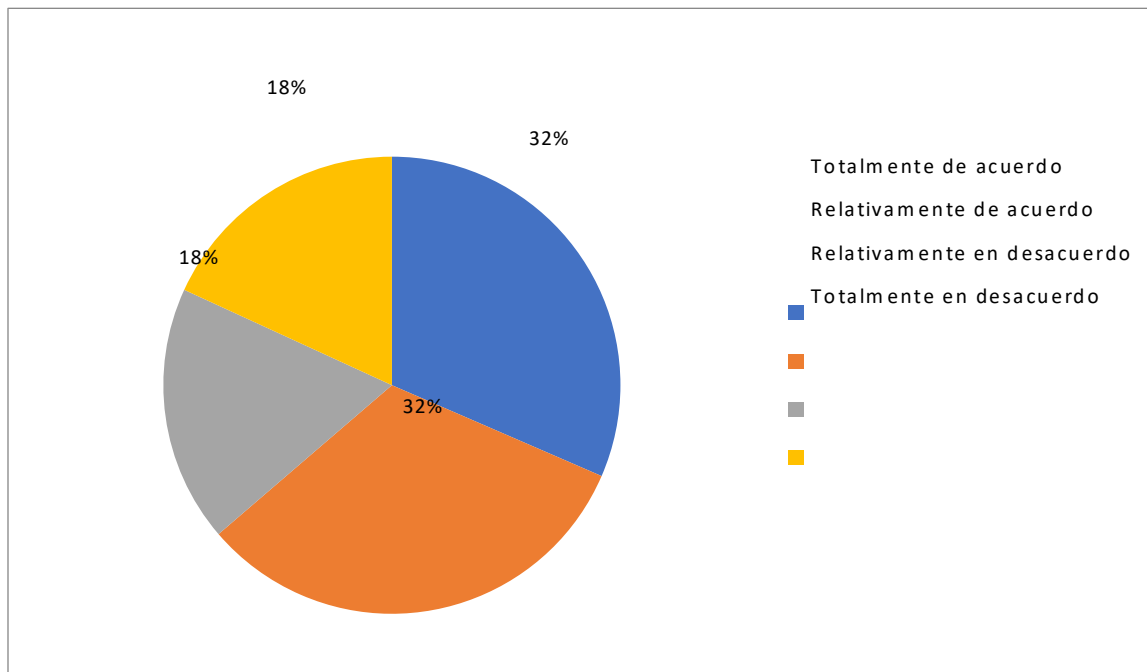
5. En esta empresa cuando tengo un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.

Cuadro No. 36

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	58,62% 17
Relativamente de acuerdo	27,59% 8
Relativamente en desacuerdo	10,34% 3
Totalmente en desacuerdo	3,45% 1
Total	29

Interpretación:

Grafica 6 Dimensión sobre la Cooperación.



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte de las Relaciones laborales arrojan las siguientes conclusiones:

La Cooperación según los empleados de ADEPES, podemos determinar en base a los resultados de esta dimensión que la empresa cuenta con líderes como jefes, ya que expresan que cuentan con el apoyo de ellos para realizar su trabajo, se preocupan por las necesidades del empleado, Pero el 64% retoma nuevamente el tema de no ser tomados en cuenta para nuevas iniciativas ya que la alta gerencia es muy estricta a seguir los estándares y políticas para no cometer errores en su trabajo.

- **ESTANDARES**

1. En esta empresa no exigen un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.

Cuadro No. 37

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	7,14%	2
Relativamente de acuerdo	25,00%	7
Relativamente en desacuerdo	35,71%	10
Totalmente en desacuerdo	32,14%	9
Total		28

2. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.

Cuadro No. 38

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	39,29%	11
Relativamente de acuerdo	32,14%	9
Relativamente en desacuerdo	28,57%	8
Totalmente en desacuerdo	0,00%	0
Total		28

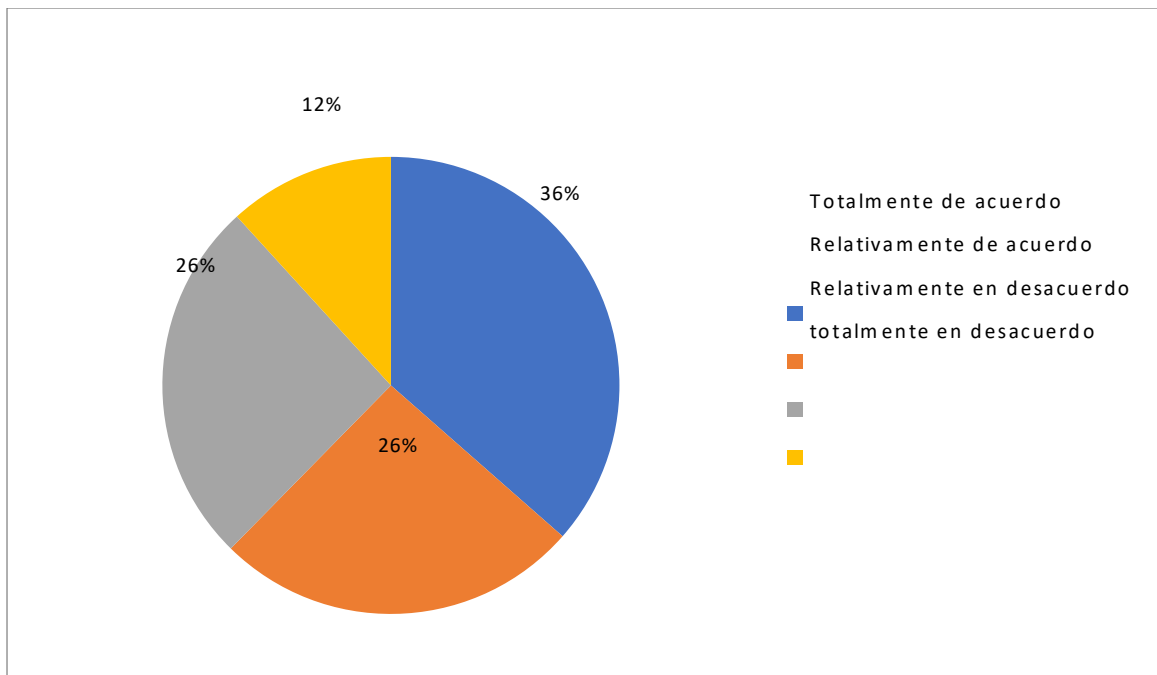
3. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.

Cuadro No. 39

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	62,07% 18
Relativamente de acuerdo	20,69% 6
Relativamente en desacuerdo	13,79% 4
Totalmente en desacuerdo	3,45% 1
Total	29

Interpretación:

Grafica 7 Dimensión sobre los Estándares.



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte de los Estándares Organizacionales arrojan las siguientes conclusiones:

Hacemos notar que los empleados manifestaron en un 62% que esta empresa es sumamente exigente en sus tareas diarias para cumplir de forma correcta con su trabajo, tomando

en cuenta el feedback para lograr una mejora continua y alcanzar el éxito. Sin embargo, el 38% de los empleados cree que la empresa cuenta con sistemas muy anticuados y los procesos que utiliza pueden ser mejorados para realizar sus tareas de forma más rápida y efectiva.

• **CONFLICTOS**

1. Esta empresa mejorara el rendimiento por si sola cuando los trabajadores estén contentos.

Cuadro No. 40

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	37,93%	11
▼ Relativamente de acuerdo	27,59%	8
▼ Relativamente en desacuerdo	20,69%	6
▼ Totalmente en desacuerdo	13,79%	4
Total		29

2. En esta empresa valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.

Cuadro No. 41

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	20,69%	6
▼ Relativamente de acuerdo	24,14%	7
▼ Relativamente en desacuerdo	41,38%	12
▼ Totalmente en desacuerdo	13,79%	4
Total		29

3. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.

Cuadro No. 42

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	37,93%	11
▼ Relativamente de acuerdo	48,28%	14
▼ Relativamente en desacuerdo	13,79%	4
▼ Totalmente en desacuerdo	0,00%	0
Total		29

4. En esta empresa la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.

Cuadro No. 43

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	41,38% 12
Relativamente de acuerdo	24,14% 7
Relativamente en desacuerdo	27,59% 8
Totalmente en desacuerdo	6,90% 2
Total	29

5. La dirección de esta estima que la discrepancia entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.

Cuadro No. 44

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	27,59% 8
Relativamente de acuerdo	34,48% 10
Relativamente en desacuerdo	27,59% 8
Totalmente en desacuerdo	10,34% 3
Total	29

6. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.

Cuadro No. 45

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	13,79% 4
Relativamente de acuerdo	27,59% 8
Relativamente en desacuerdo	31,03% 9
Totalmente en desacuerdo	27,59% 8
Total	29

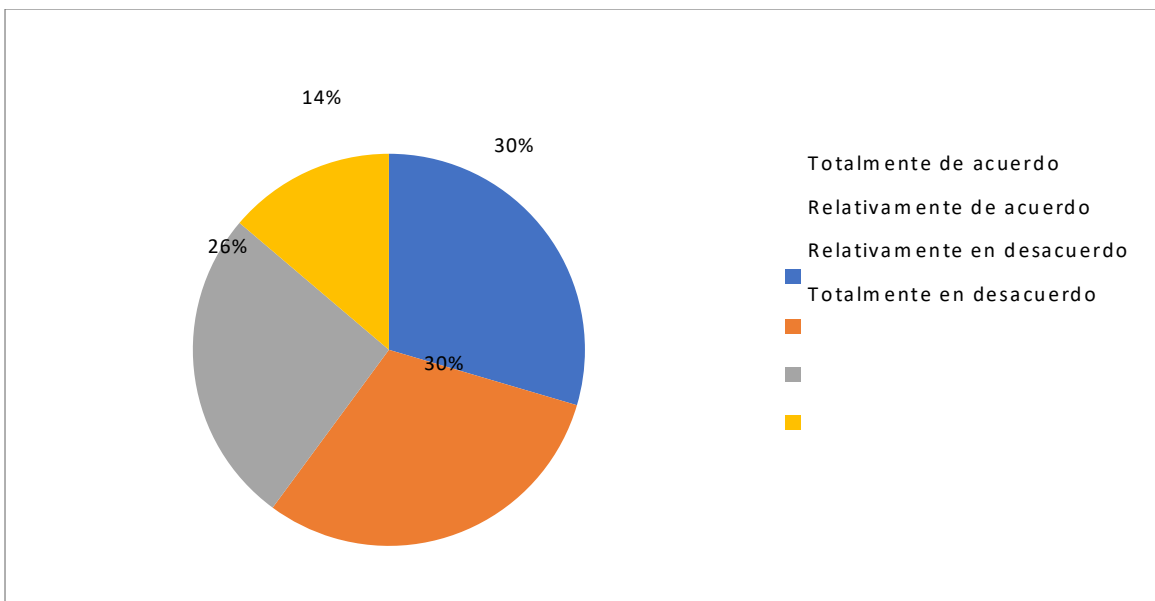
7. En esta empresa no se alienta para que digamos lo que pensamos aunque estemos en desacuerdo con los jefes.

Cuadro No. 46

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	27,59%	8
Relativamente de acuerdo	27,59%	8
Relativamente en desacuerdo	20,69%	6
Totalmente en desacuerdo	24,14%	7
Total		29

Interpretación:

Grafico 8



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte de los Conflictos Organizacionales arrojan las siguientes conclusiones:

Los trabajadores de esta empresa demuestran en esta dimensión que su mejor rendimiento es cuando están bien motivados y apoyados, reflejado en un 60% que la empresa les apertura para resolver los conflictos ya que cuentan con un buen ambiente laboral, pero nuevamente destaca un

39% la falta de empoderamiento para poder compartir sus ideas para mejorar o desarrollar proyectos nuevos.

- **IDENTIDAD**

1. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.

Cuadro No. 47

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	42,86% 12
Relativamente de acuerdo	35,71% 10
Relativamente en desacuerdo	14,29% 4
Totalmente en desacuerdo	7,14% 2
Total	28

2. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.

Cuadro No. 48

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	44,83% 13
Relativamente de acuerdo	34,48% 10
Relativamente en desacuerdo	20,69% 6
Totalmente en desacuerdo	0,00% 0
Total	29

3. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad a la empresa.

Cuadro No. 49

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	31,03% 9
Relativamente de acuerdo	51,72% 15
Relativamente en desacuerdo	13,79% 4
Totalmente en desacuerdo	3,45% 1
Total	29

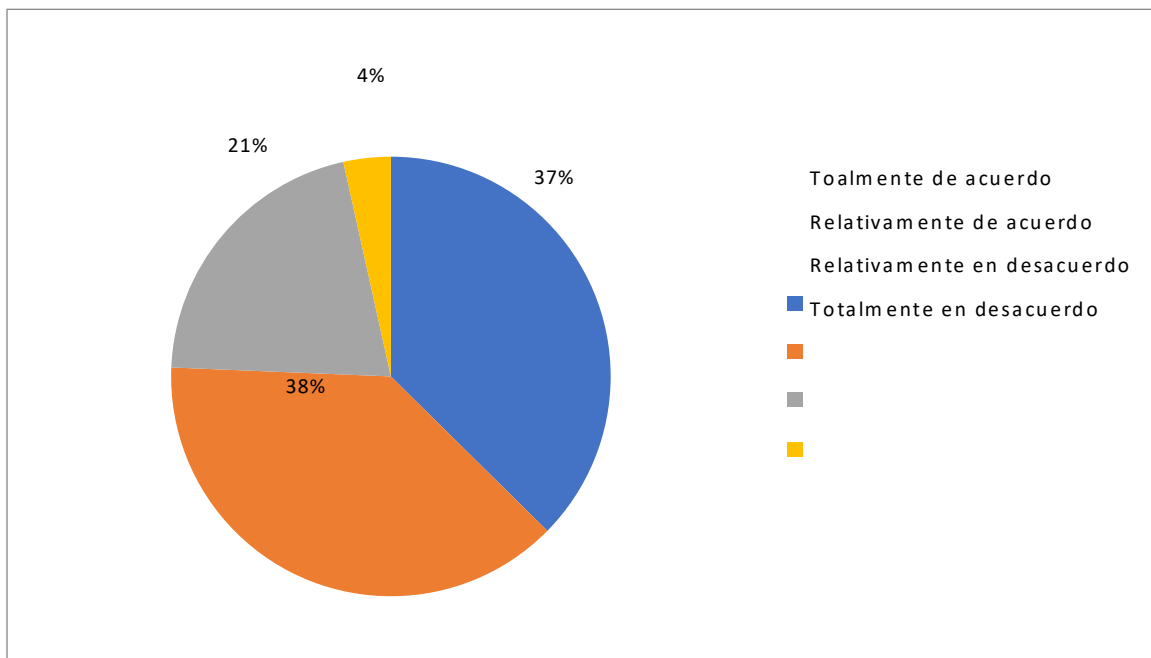
4. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.

Cuadro No. 50

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	31,03%	9
Relativamente de acuerdo	31,03%	9
Relativamente en desacuerdo	34,48%	10
Totalmente en desacuerdo	3,45%	1
Total		29

Interpretación:

Grafico 9 Dimensión sobre la Identidad.



Análisis:

Podemos observar que los resultados del cuestionario en la parte de la Identidad Organizacionales arrojan las siguientes conclusiones:

La identidad es algo importante y los empleados demostraron en un 84% estar muy

conformes con la empresa, sienten que son parte de ella y que tienen un buen ambiente de trabajo donde les permite retribuirlo con compromiso y lealtad, vemos que la mayoría de los empleados son antiguos eso demuestra que existe fidelización y motivación.

Interpretación y Análisis de la Entrevista al Gerente General (ver Entrevista anexo2)

Basada en la entrevista con el Lic. Javier Casco, Se puede resumir que la Asociación de Desarrollo Pespirense presenta fallas de mucho impacto para la organización ya que el sistema de comunicación con el que cuentan actualmente está obsoleto y no llega a todas las personas que trabajan en la organización, en vista a las fallas del sistema eléctrico y de la red de internet sus Jefes de áreas no sienten la responsabilidad de transmitir la información y hacen sus procesos al tiempo de ellos, llevando de encuentro a los colaboradores que realizan los trabajos, ya que muchas veces no pueden avanzar ni solucionar los problemas sin el visto bueno de su jefe, y es por eso que pudimos notar en la evaluación del Clima laboral siempre resaltaba la parte de falta de empoderamiento de los empleados donde ellos no se sienten libres de por brindar la solución adecuada para trabajar de forma eficaz y eficiente, vemos que otro problema de los jefes es que en sus reuniones hacen "ayuda memoria" pero no sirve de nada ya que olvidan dar seguimiento y se pierde el interés para solucionar problemas.

El Licenciado mostro mucho interés en realizar un plan de comunicación, el cual beneficiaría a mejorar los procesos de la empresa y sobre todo a evitar conflictos por falta de comunicación ya que los empleados estipulan, crean rumores, levantan sospechas por falta de información de sus jefes. Realmente que una comunicación adecuada para todos los niveles ayudaría a tener un clima laboral saludable, apoyaría a la motivación de los empleados y sobre todo crearía una fuente de motivación para que los empleados puedan transmitir sus opiniones y aportar ideas para el mejoramiento de sus áreas.

4.5 Propuesta de Mejora

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PESPIRENSE “ADEPES”

A través de este capítulo se presenta un Plan de Comunicación Interna para la Asociación de Desarrollo Pespirense. Para llegar a esto, hemos recolectado información a través de la, observación, encuesta y entrevista con el Director Ejecutivo, el Licenciado Armando Javier Casco.

Además, en este documento se presentan recomendaciones y propuestas de comunicación para esta institución importante de la zona sur del país donde su objetivo es mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de los proyectos en ejecución.

Manifestamos que la comunicación interna es un fundamental, ya que juega un papel importante en la vida de una organización, lo cual compartimos asertivamente porque una institución como ADEPES que va creciendo en número de colaboradores y en credibilidad de la comunidad local, nacional y de la Cooperación Internacional; necesita un plan de comunicación para mantenerles informados de las actividades que desarrolla la Asociación.

La importancia de mantener informado a todo su personal tiene como finalidad: que sus colaboradores conozcan de las actividades y de esa forma lograr que Miembros Directivos y Colaboradores cumplan con los objetivos de la Asociación y sobre todo tener miembros de esta organización; no solo cumpliendo tareas, sino también contribuyendo a la Asociación.

Además, la comunicación interna sirve para mejorar la imagen de la Asociación y para conocer de las actividades que se encuentran realizando las diversas áreas, Miembros Directivos y Colaboradores, logrando de esa manera una información basada en la verdad y no en los rumores o supuestos. Una organización con todo su personal informado demuestra credibilidad y crece en imagen, así como internamente mejora el clima laboral.

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El Plan de Comunicación Interna que se realizó para la Asociación de Desarrollo PespireNSE “ADEPES” pretende establecer una serie de mecanismos, que faciliten la comunicación y se convierta en una herramienta de apoyo para la Asociación y el área de Recursos Humanos. Es importante señalar que debe involucrarse al área de Recursos Humanos para que apoye la gestión de la información a lo interno de la Asociación y que sirva para que los colaboradores se sientan motivados, satisfechos; y por ende se alcance un mejor rendimiento organizativo.

También, que apunte a que todo el personal conozca la información circulante en la Asociación, lo que conduce a una mejor toma de decisiones.

Por otra parte, una buena comunicación interna que propicie la motivación y participación; hace que los colaboradores transmitan una imagen positiva de la Asociación hacia los demás. Además, es necesario tomar en cuenta, que para que exista una buena comunicación a lo externo primeramente se debe contar con una excelente comunicación interna.

ANÁLISIS FODA

A continuación, se presenta un análisis FODA. Es importante aclarar que las debilidades y fortalezas se refieren a aspectos internos relacionados con la comunicación interna dentro del

seno de la Asociación de Desarrollo Pespirense. Por otra parte, las amenazas y oportunidades se refieren a aspectos del entorno los que la organización debe dar respuesta o bien sacar partido de la mejor forma posible, mediante la adaptación, para la cual se hace imprescindible un buen funcionamiento de la comunicación interna.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Existencia de un grupo de mejora de la Comunicación Interna de reciente creación. ● Excelente reconocimiento de la Asociación en la sociedad civil, Cooperación Internacional y el Sector Social de la Economía. ● Poca dispersión de instalaciones y de personal. ● El personal tiene un buen nivel de conocimientos en materia de uso de las herramientas tecnológicas de comunicación. ● Todo el personal tiene acceso a los medios de comunicación interna: correo electrónico, Skype. ● Cuenta con una página web y Facebook. ● Existe material de información y contenidos de difundir. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desconocimiento de la marca de ADEPES en la población y el personal. ● Escases de flujos de información ascendentes. ● No existe una unidad que atienda exclusivamente las diferentes áreas de comunicación. ● Falta de presupuesto específico de fondos propios destinado a la comunicación de la Asociación. ● Poca utilización de los medios sociales. ● Deficiencias técnicas en algunos instrumentos de comunicación (internet, servidor de correo) que pueden dificultar, en ciertos casos, su uso. ● Desmotivación del personal y escasa confianza en la efectividad real de los procedimientos de comunicación. ● Inercia tras muchos años de deficiencias en el sistema de comunicación interna.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Versatilidad en el medio para el uso de nuevas herramientas. ● Cuenta con apoyo de Organismos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Un ambiente de cambios acelerados en las tecnologías de la información y la comunicación y su

<p>de Cooperación interesados en mejorar los procesos internos de los donatarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejora en la oferta de sus servicios y en su calidad. ● Aparición de nuevos desarrollos tecnológicos que facilitan la comunicación interna (web 2.0) 	<p>correspondiente impacto en las prácticas de la asociación, en el personal y su información.</p>
---	--

Definición de las Líneas Estratégicas del Plan de Comunicación Interna

A continuación, se detallan las líneas estratégicas del Plan, que se corresponden con tres etapas para su desarrollo:

1. Establecimiento y mejora de un marco adecuado para la comunicación interna dentro de la organización.
 2. Desarrollo y potenciación de una cultura de la comunicación dentro de la Asociación.
 3. Evaluación y mejoras continuas.
- **La primera línea estratégica:** Establecimiento y mejora de un marco adecuado para la comunicación interna dentro de la organización, se refiere a la implantación de los mecanismos pertinentes, desde el punto de vista comunicativo y tecnológico, que den el soporte necesario para una comunicación fluida dentro de la organización. Se desglosa en los siguientes objetivos estratégicos:
 1. Desarrollar e implantar las nuevas herramientas de comunicación
 2. Actualizar y mejorar las herramientas de comunicación ya existentes
 3. Mejorar los flujos horizontales de información dentro de la organización

4. Sistematizar y optimizar los flujos de información verticales, tanto descendentes como ascendentes.

• **La segunda línea estratégica:** Desarrollo y potenciación de una cultura de la comunicación dentro de la organización, pretende crear las condiciones entre el personal que faciliten la comunicación, favoreciendo la difusión de los conocimientos y los hábitos necesarios para ello. Contempla a su vez los siguientes objetivos estratégicos:

1. Potenciar el conocimiento y el uso entre el personal, de las herramientas de comunicación y de su manejo.
2. Dotar a las herramientas de comunicación de una imagen unificada, propia y distintiva.
3. Mejorar y sistematizar la acogida dispensada a los nuevos trabajadores.
4. Incrementar la participación de todos los colaboradores.
5. Mejorar el conocimiento mutuo, entre las áreas acerca del trabajo realizado por cada una.
6. Desarrollar iniciativas que promuevan la cooperación entre áreas buscando sinergias y alianzas.
7. Alentar entre el personal un espíritu innovador y de mejora constante.
8. Potenciar los sentimientos de empresa colectiva

• **La tercera línea estratégica:** Evaluación y mejoras continuas, contempla los mecanismos de revisión y mejora constantes del Plan y su aplicación. Estos se plasman en los siguientes objetivos estratégicos:

1. Establecer evaluaciones periódicas sobre la comunicación interna en la Asociación.
2. Actualizar de forma constante los contenidos del Plan, adaptándose a las nuevas situaciones y requerimientos.
3. Ampliar la implicación del personal en la mejora continua del Plan.

Objetivos Estratégicos y Operacionales

Tabla 1. Línea Estratégica 1

Línea Estratégica 1: Establecimiento de un marco adecuado para la comunicación interna			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Responsable	Plazo
1.1. Desarrollar e implantar nuevas herramientas de comunicación.	1.1.1. Desarrollar e implementar un boletín de novedades de la Asociación.	Grupo de mejora de Comunicación Interna	Agosto, 2017
	1.1.2. Desarrollar un blog o bitácora de la Asociación.	Grupo de mejora de comunicación interna	Diciembre, 2017
	1.1.3. Desarrollar e implantar una lista de distribución para todo el personal de la Asociación.	Grupo de mejora de comunicación interna	Agosto, 2017
1.2. Actualizar y mejorar las herramientas de comunicación ya existentes.	1.2.1 Relanzar el boletín informativo de la Asociación, en formato digital.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Junio, 2017
	1.2.2 Rediseñar la estructura de las reuniones de trabajo.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Agosto, 2017
	1.2.3. Incorporar mejorar en la conexión de internet de la Asociación.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Julio, 2017
	1.2.4. Rediseñar y actualizar los periódicos murales.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Septiembre, 2017.
1.3. Mejorar los flujos de comunicación horizontales dentro de la organización.	1.3.1. Mejorar la comunicación entre las áreas de la Asociación a través de la Dirección Ejecutiva.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Diciembre, 2018.
	1.3.2. Establecer protocolos de las novedades de cada área al resto la	Grupo de mejora de comunicación interna.	Junio, 2018.

	Asociación, a través de boletín de novedades.		
1.4. Sistematizar y optimizar los flujos de información verticales, descendentes como ascendentes.	1.4.1. Sistematizar las tipologías de documentos que se dirigen a cada tipo de personal.	Dirección/Grupo de mejora de comunicación interna.	Mayo, 2018
	1.4.2 Difundir a través de la lista de distribución de la Asociación documentación que se genera por parte de los órganos directivos.	Dirección/Grupo de mejora de comunicación interna.	Enero, 2018
	1.4.3. Sistematizar y mejorar el acceso por parte del personal, a la información relativa a su formación y a toda clase de recursos profesionales, generados tanto externa como internamente (cursos, seminarios, congresos, jornadas, reglas, etc.)	Dirección/Grupo de mejora de comunicación interna.	Junio, 2018
	1.4.4. Sistematizar y hacer más accesible toda la información relativa a las prácticas profesionales en el seno de la Asociación (manuales, políticas, reglas, procedimientos).	Grupo de mejora de comunicación interna/Jefes de áreas.	Mayo, 2018
	1.4.5. Desarrollar un buzón de sugerencias profesionales.	Dirección/Grupo de mejora de comunicación interna.	Abril, 2018

Tabla 2. Línea Estratégica 2

Línea Estratégica 2: Desarrollo y Potenciación de una cultura de comunicación interna en la organización.			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Responsable	Plazo
2.1. Potenciar el conocimiento entre el personal, de las herramientas de comunicación, así como fomentar su uso.	2.1.1. Elaborar una Guía de la Comunicación Interna de la Asociación que comprenda: órganos competentes, herramientas, uso, prácticas habituales, recomendaciones de estilo, etc.	Grupo de mejora de Comunicación Interna	Octubre, 2018
	2.1.2. Desarrollar una campaña informativa sobre las herramientas de comunicación y su uso (carteles, correos personalizados, etc.).	Grupo de mejora de comunicación interna	Octubre, 2018
	2.1.3. Proponer la impartición de cursos, entre el personal, sobre la comunicación interna.	Grupo de mejora de comunicación interna	Enero, 2018
2.2. Dotar a las herramientas de una imagen unificada, propia y distintiva.	2.2.1 Diseñar una presentación gráfica para las herramientas de comunicación de la Asociación.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Octubre, 2018
2.3. Mejorar y sistematizar la acogida dispensada de los nuevos colaboradores.	2.3.1. Sistematizar, a través de un Plan de acogida y un procedimiento estandarizado, la información que, sobre la Asociación y sus áreas se facilita al personal de nuevo ingreso.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Enero, 2018.

2.4. Incrementar la participación de todos los colaboradores.	2.4.1. Realizar una campaña, entre el personal para fomentar su participación.	Dirección	Diciembre, 2018
	2.4.2 Aumentar el grado de implicación de los colaboradores de todos los niveles en los diversos grupos de mejora y de trabajo.	Dirección/Coordinaciones	Diciembre, 2018
	2.4.3. Fomentar la participación activa de los colaboradores en todos los niveles en las Jornadas de la Asociación.	Dirección/Grupo de mejora continua.	Junio, 2018
2.5. Mejorar el conocimiento mutuo entre áreas acerca del trabajo realizado por cada una.	2.5.1. Incrementar el conocimiento entre el personal de la Asociación de las actividades de cada una de las áreas, a través del boletín de novedades o de la presentación de ponencias en las Jornadas de la Asociación.	Dirección/Grupo de mejora de comunicación interna.	Octubre, 2017
	2.5.2. Incrementar la difusión, entre el personal, de los informes periódicos de actividad que se realicen por parte de las áreas.	Dirección	Junio, 2018
2.6. Desarrollar iniciativas que promuevan la cooperación entre áreas buscando sinergias y alianzas.	2.6.1. Potenciar la realización de proyectos cooperativos y establecer objetivos que supongan la participación de dos o más áreas.	Dirección	Diciembre, 2017
	2.6.2. Identificar y estudiar la existencia de grandes áreas funcionales que impliquen a otras, con el fin de	Dirección	Diciembre, 2017

	aumentar la colaboración entre ellas.		
2.7. Alentar entre el personal un espíritu innovador y de mejora constante.	2.7.1. Fomentar la presentación de proyectos innovadores, por parte del personal de la Asociación.	Dirección	Octubre, 2018
	2.7.2. Establecer mecanismos en el seno de la Asociación, que premien la innovación y el afán de mejorar del servicio.	Dirección	Diciembre, 2018
2.8. Potenciar los sentimientos de Asociación colectiva.	2.8.1 Aumentar la difusión, entre el personal de la planificación estratégica de la Asociación.	Dirección	Octubre, 2017
	2.8.2 Ampliar la difusión, entre el personal de los objetivos planteados por la Dirección y su grado de cumplimiento.	Dirección	Octubre, 2017
	2.8.3. Hacer partícipe, con regularidad, a todo el personal de los logros y mejoras conseguidos en la Asociación.	Dirección	Enero, 2018
	2.8.4 Implementar los mecanismos para hacer patente que la opinión del personal se escucha, se valora y se tiene en cuenta.	Dirección	Septiembre, 2018

Tabla 3. Línea Estratégica 3

Línea Estratégica 3: Evaluación y Mejora Continua			
Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Responsable	Plazo
3.1. Establecer evaluaciones periódicas sobre comunicación interna en la Asociación.	3.1.1. Revisar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en el plan.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Diciembre, 2018
	3.1.2. Evaluar periódicamente el funcionamiento de las herramientas de comunicación interna.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Diciembre, 2018
	3.1.3. Recoger y estudiar las estadísticas generadas por las actividades de comunicación interna.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Diciembre, 2018
	3.1.4. Realizar encuestas periódicas entre el personal de la Asociación, acerca de la comunicación interna.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Marzo, 2018
3.2. Actualizar de forma constante los contenidos del Plan, adaptándose a las nuevas situaciones y requerimientos.	3.2.1. Revisar periódicamente los contenidos del Plan y su adecuación a la situación de la Asociación.	Dirección/Grupo de mejora de comunicación interna.	Enero, 2019
	3.2.2. Estudiar periódicamente la planificación realizada por otras organizaciones similares a la asociación.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Enero, 2019
3.3. Ampliar la implicación del personal en la mejora continua del Plan.	3.3.1. Hacer una campaña informativa sobre el Plan de Comunicación Interna y su mejora continua entre el personal de la Asociación.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Octubre, 2018
	3.3.2. Solicitar la participación del personal en su revisión y mejora.	Grupo de mejora de comunicación interna.	Octubre, 2018
	3.3.3. Recabar la opinión del personal	Grupo de mejora de comunicación	Diciembre,

	acerca del Plan, sus objetivos y su grado de cumplimiento.	interna.	2018
--	--	----------	------

4.6. Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de Aplicación

4.6.2. Detalle de Cambios y Responsables de Ejecución

Los responsables de la Ejecución del Plan de Comunicación Interna es el Director Ejecutivo, el Grupo de Mejora de Comunicación Interna, los jefes inmediatos de cada área y los colaboradores.

En primera instancia El Grupo de Mejora de Comunicación Interna es la entidad principal de ejecutar el Plan de Comunicación Interna y la socialización del Plan de Comunicación Interna de la Asociación de Desarrollo Pespireense, así como cumplir y velar por el cumplimiento del mismo. Puesto que el Plan debe cumplir con tres líneas estratégicas, de las cuáles emanan diversas acciones, éstas deben ejecutarse en el tiempo establecido, teniendo como inicio el mes de junio, 2017 y desarrollándose durante el año 2018 y 2019.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través del análisis de las herramientas aplicadas.

5.1 Conclusiones

- Uno de los obstáculos identificados en la comunicación interna de la Asociación de Desarrollo Pespirense, es el modelo conservador que caracteriza a la Asociación, es decir, que los miembros directivos se encuentran en una zona de conformidad, lo que no les permite ver este tema con importancia que contribuya a mejorar la eficiencia de la información de forma ascendentes, horizontal y descendente.
- Adicionalmente, dentro de la Asociación existen factores internos que han afectado a la Asociación, entre los cuales podemos mencionar: desconfianza, especulación, desmotivación del personal, poco interés por parte de la Dirección de notificar o participar a los colaboradores los cambios internos que son relevantes para el equipo de trabajo, lo mencionando anteriormente incide de forma negativa en el personal y en el clima laboral.
- Como resultado de la investigación sobre la medición del clima organizacional en ADEPES, después de haber analizado los resultados podemos concluir que existe una leve desmotivación en los empleados por falta de empoderamiento, los colaboradores consideran que podrían mejorar los incentivos que ofrecen sin embargo destaca más lo positivo es decir que ADEPES cuenta con un clima laboral adecuado, también brindan estabilidad para sus colaboradores y tienen un alto nivel de fidelización y apego a la cultura organizacional de parte de los

empleados.

- Se determinó la necesidad de que la Asociación de Desarrollo Pespireense, implemente un Plan de Comunicación Interna que sirva como una herramienta en manos de la Dirección, que contribuya de alguna manera no sólo a mejorar la gestión sino, en última instancia, que sirva de ayuda para digerir el cambio y la modernización de la misma.

5.2 Recomendaciones

- Con la finalidad de mejorar la comunicación interna en la Asociación de Desarrollo Pespireense, se recomienda que a través de los jefes de cada área notificar a los colaboradores la información interna más relevante por medio de los diversos medios de comunicación que actualmente se manejan, evitando de esta forma ocasionar rumores que afectan el clima laboral en la Asociación.
- Gestionar la impartición de talleres de comunicación para líderes teniendo como objetivo principal trabajar las habilidades comunicativas de directivos y mandos medios. De esta manera, ellos sabrán distinguir la información que es pertinente comunicar al equipo y en qué situaciones se debe comunicar cada mensaje. Es importante señalar que hoy en día las personas que ocupan cargos de liderazgo deben contar con habilidades de comunicación.
- Revisar el plan actual de incentivos con el que cuenta ADEPES, para ofrecer otro tipo de incentivos al personal con la finalidad de buscar su fidelización y compromiso con la Asociación.
- Implementar el Plan de Comunicación Interna como una guía orientadora que sirva para mejorar la comunicación entre la Asociación y sus colaboradores.

Además, se estima conveniente que la propuesta sea actualizada cada vez que la Asociación trace nuevos objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

1. ANDRADE, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
2. CHIAVENATO I. (2009). Gestión del Talento Humano. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
3. MINISTERIO DE SALUD. (2009). Metodología para el Estudio del Clima Laboral. Lima, Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
4. ALVAREZ, G. (2011). Cambio Organizacional y Disciplinario. México, México: Plaza y Valdés S.A.
5. AMOROS, E. (2011). Comportamiento Organizacional. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT
6. DIEZ, S. (2010). Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa. Vigo, España: Ideas Propias.
7. ETCHEGARAY, R. (2010). Comunicación Empresarial. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones
8. Alder, R.B., & Marquardt Elmhorost, J. (2005) Comunicación Organizacional (Octava). D. F. México: McGraw -Hill/Interamericana.
9. LISSACK, M. (2011). Innovar la Organización Empresarial. Barcelona: Deusto.
10. LUSTHAUS, C. (2011). Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño. Washington DC, Estados Unidos: IDB Bookstore.
11. MAHIEU, P. (2011). Trabajar en Equipo. Buenos Aires, Argentina: XXI Editores
12. SLOCUM, H. (2010). Comportamiento Organizacional. México, México: Cengage Learning

13. SANCHEZ, P. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Madrid, España: EDITEX.
14. SANZ, M. (2011). Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial. Madrid, España: ESIC.
15. SLOCUM, H. (2010). Comportamiento Organizacional. México, México : Cengage Learning .
16. STUCCHI, M. (19 de 05 de 2011). Liderazgo. (JNE, Ed.) Recuperado el 07 de 05 de 2013, de http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M._Liderazgo.pdf
17. TMP, D. d. (12 de 04 de 2011). Cultura Organizacional. Recuperado el 05 de 07 de 2013, de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf
18. WORLWY, C. (2011). Desarrollo Organizacional y Cambio (8va Edición). México, México: Thomson.
19. SCHNEIDER, B. (1975b). Organizational Climates: An essay. Personnel Psychology, 28, 447-479.
20. ALCOVER DE LA HERA, C.M. (2003). Cultura y Clima Organizacional. Introducción a la Psicología en las Organizaciones, p. 387-414.
21. VÉRTICE E. (2007).Comunicación Interna. Editorial Vértice.
22. www.adepeshn.org (s.f.). Recuperado 05 mayo de 2007, a partir de: <http://adepeshn.org/quienes-somos/historia/>
23. GARCÍA JIMÉNEZ, J. (2007). La Comunicación Interna. España Ediciones Díaz de Santos, S.A.
24. ALLES, M. A. (2011). Diccionario de Términos de Recursos Humanos. Argentina. Ediciones Granica. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDeail.action?DocId=10934358>

25. CHIAVENATO, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Litwin & Stringer

Estimados colaboradores, a continuación, se les presenta una serie de preguntas con el propósito de conocer el clima laboral de nuestra organización, les pedimos contestar con honestidad.

Seleccione la alternativa que usted considera que refleja mejor su situación.

No.	ESTRUCTURA
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.
2	En esta organización está claro quien manda y toma las decisiones.
3	Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las responsabilidades de cada uno.
4	En esta empresa no es necesario pedir permiso para hacer cada cosa.
5	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos, y trámites que cumplir.
6	A veces trabajamos de forma en forma desorganizada y sin planificación.
7	En algunas labores que me he desempeñado, no he sabido exactamente quien era mi jefe.
8	Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales
	RESPONSABILIDAD
9	En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad respecto al trabajo.
10	Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.
11	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.
12	Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.
13	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.
14	Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.
15	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume su responsabilidad en el trabajo.
	RECOMPENSA
16	En esta empresa los que desempeñan mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.
17	En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho.
18	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que recibe.
19	En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.
20	En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.
21	En esta empresa los errores son sancionados.
	DESAFÍO
23	En esta empresa se trabaja de forma lenta pero segura y sin riesgos.
24	Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.
25	En esta empresa la toma de decisiones se hace de forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.
26	La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.
27	Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.
	RELACIONES
28	Entre el personal de esta empresa predomina por un ambiente de amistad.
29	En esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.
30	En esta empresa cuesta tener muchos amigos.
31	En esta empresa la mayoría de personas es indiferente a los demás.
32	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.
	COOPERACIÓN
33	En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.
34	En esta empresa la administración se preocupa por conocer las aspiraciones de cada uno.
35	En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.
36	La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.
37	En esta empresa cuando tengo un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.
38	5. En esta empresa cuando tengo un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros
	ESTÁNDARES
39	En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en equipo.
40	En esta empresa, no se exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.
41	Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha

	CONFLICTOS
43	En esta empresa la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos
44	La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa
45	En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.
46	En esta empresa no se alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.
	IDENTIDAD
47	Las personas están satisfechas de estar en esta empresa
48	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien
49	Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad a la empresa.
50	En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.

Anexo 2. Entrevista

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA ASOCIACION DE DESARROLLO PESPIRENSE

La presente entrevista tiene como objetivo principal recolectar información precisa del Director Ejecutivo para crear un plan de mejora en el área de cultura organizacional y comunicación interna en la Asociación de Desarrollo Pespirense.

- 1. ¿Considera importante un modelo o sistema de comunicación interna en las organizaciones? ¿Cómo esta influye con la competitividad en el entorno laboral?**

Por supuesto que sí, la comunicación interna debe ser un tema de interés para las organizaciones que no cuentan con un modelo, tal es el caso en la Asociación, quién por su razón de ser, una organización sin fines de lucro y que cuenta con presupuestos limitados por ahora difícilmente puede tener un área de comunicación.

Sin embargo, considero que la comunicación influye positivamente o negativamente en el entorno de trabajo si no se realiza adecuadamente. Si no nos preocupamos por nuestros clientes internos y en darles en conocer con amplitud información de importancia y relevancia de la organización podemos enfrentar problemas a lo interno.

- 2. ¿Considera que la mayoría de las medianas empresas en Honduras se preocupan por manejar modelos de comunicación interna?**

Considero que algunas empresas se están preocupando por mejorar la comunicación entre Patronos y Colaboradores, ya que, se están dando cuenta que los rendimientos no son los mismos si no se cuenta con personal empoderado e informado de los aspectos, cambios, retos, desafíos que enfrentan las organizaciones donde laboran y como ellos contribuyen al logro de los objetivos.

- 3. ¿Con qué medios de comunicación interna cuenta la empresa?**

Actualmente la Asociación cuenta con canales de comunicación tradicional como memorandos, circulares, correo electrónico institucional, reuniones de trabajo y

mural.

4. ¿Cree que los canales de comunicación actuales funcionan?

Los medios de comunicación funcionan relativamente bien, aunque en algunas ocasiones hemos presentado dificultades. Por ejemplo, Los Gerentes, Coordinadores, jefes inmediatos cuando tienen reuniones con el personal a cargo no realizan una ayuda memoria o un documento para registrar los acuerdos que se toman para darles seguimiento.

Otro problema que tenemos es que estamos teniendo problemas con la conexión de internet, en algunas ocasiones es lento y retrasa la llegada de los correos electrónicos al servidor, lo que provoca que el personal use esta situación como excusa para no entregar trabajos que se le piden o manifestar que no está enterado de determinada información de interés.

También hemos logrado identificar que algunos colaboradores no tienen el hábito de revisar sus correos electrónicos y lo hacen muy tardíamente, situación que debilita la transmisión de información de forma eficaz y eficiente.

5. ¿Cree usted que creando un plan de comunicación interna mejore el clima laboral en la asociación y lograría un mejor desempeño en los empleados?

Considero que un plan de comunicación aplicado correctamente puede ayudar en gran magnitud a que una organización propicie un clima laboral agradable, ya que, si no es así el ambiente puede degenerarse y crear situaciones negativas entre los colaboradores y la organización.

6. ¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del colaborador hacia la empresa?

Sí, considero que una buena comunicación promueve en el personal tomar una actitud positiva hacia la organización, además, genera un compromiso en el colaborador cuando es tomado en cuenta y a la vez informado de los distintos acontecimientos que se puedan dar en ella.

7. ¿La comunicación organizacional favorece las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa?

Definitivamente, ya que, si se mantiene un ambiente de rumor, sospecha y la información no llega a través de los canales correctos las relaciones interpersonales se pueden degenerar en la organización y provocar incomodidad en las personas,

además de falta de identificación, desmotivación, frustración entre otros sentimientos.

8. ¿Ya para finalizar esta entrevista sabemos que la comunicación es básica en toda empresa implementaría usted nuestra propuesta de comunicación?

Por supuesto que sí, es un desafío para la Asociación contar con una estrategia de comunicación externa e interna, además, es un tema que se ha visualizado y puesto en mesa ante las máximas autoridades porque es necesario comenzar a trabajar arduamente en ello.

Pespire, Choluteca
01 de mayo, 2017

Lic. Armando Javier Casco
Director Ejecutivo
Asociación de Desarrollo Pespirense
Presente

Estimado Lic. Casco:

Esperamos que al recibo de la presente se encuentre gozando de los acostumbrados frutos cotidianos.

Por medio de la presente, deseamos solicitar su apoyo, debido a que somos estudiantes de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Proyecto de Graduación previo a obtener los títulos de maestría en Recursos Humanos y maestría en Dirección Empresarial con orientación en Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema: Elaborar un Plan de Comunicación Interna en ADEPES, por lo que, estaríamos muy agradecidas de contar con el apoyo de la Asociación que usted representa para desarrollar la investigación. En particular dicha solicitud se suscribe a peticionar que se nos autorice realizar: visitas programadas con el área de Recursos Humanos, aplicación de instrumentos (encuestas o entrevistas), entre otros.

A la espera de su aprobación.

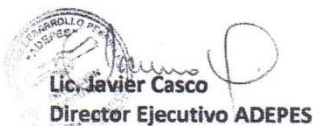
Cordialmente,

Gabriela María Flores Cruz
11443159

Yolanda María Pineda Bocanegra
11413213

Por este medio Asociación de Desarrollo Pespirense

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones del proyecto de investigación de postgrado antes mencionado.


Lic. Javier Casco
Director Ejecutivo ADEPES

Anexo 3. Autorización de la Empresa