UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

"ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA "CORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO"

TESIS

PRESENTADO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

AUTORES:
LÁZARO GASTELO, JUSBARY FLORENCIA
TABOADA GARCÍA, MIRIAM YANET

ASESORA
LIC. ESTHER JANET ALDANA FERNÁNDEZ

LAMBAYEQUE – PERÚ
2017

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA “CORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C” DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

Por

Lic. LÁZARO GASTELO, Jusbary Florencia
AUTOR

Lic. TABOADA GARCÍA, Miriam Yanet
AUTOR

Lic. Esther Janet Aldana Fernández
ASESORA

Presentada a la Escuela de CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN de la Universidad Nacional" Pedro Ruiz Gallo" para Optar el Título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

_____

Presidente

_____

Secretario

_____

Vocal

Lambayeque, 08 de junio 2017

DEDICATORIA

De Jusbary:

Dedico esta tesis a mi padre por siempre brindarme su gran apoyo y consejo, a mi madre por su amor y confianza, por enseñarme a ser una persona de bien, a mi querida abuela, Ysabel, por llenarme de valor y motivarme para lograr mis objetivos.

A todos los que me apoyaron para concluir esta tesis.

De Miriam:

Dedico esta tesis a mis padres, José Luis y Yolanda, que siempre han apoyado mis proyectos; a mis hermanas, Claudia y Zuzetti, quienes me alientan a seguir adelante; a mis mamás, Francisca y Sandra, quienes han sido mi fortaleza; y a todos mis familiares que siempre han contribuido a que me realice profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por todo lo que nos brinda día a día, a nuestros catedráticos que nos han impartido conocimiento a lo largo de nuestra carrera profesional; a nuestros asesores, Prof. Esther Janet Aldana Fernández y Prof. Juan Diego Dávila Cisneros, quienes nos orientaron al desarrollo de nuestra tesis.

Jusbary y Miriam

ÍNDICE

DEDICATORIA…….…… **04**

AGRADECIMIENTO……..……..……..……. **05**

RESUMEN……... **07**

ABSTRACT…….……..…**08**

INTRODUCCIÓN……...……. **09**

DATOS PRELIMINARES…….....**11**

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……..……. **13**

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO……..…..… **29**

CAPÍTULO III: METODOLGÍA DE LA INVESTIGACIÓN…….…….. **86**

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN……..……..…..… **92**

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MECHAN SERVICE SAC……. **165**

CONCLUSIONES……...…….…… **219**

RECOMENDACIONES…….……..……. **221**

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS…….…….…. **223**

ANEXOS……**229**

RESUMEN

Las empresas hoy en día se han innovando, perfeccionando y evolucionado de acuerdo a las necesidades y oportunidades laborales y sociales de este nuevo milenio. Hoy se sabe que, la comunicación, es un factor muy importante dentro de las empresas, la cual nos permite informarnos, interactuar, relacionarnos con las personas que se encuentran a nuestro alrededor. Este factor estratégico nos ha permitido realizar una investigación minuciosa en la Corporación Mechan Service SAC, pudiendo proponer una alternativa de solución en base a las actividades comunicativas.

Ante la realidad problemática de esta empresa, ubicada en la ciudad de Chiclayo, sobre su inadecuada comunicación organizacional, nosotras como comunicadoras sociales y conocedoras de la importancia que tiene la comunicación dentro una empresa, decidimos realizar nuestra investigación con un objetivo claro, proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la Corporación Mechan Service SAC, la cual les permita mejorar las relaciones personales y labores con el capital humano.

La Corporación Mechan Service SAC, es una empresa automotriz que tiene convenios con diversas aseguradoras de la ciudad, cuentan con colaboradores competentes, pero al mismo tiempo muy desmotivados por la manera en cómo actúan y dirigen a la empresa. Los instrumentos de investigación se complementan uno con otro, lo que ha permitido que tengamos fuentes sólidas para realizar la propuesta de estrategias de comunicación interna en base a las necesidades, expectativas y proyecciones que los colaboradores tienen en el aspecto personal y profesional.

ABSTRAC

Nowadays, companies have been innovating, perfecting and evolving according to the labor and social needs and opportunities of this new millennium. Today, we know that communication is a very important factor among companies, which allows us to inform, interact and have a relationship with the people who are around us. This strategic factor has let us carried out a thorough investigation at the Corporación Servicio de Mecanismo SAC, proposing a basic solution in the communicative activities.

Given the problematic reality of this company, located in the city of Chiclayo, about its inadequate organizational communication, we as social communicators and knowledgeable about the importance of communication in a company, we decided to carry out our research with a clear objective, propose strategies of internal communication to improve the organizational climate in the Corporation Mechan Service SAC, which allows them to improve personal relationships and work with human capital.

The Corporation Mechan Service SAC, is an automotive company that has agreements with various insurers of the city which has competent collaborators, but at the same time very unmotivated by the way in which they act and direct to the company. The research instruments complement each other, which have allowed us to get solid sources to carry out the proposal of internal communication strategies based on the needs, expectations and projections that the collaborators have on a personal and professional level.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis pretende dar una respuesta viable y objetiva al principal problema de la Corporación Mechan Service SAC, su clima organizacional, a través de una propuesta de estrategias de comunicación interna para mejorar la percepción laboral y esto genere en los colaboradores un cambio en el aspecto personal y organizacional, con la finalidad de integrar un equipo de trabajo que busque cumplir con los objetivos y visión empresarial en un corto plazo.

Esta propuesta contiene actividades comunicacionales que generen la integración e incentivan la participación activa de los Gerentes como de los colaboradores, haciendo que ambos interactúen y se involucren en diferentes labores y situaciones que se presentan dentro de la empresa, con la finalidad que todos conozcan lo que sucede dentro de ella.

En el Capítulo I: "Planteamiento del Problema", describimos cada uno de los aspectos y situaciones que han originado a que los colaboradores perciban un inadecuado clima organizacional, a través de la interacción con ellos y de la convivencia dentro de la empresa.

En el Capítulo II: "Marco Teórico", presentamos antecedentes internacionales y nacionales con realidades contextuales similares a nuestra investigación, las cuales, a través de actividades comunicacionales, han podido solucionar su problemática. De acuerdo al problema de investigación, utilizamos Teorías Científicas: Relaciones Humanas (Paul

Watzlawick, 1967); Teoría del clima organizacional de Likert (1946); y Teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959); las cuales dan respaldo teórico a nuestra tesis.

En el Capítulo III: “Metodología de la Investigación”, especificamos datos precisos de nuestra tesis y describimos cada uno de los instrumentos de investigación que se han aplicado a la nuestra con la finalidad de obtener datos precisos y reales sobre el problema de investigación.

En el Capítulo IV: “Presentación, Análisis y Resultados de la Investigación”, redactamos y elaboramos gráficos que muestran de manera didáctica, ordena y lógica los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos aplicados; respaldado por cada una de las teorías científicas utilizadas en la investigación.

En el Capítulo V: “Propuesta de Estrategias de Comunicación Interna para mejorar el Clima Organizacional en la Corporación Mechan Service SAC”, elaboramos y proponemos actividades comunicacionales, las cuales permitirán lograr objetivos específicos que se relacionan con cada uno de los problemas encontrados en la investigación, haciendo que la percepción del entorno laboral mejore poco a poco y que cada una de las personas que conforman la empresa cumplan de manera adecuada cada una de sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

DATOS PRELIMINARES

1. **TÍTULO:**

   Estrategias de Comunicación Interna para mejorar el Clima Organizacional en la "Corporación Mechan Service S.A.C" de la ciudad de Chiclayo.

2. **AUTORAS:**

   - Lázaro Gastelo Jusbary Florencia.
   - Taboada García Miriam Yanet.

3. **RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN:**

   DECRETO Nº 016 – 2016 – U.I - FACHSE

4. **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:**

   Descriptiva

5. **TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN:**

   Propositiva

6. **DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

   Diseño no experimental

7. **ÁREA DE INVESTIGACIÓN:**

   Ciencias de la Comunicación

8. LÍNEA DE LA INVESTIGACIÓN:

Ciencias Sociales

9. LOCALIDAD E INSTITUCIÓN DE EJECUCIÓN:

Corporación Mechan Service SAC – Distrito de La Victoria, Chiclayo.

10. POBLACIÓN Y MUESTRA:

12 colaboradores

11. DURACIÓN DEL PROYECTO:

1 año 02 meses

12. FECHA DE INICIO:

04 de abril del 2016

13. FECHA DE TÉRMINO:

08 de junio del 2017

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La investigación se realiza en la Corporación "Mechan Service SAC", especializada en traccionamiento, planchado y pintura al horno, ubicada en Av. Los Amautas N°180, distrito de La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

A pesar de ser una pequeña empresa tiene una serie de deficiencias y dificultades internas que impiden el crecimiento de la misma y las relaciones interpersonales entre los colaboradores y los gerentes; tal es el caso que no cuenta con un plan estratégico de comunicación interna bien estructurado que ayude al crecimiento empresarial, por el contrario existen muchas barreras de comunicación que limitan las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral; el personal no se involucra en el cumplimiento de los objetivos de la empresa porque muchas veces lo desconoce o no se siente parte de ello, ocasionando una inestabilidad laboral y falta de compromiso con las actividades que se realizan en beneficio de la empresa; el desempeño laboral es limitado, es decir, sólo se dedican hacer lo que se les ha encargado o le corresponde, sólo cumplen con su horario de trabajo. También les falta tener poder de decisión en las actividades que cada área realiza, es decir, primero tienen que tener la aprobación de los jefes para proceder a realizar ciertas labores propias del trabajo de cada sección, las cuales se encuentran dentro de su competencia como profesional; no aplican su filosofía empresarial que rija el comportamiento de organizacional, es decir, ciertas características empresariales que se

tienen que tomar en cuenta para direccionar a la empresa hacia sus objetivos, permitiendo así seleccionar a un personal que se ajuste con el contexto laboral y con esfuerzo que se realiza dentro de la empresa; la productividad no aumente ni hay satisfacción laboral en el personal, optando así por encontrar otro puesto de trabajo.

Otra de las dificultades que tiene la empresa son las prácticas impositivas por parte de los Gerentes al no querer que se realicen ciertas actividades o acciones laborales, de cambio, compras u otros, a pesar de haber expuesto las razones por las que se ha tomado esas decisiones; los Gerentes aplican un liderazgo coercitivo que impiden que se establezcan relaciones interpersonales favorables dentro de la organización, limitando la participación de los colaboradores en sus actividades; existen deficiencias en la motivación para con el personal, no sólo por el aspecto extrínseco (monetario), sino también por lo intrínseco (reuniones fuera del trabajo, reconocimiento, felicitaciones en fechas especiales, poder de decisión, escuchar otras opciones o sugerencias, etc.) impidiendo que se genere mayor productividad y una buena comunicación interpersonal en su área de trabajo para lograr los objetivos de la empresa.

Además, se observan inadecuadas prácticas comunicativas entre el Área Administrativa y en el Área de Taller, muchas veces olvidando que el Área de Taller debería conocer la realidad problemática y sus posibles soluciones como equipo. El personal administrativo recibe el vehículo y registra las causas de su internamiento, pero muchas veces no le son comunicadas al competente, teniendo éstos que revisarlo, a veces dilatan la entrega de los vehículos o les falta alguna revisión por falta comunicación. El personal administrativo no mantiene una abierta comunicación con el Área de Taller, originando rumores que

entorpecen sus labores, en algunos casos los trabajadores ésta área, no consideran a su jefe inmediato, hacen saltos de jerarquía para explicar su problemática y obtener una solución, generando que ciertos colaboradores con mayor experiencia se aíslen de los recientes.

La comunicación interna dentro de esta empresa es muy importante, puesto que se convierte en una herramienta clave para aclarar y mejorar los procesos, establecer políticas y sistemas internos, fijar metas y objetivos e integrar a los colaboradores de todas las áreas guiándolos hacia el cumplimiento de los objetivos, así como tener una mejor percepción del clima organizacional. Es importante que el personal se sienta satisfecho con su trabajo y cómo lo hace; que quiera permanecer en su puesto laboral, no sólo para cumplir con la empresa sino porque siente que se realiza profesionalmente y es entendido por las personas que dirigen la empresa y las diferentes áreas de trabajo. La aplicación de estrategias de comunicación interna garantiza el crecimiento de la corporación y las buenas relaciones interpersonales de sus miembros.

Todas estas acciones y situaciones que se viven dentro de la empresa han ocasionado que la convivencia y el entorno laboral no sean tan favorables al cumplimiento de objetivos; es decir, no tienen un buen clima organizacional y tampoco hacen nada por mejorarlo, todas sus actividades son rutinarias y establecidas, nadie realiza otras actividades más allá de sus funciones. Cuando nos referimos a clima organizacional, va más allá de las relaciones interpersonales, también consideramos aspectos como reconocimiento personal y profesional, felicitar y considerar lo que se realiza para el crecimiento de la empresa.

1.1. Análisis de la empresa

Historia

Esta empresa inició sus actividades en el 2010, en la ciudad de Lima con la razón social de "Mechan Service E.I.R.L.", a cargo del señor Oscar Mechan Gonzales, posteriormente decidió unir fuerzas y convertir en socio a su hermano mayor, Jhon Mechan Gonzales, con quien hizo prosperar esta empresa en poco tiempo.

Tal es así que, tomaron la decisión repentina de establecerse en la ciudad de Chiclayo, a causa de la propuesta de convertirse en concesionarios de la empresa Hyundai, pero la alianza no resultó favorable, es entonces que en Octubre del 2012 deciden cambiar de razón social, convirtiéndose en "CORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C.", y trabajar con compañías aseguradoras como Rimac Seguros, Pacífico Seguros, MAPFRE Seguros, La Positiva Seguros, entre otras; brindando servicios especializados de traccionamiento, planchado y pintura al horno de autos, además de reparación mecánica y venta de autopartes. Actualmente brindan servicios especializados al público en general, pretendiendo ofrecer el mismo nivel de garantía que a las empresas aseguradoras con las que están asociadas, esta pequeña empresa cuenta con 12 colaboradores que prestan servicios técnicos y profesionales en las diversas áreas.

Objetivos

- Brindar soluciones inmediatas a nuestros clientes a través de nuestro eficiente trabajo.
- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes al recibir sus automóviles y así fidelizar nuestro servicio.

- Expandir nuestro servicio automotriz a nivel regional aperturando sucursales en zonas estratégicas dentro de la ciudad.
- Mantener un servicio de calidad mediante el uso de herramientas adecuadas en cada una de nuestras áreas.

Misión

Brindar soluciones fiables y duraderas a las incidencias mecánicas surgidas en el automóvil en cuanto a pintura, planchado y traccionamiento, además de procurar generar confianza y seguridad a nuestros clientes.

Visión

Llegar a ser líderes a nivel regional en la ejecución de sus servicios y en la satisfacción de nuestros clientes.

Valores

Como empresa nuestros valores van acorde con nuestra misión, visión y objetivos.

Seriedad

Credibilidad

Confianza

Respeto interno y para nuestros clientes

FODA

Fortalezas

- Cuenta con equipo propio de un centro especializado como es una cabina horno de pintura automotriz y mesa de traccionamiento.
- Servicio de préstamo de auto mientras el auto del cliente se encuentra en reparación.
- Conocimiento del negocio.
- Imagen en el mercado.
- Cuentan con áreas disponibles para su expansión.

Oportunidades

- Trabajan con marcas importantes en el Perú como son, Rimac Seguros, Pacífico Seguros, MAPFRE Seguros, La Positiva Seguros.
- Nuevos mercados, nuevos clientes.
- Necesidades de los servicios que prestan.
- Mercado en crecimiento.

Debilidades

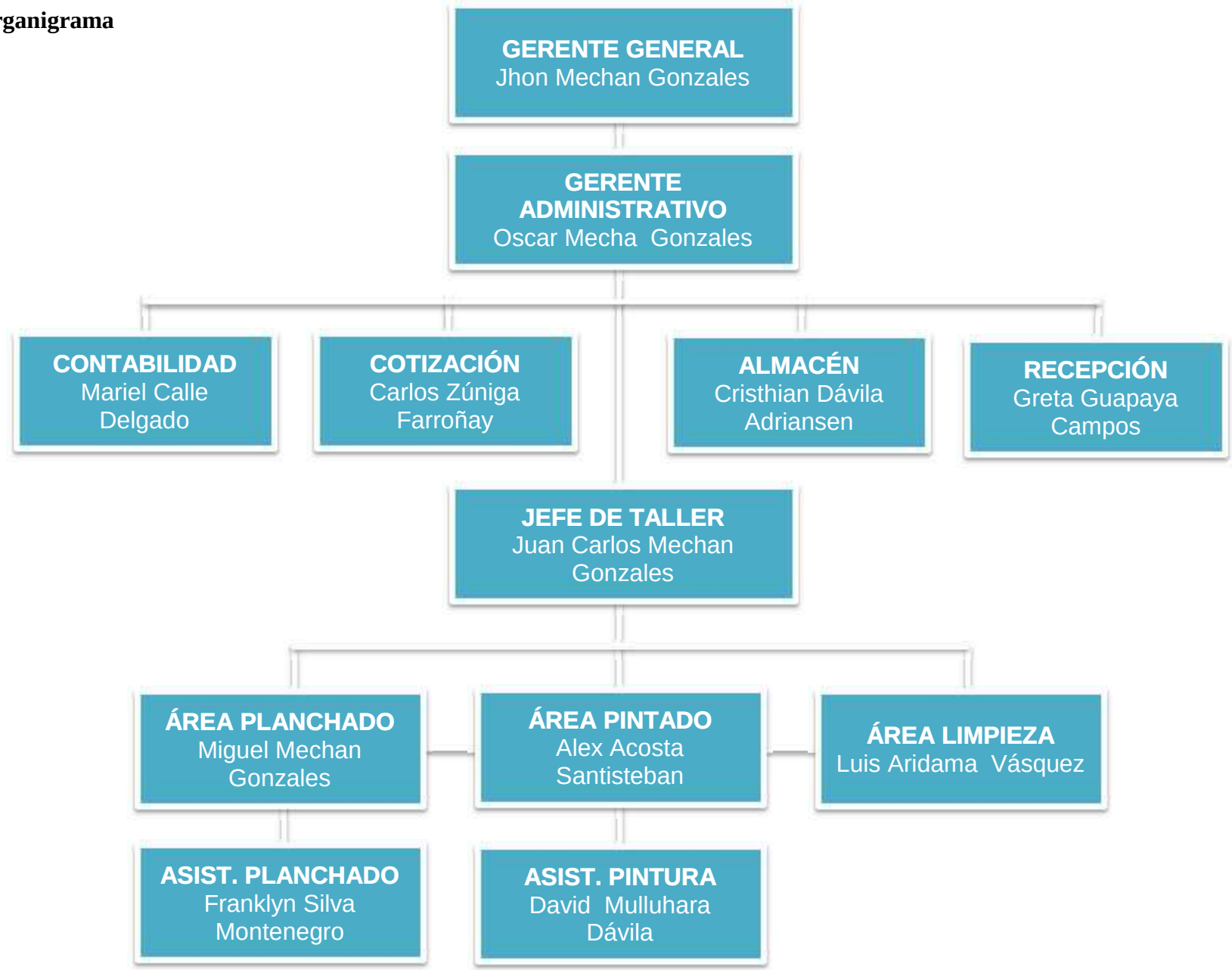
- Baja fiabilidad de entrega a tiempo.
- Carencia de políticas sobre control interno.
- Mala organización, coordinación, dirección en las tareas y objetivos poco claros.

- Carencia de comunicación efectiva.
- Inestabilidad laboral, rotación constante en Área de Taller.
- Carencia de control en ciertas Áreas.
- Carencia de liderazgo.
- Deficiente plan estratégico.
- No se respeta el orden jerárquico.
- Espacios físicos inadecuados para realizar ciertos servicios.
- Motivación deficiente.

Amenazas

- La competencia de talleres especializados.
- Clientes exigentes con más opciones de servicios.
- Autos más complejos y sofisticados.
- Herramientas más modernas y costosas.
- Mejores oportunidades laborales.

Organigrama



2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para Chiavenato, (2001) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización, así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos la comunicación, además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Esto permite ampliar la perspectiva del análisis de una empresa, donde convergen varios factores con el fin de lograr los objetivos globales planteados. Existen ciertas variables que puedes ser evaluadas dentro del clima organizacional, entre ellas: La comunicación interna, las condiciones de trabajo, los beneficios, la efectividad, dirección, salubridad, entre otros. Al elegir las variables a evaluar se procede a elaborar el método adecuado para diagnosticar la percepción que tienen los colaboradores acerca de estas. Las percepciones que tienen los clientes internos se deben en gran medida a las diversas actividades que se realizan, a la interacción día a día tanto con sus compañeros de labores, así como con sus superiores.

Todas las variables que podemos encontrar en una organización generan un clima organizacional, estas de cierta forma repercuten en la percepción de los colaboradores y por efecto en el comportamiento de estos, influenciando sobre ciertos factores como son productividad, motivación, satisfacción, etc.

La mayoría de empresas que son poco productivas no le dan la importancia que deben al clima organizacional, pretendiendo aplicar métodos arcaicas, que tal vez en la antigüedad dieron resultados, no considerando que en la actualidad muchos trabajadores conocen sus derechos y aquello que necesitan para poder desarrollar sus labores. Lo ideal es contar con un clima organizacional idóneo que fomente el trabajo en equipo a nivel de toda la empresa, teniendo como base una buena comunicación, la aplicación de un liderazgo positivo y el cumplimiento con los beneficios laborales.

Con el fin de alcanzar ciertos objetivos, la dirección de cada empresa deberá aplicar un plan estratégico de comunicación que conlleve al fortalecimiento de la misma, además de poder establecer formas de control no agresivas hacia la organización. Desde el aspecto administrativo, la comunicación es un medio para el logro de objetivos productivos, para esto busca establecer medios claros, precisos y directos.

Como se ha podido apreciar la comunicación como factor estratégico en el clima organizacional de una empresa influye notablemente en la eficiencia y productividad de la misma.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La comunicación es fundamental para que las personas pueden relacionarse, entenderse, coordinar y ejecutar acciones dentro de su vida cotidiana; lo mismo ocurre en una empresa, la comunicación entre sus miembros es vital para puedan tener un buen sistema laboral. Hoy en día, las empresas saben que no sólo deben centrarse en incrementar sus ganancias

sino en mantener buenas relaciones dentro de la empresa porque de acuerdo al desempeño laboral que tengan los trabajadores, ésta podrá ser productiva y lograr sus objetivos planteados, cumpliendo así su misión por la que fue creada.

Los colaboradores siempre desean tener un trabajo donde no sólo demuestren sus capacidades intelectuales, sino que se les brinde un ambiente agradable de trabajo, sintiéndose cómodos sabiendo que sus opiniones van a ser escuchadas y tomadas en cuenta. Esto no sólo garantizará un buen desempeño laboral y beneficios directos a la empresa, como su crecimiento empresarial, sino la identificación que el colaborador tenga con la misma y el entusiasmo que le ponga a sus actividades designadas. Sentirse motivado, es muy importante, y no sólo económicamente sino también emocionalmente, donde se resalte y valore el trabajo que se realiza, este es un aspecto muy importante dentro del buen clima organizacional.

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional, garantizando la permanencia de los colaboradores y su compromiso con lo que hacen. Teniendo en cuenta la competencia laboral que existe en el mercado de la región Lambayeque, es importante no sólo centrarnos en estrategias económicas sino centrarnos también en el capital humano, mediante el uso de estrategias comunicacionales, porque el éxito de la empresa depende ellos. La comunicación hoy en día se ha vuelto tan importante como otros aspectos en el ámbito organizacional, porque se ha comprobado que gran parte del éxito empresarial se debe a ella, por tal motivo consideramos de mucha importancia la elaboración de este proyecto de investigación que será el inicio de un cambio favorable para la Corporación Mechan

Service S.A.C., y conforme pase el tiempo las estrategias comunicacionales internas se pueden ir modificando de acuerdo a la realidad laboral pero teniendo como base las propuestas, de acuerdo a su problemática inicial. Recordemos que las personas cambiamos, somos asequibles y nos adaptamos a las circunstancias que se nos presentan, siempre buscamos mejorar en lo que hacemos y si esto se hace motivados, no sólo por el aspecto económico sino también personal, se tendrán mejores resultados. Todos buscamos el crecimiento personal, familiar y profesional, buscamos la estabilidad y seguridad en el trabajo, todo ello se puede lograr gracias a una adecuada comunicación interna.

La Corporación Mechan Service S.A.C. es una empresa que necesita mejorar algunas deficiencias de comunicación interna para que pueda seguir desarrollándose y así lograr cumplir su visión en un corto plazo.

4. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente las organizaciones de éxito son aquellas que brindan principal importancia a la comunicación, entendiendo que esta colabora de gran manera al clima organizacional y contribuye con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. El clima organizacional en una empresa es muy importante porque ayuda al crecimiento y reconocimiento empresarial; pero también puede ser la causante de un posible incumplimiento con los acuerdos de negocios, por la falta de motivación que ellos encuentren dentro de la empresa, tanto por parte de los Gerentes como del mismo personal. Por el contrario, si los colaboradores se sienten identificados, integrados y satisfechos en la empresa, realizan su labor con mayor empeño, dedicación, mostrando eficiencia y eficacia; por consiguiente, se

elevan los niveles de productividad; además de garantizar la permanencia en sus puestos de trabajo.

La comunicación interna es un factor que influye en el clima organización, ella provee de herramientas que permiten desarrollar una adecuada interacción laboral, propiciando el buen entendimiento de los roles de cada colaborador, fomentando la participación de cada persona en la empresa. Una de las ventajas más resaltantes de tener una buena comunicación interna es que hay una adecuada canalización de los mensajes, lo que permite que se reconozca y se solucione de manera inmediata los inconvenientes técnicos, laborales y personales que puedan surgir con los productos o el personal; propiciando en este último, la confianza y seguridad que va ser escuchado y atendido por los Gerentes para solucionar cualquier percance que se suscite dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta la realidad laboral de la Corporación Mechan Service S.A.C, las deficientes relaciones interpersonales, la falta de presencia por parte de los Gerentes, el uso inadecuado de canales de comunicación, la falta de compromiso del personal, las constantes rotaciones de los colaboradores, la falta de permanencia en los puestos de trabajo; entre otros aspectos más, nos indican que no existe un buen clima organizacional en la empresa y por consiguiente no se establecen buenas relaciones laborales. El crecimiento, reconocimiento y nivel de productividad de la empresa, no sólo depende de los colaboradores sino también de la manera en cómo los Gerentes direccionan sus acciones de atención, integración y participación hacia el personal que los acompaña para que ellos puedan sentirse de la empresa y comprometerse con los objetivos de esta.

Este proyecto de investigación es importante porque le brindará a la empresa estrategias de comunicación interna que se ajustan a su realidad laboral con la finalidad que en un período corto de tiempo puedan mejorar su clima organizacional, mediante la aplicación oportuna y adecuada de cada una de ellas, garantizando la permanencia y compromiso de los colaboradores, una mejor comunicación y relaciones interpersonales, a través de la motivación que toda persona necesita para laborar de manera eficiente y eficaz; todo esto tendrá como consecuencia el crecimiento y reconocimiento de sus clientes y las aseguradoras para las que trabaja, las cuales son muy reconocidas en la región Lambayeque. El capital humano es el objeto de estudio del campo social, el cual se encarga de brindarle las herramientas necesarias para su desarrollo y crecimiento social, económico, político, cultural y personal, mediante el adecuado uso de la comunicación; para ello es importante establecer acciones comunicacionales centrándonos en mejorar las relaciones de las personas para que puedan tener mejores resultados en cada actividad que realizan.

5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Espacial

El proyecto de investigación se realizará en la Corporación Mechan Service SAC, ubicado en el distrito de La Victoria – Chiclayo. Esta empresa se dedica al planchado y pintura de automóviles que llegan con imperfecciones para ser reparados. También encontramos otras Áreas como fraccionamiento, almacén y oficinas administrativas; que ofrecen y brindan un buen servicio automotor.

5.2. Temporal

Este trabajo de investigación se realizó durante el período abril 2016 – junio 2017.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera una propuesta de estrategias de comunicación interna puede mejorar el clima organizacional en la "Corporación Mechan Service S.A.C." de la ciudad de Chiclayo?

7. OBJETIVOS

7.1. Objetivo general.

Proponer estrategias de comunicación interna que influyan en el comportamiento del personal para mejorar el clima organizacional en la "Corporación Mechan Service S.A.C" en la ciudad de Chiclayo.

7.2. Objetivos específicos.

a. Diagnosticar el sistema de comunicación interna de la corporación.

b. Identificar la percepción que tiene el personal sobre el clima organizacional.

c. Utilizar modelos teóricos de comunicación, organización y motivación; mediante la consulta de fuentes bibliográficas y electrónicas; interrelacionadas con el problema de estudio.

d. Diseñar estrategias de comunicación interna acorde al contexto laboral de la corporación.

e. Validar la propuesta de estrategias de comunicación interna que influyan en el comportamiento del personal para mejorar el clima organizacional, mediante la técnica juicio de expertos.

8. HIPÓTESIS

H_1: Si se aplicara la propuesta de estrategias de comunicación interna fundamentadas en la Teoría del Clima Organizacional de Likert y Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg cambiaría el comportamiento del personal y mejoría el clima organizacional en la Corporación Mechan Service S.A.C de la ciudad de Chiclayo.

H_2: Si no se aplicara la propuesta de estrategias de comunicación interna fundamentadas en la Teoría del Clima Organizacional de Likert y Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg no cambiaría el comportamiento del personal ni mejoría el clima organizacional en la Corporación Mechan Service S.A.C de la ciudad de Chiclayo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones encontradas en diferentes lugares virtuales y físicos visitados tienen una semejanza a la problemática comunicacional que vamos a tratar en nuestro trabajo de investigación, lo cual nos ha demostrado que, con algunas propuestas y estrategias de comunicación interna, el problema del clima organizacional que se vive en la Corporación Mechan Service S.A.C. puede mejorar. Estos aportes que han ayudado a nuestra investigación son los siguientes:

1.1. Antecedentes Internacionales

ANTECEDENTE 01:

Título de la Investigación: Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la Empresa Dissan Santa Marta

Autores:

Ana María Camacho Barboza

Isabela Katime Arroyeve

Lugar: Colombia

Año: 2010

Tipo: Descriptivo - Propositivo

Características muestrales: El grupo muestral comprenden a personas entre los 25 y 35 años.

Ha sido aplicada a 17 empleados del concesionario Dinissan Santa Marta.

Conclusiones:

La comunicación interna en Dinissan Santa Marta se ha desarrollado de forma espontánea, sin tener una planeación estratégica elaborada para alcanzar objetivos e influir en el comportamiento de los empleados. La comunicación ha surgido en la organización respondiendo a las necesidades que se han ido presentados, ignorando la retroalimentación y la participación con elementos claves dentro de una organización inteligente y exitosa.

La investigación reveló que a pesar de la cercanía que existe en las empresas pequeñas, se pueden presentar distanciamientos entre la gerencia y los demás niveles jerárquicos de la organización, ocasionados por la falta de espacios donde la comunicación directa y retroalimentada permitan construir una visión compartida y participativa de los asuntos y temas importantes al interior de la organización.

A través de este estudio se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

El plan de comunicación interna propuesto a Dinnissan Santa Marta, se convierte en una oportunidad para que los empleados tengan acceso a todos los niveles de la organización, manifestando y poniendo en común necesidades y pasiones que deberán ser resueltas a través de una comunicación directa, formal y planificada.

ANTECEDENTE 02:

Título de la Investigación: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive

Autor: Byron David Balarezo Toro

Lugar: Ecuador

Año: 2014

Tipo: Descriptiva

Características muestrales: Ha sido aplicada a 30 miembros de la organización.

Conclusiones:

- Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.
- Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive.
- La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
- Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

ANTECEDENTE 03:

Título de la Investigación: Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno.

Autor:

Paola Marisol Portilla García

Lugar: Guatemala de la Asunción

Año: 2014

Tipo: Descriptivo

Características muestrales: El grupo muestral comprenden a 435 personas.

Conclusiones:

La adecuada comunicación interna de una organización es el eje esencial en el desarrollo de las buenas relaciones de trabajo y de la correcta ejecución de las tareas laborales, asimismo, beneficia la mejora de los procesos y la motivación de las personas que la integran. La comunicación debe ser un proceso de intercambio dinámico y permanente de información entre los miembros de la organización. Se trata de involucrar en lugar de imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La correcta planificación de la comunicación interna, en la institución que es objeto de estudio, coadyuvará a una mejor gestión de la comunicación interna y al desarrollo de confianza que se genera de las relaciones interpersonales.

Asimismo, promoverá la motivación e integración de los colaboradores a nivel departamental e interdepartamental, de lo cual, se obtendrá como resultado la consolidación de la identidad institucional.

Para la realización del presente plan de comunicación interna, ha sido necesario conocer a fondo la institución, ya que por su naturaleza y función como entidad pública descentralizada, se caracteriza por particularidades en la visión de trabajo, cultura organizacional, nivel académico de colaboradores y función como ente supervisor. El comprender estas características ha permitido tener una visión amplia y ha brindado una ruta específica para el establecimiento de las estrategias y actividades viables para su ejecución.

La unión de los conceptos teóricos y la experiencia en el campo de profesionales, impulsa a desarrollar el presente plan de comunicación interna, que permite abarcar aspectos que fueron definidos como áreas de mejora en los diferentes diagnósticos realizados en la institución y donde participaron los colaboradores activos de la misma.

El plan está construido con estrategias y tácticas puntuales que permitirán el logro de los objetivos planteados, estas buscan cerrar las brechas encontradas e impulsar, no solo una adecuada comunicación, sino también permitirán construir una comunicación efectiva que conducirá a la toma de decisiones oportuna al planteamiento de acciones ejecutables, a un clima flexible y ágil para un elevado nivel de satisfacción laboral entre los colaboradores de la institución.

Dentro de la estructuración del plan de comunicación interna, se ha buscado involucrar a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos, a las personas que prestan servicios profesionales y técnicos y al personal outsourcing; ya que se considera que todos estos públicos están involucrados en el quehacer diario de la institución, que conviven dentro del mismo ambiente y son generadores y receptores de información permanentemente.

Derivado de lo anterior, se pretende que con la ejecución del plan de comunicación interna, se logre fortalecer la imagen de la institución hacia sus públicos internos, la apertura en la comunicación jefe – subalterno, la maximización de los medios de comunicación y la creación de políticas que normen la forma de trasladar información; siendo esto la base de las principales acciones del plan.

Paralelamente se busca llegar a otros públicos que indirectamente afectan la comunicación interna de la institución y que pueden otorgar una corriente de positivismo y flexibilidad a la misma. Es importante mencionar que estos públicos no se han hecho presentes en los diagnósticos realizados para efectos de este plan; sin embargo, es definitiva su influencia en los colaboradores que ocupan posiciones de alta jerarquía y que son los que generalmente toman decisiones, por lo cual, este planteamiento puede ser tomado como iniciativa para un futuro estudio donde estos públicos sean involucrados en los diagnósticos.

Queda a discreción de la institución que es objeto de estudio, realizar cambios al plan de comunicación interna según lo considere, adaptando los tiempos de ejecución, el presupuesto o cronograma según sea conveniente.

El presente plan es un aporte a la sociedad, en especial puede ser considerado como antecedente para generar planes estratégicos de comunicación interna para otras instituciones de gobierno descentralizado o no, ya que todas comparten rasgos que las caracterizan referentes a la estructura organizacional, procesos, apego a las leyes y algunas particularidades en la forma en que se manejan las relaciones interpersonales y la cultura.

Asimismo, puede ser tomado en cuenta por toda aquella institución que considere que la comunicación es la mejor estrategia para cumplir los objetivos empresariales planteados; de igual forma, puede ser considerado por cualquier institución privada o por todo profesional que se desempeñe en la industria de la comunicación y que desee iniciar un proyecto estratégico de comunicación interna, considerando que este plan contempla teorías y hallazgos interesantes de investigación que pueden aportar conocimientos a todo profesional.

1.2. Antecedentes Nacionales

ANTECEDENTE 01:

Título de la Investigación: El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del Metro de Lima, La Línea 1 en el 2013

Autores: Huamani Córdova, Nathaly Nancy

Lugar: Villa El Salvador

Año: 2015

Tipo: Aplicada

Características muestrales: El grupo muestral comprenden todas las personas que laboran en la Empresa CONCAR S.A. – Proyecto Metro Lima, Línea 1.

Conclusiones:

En la presente investigación se ha estudiado el Clima Organizacional del área de transportes del metro de lima línea 1; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; en el desempeño para lograr la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

El personal de conducción de trenes del metro de lima, la línea 1; están restringidos al cumplimiento estricto de los procedimientos estipulados en el ROI (Reglamento Operativo Interno) en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

El clima organizacional del personal de conducción de trenes del metro de Lima, linea1 es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

La comunicación dentro de sus funciones es fundamental y vital que se de forma clara, precisa, sencilla y consecuente; para el normal funcionamiento de todo el sistema.

El personal de conducción de trenes del metro de lima, línea 1 se identifica con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones.

El desempeño laboral del personal de conducción del metro de lima, línea 1, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. Pero carece de una evaluación de desempeño con las competencias de acuerdo a sus funciones.

El resultado de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del área de transporte del proyecto la línea 1 del metro de lima en el 2013, de la empresa CONCAR S.A. La investigación es de tipo exploratorio la modalidad de campo. La población fue de 71 trabajadores y la muestra de 60 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 53 preguntas que describían los elementos de las variables en cuestión; para contrastar la teoría con la primacía de la realidad con cinco alternativas de respuesta. Los datos fueron procesados por el Software SPSS, se concluyó según los resultados obtenidos que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y medianamente satisfactorio para un buen desempeño laboral; además se comprueba la

hipótesis de que el clima organización influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del metro de lima, la línea.

Es responsabilidad de la empresa replantear su sistema de gestión para revertir estos resultados, y lograr mantener un buen clima organizacional para un óptimo desempeño, como también encaminarse a ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar y competitiva en el rubro.

ANTECEDENTE 02:

Título de la Investigación: Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013.

Autores:

Nestor Oswaldo Pérez Tenazoa

Pedro Lito Rivera Cardozo

Lugar: Iquitos

Año: 2015

Tipo: Descriptivo y Correlacional

Características muestrales: El grupo muestral comprenden 148 personas.

Se tomó como muestra a 107 personas.

Conclusiones:

- Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

- En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.
- En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acordes a las necesidades institucionales.
- En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.
- En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.
- En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus regímenes laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

ANTECEDENTE 03:

Título de la Investigación: Aplicación de un Plan de Comunicación Organizacional que promueva el fortalecimiento de las relaciones internas para la Creación de nuevos espacios comunicativos que produzca el Incremento de la producción en la Asociación de Productores Apícolas de Lambayeque

Autores:

Altamirano Riojas, Zully Melina.

Villegas Arteaga, Janeth Yovani.

Lugar: Lambayeque

Año: 2011

Tipo: Descriptivo y Aplicativa

Características muestrales: El grupo muestral comprenden 800 socios de la Asociación de Productores Apícolas de Lambayeque - APAL.

Se tomó como muestra a 40 socios.

Conclusiones:

- Los espacios de comunicación generados en la APAL, a partir de la intervención se manifiestan en los diferentes momentos compartidos por los socios donde se les permite generar intercambio de expresiones, comunicación directa y mayor afectividad entre ellos, y en tanto el incremento de la producción, éste ha experimentado una mejora del 50% en su producción de miel y derivados; logrando de esta manera ampliar su mercado significativamente a través de nuevos proyectos.

- Respecto a las habilidades comunicativas podemos concluir en que éstas se manifestaron en el descubrimiento de cualidades, desarrollo de creatividad,

crecimiento de capacidades y superación de limitaciones por parte de los socios, ofreciendo con criterio y propiedad los recursos para desarrollar las diferentes actividades establecidas en el plan de intervención.

- Desarrollar mecanismos de comunicación para incrementar la oferta y la demanda de miel de abeja en la región de Lambayeque potenció la producción de miel, puesto que este año se extendieron nuevos mercados para la actividad apícola, lo que significó un incremento del 50% de la producción. Uno de los mecanismos fue la apertura del programa radial 'Apicultores en Acción', el cual se convirtió en un espacio para promocionar los productos apícolas y dar a conocer las bondades que ellos nos proporcionan, llegando a grandes masas de los diferentes distritos de Lambayeque.

- Respecto a las barreras de comunicación presentes en la APAL podemos concluir con el 65% de las respuestas de los socios aplicada en el segundo instrumento que la distancia entre los distritos es la más notoria, puesto que, entre cada distrito existen distancias hasta tres horas aproximadamente lo que impide fortalecer la comunicación entre los socios. La poca capacidad de planificación es considerada la segunda barrera de comunicación con un 25% y la Falta de claridad en el mensaje con un 10%.

- Respecto a los beneficios laborales, sociales y económicos que reciben los apicultores por estar asociados a la APAL, podemos concluir que los más destacados son:

Beneficios laborales:

- Remuneración equitativa va y suficiente, que procure, para el socio y su familia, el bienestar material y espiritual.
- Convenios entre diferentes entidades públicas y privadas.
- Participación en las utilidades.
- Estabilidad Laboral.

Beneficios Sociales:

- Resolución de la Ley apícola 26305, donde se declara de interés nacional la Apicultura y la actividad agro-industrial de los productos apícolas por su importancia económica, social y ecológica.
- Garantía de un status social que permita al socio ejercer su ciudadanía.
- Protección al medio ambiente y contribución en la conservación de los bosques secos de Lambayeque.
- Representatividad en nuestro departamento como una asociación legalmente formalizada y productora de la mejor miel de abeja a nivel internacional.
- Reconocimiento al distrito de Illimo como la Capital de Miel de Abeja, por haber sido cuna de la apicultura y tener apicultores con capacidad de producir miel de abeja en grandes toneladas.

Beneficios Económicos:

- Es una actividad rentable; con poco capital inicial se obtienen buenos resultados económicos.
- Repartición equitativa de los ingresos.

- Mejores ofertas de compra y venta.

- Al no contar la APAL con un Programa de Identidad Corporativa su elaboración se convierte en una herramienta para elaborar estrategias de comunicación y aumentar el nivel de identificación de su público interno y externo hacia la asociación, documento que proponemos en las siguientes páginas.

- Este es un momento puntual de continua perseverancia en la aplicación de la comunicación organizacional en la asociación APAL, para que se llegue a consolidar la imagen de la asociación, fortalezca aún más sus relaciones internas entre los socios a través de un sistema de diálogo y evite el debilitamiento de sus relaciones.

- La asociación en estudio aún necesita de varios ajustes para mejorar su performance y obtener resultados más satisfactorios, entre ellos una persona especializada en comunicación organizacional y ante la carencia de un comunicador podemos concluir que éste ayudaría mucho para que la asociación permita sistematizar de mejor manera las informaciones, así como para asesorar a los directivos de la asociación para desenvolverse adecuadamente con sus públicos internos y externos y sobre todo crear una cultura de comunicación entre sus miembros.

- Es claro, que la comunicación no es una variable aislada o independiente del desarrollo en la producción de la asociación, pues la comunicación por sí misma, se convierte en un elemento central sin el cual no se podría alcanzar el crecimiento si no fuera por su desarrollo para y con los socios.

2. BASES TEÓRICAS

Con respecto a las metodologías de investigación científicas que se realizan teniendo en cuenta los hechos reales, la delimitación del objeto de estudio, la metodología de acercamiento al problema, la formulación del problema, todas estas partes que la investigación en comunicación intenta formular se trasforma en una tramado complejo. En todo razonamiento científico las Teorías son confrontadas por los hechos y siguiendo con lo planteado por Lakatos Imre, en su libro “Las metodologías y los programas de investigación científica”, Madrid, Alianza Universidad (1989), este autor afirma que todas las Teorías y programas de investigación están dotados de un cinturón protector que es conformado por lo que él llama *heurística positiva*, esto es un conjunto parcialmente estructurado, de sugerencias o pistas de cómo cambiar o modificar las metodologías del programa.

Dentro de las Teorías de Estudio sobre comunicación este cinturón protector llamado *heurística positiva* es lo que en muchos programas de investigación en Ciencias Sociales se está produciendo los cambios de programas o modificaciones como así también en las metodologías de investigación cuando se están realizando y desarrollando. Quizá estemos frente a un cambio del paradigma de la comunidad científica, las anomalías existentes dentro de los estudios de comunicación nos lleva a identificar que en la actualidad se está produciendo un cambio de paradigma. ¿Cuáles son las comunidades científicas de comunicación? Los grandes centros de producción de conocimientos, centros de estudio e incluso universidades, estos centros son los que determinan el tipo de tendencia, pero aquí nos encontramos con un nuevo problema que tiene la Teoría o la "ciencia" de la

comunicación como lo nombrado anteriormente está ante un proceso de desconfiguración de los límites y de los métodos.

Las disciplinas de las cuales se nutre los estudios de comunicación son especialmente las siguientes:

Psicología social: El campo donde actúa especialmente sobre desviaciones, marginalidad, etc.

Sociología: Estudia principalmente grupos gregarios y líderes carismáticos, con construcción social de la realidad, conformación de redes sociales, relaciones de poder, etc.

Antropología: Trabaja sobre identidades, conflictos raciales, sistemas culturales (producción y transmisión), formas de organización social y territorial.

Semiótica: Se emplea para analizar la construcción discursiva de la identidad, manipulaciones e interpretaciones de textos actuaciones y representaciones.

2.1. Epistemología de la comunicación

A lo largo del siglo XX el estudio de la comunicación se consolidó como un punto de convergencia de interés y de originalidad de este tiempo. Se trata de una temática que empieza a ser discutida a partir de la segunda mitad del siglo XVIII, bajo el impacto de la emergencia de los primeros medios masivos y en el escenario de grandes transformaciones culturales (religiosas, sociales, políticas, económicas y técnicas).

Entre el rango de ciencia constituida o sólo un campo de intersección de saberes, el estatuto de la comunicación social ha variado y dividido opiniones a lo largo de las décadas. Todos se interesan en el papel y el efecto de los medios de comunicación sobre la sociedad y el individuo, por lo que su estrada en la sociedad intelectual no se debe a la consistencia de su fundamentación teórica sino a una fuerte demanda social. Con el mismo apagamiento de las luces que animaron el siglo que atestiguó el pleno desarrollo de la comunicación moderna y que vio el nacimiento de una ciencia de la comunicación, se redoblan hoy los esfuerzos por cimentar los fundamentos de esa ciencia.

El primer desafío que enfrenta el campo de la comunicación es el problema de su definición. Pródigo de significaciones, el término comunicación es un buen ejemplo de polisemia. En principio, es empleado para designar las relaciones entre humanos mediadas por la palabra, los gestos o las imágenes. La carga semántica del término, tal como se encuentra en uso por el sentido común y en otras áreas del conocimiento, incluye un número demasiado grande de acepciones, lo que prácticamente hace inviable cualquier estudio que se sirva del término comunicación, sin antes proceder a un análisis crítico.

Polisemia.- La diversidad de la comunicación hace que el campo de estudio coincida, en un primer momento, con el estudio mismo del ser, lo que lleva a reflexionar sobre un campo de extensión máxima. Con base en una taxonomía rudimentaria – seres inanimados, seres orgánicos y seres humanos – es posible decir que los fenómenos comunicativos conciernen a todos estos macro dominios y que la primera tarea consiste en señalas los distintos sentidos del término comunicación en cada uno de ellos. En lo que concierne al dominio

propiamente humano, la comunicación asume su forma simbólica que, además implica la intervención de la cultura en el proceso selectivo.

Y cuando empieza hablar de cultura, se debe prestar atención al hecho de que se trabaja un concepto que involucra al propio proceso de comunicación: la cultura implica la transmisión de un patrimonio a lo largo de las generaciones. El ser humano es un ser de comunicación: consigo mismo (subjetividad) y con el mundo, ambos entendidos como productos de la comunicación con otros, pues las cosas no se presentan al ser humano directamente, sino que son construidas, gracias a la mediación del deseo, del conocimiento y del reconocimiento del otro.

Entonces, se ha visto que la polisemia del término comunicación puede expresarse y analizarse de distintas maneras, por lo tanto, sin cuestionar la legitimidad del uso de la palabra en otro dominio, es evidente que sólo los sentidos humanos de la comunicación pueden servir a los propósitos que nos orientan. Aunque no haya consenso en torno a la cuestión del estatuto científico de la comunicación – si es o no disciplina científica – esta restricción preliminar tiene, por lo menos, el mérito de hacer que nos entendamos sobre aquello de lo que estamos hablando y usemos el término para la misma cosa.

De esta manera, la definición de comunicación en cuanto acción – reacción puede servir a disciplinar como la física, interesada en la descripción de sistemas de relaciones cinéticas o de fuerzas mecánicas. La definición de comunicación en cuanto estímulo – organismo - respuesta sirve a ciencias como la psicología conductista, la etología y todas aquellas interesadas en la descripción del comportamiento objetivo de los seres vivos. No obstante

que guarda el sentido que nos interesa, la definición de comunicación como relación de conciencias (Cs x Cs) se aplica al campo de la filosofía e indistintamente al de las ciencias del hombre (humanas y sociales) como un todo, lo que revela las limitaciones de un intento de definición del campo y del objeto de estudio de la disciplina comunicación sólo a través de una análisis formal, en consecuencia, dar un segundo paso, buscando encontrar en este dominio específico de las humanidades, el lugar de la comunicación en las relaciones con otros saberes constituidos .

Interdisciplinariedad.- Por un lado, se utiliza interdisciplinariedad como el concurso de varias disciplinas científicas que se abocan a una "materia" empírica común (objeto empírico); por otro, el término se refiere a la constitución de una disciplina con un objeto de estudio singular, a partir de las contribuciones de otras varias disciplinas. Muchos investigadores adoptan el primer sentido y emplean el término "ciencias de la comunicación", en plural, porque no consideran a la comunicación como una disciplina sino como una síntesis de saberes diversos. Designar a la comunicación como "ciencias de la comunicación" es hablar del conjunto de los saberes que toman a la comunicación como objeto (lo que aún puede ser una tarea ardua, considerando la importancia y la naturaleza constitutiva de la comunicación en relación con el fenómeno humano en su generalidad), pero no significa tomar a la comunicación como un saber. (Vassallo y Fuentes, 2001)

2.2. Enfoques Teóricos

A. Comunicación

Definición

La comunicación es definida de muchas maneras por diferentes autores, aquí tenemos algunos:

"La comunicación se constituye en un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación" (Mascaray, 1998)

"Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal" (B.F. Lomonosov: El problema de la comunicación en Psicología, 1989).

Comunicación Interna

La comunicación interna *"es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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 en su trabajo al logro de los objetivos organizacionales"* (Martín, 1995).

Los medios que emplean las organizaciones son avisos, memorandos, circulares, boletines, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. (Ramos, 1991).

Tipos de comunicación Interna

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reuniones alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la corporación sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o “radio bemba”

Es el principal canal de comunicación informal en la organización. El término se refiere a esas rutas confusas que pueden distorsionar la información. *"Los rumores son una fuerza de comunicación importante en las organizaciones y tienden a prosperar en aquellas que tiene una pobre comunicación corporativa. Un rumor activo se correlaciona con mayores niveles de estrés, amenazas e inseguridad. Un problema con los rumores inadecuados es que pueden distraer al personal, crear ansiedad y reducir la productividad"* (Dubrin, 2003).

Este autor afirma que un rumor dentro de la organización afianza la inestabilidad laboral, ocasionando que el personal se distraiga y demoren en cumplir con los objetivos empresariales propuestos, además de crear un cuadro de estrés laboral que repercute en las actividades laborales. Por ello es recomendable que los Jefes de Área o el Gerente General mantengan una comunicación constante con los colaboradores para poder informar de manera adecuada todo lo que suscita dentro de la organización, generando la participación de los colaboradores y así resolver cualquier duda o incertidumbre que ellos tengan. Sólo de esta manera podrán estar concentrados en sus actividades laborales.

Canales informales de Comunicación

Los canales informales de comunicación surgen de forma espontánea entre las personas, independientemente de los canales formales, y no siempre se rigen a la jerarquía de autoridad. La comunicación informal coexiste con la formal, pero puede trascender los niveles jerárquicos o cortar cadenas de mando vertical para conectar en forma virtual a cualquier persona de la organización. Mucho directivo tiene la costumbre de tomar una cerveza o un café con los trabajadores todas las semanas para intercambiar ideas y hablar

abiertamente. La creación de canales informales de comunicación puede crear condiciones para intercambiar mensajes con más cercanía.

Muchas organizaciones estimulan a sus directivos a usar canales informales de comunicación como:

1. **Pasear por la organización.** Es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los trabajadores mientras caminan o pasean por las empresas. Así establecen contactos informales con los trabajadores y se enteran de cómo están sus unidades. Esta técnica mejora la comunicación descendente y ascendente, porque el emisor puede hablar de sus ideas y valores con los trabajadores y, a la vez, puede escuchar y saber qué piensan ellos de los problemas y los asuntos de su contexto de trabajo.

2. **Cadenas de rumores o de racimos de uva.** Se trata de una red de comunicación informal, de personas a personas, que no está sancionada oficialmente por la organización. La cadena de rumores conecta a personas de todos los niveles y en todas las direcciones. Suele ser más activa en situaciones de cambio, ansiedad y excitación, así como en épocas de crisis o de condiciones económica difíciles. (Chiavenato, 2009)

Dirección de la comunicación

Los mensajes en las organizaciones viajan en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y en forma horizontal.

Comunicación Descendente: Es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. Este tipo de comunicación busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador se comunica por medio de conversaciones, mensajes en publicaciones de la organización, reuniones, correo electrónico, memorandos, llamadas telefónicas, cartas, oficios, manuales de políticas y procedimientos.

Comunicación ascendente: Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Es el canal más importante para mantener a la organización informada de los problemas que existen. Una política de puertas abiertas, es un canal de comunicación hacia arriba más formal. En este tipo de comunicación utiliza la entrevista, programas de sugerencias, sección en el periódico interno, por correo, buzón de sugerencias, intranet.

Comunicación Horizontal: Se desarrolla entre los colaboradores de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana. (Chiavenato, 2001). Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos y rumores, a través de actividades de comunicación interna incluidas las reuniones, además de tablones de anuncios,

periódicos internos, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información, entrevista personal.

Comunicación Organizacional

El estudio de la comunicación organizacional surge de las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas en mejorar las propias habilidades de comunicación. *"La comunicación ayuda a la interacción de los miembros, a discutir sus experiencias críticas y desarrolla información relevante, facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuos como las de las organizaciones, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes."* (Lucas, 1997)

Lucas afirma que la comunicación organizacional les permite expresar sus aspiraciones personales como laborales; así el crecimiento y cambio profesional se puede lograr con apoyo de los demás colaboradores. Si cada uno cumple con las funciones asignadas, esto beneficiará a todos porque reflejarán la efectividad de su trabajo y la organización tendrá mejor productividad. La comunicación organizacional hace referencia a las actividades que se desarrollan dentro de la empresa a través de los colaboradores como las coordinaciones, reuniones, entre otros, todo de manera interna.

La comunicación organizacional presenta ciertas características:

- ✓ Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

- ✓ Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- ✓ Implica personas, sus actividades, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (Goldhaber,1984)

Barreras de comunicación

Se puede distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:

Barreras personales

Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona, siendo la más común los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos.

Barreras físicas

Son las interferencias que se presentar en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Ejemplo: elementos distractores, como una puerta que se abre durante una clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, etc.

Barreras semánticas

Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. La diferencia del idioma es una barrera semántica.

La comunicación también está sujeta a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones. Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

- **Filtración**: Manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Estas ocurren en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus entre trabajadores que tiene aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tiene más niveles verticales.

- **Percepción selectiva:** En el proceso de comunicación, tanto el emisor como receptor ven y escuchan de manera selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales.

- **Sobre carga de información:** Las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o cantidad de datos es enorme a la capacidad del destinatario para procesarlo, con lo que se pierde gran parte de la información.

- **Distorsión:** Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia sus contenidos o significados originales.

- **Omisión:** Cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o parte importante de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia.

B. Clima Organizacional

Definición

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los colaboradores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la Escuela de Gestalt y la Escuela Funcionalista.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los colaboradores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporcionan la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logran satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

El clima organizacional *"es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación"* (Chiavenato, 2009). Es la percepción que los miembros de la organización tienen del ambiente interno, lo cual está ligado al grado de motivación que se les brinda; cuando tiene una gran motivación, se pueden establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración, etc.; pero cuando es escasa, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los colaboradores se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, et). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.

El clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Atkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influye en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar detener minados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental propia.
4. El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad del ambiente organizacional que:
    a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
    b. Influyen en su comportamiento.

Diagnóstico de clima organizacional

La medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los colaboradores, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los colaboradores frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los colaboradores, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano. (Méndez, 2006)

Características del Clima Organizacional

Existe una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico del clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad, puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un colaborador puede ver como el clima de su organización es grato, y contribuir con su propio comportamiento que este clima sea agradable.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. El clima de una organización

es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. (Rodriguez,1999).

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando*:*** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los colaboradores y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación*:*** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia*:*** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planeación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planeación así como la formación deseada.

Likert llegó a la conclusión de que los climas de orientación más 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 y las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social. Él elaboró un mecanismo que incluye para la medición del clima los siguientes factores: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, normas, conflictos e identidad.

Funciones del Clima Organizacional

Las funciones del clima organizacional son:

- **Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** La sensación que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgase en nada?
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Conflicto.** La sensación que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad.** El sentimiento que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Selección basada en capacidad y desempeño.** El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- **Tolerancia a los errores.** La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- **Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Factores del Clima Organizacional

Los factores son elementos que contribuyen a evaluar el clima organizacional e identificar la estructura que lo conforma:

a) **Estructuración Organizacional.-** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama.

b) **Responsabilidad:** Es el nivel de riesgo que asume una persona a la cual se le ha delegado una toma de decisión en los procesos que desarrolla. Es de anotar que la responsabilidad se establecer en la conciencia y es desarrollada los primeros años de vida en la educación del hogar y adelante se tendrá presente en todas las situaciones de la vida.

c) **Recompensa y reconocimientos:** Representa el incentivo que se recibe a cambio de haber desarrollado un proceso impecable en el rol asignado o fruto de los resultados conseguidos en la organización, descartando así todo tipo de ingresos producto de un contrato laboral legal o reconocimientos preestablecido por la institución.

d) **Desafíos o retos de tipo profesional:** Corresponden a los riesgos que el individuo desea emprender como cuestión personal y que pueden relacionarse con el cumplimento de objetivos dentro de la organización, teniendo en cuenta que la misma debe delimitar desde un principio los desafíos a los cuales estará enfrentado como parte del rol a desarrollar.

e) **Relaciones:** El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

f) **Cooperación:** Es el trabajo en equipo que busca un apoyo constante para el cumplimiento de objetivos al interior de la organización, se refiere a las políticas promulgadas por la organización, donde trascienden lo valores y principios de la organización.

g) **Manejo del conflicto:** Son los diferentes pensamientos entre los integrantes de un grupo por temas laborales, sociales, personales, entre otros.

h) **El conflicto siempre estará presente en las relaciones de los seres humanos.** Lo más importante es saber cómo se maneja y cómo atenuar el impacto que genera en el clima organizacional.

i) **Identidad:** También llamado sentido de pertenencia que busca defender con orgullo todos los componentes de la organización y brindar un apoyo constante en las actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos.

Es importante que cada uno de los miembros de la organización sienta que son un elemento muy importante que contribuye al crecimiento de la empresa sin importar las actividades que se les asignen ya que su labor es muy valiosa y definitivamente conforma el verdadero trabajo en equipo, de esta manera se logra establecer un sentido de pertenencia donde cada individuo llega a considerar la organización como propia.

Beneficios de un Clima Organizacional Positivo

Cuando las personas perciben un buen clima organizacional, desempeñan mejor sus funciones y permite que la empresa siga avanzando con sus objetivos propuestos. Además de traer consigo muchos beneficios sociales, comunicacionales, culturales, entre otros. Así tenemos:

a) **Retroalimentación:** Es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real.

b) **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes:** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etc.; la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

c) **Incremento en la interacción y la comunicación:** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

d) **Confrontación:** Esto se refiere abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Además,

es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

e) **Participación:** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

f) **Energía y optimismo creciente:** Son las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etc.

C. Motivación

Definición

Idalberto Chiavenato (2001) explica que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Para el autor decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a sus subordinados a actuar de determinada manera.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a actuar de determinada manera o tener un determinado comportamiento en una situación concreta. Es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y por lo tanto también lo es en su contexto laboral. En el ámbito laboral las organizaciones tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, satisface sus necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima organizacional a su alrededor.

Según Chiavenato (2001), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

a) **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
b) **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación.
- Remuneraciones.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación.
- Clima organizacional.
- Relaciones humanas.
- Políticas de contratación.
- Seguridad.
- Liderazgo.
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los colaboradores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

El proceso Motivacional Básico

La cuestión que requiere para motivar a la gente a trabajar, ha recibido mucha atención. Al resolver esta pregunta, nos enfocamos en cuatro diferentes posibilidades:

1. Satisfacer las necesidades humanas básicas.
2. Diseñar puestos que motiven a la gente.
3. Intensificar la creencia que se puede alcanzar los premios deseados.
4. Tratar en forma equitativa.

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas de la organización. Una organización debe: atraer personas y estimularlas a permanecer en ella, permitir que realicen las actividades para la cual fueron contratadas, y estimular a la gente a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo. Por tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.

Fases Centrales del Proceso

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y la motivación de una persona. Muchas veces este principio se expresa mediante la fórmula.

Desempeño = capacidad x motivación

Según este principio, no se puede realizar tarea alguna con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo. La habilidad es el talento de la persona para realizar tareas relacionadas con las metas. Sin embargo, sin importar la competencia de una persona, la habilidad por sí sola no basta para el desempeño en niveles altos. También hace falta que la persona desee alcanzar ese nivel de desempeño. Por lo general, los estudios de la motivación se relacionan con: lo que impulsa el comportamiento, la dirección que este sigue y la forma de mantener tal comportamiento.

El proceso de motivación inicia con la identificación de las necesidades de una persona. Es frecuente que las necesidades actúen como energizantes, es decir, las necesidades crean tensiones internas en las personas, que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo para reducirlas o eliminarlas.

La motivación se encamina hacia las metas. La meta es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. A menudo, las metas de un colaborador es una fuerza impulsora, y alcanzarlas puede reducir de manera significativas las necesidades.

2.3. Teorías Científicas

Teoría de la Comunicación Humana

La Teoría de la Comunicación Humana fue planteada por Paul Watzlawick y se publicó originalmente en 1967, es un aporte del pensamiento sistémico propuesto por la Escuela de Palo Alto, también conocida como Colegio Invisible, dice que la comunicación es un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado y como tal,

la comunicación obedece a ciertos principios: el principio de totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado; el principio de causalidad circular, según el cual el comportamiento de cada una de las partes del sistema forman parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones; y el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas y convenciones. Estas reglas son las que, precisamente, permiten el equilibrio del sistema.

Los axiomas de la comunicación vienen a confirmar el modelo relacional sistémico, que enmarca toda la reflexión sobre los fenómenos comunicativos realizada desde la Escuela de Palo Alto.

Son cinco los axiomas que propone:

1º Axioma: La imposibilidad de no comunicar

Se llama mensaje a cualquier unidad comunicacional singular o bien se habla de comunicación cuando no existen posibilidades de confusión. Una serie de mensajes intercambiados entre personas recibe el nombre de interacción, ya que constituyen un nivel más elevado en la comunicación humana. Si se acepta que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Cualquier comunicación implica un compromiso y define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor.

2º Axioma: Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación

Toda comunicación implica un compromiso y por ende, define una relación. Una comunicación no sólo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas. Estas dos operaciones se conocen como los aspectos referenciales y connotativos de toda comunicación. El aspecto referencial de un mensaje transmite información, por ende en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje. El aspecto connotativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y por ende, en última instancia, la relación entre los comunicantes. El aspecto referencial transmite datos de la comunicación y el connotativo dice cómo debe entenderse la misma.

3º Axioma: La puntuación de la secuencia de los hechos

La puntuación organiza los hechos de la conducta. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de los hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones. "La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes".

4º Axioma: Comunicación digital y analógica

Estos dos tipos de comunicación -uno mediante la semejanza auto explicativa y otro mediante una palabra- son, desde luego, equivalentes a los conceptos de las computadoras analógicas y digitales. Las palabras son signos arbitrarios que se manejan de acuerdo con la sintaxis lógica del lenguaje. La comunicación analógica es toda comunicación no verbal, incluyendo la postura, los gestos, las expresiones faciales, el tono de voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras. Los seres

humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

5º Axioma: Interacción simétrica y complementaria

En una relación complementaria un participante ocupa la posición superior o primaria mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1946), permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza del clima que se estudia, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la Teoría, Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, pero lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Tipos de Clima Organizacional de Likert

Clima de Tipo Autoritario: Sistema l Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus colaboradores. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de Tipo Autoritario: Sistema ll – Autoritarismo Paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus colaboradores, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de Tipo Participativo: Sistema Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones de toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los colaboradores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de Tipo Participativo: Sistema Participación en Grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los colaboradores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los colaboradores y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Herzberg (1959) determina que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados.

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

a) **Factores de higiene o mantenimiento.** Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda organización, tales como el sueldo, prestaciones, políticas, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

b) **Motivadores.** Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad, progreso y trabajo en sí mismo.

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción organizacional son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los factores en lugar de motivarlos. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de

supervisión, salario, política de la organización, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

2.4. Definición de términos

Clima Organizacional

El Clima Organizacional hace referencia al conjunto de percepciones que el colaborador tiene de su organización basándose en las experiencias vividas dentro de ellas; a través de su trabajo, de las relaciones interpersonales; es decir de su entorno físico en el que se desenvuelve. Este clima es subjetivo e influye en la productividad del desempeño laboral.

Comunicación

La Comunicación es una actividad humana por la cual el hombre puede relacionarse con su entorno, no sólo de manera verbal sino también no verbal. Utiliza al lenguaje como herramienta fundamental permitiéndole enviar y recibir mensajes o respuestas frente a un estímulo dado. Es importante aplicar los tipos de direcciones de comunicación, de acuerdo a la situación, porque implica la participación del colaborador y resalta la presencia del jefe.

Comunicación Interna

La comunicación interna es un factor estratégico de la empresa que le permite compartir sus valores, objetivos y visión a sus colaboradores con la finalidad de lograr el éxito laboral deseado. Esta comunicación tiene que ser efectiva e integradora para que todos los miembros de la empresa puedan manejar la misma información.

Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional es el proceso de interacción colaborador – organización mediante el uso del lenguaje, el cual les permite estar informados sobre temas laborales y puedan actuar de manera efectiva dentro de la organización. Esta comunicación se ciñe básicamente al aspecto formal que la empresa tiene con sus colaboradores mediante la documentación y/o medios que estas establezcan dentro de sus políticas empresariales.

Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación es el conjunto de acciones planificadas al logro de las políticas empresariales, ajustadas a la realidad contextual de la empresa, con el fin de mejorar su clima organizacional y en consecuencia el crecimiento de la misma. Estas tienen que ser ordenadas y consecutivas, para medir los resultados deseados.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales es el contacto humano físico-verbal que se dan entre los colaboradores de la empresa permitiendo que las personas interactúen dentro del ambiente de trabajo. Aquí se produce el intercambio de ideas u opiniones entre los colaboradores y

los jefes, haciendo que la convivencia laboral y extralaboral repercutan en las conductas de las personas.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral hace referencia a la capacidad para realizar las actividades laborales dentro de su área de trabajo, el cual permite alcanzar los objetivos planteados. La eficiencia de su desempeño depende de cómo se sienta dentro del entorno que labora, de la actitud que ponga y del abastecimiento adecuado de herramientas, además de apoyo de sus compañeros y jefes.

Entorno Laboral

El entorno laboral es el espacio físico donde se desenvuelven los colaboradores para cumplir con las tareas asignadas, donde comparten experiencias de trabajo y encuentran las herramientas que necesitan para laborar. Cada área debe tener las condiciones necesarias que se requiere para brindar comodidad al trabajo de los colaboradores.

Motivación

La motivación es el impulso o interés que dirige a una persona a realizar una acción o actividad determina obteniendo buenos resultados en el cumplimiento de su labor. Es un estado intrínseco que se fomenta a través de frases alentadoras, reconocimiento, participación, etc. Son los mismos colaboradores quienes contribuyen con el crecimiento y reconocimiento de la empresa dentro de la sociedad.

Contenidos Corporativa

Los contenidos corporativos son la estructura, matriz e información mediante la cual la empresa fue creada y a la cual sustenta su esencia dentro del ámbito empresarial. Son los lineamientos políticos que conducen al crecimiento de la empresa, los cuales deben ser conocidos por todos los miembros de la empresa para que se labore bajo esa perspectiva.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación contiene datos de carácter cualitativo porque describe situaciones laborales y personales de los colaboradores dentro de la Corporación Mechan Service SAC; su percepción del clima organizacional que se vive allí, el cual es manifestado en el comportamiento de cada uno de ellos; manifiestan actitudes distantes, indiferentes, desmotivadas, desintegración de equipo, alejamiento de sus compañeros de trabajo, etc.

La investigación es de tipo propositiva porque utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos, permitiéndonos plantear una propuesta de estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la empresa y así cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de este trabajo de investigación es descriptivo porque detalla la situación acerca de la realidad problemática de Corporación Mechan Service SAC sobre la mala percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional de la empresa, describe diversas

situaciones laborales y personales que día a día ocurre dentro de ésta, sus limitaciones y sus puntos críticos como el sistema de comunicación, relaciones interpersonales, desempeño laboral, motivación y contenidos corporativos.

Para realizar la descripción ha sido necesario utilizar fuentes bibliográficas y electrónicas como libros, PDF, archivos, internet, con el propósito de disponer de un panorama mucho más amplio del tema, que permitió efectuar un análisis a profundidad y recomendar actividades comunicativas para solucionar la realidad problemática de la empresa. Los instrumentos de investigación que se han aplicado también han contribuido a reafirmar y precisar el problema de investigación.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La Corporación Mechan Service SAC está conformada por doce (12) colaboradores, quienes son la población de nuestro trabajo de investigación: Gerente General, Gerente Administrativo, Contadora, Cotizador, Almacén, Recepción, Jefe de Taller, Jefe de Pintura, Área de Planchado, Área de Pintura, Asistente del Área de Planchado, Asistente del Área de Pintura y Limpieza.

En este caso, nuestro trabajo de investigación, tiene un muestreo probabilístico (aleatorio) por tener una población pequeña, quienes pueden formar parte de la muestra. Este tipo de muestreo es riguroso y científico, porque nos permite recoger información de todos los colaboradores de la empresa, conocer sus necesidades, sus puntos de vista, su comportamiento, etc.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este trabajo de investigación se han aplicado tres instrumentos de investigación: Guía de Observación, Encuesta y Entrevista para poder cumplir con todos los objetivos planteados y luego realizar la propuesta de estrategias de comunicación interna que contribuirá a mejorar los problemas laborales encontrados dentro de la empresa.

Técnica según su naturaleza.	**Modalidad**	**Instrumento**	**Explicación**
Observación	Directa	Formulario de registro	Instrumento que permite recolectar información sobre el clima organizacional de la empresa desde la perspectiva de las investigadoras.
Encuesta	Indirecta	Cuestionario de encuesta	Instrumento que permite recolectar información sobre el clima organizacional de la empresa desde la perspectiva de los colaboradores.
Entrevista	Directa	Cuestionario de entrevista. Filmadora.	Para precisar y profundizar los puntos más

			resaltantes de la problemática contextual de la empresa.

4.1. Guía de observación

La Guía de Observación es un instrumento de registro que evalúa desempeños, en ella se establecen categorías con rangos más amplios que en la lista de cotejo. Para ello es necesario presenciar una actividad y registrarlo a detalles observados.

Nuestra Guía de observación consta de cinco (05) indicadores que guardan relación y contribuyen a diagnosticar el Clima Organizacional de la Corporación Mechan Service SAC. Cada uno de los indicadores tiene dieciséis (16) proposiciones que serán evaluadas mediante la afirmación o la negación de las mismas, las cuales nos mostrarán el contexto de su realidad laboral, desde nuestra perspectiva; de acuerdo a la convivencia y a la observación que hemos tenido dentro de la empresa. Esta Guía de Observación también nos ayudará a plantear algunas propuestas de comunicación interna que mejoren el clima organizacional.

4.2. Encuesta

Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener información necesaria para una investigación.

Esta encuesta tiene una batería de 80 preguntas, las cuales están distribuidas equitativamente en cinco (05) indicadores que nos ayudarán a medir el Clima Organizacional, a saber, desde la perspectiva de los colaboradores, cuál es la realidad contextual en la que se encuentra la empresa. Cada uno de los colaboradores tienen opiniones diferentes, sus vivencias son distintas; lo que hará que cada uno de ellos le dé una valoración diferente a cada proposición planteada. La encuesta será aplicada utilizando la escala de Likert, con una escala de medición ordinal, en donde obtendremos valores por cada una de los indicadores, lo que nos mostrará si los colaborares sienten que en la Corporación Mechan Service SAC, se tiene un clima organizacional favorable o desfavorable.

En este contacto con los colaboradores sabremos lo que ellos piensan y sienten, nos permitirá tener una primera idea para poder plantear algunas estrategias de comunicación interna con la finalidad que la empresa pueda aplicarlo para beneficio de su sistema laboral.

4.3. Entrevista

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar sobre uno o más temas con la finalidad de obtenerla información deseada para la investigación.

La entrevista tiene por finalidad profundizar, esclarecer y obtener datos más precisos y cercanos acerca de la problemática contextual de la Corporación Mechan Service SAC para así proponer estrategias de comunicación interna más concretas, vinculadas a las mejoras del Clima Organizacional de empresa. Siempre se respetarán y tendrán en cuenta los

indicadores que se han planteado para conservar y tener un orden adecuado, el cual permitirá cubrir todos los aspectos comunicacionales planteados dentro de la investigación.

Esta entrevista afianza y respalda lo recolectado en la encuesta, para tener mayor información de los hechos. Además de permitir interactuar más con los colaboradores y saber con mayor claridad la posición, relación y afectación de cada una de las deficiencias que se encontraron en la investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nuestra Guía de Observación se ha elaborado teniendo en cuenta cinco (05) indicadores en los que se basa nuestra investigación, cada uno de ellos tiene cierto número de ítems que nos ayudan a obtener una información mucho más específica, la cual nos ayuda a identificar el problema con mayor claridad.

Esta Guía de Observación se ha aplicado luego de interrelacionarnos unos meses con los colaboradores y de involucrarnos en su ambiente laboral; lo cual nos ha permitido ir conociendo poco a poco su desempeño laboral, sus relaciones interpersonales, la manera de enfrentar las dificultades, entre otros aspectos. Todo ello permite tener una idea clara de la problemática comunicacional por la que atraviesan, la cual, a pesar de ser un aspecto poco significativo para muchos de ellos, podría generarles un ambiente y un crecimiento empresarial mucho más favorable.

A nuestra Guía de Observación la describiremos por indicadores, de acuerdo a los resultados obtenidos.

SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Cuando hablamos de Sistema de Comunicación nos referimos a un conjunto ordenado de normas y procedimientos comunicacionales que se utilizan al momento de interactuar jefes y colaboradores, ya sea de manera horizontal o vertical; es decir, la manera en cómo se llevan los mensajes y si estos son comprendidos. Asimismo, la apertura de espacios de comunicación que se necesita para que los colaboradores puedan expresar sus ideas, necesidades laborales y personales, con la finalidad de poder tener una mejor interrelación. Esto se ve reflejado en lo que expresa Mascaray (1998) *"La comunicación se constituye en un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación"*. Gracias a este instrumento, los colaboradores pueden integrarse y participar de las reuniones laborales y así contribuir con ideas de cambio o mejoras para la empresa; al igual que los Gerentes pueden interactuar mejor con sus colaboradores para conocer mejor el desempeño y desarrollo de sus labores.

La Corporación Mechan Service S.A.C. cuenta con Misión, Visión y algunos objetivos; los cuales no son aplicados ni comunicados a todos los colaboradores. Es decir, no se tiene un horizonte claro, a dónde dirigirse, qué estrategias utilizar, cómo lograr cada uno de sus objetivos.

Los Gerentes por sus múltiples ocupaciones no se encuentran en la empresa, siendo otros colaboradores quienes quedan al frente de la misma, coordinando las labores con el resto del personal. Por la cercanía que hay entre ellos, se tiene una comunicación directa e

informal, no se respetan las jerarquías, presentan ausencia de canales de comunicación y falta de coordinación en sus actividades. Esta ausencia también ocasiona falta de diálogo, en donde se pierde la oportunidad de escuchar a su personal, conocer sus inquietudes, necesidades y opiniones acerca de algún tema; así como también, la desvinculación de la lucha por alcanzar los objetivos de la empresa, de comprometerse con su Misión y Visión, todo esto debido a la poca o nula presencia de los Gerentes. Este contacto tan cercano, además de generar una comunicación informal, perjudica a que se respete el Organigrama de la empresa, y a que no se tenga una adecuada canalización de la información.

Las opiniones que un colaborador puede emitir, dentro de la comunicación informal que se pueda tener, pueden ser expresadas pero muy pocas veces escuchadas o tomadas en cuenta al momento de decidir, siempre se realizan las labores en base a las decisiones de los Gerentes de la empresa. El trabajo de los colaboradores no es calificado de la mejor manera, no hay una evaluación ni control del desempeño de sus labores dentro de la empresa para saber si es o no productivo.

Las barreras de comunicación son los diferentes obstáculos que se presentan al momento de relacionarse o comunicarse, esto debido a muchos factores internos y externos como la falta de confianza para decir lo que piensan, la falta de compañerismo, la ausencia de los Gerentes, etc.

Los rumores son una de las barreras que se dan con más frecuencia; ya que son opiniones que sólo se comentan en un grupo cerrado y en lugar de proponer soluciones, complican alguna situación o incomodidad que se está suscitando. La falta de confianza es otra de las

barreras de comunicación, porque siempre están pendiente de “cubrirse la espalda” pensando que lo quieren perjudicar.

Otro aspecto que perjudica es el tecnicismo, es decir, determinadas palabras que se utiliza para nombrar o describir algo, según la carrera profesional, pero no todos entienden ese lenguaje, para una mejor comprensión se tiene que utilizar palabras sencillas, estructurando un mensaje claro, el cual pueda ser entendido por las personas. Con esto nos referimos a que por ejemplo la señorita que está en el Área de Recepción muchas veces no entiende bien el mensaje del Jefe de Taller, las instrucciones brindadas son poco comprendidas, por el uso de tecnicismo propia de su profesión; es allí cuando se generan los inconvenientes, las incomprensiones comunicacionales, haciendo que el Jefe de Taller llame la atención, a veces de forma muy severa a la recepcionista. Las conductas personales, también impiden tener una buena comunicación, cada uno viene con un comportamiento y costumbres definidas, sean buenas o malas, que al momento de relacionarse con los demás pueden generar simpatía o rechazo hacia su persona. En la empresa ocurre esto, muchas de las personas son rotadas porque su manera de actuar dificulta las buenas relaciones con los demás y si permanecen en la empresa, muy pocos se relacionan con él.

En la Corporación Mechan Service SAC, se vive un ambiente rutinario, distante, frío, temerario; esto debido a que se ha generado poca confianza con los colaboradores, las llamadas de atención, la falta de comunicación, el distanciamiento del personal, entre otros. Los Gerentes sólo se dedican a brindar indicaciones, las cuales muchas veces no son comunicadas a tiempo a los colaboradores pero aun así deben cumplir con lo establecido.

Los valores y objetivos de la empresa no son incentivados por los Gerentes, no lo hacen parte de su quehacer diario en la empresa, sólo “cumplen con su trabajo”.

Cuando hablamos de entorno laboral nos referimos al espacio físico, a sus ambientes, sus herramientas de trabajo, indumentaria, entre otros aspectos que permiten realizar un buen trabajo y mantener seguros a los colaboradores.

Cuando se les asigna un trabajo a los colaboradores, son muy pocas veces las que se apoyan unos a otros, es decir no existe un trabajo en equipo, solo se limitan a cumplir con lo encomendado.

Otro aspecto, muy importante, son los ambientes físicos de trabajo, la Corporación Mechan Service SAC, sólo cuenta con dos ambientes contiguos de gran tamaño, el principal y más amplio está dividido por una gran mampara, la parte principal con acceso a la calle está subdividida en Área de Recepción y Servicios Higiénicos para clientes; y el Área Administrativa en un segundo piso pre fabricado que cuenta con tres pequeñas oficinas carentes de ventilación e iluminación: Gerencia General, Cotización y Contabilidad. El segundo espacio posterior a la mampara es el más amplio, aquí se ubica el Área de Taller, el piso es de tierra, las áreas (planchado, pintura al horno, traccionamiento y lavado) se encuentran ubicadas en cada esquina del área, no cuentan con servicios higiénicos para los colaboradores, ni específicamente para el Área de Taller. Aquí existe una puerta grande que conecta con el ambiente continuo, este está destinado a servir de cochera, podemos encontrar vehículos de gran tamaño con muchas abolladuras debido a choques, este espacio

no cuenta con techo, todos los aparatos se encuentras expuestos, tampoco con piso ni con servicios higiénicos.

Los colaboradores cuentan con indumentaria adecuada, un overol, su máscara, lentes, guantes, etc., lo que les permite cuidarse ante cualquier incidente laboral, pero muchas veces el calor y por “comodidad” sólo utilizan la ropa con la que llegan a laborar. Los materiales y piezas que se necesitan son comprados de acuerdo a la necesidad, en Almacén sólo se encuentran con cosas básicas o que constantemente se necesitan. Los colaboradores manifiestan sus requerimientos para poder laborar con mayor eficiencia, pero no son atendidos oportunamente, lo que hace que tengan que acoplarse a lo que está a su alcance.

La empresa no cuenta con servicios higiénicos ni un espacio adecuado en donde los colaboradores puedan reposar en sus horas de descanso; esto conlleva a que tengan que ir a sus casas y horas más tarde retornen al trabajo. Esto es muy incómodo para ellos, ya que la empresa no les brinda las facilidades para satisfacer sus necesidades fisiológicas, aunque ellos ya están acostumbrados, es muy incómodo. Tampoco cuentan con agua necesaria, no hay un sistema de agua en el ambiente, cuando ellos desean asearse tienen que acudir a la casa contigua, que pertenece a los dueños. Ellos están en constante contacto con materiales de fierro, óxido y otros elementos que necesitan de un aseo adecuado para no enfermar.

Todo lo descrito líneas arriba, se respalda en el siguiente gráfico que demuestra que no hay un buen sistema de comunicación.

1. SISTEMA DE COMUNICACIÓN

SISTEMA DE COMUNICACIÓN	N	%
SÍ	2	16.7
NO	10	83.3
TOTAL	**12**	**100**

FUENTE: Guía de Observación aplicado a los colaboradores de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Octubre - 2016.

ANÁLISIS

De los 12 colaboradores, observamos que el 83.3% (10) **NO** tienen un buen sistema de comunicación; mientras que el 16.7% (02) de los colaboradores **SÍ** tienen un buen sistema de comunicación.

RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales permiten que las personas interactúen, intercambiando maneras de pensar y sentir, nos hace sociable y amplía nuestras expectativas. En la Corporación Mechan Service S.A.C. las relaciones interpersonales no son nulas, pero sí son deficientes, lo que hace que muchas cosas se dejen de lado o se pasen por alto, cuando el diálogo tiene que ser constante para que se pueda tener una mayor confianza.

No es lo mismo informar que dialogar; informar es dar a conocer lo que acontece, mientras que dialogar es comunicar los hechos, pero teniendo en cuenta la opinión de los demás.

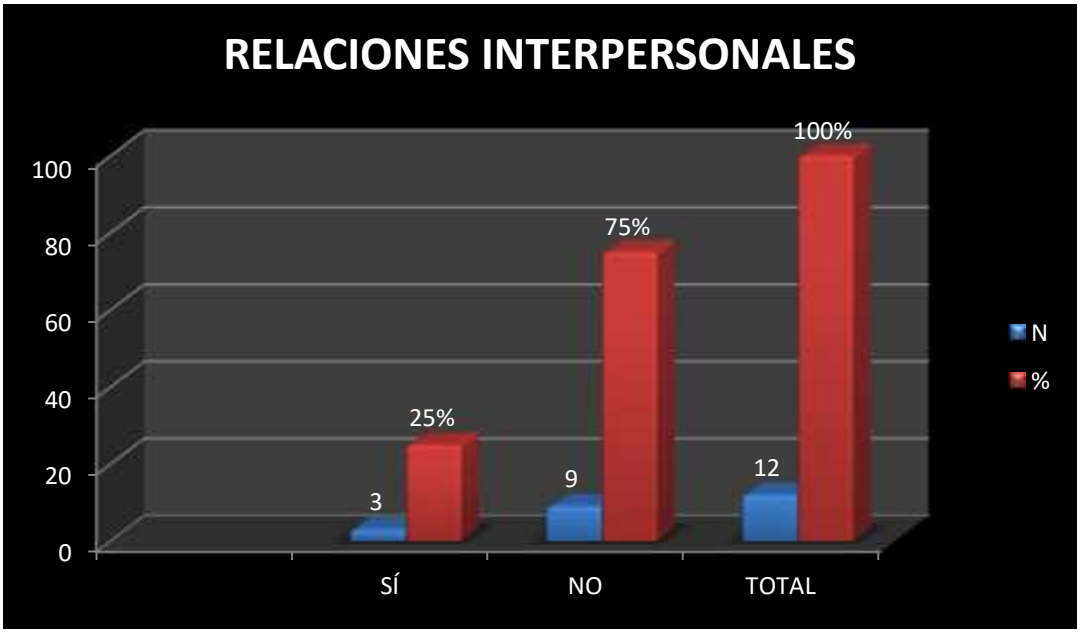
La relación entre los colaboradores, sólo es de compañeros de trabajo, por las constantes rotaciones del personal, sólo comparten espacios de oficina y luego se van a sus domicilios hasta el día siguiente. Ellos se saludan y se despiden de manera cordial; se ayudan siempre y cuando no interfiera con las labores que están haciendo al momento que se requiere de su ayuda, sino cada uno tiene que terminar las tareas asignadas. Cuando se termina con el horario de trabajo, retornan a sus hogares, no se dan la oportunidad de salir con sus compañeros de trabajo para compartir otros espacios que no sean laborales; esto tampoco

es propuesto por los Gerentes de la empresa. Muy poco tiempo, o casi nada, se dedica a involucrarse en las actividades.

Los Gerentes no se involucran en las actividades laborales de la empresa, ellos sólo llegan los últimos días de la semana, o fin de mes porque saben que los colaboradores cumplen con su trabajo. La ausencia de los Gerentes en la empresa hace que las relaciones interpersonales entre ellos y los colaboradores sean escasas o nulas, por eso una de los mejores canales informales de comunicación es pasear por la organización, la cual es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los colaboradores mientras se desplazan por la empresa. Así establecen contactos informales con los colaboradores y se enteran de cómo están sus unidades.

2. RELACIONES INTERPERSONALES

RELAC. INTERP.	N	%
SÍ	3	25
NO	9	75
TOTAL	**12**	**100**



FUENTE: Guía de Observación aplicado a los colaboradores de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Octubre - 2016.

ANÁLISIS

De los 12 colaboradores, observamos que el 75% (09) de ellos **NO** tienen buenas relaciones interpersonales; mientras que el 25% (03) de los colaboradores **SÍ** mantienen buenas relaciones interpersonales.

DESEMPEÑO LABORAL

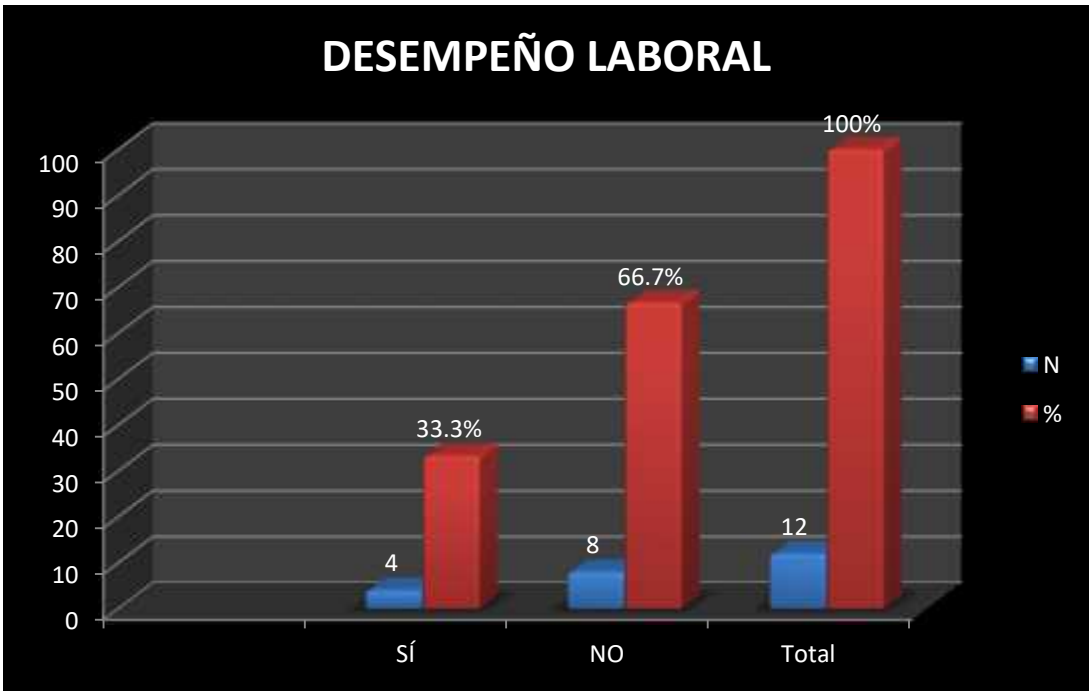
Cada una de las personas contratadas en la Corporación Mechan Service SAC son personas que conocen muy bien las labores que se tienen que realizar y los mecanismos técnicos con los que se deben de hacer las cosas, pero eso no basta cuando carecen de algunas herramientas o materiales para cumplir totalmente con su trabajo, y esto ocurre porque los Gerentes e muchas veces no hace caso a las opiniones o sugerencias de los colaboradores,

ocasionando que se retrase con las tareas asignadas. Los colaboradores se sienten poco satisfechos con las labores realizadas porque a ellos les gustaría, en algún momento, haber hecho las cosas de diferente manera, si bien es cierto, su trabajo lo realizan de manera libre, es decir, sin nadie que les condicione la manera en hacer las cosas, muchas veces no pueden cambiar el proceso de reparación porque carecen de algunas herramientas o materiales.

Los colaboradores cuando aplican sus conocimientos obtienen buenos resultados, pero ellos no se sienten responsables del éxito o fracaso del servicio brindado, esto se debe a la falta de compromiso de la empresa, para muchos de ellos es sólo un centro de trabajo, no lo ven como una oportunidad de crecimiento personal y profesional en cual pueden ascender o lograr que la empresa prospere gracias a sus aportes y así ellos también puedan salir beneficiados en diferentes aspectos: salariales, profesionales, estabilidad laboral, oportunidades y crecimiento. Ellos sólo “cumplen con su trabajo y su horario”, no dan más allá de eso.

La falta de organización hace que las unidades que ingresan no sean bien registradas, es decir, que no se tenga un buen registro de control de entrada y salida de los autos, de las fallas que tienen o con las características que ingresan. Hubo ocasiones en las que se han intercambiado los servicios que se le debe dar a un auto por otro y también se han realizado reparaciones que no fueron requeridas; todo esto por la falta de comunicación. Cuando ingresa un auto, hacen un registro de internamiento y colocan una papel sobre el parabrisas del auto con la fecha de entrega y a los pocos días esta se despega, perdiendo el sentido de los plazos, haciendo un trabajo presuroso.

3. DESEMPEÑO LABORAL		
DESEMP. LABORAL	**N**	**%**
SÍ	4	33.3
NO	8	66.7
Total	**12**	**100**



FUENTE: Guía de Observación aplicado a los colaboradores de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Octubre - 2016.

ANÁLISIS

De los 12 colaboradores, observamos que el 66.7% (08) de ellos **NO** tienen un buen desempeño laboral; mientras que el 33.3% (04) de los colaboradores **SÍ** tienen un buen desempeño laboral.

MOTIVACIÓN

El tema motivacional dentro de la Corporación Mechan Service SAC es muy poco valorado, no toman en cuenta lo importante que es tener a los colaboradores motivados, los buenos resultados que se pueden lograr con ello. Las personas podemos dar mejores resultados cuando nos sentimos cómodos, alegres, importantes y reconocidos por lo que hacemos, no es necesario invertir grandes cantidades de dinero para lograrlo, con pequeños gestos podemos lograr mucho más.

Los colaboradores de la Corporación Mechan Service SAC, ante cualquier dificultad que se les presenta acuden hablar con quien se encuentre en la empresa, y este a su vez lo comunica a los Gerentes, a pesar de las soluciones coherentes que brindan los colaboradores, no son solucionadas sus necesidades, sintiendo que sus opiniones no se toman en cuenta.

El Gerente General y el Gerente Administrativo no siempre se encuentran en la empresa, sólo los jefes de área, esto hace que se sienta la ausencia del líder de la empresa, quienes deberían de encaminarlos, de guiarlos, orientarlos, aconsejarlos. Esto hace que la empresa vaya a la deriva, que se viva lo del día a día, sin nadie que fiscalice lo que se hace; quien más que el dueño de la empresa para ver el trabajo de los demás y evaluar si esto hace crecer o no a su empresa en relación a sus objetivos planteados.

Al no estar presente el Gerente General ni el Administrativo, queda toda la responsabilidad en los Jefes de Área para que se cumplan con los trabajos, pero estos no motivan al

personal, no impulsan a los colaboradores a que realicen mejor su trabajo, sólo esperan que los autos sean reparados, tampoco se reconoce ni se felicita su buen desempeño laboral, sólo se visualizan los errores que puedan haber tenido.

Los colaboradores no se sienten parte de la empresa, no se involucran con ella, no se siente parte importantes, mucho menos sería un lugar al que recomendarían como centro de trabajo, muchos de ellos se van decepcionados de la manera en cómo se trabaja dentro de la Corporación Mechan Service SAC, no se ofrecen capacitaciones que actualicen los conocimientos técnicos laboral que procuren un crecimiento profesional, ofreciéndoles nuevos retos y oportunidades. Ante estas acciones existe una respuesta, un comportamiento de desinterés por parte de los colaboradores a involucrarse más allá de las actividades laborales que cumple dentro de la empresa.

Ante esto, Chiavenato dice que existen premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, una es cuando existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, aquí se habla de un comportamiento causado; otra es un comportamiento motivado, a través de impulsos, deseos, necesidades o tendencias. En ambos casos tenemos factores que incentivan o fomentan a una reacción por parte del colaborador, ya sea positiva o negativa. Esto dependerá de la acción o actividad que se le presente o enfrente al colaborador por parte de los jefes de la empresa.

No existen reuniones extra laborales en donde se tenga la oportunidad de conocer a la persona, no al colaborador, que se hable de aspiraciones, metas, inquietudes, se brinde sugerencias, haciendo que las relaciones interpersonales sean más estrechas. Estas

actividades hacen que los colaboradores se sientan importantes, valorados, vinculados con los objetivos de la empresa, y resulta muy beneficioso para todos; además que cambiaría en mucho la imagen que tienen de los Gerentes y Jefes de Área. El festejar fechas importantes como cumpleaños, logros, motiva al colaborador hacer mejor su trabajo y a sentirse orgulloso del lugar donde laboran.

4. MOTIVACIÓN		
MOTIVACIÓN	**N**	**%**
SÍ	0	0
NO	12	100
Total	**12**	**100**

FUENTE: Guía de Observación aplicado a los colaboradores de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Octubre - 2016.

ANÁLISIS

De los 12 colaboradores, observamos que el 100% (12) **NO** reciben una buena motivación por parte de los Gerentes de la empresa.

CONTENIDOS CORPORATIVOS

Cuando hablamos de contenidos corporativos, nos referimos a la información que rige y direcciona a la empresa dentro del ámbito laboral y la cual repercute en el actuar de los colaboradores para contribuir con el crecimiento de la empresa.

En la Corporación Mechan Service SAC de todos los colaboradores, menos de la mitad de ellos, conocen la historia de la creación de la empresa, saben cuáles sus los valores, qué objetivos persiguen, cuál es la Misión y Visión que desean llegar a cumplir; porque sólo han ingresado a la empresa a laborar, más no a ser parte de ella. En consecuencia, no pueden cumplir con algo que desconocen.

En cuanto al organigrama, no conocen su estructura, sólo saben cuáles son los cargos de cada persona, y eso dificulta mucho al momento de direccionar la información porque no se respeta el orden jerárquico de los cargos de cada persona y al momento de dar una indicación o exponer alguna necesidad, saltan los puestos y el orden jerárquico de las personas, ocasionando una falta de respeto laboral dentro de la empresa. Junto a ello, la falta de organización que se demuestra dentro de la empresa al momento de comunicarse, porque cada puesto debe cumplir con las funciones asignadas sin que nadie sobrepase por ellas.

El único canal de comunicación de la empresa es el aire natural, ya que las indicaciones se dan de manera verbal hacia los colaboradores; algunas veces el soporte físico es el papel, en ella se plasma las indicaciones sobre el internamiento de los automóviles y se coloca en sus parabrisas. Estos documentos no cuentan con el logo de la empresa, sino es un papel simple en donde se redactan las indicaciones. Lo que no ocurre con la documentación externa, aquí los documentos sí cuentan con el logo de la empresa.

Los colaborados identifican visualmente a la marca (logo) de la empresa, saben cuál es su forma y sus colores. Los ambientes de la empresa no tienen una identificación (rótulos) con los nombres de cada área y si los tienen son unos papeles bond impresos con el nombre, pero no están debidamente elaborados, es decir no mantienen su identidad corporativa, no está su logo. Lo mismo ocurre con los materiales, papelería y demás objetos que cada oficina necesita, no tienen los diseños adecuados para que el colaborador pueda relacionar, identificar y reconocer la identidad corporativa de la empresa, a través de su marca (logo). Falta fortalecer los contenidos corporativos, hacer que los colaboradores conozcan de ellos para que puedan orientarse, dirigirse hacia el cumplimiento de los objetivos y para que puedan tener un mejor sistema de comunicación interna.

5. CONTENIDOS CORPORATIVOS

CONTENIDOS CORPORATIVOS	N	%
SÍ	0	0
NO	12	100
Total	**12**	**100**

FUENTE: Guía de Observación aplicado a los colaboradores de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Octubre - 2016.

ANÁLISIS

De los 12 colaboradores, observamos que el 100% (12) **NO** utiliza ni identifica adecuadamente los contenidos corporativos.

2. ENCUESTA Y ENTREVISTA

Estos dos instrumentos son complementarios, primero hemos aplicado la encuesta utilizando la escala de Likert para medir la percepción que tienen los colaboradores del Clima Organizacional de la Corporación Mechan Service SAC. Este cuestionario tiene 80 preguntas divididas en cinco indicadores que nos permiten visualizar mejor los aspectos laborales en los que trabajan. Luego de obtener los resultados se ha tabulado muestra por

muestra, primero hemos sacado la valoración de cada uno de los indicadores y luego hemos unido esas valoraciones para sacar un resultado sobre la percepción que la muestra tiene del Clima Organizacional; esto se ha repetido en las 12 muestras que tiene nuestra investigación.

Posterior a ella, se ha unido las valoraciones de las percepciones de cada una de las muestras para hacer una tabulación final en donde se muestre de manera general la percepción del Clima Organizacional que se vive en la Corporación Mechan Service SAC. Esto nos ayudó a ratificar los resultados de nuestra Guía de Observación. Terminado estas evaluaciones procederemos a brindar los resultados obtenidos de acuerdo a las gráficas mostradas.

Resultados de Escala de Likert

Para poder analizar los datos obtenidos, se aplica la técnica de medición de la escala de Likert, esta se basa en establecer una escala para identificar la percepción sobre el Clima Organizacional de la Corporación Mechan Service SAC, la situación en la que se encuentre cada colaborador dependerá del valor total generado en el cuestionario.

La puntuación **por cada indicador de las muestras**, se considera alta o baja según el número de ítems multiplicados por el valor de las escalas; es decir, la puntuación mínima posible es de 16 puntos (1x16); y la máxima es de 80 puntos (5x16).

De manera que, para conocer el resultado sobre la percepción del clima organizacional de la empresa, se determina lo siguiente:

- Una puntuación de 16 a 32 puntos: Muy mala percepción.
- Una puntuación de 33 a 47 puntos: Mala percepción.
- Una puntuación de 48 puntos: Percepción neutral.
- Una puntuación de 49 a 64 puntos: Buena percepción.
- Una puntuación de 65 a 80 puntos: Muy buena percepción.

Mientras que la puntuación **por cada muestra**, se considera bajo las mismas reglas ya establecida; es decir, la puntuación mínima posible es de 80 puntos (1x80); y la máxima es de 400 puntos (5x80).

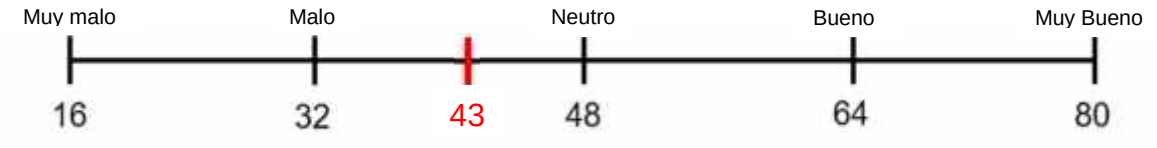
En conclusión para conocer el resultado general sobre la percepción del clima organizacional de la empresa, se deduce lo siguiente:

- Una puntuación de 80 a 160 puntos: Muy mal clima organizacional.
- Una puntuación de 161 a 239 puntos: Mal clima organizacional.
- Una puntuación de 240 puntos: Clima organizacional neutral.
- Una puntuación de 241 a 320 puntos: Buen clima organizacional.
- Una puntuación de 321 a 400 puntos: Muy buen clima organizacional.

De acuerdo a estas escalas establecidas, donde se registran las sumatorias de puntos por sujeto respecto a los parámetros analizados, se determina que:

a. ***<u>Muestra N° 1:</u>***

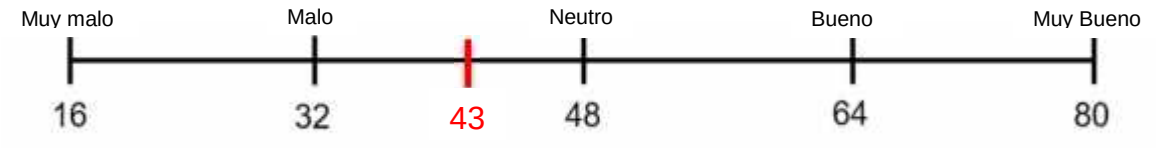
a.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

La "muestra Nº 1" otorga 43 puntos al sistema de comunicación con lo cual manifiesta una mala percepción comunicacional en la empresa.

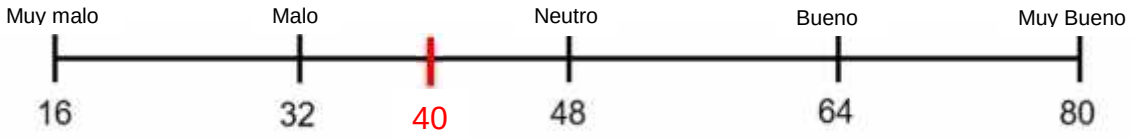
a.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

De 80 puntos, las relaciones interpersonales obtuvieron 43 puntos según el encuestado, de modo que se percibe de forma desfavorable.

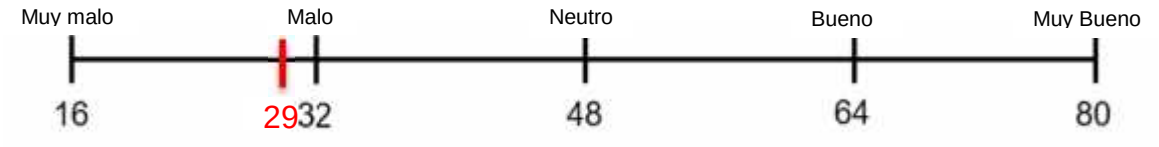
a.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

El desempeño laboral de acuerdo a la sumatoria de las respuestas de la muestra, nos expresa un mal desempeño laboral en la empresa al obtener 40 puntos.

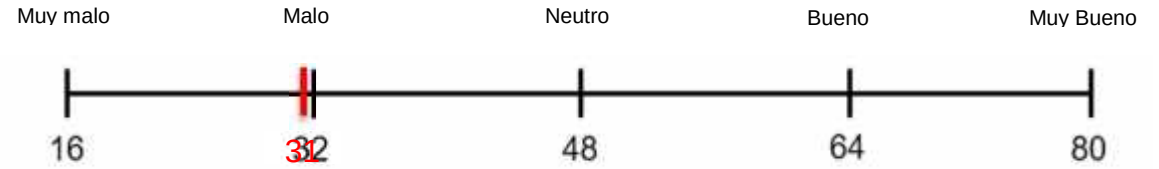
a.4. Motivación:



Análisis:

Con respecto a la motivación que brinda la empresa, esta fue calificada con 29 puntos por la muestra cuestionada, con la que se concluye la muy mala motivación que se les brinda a los colaboradores.

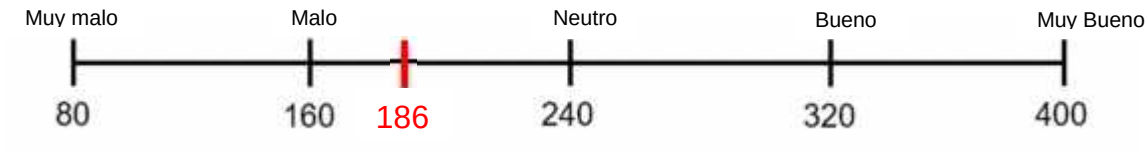
a.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

Como muy mala es considerado el contenido corporativo con 31 puntos según el colaborador encuestado.

RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:

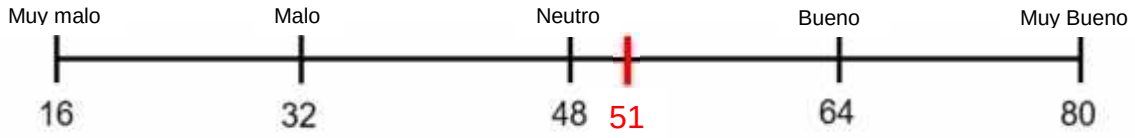


Análisis:

En una escala de 80 a 400 puntos, la presenta muestra percibe un mal clima organizacional dentro de su empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", con 186 puntos.

b. Muestra N° 2:

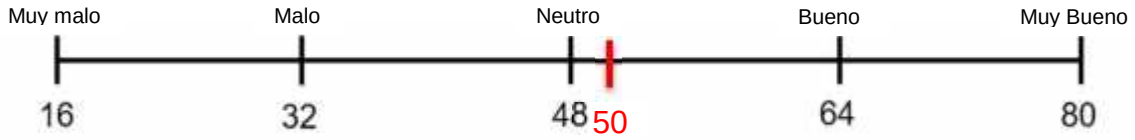
b.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

De acuerdo a lo indicado por la muestra número 2, este califica con 51 puntos al sistema de comunicación en su empresa, categorizándola como buena.

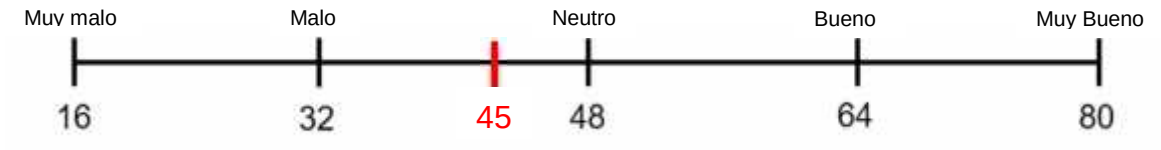
b.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

Según lo obtenido podemos concluir que las relaciones interpersonales se manifiestan de buena forma con 50 puntos, en una escala de 16 a 80 puntos.

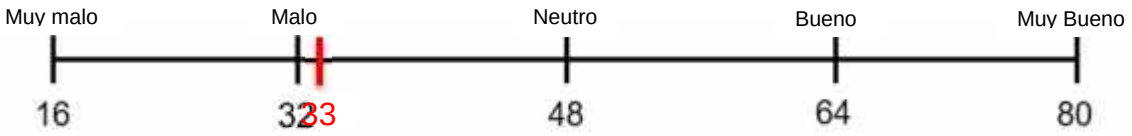
b.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

La sumatoria de 45 puntos nos refleja que el desempeño laboral en la empresa se percibe como mala entre los colaboradores.

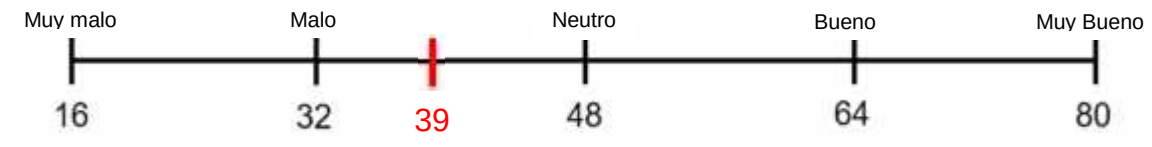
b.4. Motivación:



Análisis:

La motivación entre miembros de la empresa es evaluada como mala, al obtener según el encuestado 33 puntos, muy debajo del puntaje neutral.

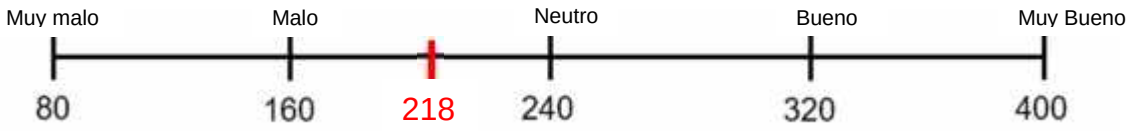
b.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

De forma negativa o mala percepción fue calificado el contenido corporativo, al sumar sólo 39 puntos según el colaborador cuestionado.

<u>RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:</u>

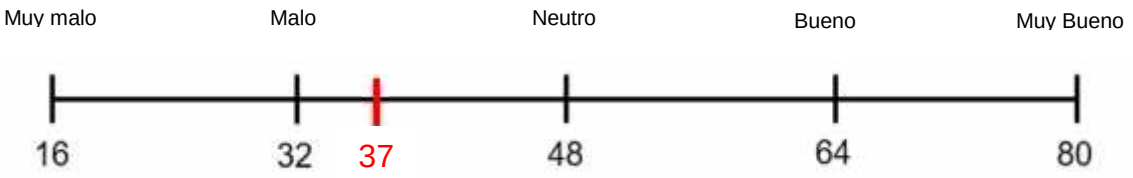


Análisis:

La muestra número 2 brinda 218 puntos, con lo que se concluye que observa un mal clima organizacional en la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C".

c. <u>Muestra N° 3:</u>

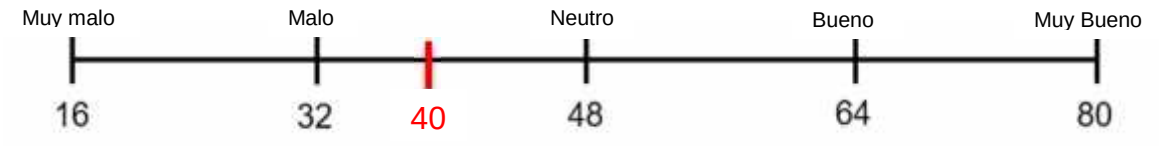
c.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

Con respecto al sistema de comunicación en la empresa, esta fue calificada con 37 puntos por la muestra interrogada, con la que se concluye el mal sistema de comunicación que se desarrolla entre los colaboradores.

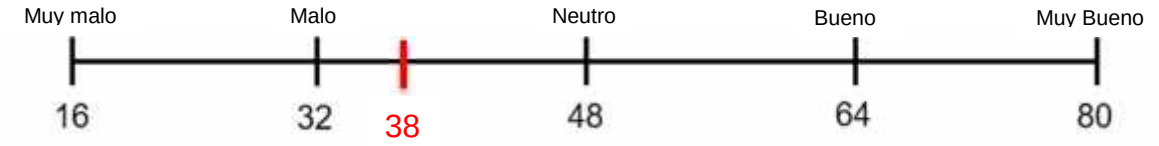
c.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

Como mala es considerado las relaciones interpersonales entre empleados con 40 puntos según el colaborador encuestado.

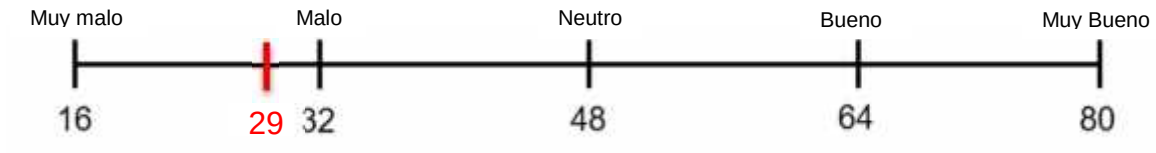
c.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

De 80 puntos, el desempeño laboral obtuvo 38 puntos según el encuestado, de modo que se percibe de mala forma.

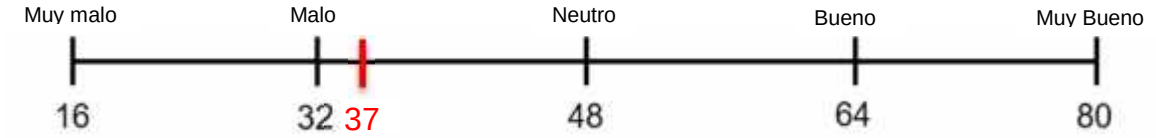
c.4. Motivación:



Análisis:

De acuerdo a lo indicado por la muestra número 3, este califica con 29 puntos a la motivación desenvuelta en la su empresa, categorizándola como muy mala.

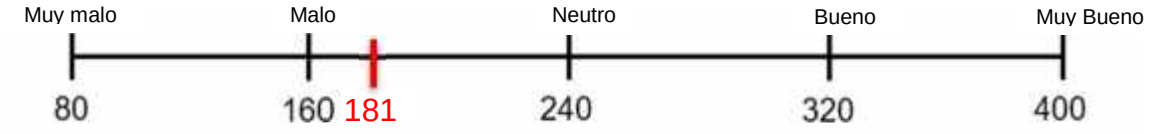
c.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

Según lo obtenido podemos concluir que el contenido corporativo se desarrolla de mala forma con 37 puntos, en una escala de 16 a 80 puntos.

<u>RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:</u>

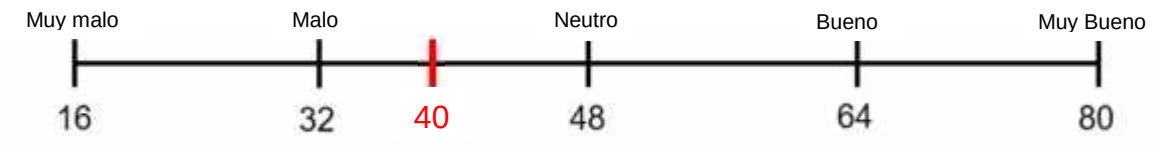


Análisis:

Como mala fue calificada la organizacional en la empresa “Corporación Mechan Service S.A.C”, según el colaborador encuestado al otorgar 181 puntos, en una escala de 80 a 400 puntos.

d. <u>Muestra N° 4:</u>

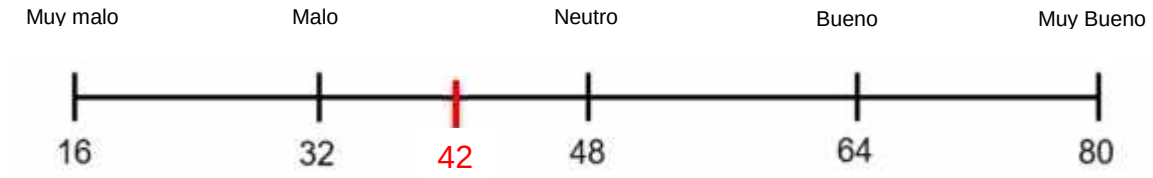
d.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

La sumatoria de 40 puntos nos refleja que el sistema de comunicación en la empresa se percibe como mala entre los empleados.

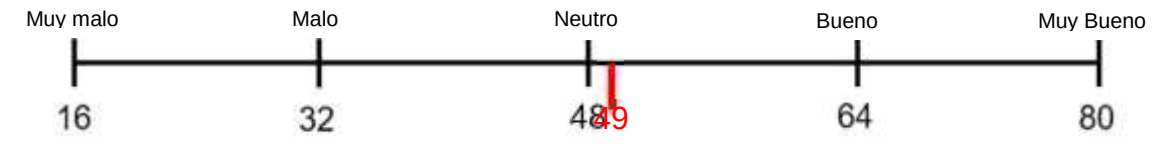
d.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

Las relaciones interpersonales entre miembros de la empresa es evaluada como mala, al obtener según el encuestado 42 puntos, menor al puntaje neutral.

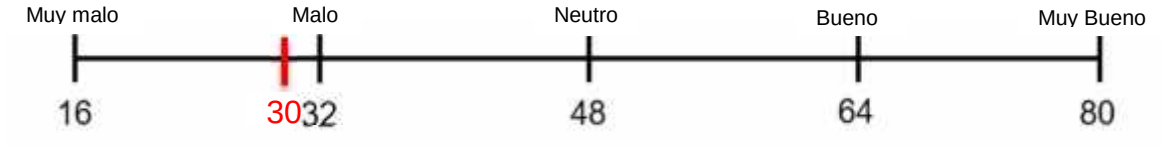
d.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

El desempeño laboral de acuerdo a la sumatoria de las respuestas de la muestra, nos expresa un buen desempeño laboral en la empresa al obtener 49 puntos.

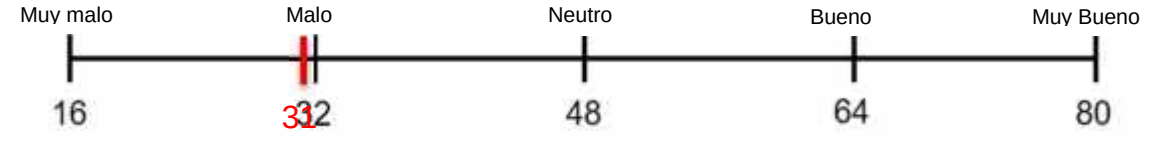
d.4. Motivación:



Análisis:

De forma negativa o con muy mala percepción fue calificada la motivación, al sumar sólo 30 puntos según el colaborador cuestionado.

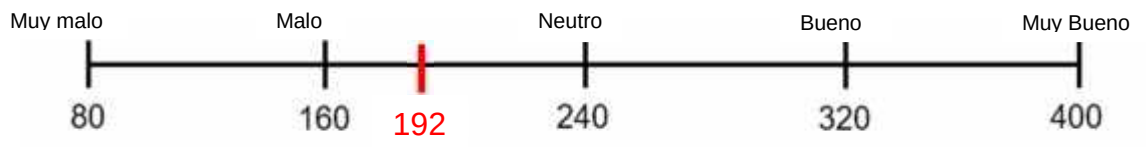
d.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

La muestra número 4 otorga 31 puntos al contenido corporativo con lo cual manifiesta una muy mala percepción de estos contenidos corporales en la empresa.

RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:

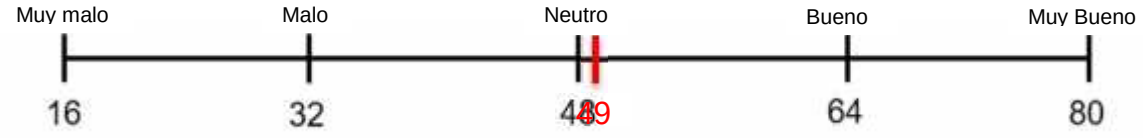


Análisis:

Con 192 puntos fue evaluado el clima organizacional interno de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", con lo que se deduce que este clima es desfavorable para el empleado encuestado.

e. Muestra N° 5:

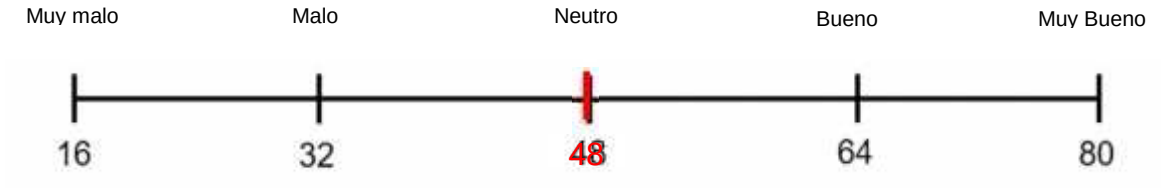
e.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

De 80 puntos, el sistema de comunicación empleado en la empresa obtuvo 49 puntos según el encuestado, de modo que se percibe de forma favorable.

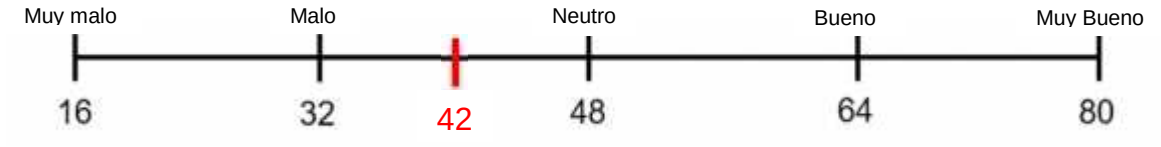
e.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

De forma neural es considerado las relaciones internacionales con 48 puntos exactamente según el colaborador encuestado.

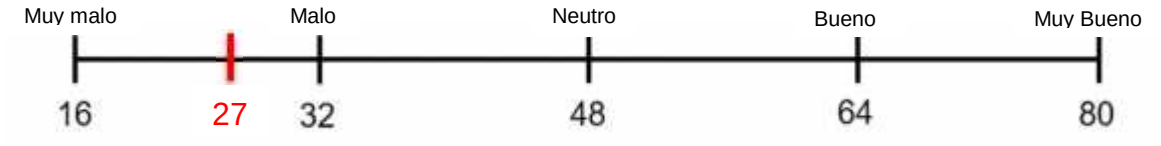
e.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

De acuerdo a la sumatoria de las respuestas de la muestra, nos expresa un mal desempeño laboral en la empresa al obtener 42 puntos.

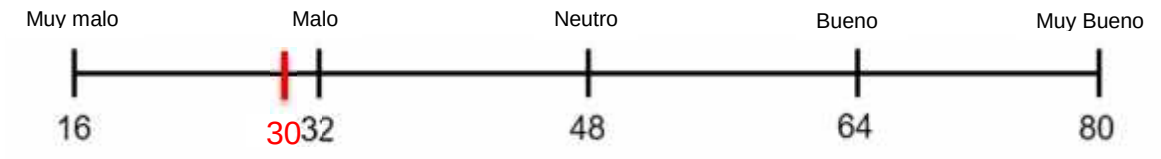
e.4. Motivación:



Análisis:

Según lo obtenido podemos concluir que la motivación en la empresa se otorga de muy mala forma, al ser respaldada con 27puntos, en una escala de 16 a 80 puntos.

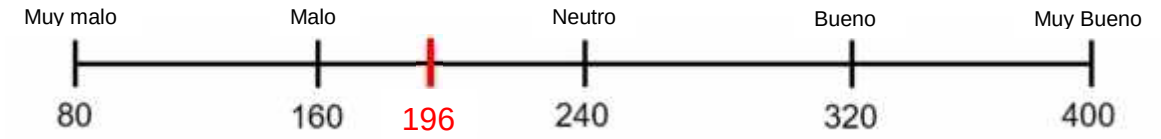
e.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

Con respecto al contenido corporativo de la empresa, esta fue calificada con 30 puntos por la muestra cuestionada, con la que se concluye la muy mala praxis de estos contenidos en los colaboradores.

<u>RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:</u>

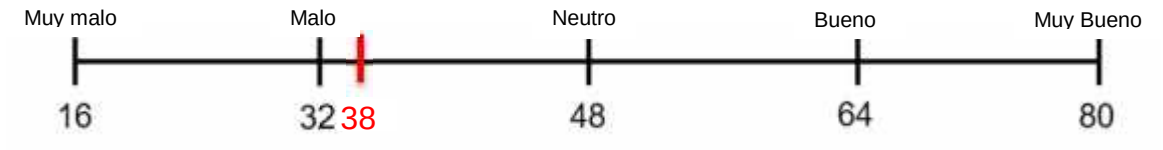


Análisis:

Como malo fue categorizado el clima organizacional en la empresa “Corporación Mechan Service S.A.C”, al obtener 196 puntos de parte de la muestra número 5.

f. Muestra N° 6:

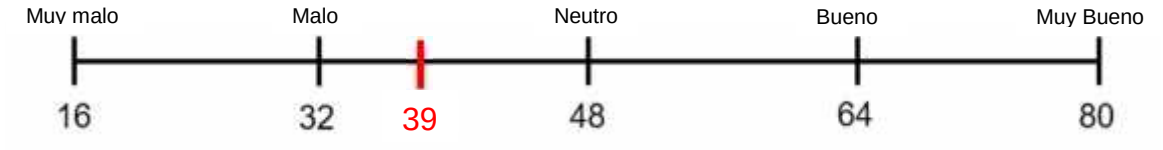
f.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

De acuerdo a lo indicado por la muestra número 6, este califica con 38 puntos al sistema de comunicación en su empresa, categorizándola como mala.

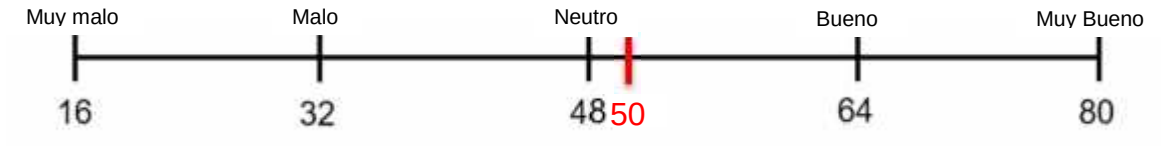
f.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

La sumatoria de 39 puntos nos refleja que las relaciones interpersonales en la empresa se perciben como malas entre los colaboradores.

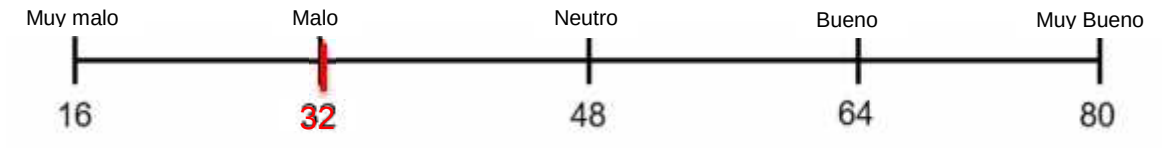
f.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

El desempeño laboral de los miembros de la empresa es evaluada como buena, al obtener según el encuestado 50 puntos.

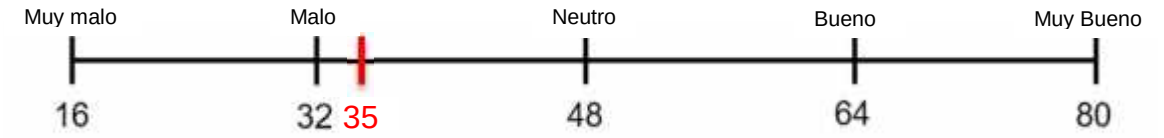
f.4. Motivación:



Análisis:

De 80 puntos, la motivación empresarial obtuvo 32 puntos según el encuestado, de modo que se percibe de forma muy desfavorable.

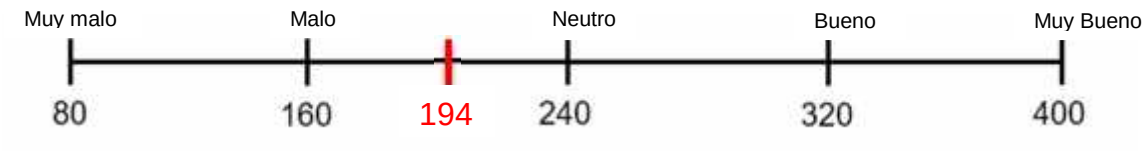
f.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

Con respecto al contenido corporativo de la empresa, esta fue calificada con 35 puntos por la muestra cuestionada, con la que se concluye el mal contenido corporativo en los colaboradores.

RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:

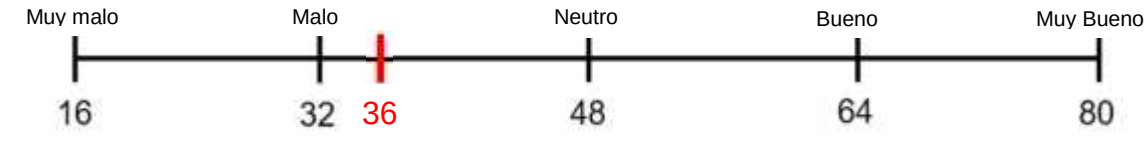


Análisis:

Con 194 puntos, se puede deducir que el clima organizacional en la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C" es mala, así lo evaluó la muestra número 6.

g. Muestra N° 7:

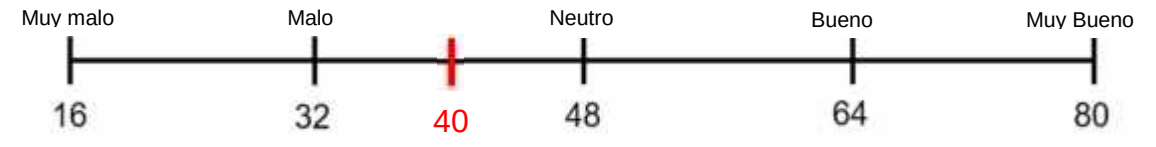
g.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

De acuerdo a lo indicado por la muestra número 7, este califica con 36 puntos al sistema de comunicación en su empresa, categorizándola como mala.

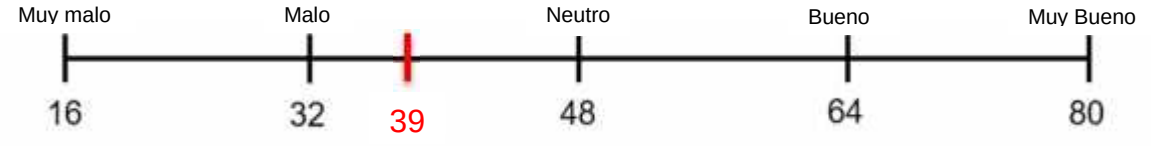
g.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

La sumatoria de 40 puntos nos refleja que las relaciones interpersonales en la empresa se perciben como mala entre los colaboradores.

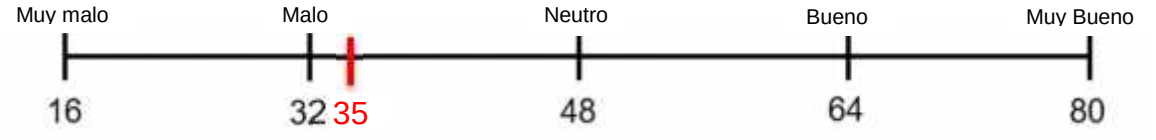
g.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

De forma negativa o de mala percepción fue calificado el desempeño laboral, al sumar sólo 39 puntos según el colaborador cuestionado.

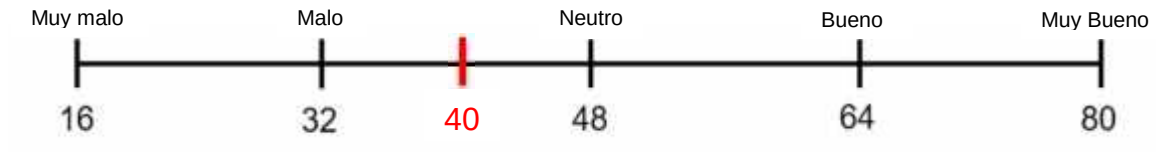
g.4. Motivación:



Análisis:

La muestra número 7 otorga 35 puntos a la motivación que se ofrece en la empresa, la cual manifiesta una mala percepción de la motivación.

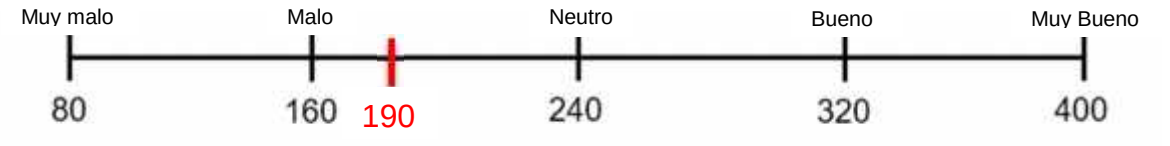
g.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

El contenido corporativo de acuerdo a la sumatoria de las respuestas de la muestra, se manifiesta de una mala forma siendo demostrado con 40 puntos.

<u>RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:</u>

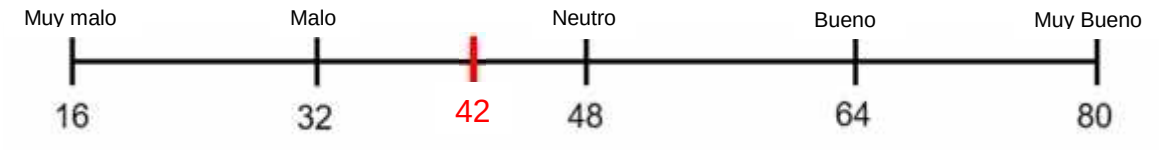


Análisis:

La muestra cataloga como malo el clima organizacional de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", al brindar 190 puntos de aprobación en una escala de 80 a 400 puntos.

h. ***Muestra N° 8:***

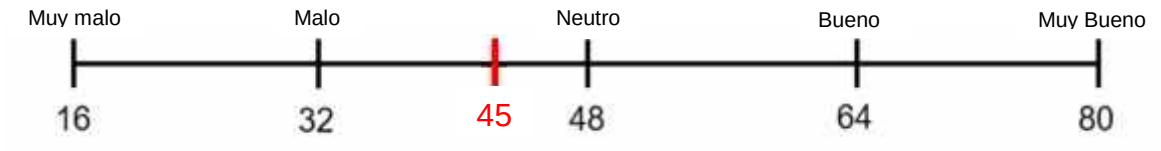
h.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

Como mala es considerado el sistema de comunicación con 31 puntos según el colaborador encuestado.

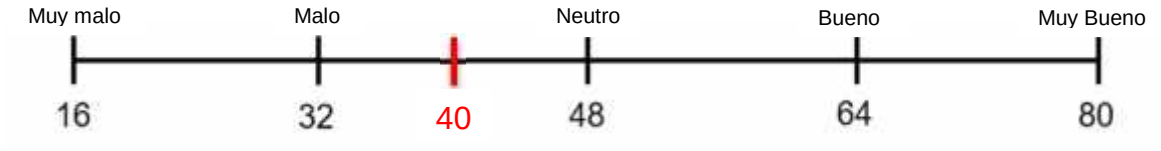
h.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

Según lo obtenido podemos concluir que las relaciones interpersonales se manifiestan de mala forma con 45 puntos, en una escala de 16 a 80 puntos.

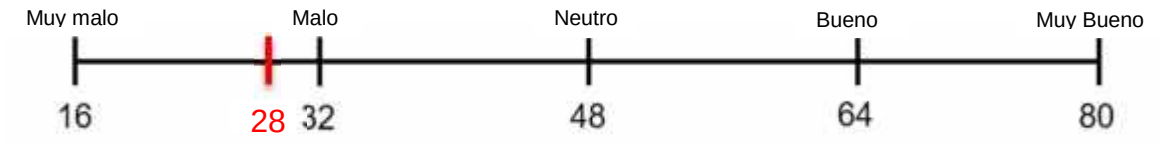
h.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

El desempeño laboral de los miembros de la empresa es evaluada como mala, al obtener según el encuestado 40 puntos.

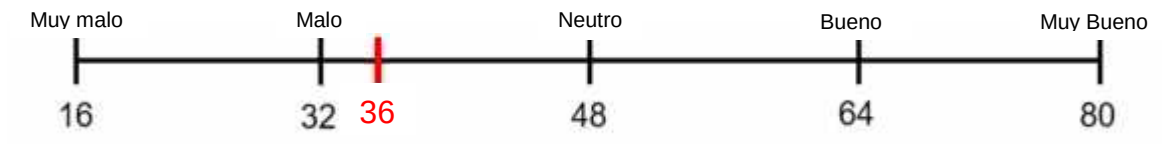
h.4. Motivación:



Análisis:

La muestra número 8 calificó con 28 puntos la motivación en la empresa con lo cual se manifiesta una muy mala percepción.

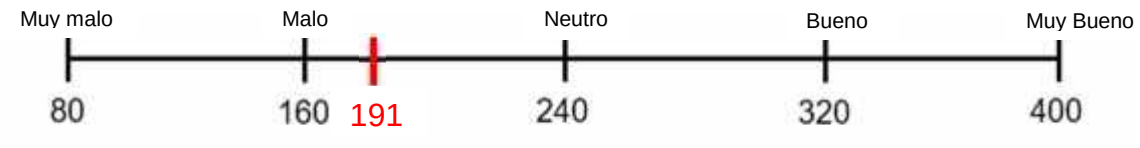
h.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

Con respecto al contenido corporativo de la empresa, esta fue calificada con 36 puntos por la muestra cuestionada, con la que se concluye la mala percepción de este en los colaboradores.

RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:

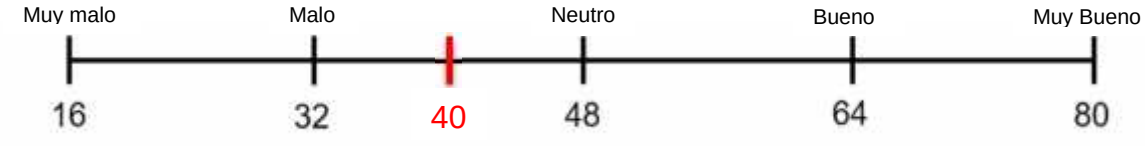


Análisis:

El clima organizacional de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C" es calificada como mala, según la muestra número 8, quien otorgó 191 puntos.

i. ***Muestra N°9:***

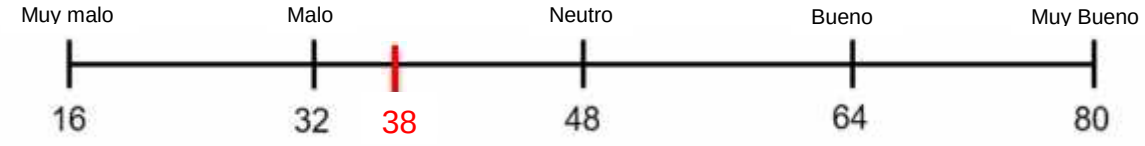
i.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

Según lo obtenido podemos concluir que el sistema de comunicación se manifiesta de mala forma entre los interrogados con 40 puntos, en una escala de 16 a 80 puntos.

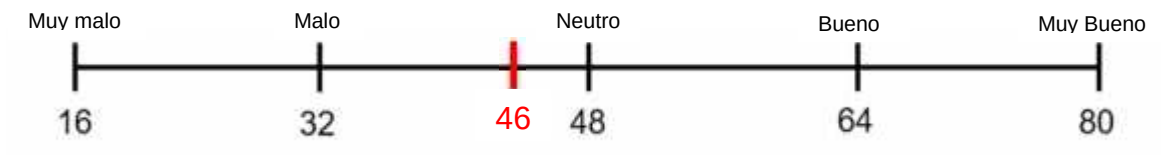
i.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

De 80 puntos, las relaciones interpersonales obtuvieron 38 puntos según el encuestado, de modo que se percibe de forma desfavorable.

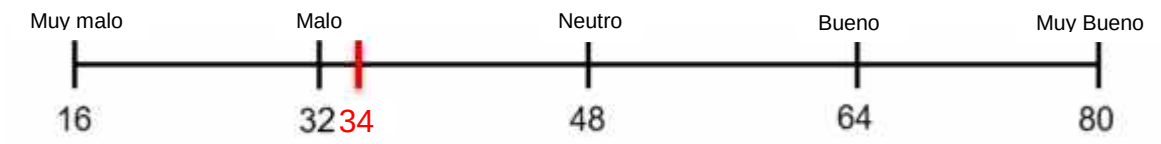
i.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

Como malo es considerado el desempeño laboral con 46 puntos según los miembros de la empresa.

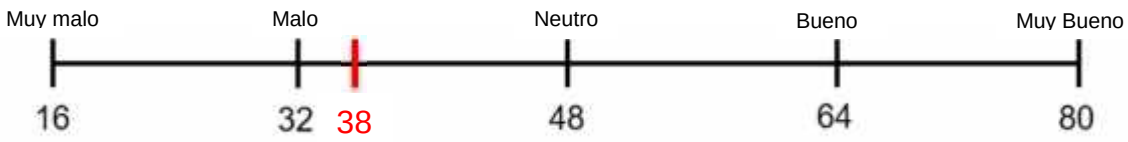
i.4. Motivación:



Análisis:

La sumatoria de 34 puntos nos refleja que la motivación en la empresa se percibe como mala entre los colaboradores.

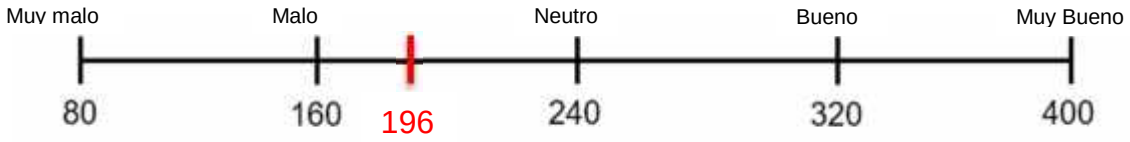
i.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

El contenido corporativo de la empresa es evaluada como mala, al obtener según el encuestado 38 puntos, menor al puntaje neutral.

<u>RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:</u>

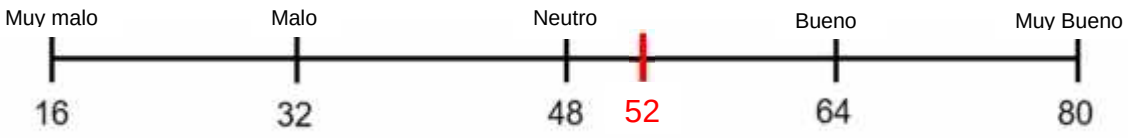


Análisis:

La presente muestra brindó 196 puntos, con lo que se concluye como malo el clima organizacional de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C".

j. <u>Muestra N° 10:</u>

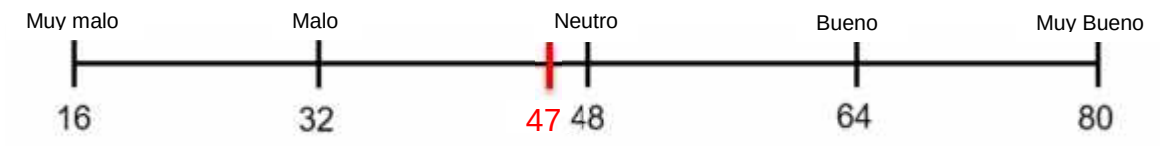
j.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

De acuerdo a lo indicado por la muestra número 10, este califica con 52 puntos al sistema de comunicación en su empresa, calificándola como buena.

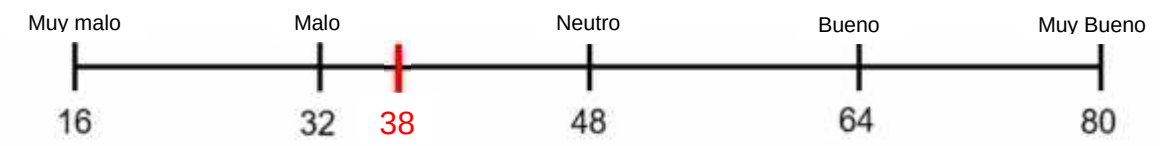
j.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

Las relaciones interpersonales de acuerdo a la sumatoria de las respuestas de la muestra, nos expresa un mal desarrollo al obtener 47 puntos, en una escala de 16 a 80 puntos.

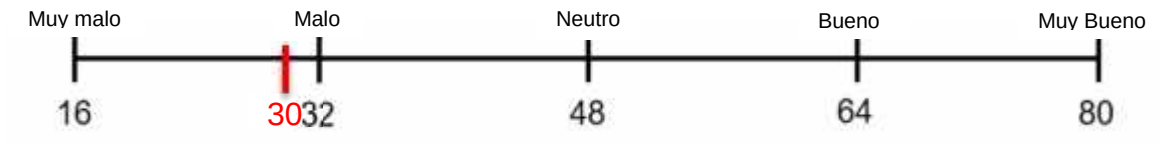
j.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

De forma negativa o de mala percepción fue calificado el desarrollo laboral, al sumar sólo 38 puntos según el colaborador cuestionado.

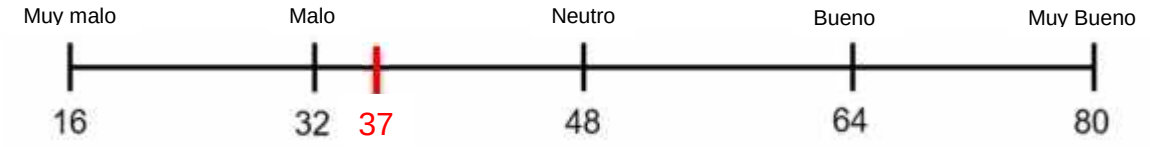
j.4. Motivación:



Análisis:

La motivación entre miembros de la empresa es evaluada como muy mala, al obtener según el encuestado 30 puntos, siendo este menor al puntaje regular.

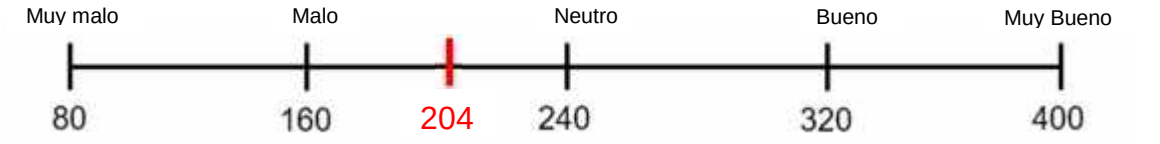
j.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

La sumatoria de 37 puntos nos refleja que el contenido corporativo en los miembros de la empresa se percibe como mala entre los colaboradores.

<u>RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:</u>

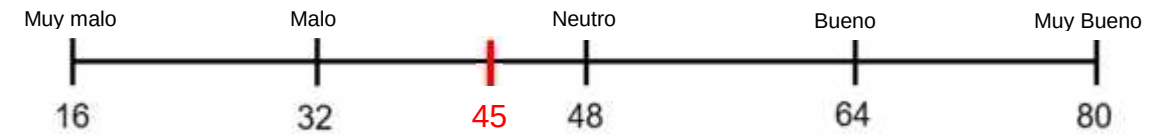


Análisis:

La perspectiva general del clima organizacional en la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C" es calificada como mala por la muestra número 10, al expresar sólo 204 puntos en una escala de 80 a 400 puntos.

k. <u>Muestra N° 11:</u>

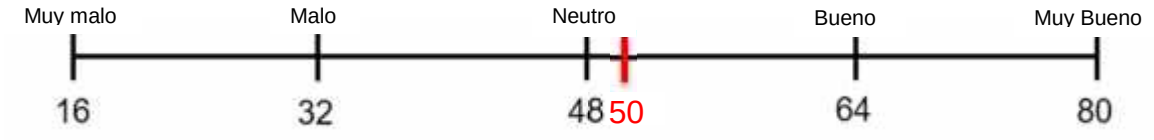
k.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

Según lo obtenido podemos concluir que el sistema de comunicación se desarrolla de mala forma con 45 puntos, en una escala de 16 a 80 puntos.

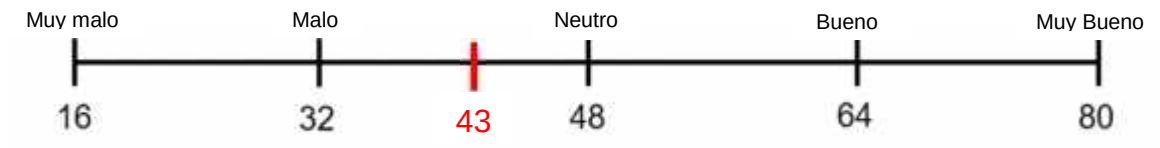
k.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

De acuerdo a lo indicado por la muestra número 11, este califica con 50 puntos a las relaciones internacionales entre los miembros de la empresa, categorizándola como buena.

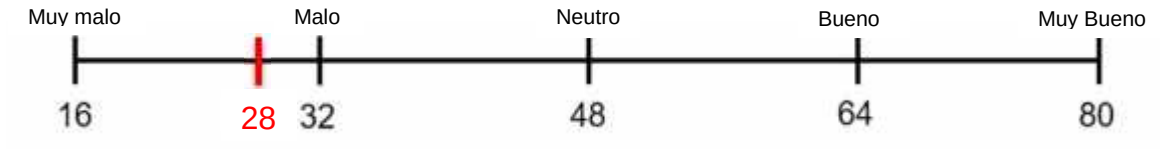
k.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

Como malo es considerado el desempeño laboral con 43 puntos según el colaborador encuestado.

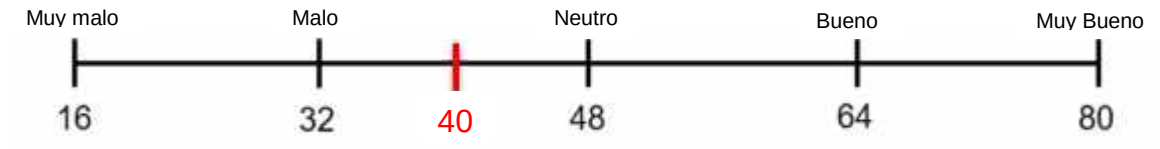
k.4. Motivación:



Análisis:

Con respecto a la motivación que brinda la empresa, esta fue calificada con 28 puntos por la muestra cuestionada, con la que se concluye la muy mala motivación que se les brinda a los colaboradores.

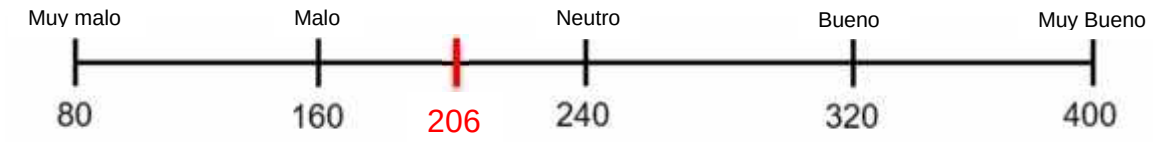
k.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

El contenido corporativo de acuerdo a la sumatoria de las respuestas de la muestra, nos expresa una mala percepción de la misma en la empresa al obtener 40 puntos.

RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL:

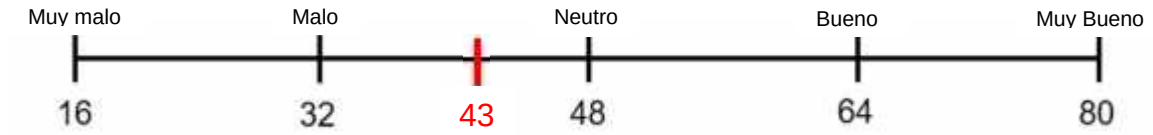


Análisis:

La sumatoria de 206 puntos, expresa la mala percepción de la muestra número 11 con respecto al clima organizacional de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C".

l. Muestra N° 12:

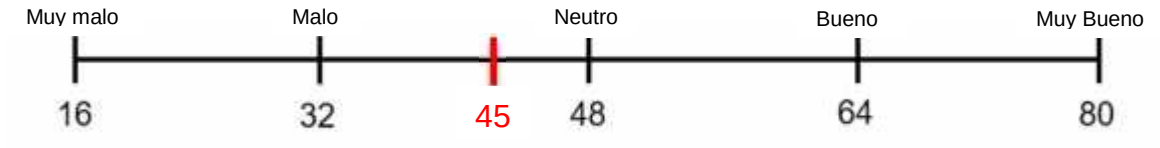
l.1. Sistema de Comunicación:



Análisis:

De 80 puntos, el sistema de comunicación obtuvo 43 puntos según el encuestado, de modo que se percibe de forma desfavorable.

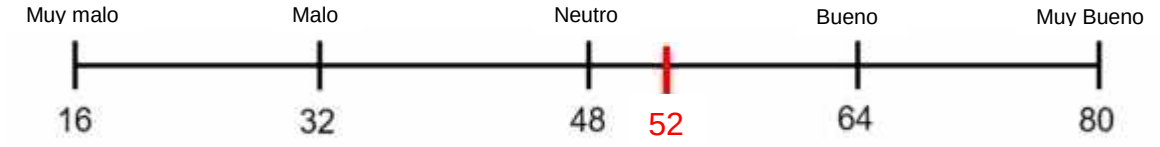
I.2. Relaciones Interpersonales:



Análisis:

La muestra número 12 otorga 45 puntos a las relaciones interpersonales con lo cual se expresa una mala percepción vivencial en la empresa.

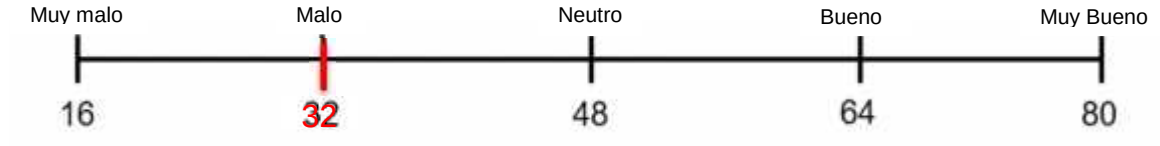
I.3. Desempeño Laboral:



Análisis:

La sumatoria de 52 puntos nos refleja que el desempeño laboral en la empresa se percibe como buena entre los colaboradores.

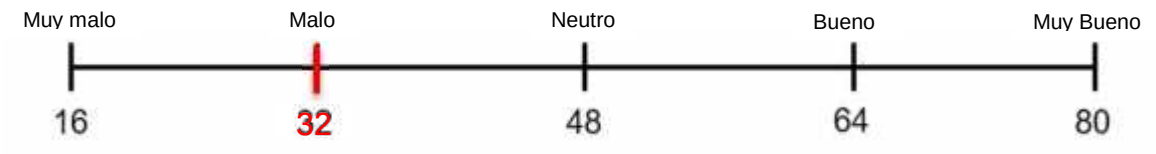
I.4. Motivación:



Análisis:

Con respecto a la motivación que brinda la empresa, esta fue calificada con 32 puntos por la muestra cuestionada, con la que se concluye la muy mala motivación ofrecida por la empresa.

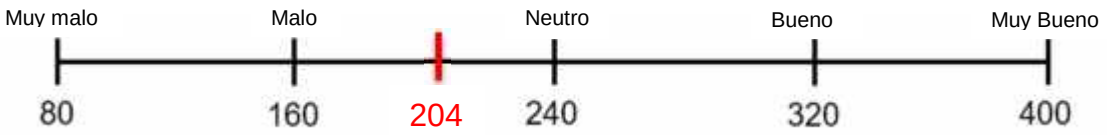
I.5. Contenido Corporativo:



Análisis:

Según lo obtenido podemos concluir que el contenido corporativo se manifiesta de muy mala forma con 32 puntos, en una escala de 16 a 80 puntos.

<u>RESULTADO GENERAL INDIVIDUAL</u>:



Análisis:

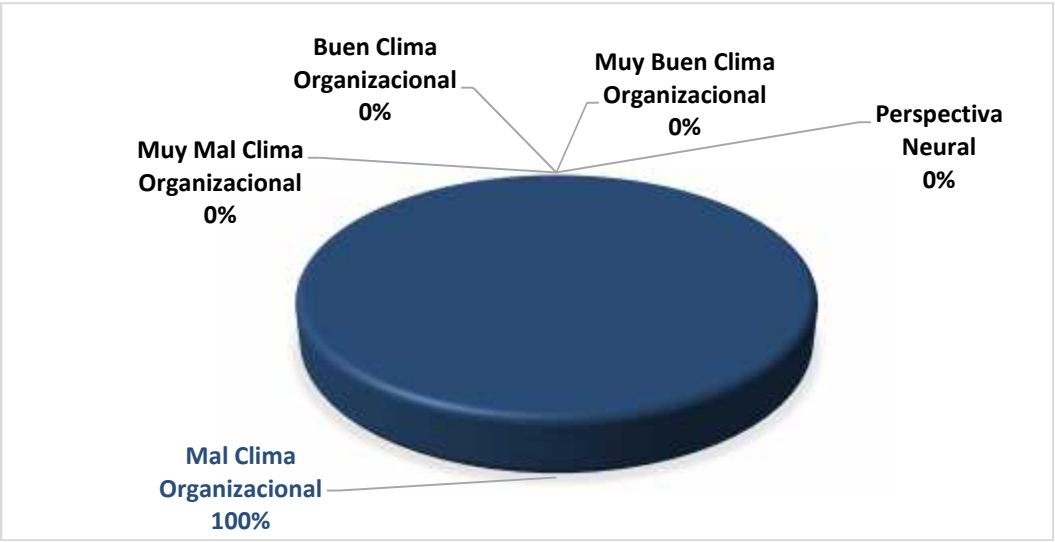
Según la muestra número 12, el clima organizacional en la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C" es mala al otorgar sólo 204 puntos de aprobación en una escala de 80 a 40 puntos.

Conclusión General sobre la percepción del clima organizacional

NIVELES DE PERSPECTIVAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL			
Valores		**N**	**Porcentaje**
Muy Buen Clima Organizacional	321 - 400 puntos	0	0%
Buen Clima Organizacional	241 - 320 puntos	0	0%
Perspectiva Neural	240 puntos	0	0%
Mal Clima Organizacional	161 - 239 puntos	12	100%
Muy Mal Clima Organizacional	80 - 160 puntos	0	0%
TOTAL		**12**	**100%**

FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Febrero - 2017.

Gráfico Estadístico:



FUENTE: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. Febrero - 2017.

Análisis:

En su totalidad, con el 100% de los colaboradores de la empresa "Corporación Mechan Service S.A.C", calificaron como malo el clima organizacional interno; desfavoreciendo a la vez su desarrollo profesional.

Todo esto se reafirma con las entrevistas realizadas a los colaboradores, la cual se presenta a continuación:

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Mariel Calle Delgado

Cargo empresarial **:** Contadora

Tiempo Laboral **:** Dos años

Forma de registro **:** Filmación

Lugar de la entrevista **:** Corporación Mechan Service SAC

Fecha de la entrevista **:** 10 de abril del 2017

Hora de inicio **:** 11:00 a.m.

Hora de finalización **:** 11:20 a.m.

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: José Alexander Acosta Santisteban

Cargo empresarial **:** Jefe del Área de Pintura

Tiempo Laboral **:** Ocho años

Forma de registro **:** Filmación

Lugar de la entrevista **:** María Ízaga Nº 175

Fecha de la entrevista **:** 10 de abril del 2017

Hora de inicio **:** 7:OO p.m.

Hora de finalización **:** 7:10 p.m.

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Juan Carlos Zúñiga

Cargo empresarial **:** Cotizador

Tiempo Laboral **:** Cuatro años

Forma de registro **:** Filmación

Lugar de la entrevista **:** María Ízaga Nº 175

Fecha de la entrevista **:** 11 de abril del 2017

Hora de inicio **:** 1:00 p.m.

Hora de finalización **:** 1:10 p.m.

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Miguel Ángel Mechan Gonzales

Cargo empresarial **:** Jefe del Área de Planchado

Tiempo Laboral **:** Dos años

Forma de registro **:** Filmación

Lugar de la entrevista **:** Corporación Mechan Service SAC

Fecha de la entrevista **:** 11 de abril del 2017

Hora de inicio **:** 8:00 p.m.

Hora de finalización **:** 8:11 p.m.

SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Mariel Calle Delgado

Cuando entrevistamos a Mariel sobre el sistema de comunicación que existe entre los Gerentes y los colaboradores, ella respondió: *"Sí ha existido un diálogo, pero en los últimos tiempos esto se ha dejado de lado porque ya no se les da importancia a las opiniones de los colaboradores. La poca comunicación ha limitado que el colaborador desee comunicar sus incomodidades o brindar sugerencias. Ahora puedo decir que casi no existe una comunicación, no hay una buena comunicación."*

Además, manifestó que los Gerentes no dialogan con sus colaboradores, lo que hace que desconozca todo lo que ellos necesitan para realizar un buen trabajo. En cuanto a la atención oportunamente de las solicitudes de los colaboradores, en cuanto a los materiales, ella expresó: *"Todavía tenemos muchas dificultades en ese tema. El jefe de almacén todavía tiene dificultades porque los de gerencia no le facilita el dinero oportunamente para que él pueda facilitar materiales; hay demoras y crea malestar en el trabajo de los colaboradores."*

Otros de los indicadores de un mal sistema de comunicación es la falta de canales de comunicación dentro de la empresa. Sobre este punto Mariel responde: *"Antes se ha utilizado una pizarra, un medio que nos ha ayudado que el trabajador tenga en cuenta y visualice la fecha de entrega de los automóviles, el tiempo de trabajo. Pero ahora eso ya no se da. Luego de ello, no hay otro canal de comunicación."*

¿Su jefe dialoga con ustedes? fue una pregunta a la cual respondió: *"Poca vez, antes se comunicaba más seguido, pero ahora se ha distanciado mucho del personal. Ya no se preocupa por sus necesidades, ya no se le ve en la empresa. Quien se ha quedado al frente de la empresa es su hermano, él es el encargado del área administrativa."*

Cuando los colaboradores necesitan comunicar algo, acuden a la persona a la que más confianza le tenga o a la cual ven constantemente en la empresa, es a ella a quien le expresan sus necesidades. Lo que muestra que no se respeta el orden jerárquico de la empresa, además de una notable ausencia de canales de comunicación, tal como lo expresa Acosta cuando recibe la información del trabajo que tiene que realizar: *"Lo recibimos de manera verbal por parte del encargado de recepción. Antes había una persona indicada, quien colocaba un papel con las indicaciones para leerlas y saber qué vamos hacer, pero ahora sólo es de manera verbal, tenemos que "captarlo" y recordarla para poder realizar el trabajo."*

En cuanto a la solicitud de pedidos para beneficio de su área, José nos respondió: *"Hablamos, pedimos, pero en ese momento no nos dan lo que necesitamos, demoran mucho. Esto hace que demoremos en nuestro trabajo y no entreguemos a tiempo los automóviles."*

Juan Carlos Zúñiga

Zúñiga manifiesta que los jefes no muestran interés por llevar una buena comunicación con los colaboradores, sólo se limitan a dar órdenes. Él dice que cuando se trata de emitir una opinión sobre algo que sucede o que desean, lo realizan de manera interna, es decir, entre sus compañeros de trabajo porque si les dicen a los jefes, ellos sólo escuchan y nada más.

Además, expresa que no existe cercanía alguna entre jefes y colaboradores, sólo se tratan existe un trato laboral. Los jefes no se dan tiempo de conocer de manera personal a los colaboradores que laboran dentro de la empresa, eso ocurre con el tiempo más no por interés: *"La mayoría de personas que trabajamos allí tenemos años, ya conocemos a la familia. Los nuevos colaboradores pasan por una entrevista, si son aceptados, eso queda allí nada más. No tengo conocimiento que se preocupen por algún problema que tengan o averiguar más de su familia."*

Miguel Ángel Mechan Gonzales

Él es el menor de la familia Mechan Gonzales, para él los jefes sí se acercan a los colaboradores para saber sus necesidades; son los encargados de proporcionar los materiales, pero cuando están ocupados sólo llegan a supervisar el trabajo, qué materiales se utilizó o cómo va el trabajo de cada uno de los colaboradores.

Mechan manifiesta que mantiene comunicación con el jefe de pintura y planchado; ya que esas dos áreas van de la mano. *"Cuando yo tengo algo que está mal, el pintor me corrige y*

viceversa." Pero esta comunicación cambia cuando se trata de interrelacionar con otras áreas, un ejemplo de ello es lo que expresó: *"La orden de trabajo se plasma en un papel que se coloca en el parabrisas del carro."*

ANÁLISIS:

De las entrevistas realizadas podemos decir que para estos colaboradores no existen sistemas de comunicación bien establecidos que les permitan realizar sus actividades correctamente. El jefe de la empresa no muestra mayor interés en interrelacionarse, ni aperturar el diálogo con sus colaboradores. La carencia de soportes de comunicación físicos y virtuales ha ocasionado barreras de comunicación, como racimos de uva (cadena de rumores), mensajes distorsionados y saltos de jerarquía.

RELACIONES INTERPERSONALES

Mariel Calle Delgado

En cuanto a las relaciones interpersonales que se dan entre los colaboradores, Mariel manifiesta que las personas están dispuestas a apoyarse: *"Eso sí existe, quienes trabajan aquí son personas que se conocen de tiempo. Sí veo que existe el trabajo mutuo."*

Juan Carlos Zúñiga

Zúñiga nos informa que eventualmente realizan reuniones laborales: *"Si existen reuniones, pero son muy esporádicas y los temas que se tratan son puntuales: problemas, no entregan los autos a tiempo. No hay nada de trasmitir objetivos, misión o visión."*

Miguel Ángel Mechan Gonzales

El compartir espacios fuera del área laboral, no sólo es para tratar más a una sola persona sino para generar integración total. Mechan manifiesta: *"Sí, hacemos reuniones. Sobre todo me llevo bien con el de pintura, nos comunicamos mucho y eso es importante. No es bueno trabajar sin que la otra persona no te lleve bien. Aunque no se hacen muy seguidos se trata de compartir algo de tiempo."* Esto debe mejorar, la finalidad es generar un clima favorable para todos y con todos, no sólo con unos cuantos.

ANÁLISIS:

De las entrevistas realizadas podemos afirmar que, para estos colaboradores, no se fomentan las relaciones interpersonales. El jefe no conoce a todas las personas que laboran dentro de la empresa, no propicia actividades de integración como reuniones, ni se involucra en las labores cotidianas. Lo colaboradores conocen a las personas con las que comparten labores debido a la interacción diaria, la empresa no establece presentaciones para ubicar al colaborador en su puesto de trabajo.

DESEMPEÑO LABORAL

Mariel Calle Delgado

Una de las cosas que te motiva hacer bien tu trabajo es saber que siempre habrá una persona que te dirija y te apoye en tus labores dentro de la empresa. Pero esto no ocurre en Mechan Service SAC, para Mariel, aquí no existe un líder, esa persona capaz de brindar soluciones coherentes y de hacer que los colaboradores tengan confianza en hacer sus cosas: *"en un inicio sí, tenía buenas expectativas de la empresa, pero con el tiempo han ido disminuyendo."*

José Alexander Acosta Santisteban

Para José también existe ausencia de liderazgo dentro de la empresa. Cuando le preguntamos si considera a su jefe un líder, nos respondió: *"No, todos son por igual. No se siente alguien que nos dirige."*

Juan Carlos Zúñiga

¿Tú crees que los colaboradores ven a su jefe como un líder? Fue una pregunta muy directa, a lo que él respondió: *"Lo vemos a ellos como jefes porque son los dueños, son autoritarios, exigen, supervisan, pero no porque motive o impulsen hacer algo que a nosotros nos agrade. Se respeta por el rango que tienen, son los dueños de la empresa."*

Esto nos confirmó que la empresa no cuenta con una persona que los encamine para que puedan realizar bien sus labores.

Miguel ángel Mechan Gonzales

Por el contrario, Mechan cree que dentro de la empresa existe liderazgo: *"Sí hay una persona líder que nos motiva que hagamos bien el trabajo, pero cuando no está él me tengo que motivar yo mismo porque tengo que entregar el trabajo bien. Con el pintor nos motivamos ambos para poder hacer y entregar bien el trabajo."* El cumplir con el trabajo asignado no garantiza que se encuentran motivados y sobretodo no nos asegura que haya sido por la orientación y perseverancia de otra persona.

ANÁLISIS:

De las entrevistas realizadas podemos afirmar que, casi todos los colaboradores no consideran a su jefe como un líder que motive su desempeño laboral, ellos tratan de realizar sus actividades de la forma más apropiada, dentro de sus posibilidades, ya que sus carencias físicas como motivacionales, limitan la ejecución de sus labores.

MOTIVACIÓN

Mariel Calle Delgado

La motivación dentro de las actividades laborales es muy importante para que el colaborador tenga un mejor rendimiento y ponga más interés al momento de realizar sus labores. Pero esto no es considerado por los jefes de la empresa; ya que cuando le preguntamos a Mariel si sus jefes impulsan a los colaboradores a realizar mejor sus labores, ella nos respondió: *"No lo hacen, no lo ven de gran importancia."* De la misma manera actúan los jefes en cuanto al reconocimiento de las labores de los colaboradores, no reconocen el trabajo que ellos realizan; ella considera que sí es de gran importancia.

También nos manifiesta que los colaboradores no cuentan con ningún beneficio dentro de la empresa, en cuanto a descuento en los servicios que brinda la empresa.

La empresa no se preocupa por las fechas importantes como cumpleaños, sólo si alguien se los hace recordar, esto nos manifestó Calle cuando le preguntamos acerca si se recuerdan fechas especiales dentro de la empresa: *"Sí se tiene en cuenta, pero a veces es el trabajador quien hace recordar a la empresa."*

Para que una persona se identifique con algo o con alguien tiene que sentirse parte importante de ello, tiene que recibir buen trato. ¿Tú consideras que las personas que laboran aquí se sientan orgullosas de pertenecer a estar empresa? *"En sus inicios creo que sí pero esto ha disminuido bastante últimamente por el hecho que no se les reconoce su*

trabajo, no se valoran las opiniones. Esto ha hecho que el trabajador no se sienta tan cómodo de pertenecer a esta empresa."

Todo esto requiere de un cambio, requiere organización y sobretodo de una decisión de crecimiento en equipo. Para ello hemos pensado en proponer estrategias de comunicación interna para que pueda mejorar el Clima laboral de la empresa. Mariel fue una de las primeras que entrevistamos y estuvo de acuerdo: *"Claro, creo que son muy importantes y muy necesarias en una empresa. Las estrategias son necesarias para que una empresa surja. Las ideas están, el punto es concientizar a gerencia para que ellos decidan porque están en sus manos. Todo depende de ellos, culturizar por esa parte. No todo es ingreso y ganancias económicas, sino que la parte comunicacional es importante, las estrategias tienen mucho valor, el incentivo a los trabajadores."*

José Alexander Acosta Santisteban

Conocer y relacionarse con las personas fuera del ámbito laboral es una situación muy fructífera, no sólo ayuda a construir lazos de amistad, sino que genera confianza entre los colaboradores haciendo que, en horas de trabajo, éstos se sientan apoyados unos por otros.

Por tal motivo, le preguntamos a José si se reúnen fuera de la empresa, a los que nos respondió: *"Sí, nos reunimos a la semana o cada quince días. Con el antiguo personal, salíamos más pero se ya se han ido de la empresa porque la empresa no es la misma de antes. Ya no hay comunicación ni apoyo de parte de los dueños; no sentimos el respaldo de la empresa al momento de realizar nuestras labores."*

Expresó que el jefe no reconoce la labor que realiza, es decir, no destaca su labor, ellos sienten que sólo se cumple con el trabajo. Lo mismo ocurre con las fechas importantes, como el cumpleaños de alguien: *"es como un día cualquiera, sólo te saludan y cada uno sigue con sus labores, pero muchas veces se les tiene que hacer recordar de la fecha."*

Todo esto ha hecho que los colaboradores tengan poca identificación con la empresa al grado de deslindar responsabilidad si algo saliera mal con el trabajo que realicen a una persona que ellos conozcan: *"Yo le diría pero no me implicaría, ya es decisión de cada uno. Que sea como un cliente cualquiera."*

Para José el aplicar estrategias de comunicación interna sería el primer paso del cambio: *"Claro, eso es lo que necesitamos. Orden y una escala para avanzar rápido."*

Juan Carlos Zúñiga

No todos perciben a bien las actividades que se desarrollaban fuera o no todos se integraban. La finalidad de estas actividades es fortalecer las relaciones interpersonales, estrechar lazos amicales, generar confianza, etc., y para ello, todos tienen que estar cómodos con las actividades y dispuestos a participar.

Para Zúñiga las actividades extralaborales no le han sido favorables, por lo que manifiesta: *"Lo único que los dueños regalan son entradas para ir a bailes y eso, la verdad, a mí no me llama la atención. No hay nada planificado."*

En tema de motivación él no lo considera favorable: *"hace año y medio reconocían horas extras, pero ahora ya no."* Tampoco hay algún beneficio extra que se les brinde a los colaboradores: *"esas cosas nunca existen en el taller, no hay muchos beneficios que tengamos. Los únicos los tienen los dueños que pueden utilizar sus carros."*

Las fechas importantes se recuerdan y a veces se hace un compartir: *"Sí se hace pero la manera no es la correcta. Por ejemplo, es el cumpleaños de un compañero, se avisa, se le saluda, los jefes escuchan algo y recién allí se acercan. No es algo que se prepara, que se comunica con anticipación."*

Si los jefes deciden aplicar estrategias de comunicación interna, yo estaría dispuesto apoyar en todo, manifestó Zúñiga, con la finalidad que la empresa mejore. Él lleva muchos años laborando para Mechan Service SAC y esto sería un gran cambio y el inicio de algo mucho mejor tanto profesional como personalmente; a parte de contribuir al crecimiento y expansión de la empresa.

Miguel Ángel Mechan Gonzales

En cuanto al reconocimiento del trabajo por sus jefes expresó: *"No todas las veces pero sí se han dado oportunidades en donde los jefes han resaltado la labor. Se realiza un pequeño agasajo, una pequeña reunión en donde se nos comunica si nos está yendo bien este mes o no, si hay que esforzarse un poco más o estamos bien porque en cada tiempo hay sus altas y sus bajas."*

Cuando le preguntamos si las fechas importantes son recordadas por sus jefes, respondió: *"Siempre hemos tenido la fecha de todos trabajadores. A veces se les pasa a los jefes porque están atareados de trabajo pero siempre tratamos de celebrarlo."*

Como integrante de la familia Mechan, dijo que sí recomendaría los servicios de la empresa: "Claro, yo garantizo mi trabajo al 100%, no puedo mandar el trabajo a otra empresa porque he visto en Chiclayo como se trabaja. Mi trabajo lo veo yo, me nace, me gusta hacerlo. Otros talleres no hacen lo mismo que yo hago, tenemos máquinas modernas y eso nos facilita el trabajo. Por eso yo garantizo mi trabajo. Es coherente que se sienta orgulloso de pertenecer a esta empresa: *"Claro que me siento orgulloso, primero porque es la empresa de mis hermanos y otra porque lo que hago me ha gustado desde muy pequeño. Mi papá nos ha enseñado todo lo que sabemos y nos hemos ido a Lima a capacitar y luego hemos regresado a Chiclayo a formar una empresa."*

Mechan está dispuesto a involucrarse en las aplicaciones de estrategias de comunicación interna porque es desea que la empresa familiar prospere: *"Claro, creo que sí. Por la empresa, estaría dispuesto a participar y de esa manera para que todo el personal se sienta a gusto, trabajando bien."*

ANÁLISIS:

De las entrevistas realizadas podemos afirmar que para estos colaboradores no existe una adecuada motivación laboral. La empresa no cuenta con lineamientos establecidos en cuanto a reconocimiento por productividad o desarrollo profesional y personal, además no propicia la participación de los colaboradores en discusión y toma de decisiones de la

empresa. La existencia de un líder que guíe todas las actividades hacia el logro de los objetivos es nula. El jefe limita sus actividades dentro de la empresa al ámbito de gestión, no interactúa con los colaboradores, ni realiza actividades extra laborales.

CONTENIDOS CORPORATIVOS

Mariel Calle Delgado

En cuanto a la manera de comunicarse, teniendo en cuenta el organigrama, Calle manifiesta que no se mantiene un orden ni direccionalidad correcta: "*Como es una empresa pequeña no se respeta el organigrama, es fácil que el colaborador se comunique inmediatamente con el gerente, pero sí se ha establecido un orden, el cual no se respeta y genera conflictos dentro de la empresa.*" Esta situación no ayuda a que la comunicación interna mejore.

Las ausencias de contenidos dentro de la empresa hacen que los trabajadores desconozcan las políticas institucionales (la misión, la visión, los objetivos de la empresa), en las pocas reuniones que han tenido no se les ha brindado de manera concreta. Asimismo, Mariel manifiesta que en ningún lugar de la empresa se ha plasmado algún tipo de mensaje referente a la filosofía empresarial.

José Alexander Acosta Santisteban

Es tan simple y corta su respuesta sobre la manera de comunicarse, teniendo como base al organigrama de la empresa: *"Acudimos a una persona de más confianza, a la cual vemos constantemente."*. Lo que demuestra que mantienen una comunicación informal dentro de la empresa, no se rigen al organigrama para establecer vínculos laborales, sólo recurren a quien en ese momento lo puede escuchar.

Como colaboradores desconocen lo que la empresa desea lograr, no los hacen parte de los proyectos de la empresa: *"No sabemos nada, cada uno cumplimos con lo que tenemos que hacer y listo. No nos hemos sentado hablar sobre la empresa, sólo vemos futuro para los dueños porque para nosotros no se ve."*

Miguel Ángel Mechan Gonzales

Para Mechan, quien debería ser el nexo de solución de problemas es el recepcionista: *"Tenemos un encargado que se encuentra en recepción, a él le decimos los inconvenientes que tenemos y él les informa a los jefes."* Esto no es la solución, por el contrario, saturamos a la persona haciéndola cumplir funciones que no le corresponden, esto puede mejorar si se utilizara mejor los canales de comunicación y el sistema de comunicación interna de la empresa.

Al parecer sólo los Mechan saben cuáles son los objetivos de la empresa: *"Sí claro, seguir formando empresa, sucursales, esa ha sido nuestro objetivo, el de mis hermanos cuando*

vinieron de Lima. Tenemos miras de formas más empresas en otras ciudades." Claro que, todos sabemos que una empresa se forma con miras de crecer, de expandirse, pero eso no debe ser tácito sino debe ser comunicado y compartido con todos los que laboran.

ANÁLISIS:

De las entrevistas realizadas podemos afirmar que, para estos colaboradores, los contenidos corporativos, no son de conocimiento general. No todos saben cuál es la misión, visión y objetivos de empresa, tampoco es de conocimiento el organigrama que rige la jerarquía de cargos y responsabilidades que estos contienen.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con la evaluación, análisis y presentación de los instrumentos de investigación aplicados, podemos manifestar que para los colaboradores de la Corporación Mechan Service SAC existe un mal clima organizacional, el cual les ha ocasionado muchos inconvenientes personales y profesionales como la falta de interés por lo que hacen, el poco compromiso con la empresa, las distantes relaciones interpersonales con los miembros de la empresa, la desmotivación por crecer profesionalmente dentro de la organización, etc., estos son algunos factores que han hecho que los colaboradores perciban un ambiente laboral tenso e indiferente.

Como expresa Chiavenato (2009) el clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación, ya que la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, influye

poderosamente en su comportamiento. Esto es lo que ocurre en la empresa, el comportamiento de los colaboradores es muy mecanizado, en el sentido que sólo cumplen con sus labores asignadas sin el involucramiento en algún otro tema laboral, no hay un compromiso con ella porque no se encuentran motivados por los Gerentes de la empresa, no sienten interés hacia sus colaboradores. Estas conductas se van fijando poco a poco y se van acostumbrando a ello, haciendo que la empresa se desintegre orgánicamente, es decir que cada colaborador se unifique y no brinde el apoyo necesario a sus compañeros de trabajo.

Cuando empezamos a involucrarnos en las actividades de los trabajadores, conviviendo con ellos el día a día, percibimos muchas cosas que no aportaban al crecimiento de la empresa ni al cumplimiento de objetivos. Pasado el tiempo, aplicamos nuestro primer instrumento, la Guía de Observación, donde pudimos ser testigos de un deficiente sistema de comunicación, casi los colaboradores no se comunican con los Gerentes y éstos no se toman el tiempo necesario para dialogar con sus colaboradores, marcando una gran brecha de distanciamiento y desconocimiento de necesidades que los colaboradores tienen para poder laborar de manera eficiente y productiva para beneficio de la empresa y de todos los miembros que la integran.

No hay mucha convivencia entre los colaboradores, a pesar de pasar el mayor tiempo juntos, siempre se han visto como compañeros de trabajo, pero fuera de ello, no se comparten otros espacios, no se integran ni realizan actividades extralaborales que afiancen lazos amicales. Si bien es cierto, la mayoría son personas que viven cerca de la empresa,

eso no es suficiente para que las relaciones mejoren. Siempre los Gerentes deben de darse tiempo para recorrer las instalaciones de la empresa y conversar con su personal.

En nuestro segundo instrumento, la encuesta, la hemos elaborado de acuerdo a la Teoría de Likert, la cual mide de manera ordinal a los indicadores que nos mostrarán si existe un buen o mal clima organizacional, de acuerdo a una escala de valores (totalmente en desacuerdo – totalmente de acuerdo). La teoría del clima organizacional de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza del clima que se estudia, la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Son los mismos colaboradores quienes han manifestado, a través de la encuesta, la falta de motivación por parte de los Gerentes de la empresa, y este indicador que más ha resaltado en esta escala de Likert, cumpliendo así la definición que nos brinda el autor, porque ante esta causa de desmotivación el efecto más inmediato es un personal que no se identifica con la empresa, que no se ha apropiado de los contenidos y políticas corporativos que rigen a ésta, no hay visión de crecimiento ni confianza entre el personal. Profesionalmente, los colaboradores no ven crecimiento y es la causante de la rotación constante del personal, ni estímulos tanto intrínsecos como extrínsecos que hagan que ellos vean un panorama más alentador.

La falta de motivación hace que el rendimiento laboral disminuya (causa - efecto), por esta razón muchas veces se ha tenido inconvenientes en la entrega de los automóviles, ya sea por incumplimiento en la fecha o porque no se les facilitó algún material que necesitaban para terminar el trabajo. Esto influye mucho en el desempeño laboral que los colaboradores tengan, en su eficiencia y cumplimiento de sus labores asignadas. Pero dentro de este

punto, algo muy importante es cómo ven los colaboradores a los Gerentes, qué concepto e imagen tienen de ellos, la mayoría manifestaron que no lo veían como un líder, como aquella persona que siempre está allí para alentarlos, apoyarlos, motivarlos, respaldarlos; ellos sólo vienen a ver los estados financieros. Además expresaron, que ellos sólo son los dueños pero que a pesar del tiempo transcurrido no hacen crecer a la empresa ni cambian de actitud.

De acuerdo a lo expresado por los mismos colaboradores y ajustándolo a los tipos de clima organizacional de Likert, los Gerentes de la Corporación Mechan Service SAC se encuentran en el tipo de clima autoritario: Sistema l Autoritarismo explotador, en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus colaboradores. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los colaboradores tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus colaboradores no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Luego hemos aplicado la entrevista, nuestro último instrumento, para profundizar algunos puntos importantes y saber de manera más específica las deficiencias y dificultades que pasan los colaboradores, desde su perspectiva, y cómo ven los Gerentes todos estos puntos, lo que ellos esperan de la empresa, entre otros aspectos. Uno de los aspectos importantes y fundamentales es la motivación, si podemos solucionar este aspecto, la comunicación, las

relaciones interpersonales, el desempeño laboral y otros indicadores mejorarán, haciendo que la percepción del ambiente laboral sea favorable para todos. Se lograrán los objetivos planteados por la empresa, se cumplirá la misión y se trabajará por alcanzar lo más pronto posible la visión empresarial.

Aquí, concluimos con la recolección de datos que necesitamos para proponer las estrategias de comunicación interna que ayudarán a mejorar el problema de investigación, de acuerdo a la realidad contextual que hemos presentado. La cual ha sido validada por tres profesionales de Ciencias de la Comunicación y que por su experiencia saben que su aplicación en la empresa será muy beneficiosa, generará cambios positivos, cambiará las conductas de los miembros de la empresa, contribuirá a tener un mejor clima laboral y a las relaciones interpersonales, entre otras cosas.

Nuestra propuesta consiste en ejecutar actividades comunicacionales, lúdicas, motivacionales, laborales, gerenciales, etc., cada una de ellas con sus respectivos materiales, responsables, presupuesto y descripción detallada para que conozcan la razón de la ejecución y la finalidad de la misma dentro de la empresa. Dentro de las actividades comunicacionales está la trasmisión de información de manera asertiva, la fijación de mensajes y la direccionalidad de los mismos; en las lúdicas, actividades extralaborales para que puedan tener una convivencia fuera de la empresa y estrechar lazos de amistad; laborales, la rotación de personal, el compañerismo, confianza y apoyo de uno con otro; motivacionales, incentivos intrínsecos, reconocimientos, celebraciones, integración, centrándonos más en la parte interna para que en compromiso e identificación con la empresa no se vea condicionada a nada material; gerencial, las capacitaciones para orientar

a conducir mejor la empresa y al personal a su cargo; y así juntos lograr que la empresa crezca.

Para las actividades comunicacionales nos hemos basado en la Teoría de la comunicación humana, la cual fue planteada por Paul Watzlawick, en un aporte del pensamiento sistémico propuesto por la Escuela de Palo Alto, en donde propone cinco axiomas sobre los fenómenos comunicativos, el segundo axioma forma parte de nuestras actividades, este trata sobre los niveles de contenido y relaciones de la comunicación, donde dice que la comunicación no sólo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas; lo que significa que estas dos operaciones se conocen como los aspectos referenciales y connotativos de toda comunicación. Referenciales son los mensajes que se transmiten y que serán ubicados de manera visible para que los colaboradores asuman el compromiso de llegar a la meta establecida; y connotativos porque debe de ser entendido de la manera correcta y esta tenga coherencia con las acciones y actividades laborales a realizar.

La Teoría de la motivación e higiene de Herzberg, nos ayudó a establecer las actividades motivacionales. Aquí encontramos dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los mismos que se ajustan a mejorar las deficiencias y dificultades encontradas en nuestra investigación en la Corporación Mechan Service SAC. Nuestras actividades motivacionales están establecidas de manera intrínseca, principalmente, es decir relacionadas al trabajo en sí,

para obtener resultados directos y concretos como lo recomienda Herzberg; aquí proponemos brindarles oportunidades de crecer como persona y profesionales mediante capacitaciones, reconocimiento, responsabilidad. Hacer que se sientan parte importante de la empresa, compartir y celebrar fechas importantes como su cumpleaños, día del padre, día del técnico automotriz, entre otros. Asimismo, tenemos actividades relacionados a factores de higiene como mejorar las condiciones del trabajo, condiciones físicas del trabajo, seguridad laboral, entre otros, para garantizar un mejor desempeño laboral dentro de la empresa.

Y es así, como después de un arduo trabajo, presentamos nuestra propuesta en base a los resultados obtenidos, enfatizando que para lograr un buen clima laboral, depende mucho de cuán motivados se encuentran los colaboradores, de mantener una comunicación constante pero asertiva para así mantener buenas relaciones interpersonales, trabajar mucho la confianza, apoyo, respaldo, presencia de un buen líder; utilizar adecuadamente la información empresarial y hacer que ellos se comprometan y se identifiquen de manera voluntaria con los objetivos e ideales de la empresa; todo ello se logrará si se utilizan las herramientas de comunicación adecuadas. Es recomendable, como dice Herzberg, utilizar factores intrínsecos porque allí no se condiciona con cosas materiales o monetarias sino con cosas que motivan internamente y hacen que se tenga confianza en sí mismo y en su desarrollo profesional, sino cuando se acabe lo externo o ya no se pueda complacer con cosas materiales a los colaboradores todo lo se creía que se había logrado se revertirá. El verdadero crecimiento es cuando los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y se identifican con ella en cualquiera de las etapas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CORPORACIÓN MECHAN SERVICE SAC

Esta propuesta de estrategias de comunicación interna busca brindar soluciones coherentes, precisas e inmediatas frente a los resultados obtenidos sobre el clima organizacional de la Corporcaión Mechan Service SAC, con la finalidad de mejorar su ambiente laboral para que sea saludable, ameno y productivo. Recordemos que, los colaboradores son los primeros clientes, clientes internos, que deben recibir lo mejor de la empresa a nivel personal y laboral para que de esta manera ellos se sientan parte importante de la empresa y se comprometerán con su labor, haciendo que la ésta se destaque por brindar un buen servicio.

Luego de la información recolectada sobre su problemática contextual, se ha elaborado una propuesta de estrategias internas en base a objetivos vinculados a los de la investigación y a las necesidades laborales de la empresa para mejorar su clima organizacional, es a partir de las deficiencias comunicacionales que se han encontrado, que se plantean estos objetivos. Cada una ella contiene una serie de estrategias que se describen de manera detallada las acciones a realizar y los recursos que se necesitarán para su ejecución. Es necesario que los Gerentes y los colaboradores participen activamente de cada una de ellas para que los resultados sean óptimos y en un corto plazo.

En esta propuesta de comunicación interna se tienen actividades lúdicas recreativas, que permite un desarrollo integral de la persona, crecer en nuestro interior y exterior, disfrutar de nuestro entorno natural; reestructurarías, modificar la organización de la empresa; progresivas, las actividades deben ser constantes y deben modificarse de acuerdos a las necesidades que se tienen; comunicacionales, utilizar la comunicación como base del cambio; motivacionales, incentivar y fortalecer actividades que generen actitudes positivas frente a una situación; gerenciales, sobretodo destacar las actividades de capacitación para sensibilizar a los Gerentes y así se pueda empezar aplicar las estrategias de comunicación interna para mejoras de la empresa.

Como muestra de la efectividad de cambios internos en la empresa, hemos realizado, ejecutado y aplicado algunas estrategias de comunicación interna dentro de ella, con la finalidad de mostrar resultados positivos de cambios, no sólo para la empresa sino sino también para los Gerenets y los colaboradores. Demostrando así que las actividades de comunicación son muy importantes para vitalizar una organización y su crecimiento.

Lo más importante es mantener, actualizar e innovar estas estrategias de comunicación interna para que la Corporación Mechan Service SAC sea una organización activa y dinámica.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Objetivo General

Diseñar estrategias de comunicación interna acorde al contexto laboral de la Corporación Mechan Service SAC para mejorar el clima organizacional.

2. Objetivos Específicos

a) Transmitir constantemente las políticas institucionales a los colaboradores para orientar sus actividades laborales.

b) Fortalecer y utilizar adecuadamente los medios de comunicación interna de la empresa para que la información llegue de manera oportuna a todos los colaboradores.

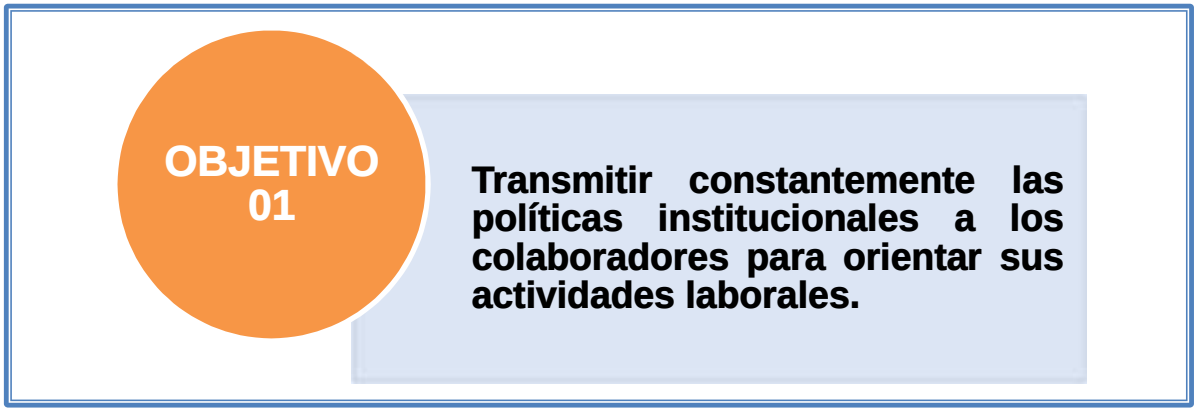
c) Realizar actividades laborales que promuevan y fortalezcan la motivación de los colaboradores para que siempre realicen un trabajo eficiente.

d) Propiciar actividades de integración y aceptación de equipo para fortalecer la comunicación interna y las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa.

e) Distribuir y utilizar de manera adecuada los espacios físicos para brindar ambientes cómodos y estables a los colaboradores.

f) Aperturar el diálogo con los colaboradores para brindar los materiales y herramientas de trabajo necesarias que promuevan y fortalezcan su desempeño laboral.

A continuación, se describen las estrategias de cada uno de los objetivos; asimismo se mencionan los recursos que se necesitan para aplicar cada una de ellas. Algunas de las estrategias han sido ejecutadas para mostrar los resultados que se puede obtener en la aplicación de esta propuesta de comunicación interna en la Corporación Mechan Service SAC.



ACTIVIDADES

1. **Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.**

Se crearán contenidos adecuados para difundir la filosofía institucional como Misión, Visión, Objetivos y Organigrama, estos deben ser los más claros y precisos posibles.

La finalidad de esta estrategia es recordar constantemente, a través de mensajes asertivos, los objetivos trazados; los cuales se lograrán de acuerdo al esfuerzo que cada colaborador realice en su trabajo.

Por ejemplo:

Un cliente satisfecho es nuestra carta de presentación

Tecnología: innovación

Frente a un problema,
brindemos soluciones
inmediatas

El secreto del éxito:
es confiar en uno mismo
y en los demás

RECURSOS: Computadora, información institucional, papel, panel informativo.

TIEMPO: Los mensajes deben renovarse semanalmente, desde el inicio de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.1,850.00

RESPONSABLE: Contadora.

2. **Elaborar carteles informativos que contengan misión, visión y organigrama, manteniendo la identidad visual de la empresa (logotipo).**

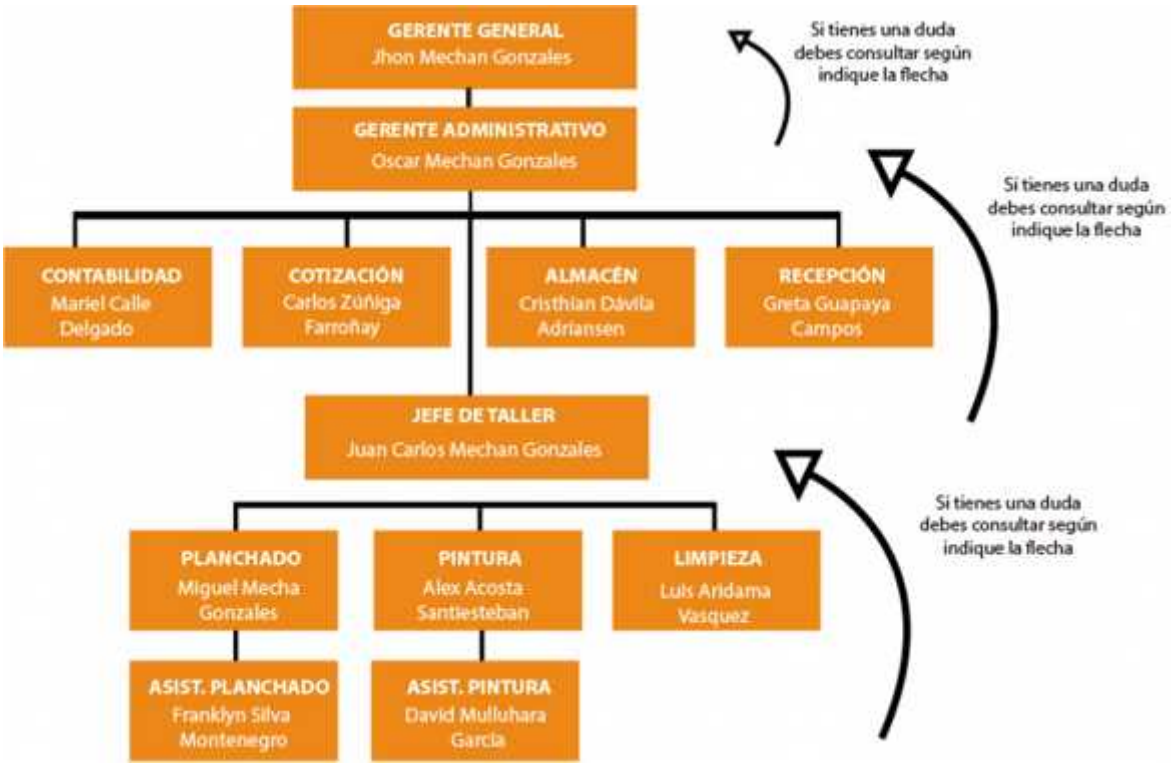
Se elaborarán carteles que contengan la Misión, Visón y Organigrama con una tipografía adecuada para que pueda ser apreciada dentro de la empresa, asimismo, deben estar diseñados acorde a su identidad corporativa. Los carteles deberán ser ubicados en una zona visible de la empresa, de tal manera que se aprecie al momento de ingresar a esta.

Esta estrategia busca tener presente las razones de la creación de la empresa, su esencia, y trabajar día a día para cumplir con lo propuesto.

MISIÓN
Brindar soluciones fiables y duraderas a las incidencias mecánicas surgidas en el automóvil en cuanto a pintura, planchado y traccionamiento, además de procurar generar confianza y seguridad a sus clientes.
MECHAN

VISIÓN
Llegar a ser líderes a nivel regional en la ejecución de nuestros servicios y en la satisfacción de nuestros clientes.
MECHAN

VALORES
- Seriedad
- Credibilidad
- Confianza
- Respeto interno y para nuestros clientes
MECHAN



RECURSOS: Carteles de 40 x 60 cm aprox.

TIEMPO: Primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.80.00 cada cartel.

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista.

3. **Elaborar un panel informativo institucional conteniendo objetivos de la empresa.**

Elaborar un panel informativo institucional, de proporciones adecuadas, para ubicarlo dentro del Área de Taller; ya que es en este espacio es donde más conviven los colaboradores y en donde los clientes llegan para revisar sus automóviles. Aquí se colocarán los objetivos de la empresa, los cuales guiarán las acciones laborales a realizar.

Este es uno de los principales canales de comunicación interna que debe nutrirse constantemente para mantener informado a los colaboradores. Debe estar segmentado de manera adecuada, guardando relación y coherencia con la información que se desea trasmitir.

RECURSOS: Madera de 1m x 60 cm, impresión de contenidos, papelería decorativa.

TIEMPO: Su elaboración debe ser realizada la primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna y renovada constantemente de acuerdos a las actividades que se presenten.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.80.00

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista.

4. **Socializar la información sobre la filosofía institucional mediante reuniones con todos los miembros de la empresa.**

Al contar con los carteles y el panel informativo de la empresa como canales de comunicación físicos para transmitir las políticas institucionales, deben realizarse reuniones para dar a conocer el porqué de la presencia de estos materiales en la empresa, además de explicar qué significan cada uno. Es necesario apropiarse de los contenidos de la empresa para que puedan actuar y asumir compromisos de manera oportuna y adecuada.

Este una de las estrategias más importantes para que este objetivo se logre, la socialización de las políticas institucionales, la interacción entre los Gerentes y colaboradores sobre asuntos empresariales.

Al menos una vez al mes deben realizarse estas reuniones para hacerles recordar el lineamiento bajo el cual se trabaja y lo que se desea lograr con la labor de cada uno de los colaboradores. Más aún, ante la llegada de un nuevo colaborador porque tiene que incorporarse, aunarse al trabajo que se realiza en la empresa.

RECURSOS: Usar el panel informativo para comunicar la reunión de trabajo.

TIEMPO: Tercera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Realizarla por lo menos una vez al mes.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.0.50 (por cada reunión)

RESPONSABLE: Contadora, Gerente Administrativo.

OBJETIVO 02

Fortalecer y utilizar adecuadamente los canales de comunicación interna de la empresa para que la información llegue de manera oportuna a todos los colaboradores.

ACTIVIDADES

1. **Organizar un panel de registro de control de internamiento que contenga información detallada de las reparaciones que necesite cada automóvil y, la entrada y salida de los mismos.**

Se elaborará un panel de registro de control de internamiento donde se especificará la fecha y hora de ingreso y salida de los automóviles, asimismo, una hoja informativa donde se detallen las reparaciones que necesita cada automóvil para que de acuerdo a las imperfecciones que éste tenga, los colaboradores puedan trabajar de manera adecuada. Este panel de registro de control de internamiento se ubicará en el Área de Taller para facilitar el alcance de la información a los colaboradores y cada automóvil contará con su hoja informativa.

Esto deberá ayudar a tener un mayor control del tiempo que se dedique a cada automóvil, evitar errores o confusiones entre un automóvil y otro; retrasos al momento de entregar el automóvil y en las labores que los colaboradores realicen.

PANEL DE REGISTRO DE CONTROL

UNIDAD	ENTRADA	PROCESO	EXTRAS	SALIDA
Hyundai EFH-147	14/04	PLANCHADO PINTURA	LAVADO 21/04	22/04
TOYOTA D2U-016	16/04	PLANCHADO PINTURA	LAVADO 25/04	26/04
FORD A7V-510	16/04	PINTURA	LAVADO	26/04

ORDEN DE LABORES

PLACA EFH-147 MARCA HYUNDAI MODELO ELANTRA

Mantenimiento de Chapas
Parchar piso
Fabricar base de madera
Cambiar jebes de vidrios
Pintar capó

FECHA DE ENTREGA: SÁBADO 22 DE ABRIL
3:00 pm

RECURSOS: Pizarra acrílica de tamaño 1m x 60 cm aprox., plumones acrílicos azul, negro y rojo, o según se crea conveniente: y papel bond.

TIEMPO: Primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Actualización constante, de acuerdo a los autos internados.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.70.00

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista.

2. **Establecer reuniones de trabajo periódicas con el fin de socializar temas laborales.**

Deberá programarse reuniones internas de forma periódica para tratar la situación de la empresa, índices de crecimientos o retroceso. Aquí los colaboradores expresarán sus puntos de vista, opiniones, sugerencias y necesidades que tengan concerniente al trabajo que cada uno realiza dentro de la empresa con la finalidad de proponer soluciones inmediatas y mejorar las deficiencias que puede afectar el desempeño laboral. Para esto se debe tener un ambiente espacioso e iluminado.

Los jefes deben establecer fechas fijas de reuniones de trabajo, sobre todo sugerimos quincenas o fines de mes, para poder evaluar y mejorar las deficiencias que se han encontrado a nivel laborar.

RECURSOS: Pizarra pequeña, 40 cm x 60 cm para plasmar puntos específicos a tratar, amplio espacio e iluminado.

TIEMPO: Quincena y fines de mes, en los primeros seis meses de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Luego puede ser una vez al mes, debido a que los Gerentes y colaboradores han mejorado en sus labores.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.40.00

RESPONSABLE: Gerente Administrativo, Contadora.

3. **Adquirir equipos móviles para utilizar la aplicación WhatsApp como medio de comunicación interna.**

La empresa debe proporcionar a los colaboradores un equipo móvil con la finalidad que éstos puedan mantener una comunicación constante con los miembros de la empresa, a través del uso de la aplicación de WhatsApp como medio de comunicación informal. Esta aplicación brinda rapidez en cuanto al envío de mensajes, generando ahorro de tiempo, una forma práctica de recordar las actividades, también permite estar actualizado y utilizar tecnología que permita la inmediatez de los mensajes.

RECURSOS: Equipos móviles, descargar la aplicación "WHATSAPP" en los celulares de los Gerentes y colaboradores. Luego crear un grupo de whatsApp con el nombre de la empresa.

TIEMPO: Primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.400.00

RESPONSABLE: Gerente General, Contadora, Recepcionista.

4. **Monitoreo y actualización contante de los medios de comunicación interna ya existentes.**

Los diferentes canales de comunicación interna que la empresa tiene deben contener información actualizada que nutra y refuerce las acciones laborales de los colaboradores, es muy importante dinamizar los contenidos para brindar el uso adecuado a estos soportes físicos. Además que ayudarán a los colaboradores tener información oportuna sobre el trabajo que tienen que realizar o alguna actividad programada por parte de la empresa.

RECURSOS: Tomarse el tiempo adecuado para actualizar y mantener activos los medios de comunicación interna, papelería, plumones.

TIEMPO: Primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. El monitoreo y la actualización debe ser constante.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/. 30.00

RESPONSABLE: Recepcionista.

OBJETIVO 03

Realizar actividades laborales que promuevan y fortalezcan la motivación de los colaboradores para que siempre realicen un trabajo eficiente.

ACTIVIDADES

1. **Desarrollar capacitaciones en cuanto a desarrollo gerencial, habilidades para gerencia, manejo de personal, liderazgo y motivación dirigida a gerencia.**

Contactar con un psicólogo organizacional con vasta experiencia en el tema. Programar fechas de capacitación que se adecuen a la propuesta del psicólogo y disposición de las personas a quienes se designa dicha capacitación.

Realizar las sesiones dos veces al mes, para sensibilizar y fortalecer temas de desarrollo directivo que ayudarán a los Gerentes a cumplir con un mejor rol dentro de la empresa y frente a los colaboradores.

Estas capacitaciones están dirigidas exclusivamente para los gerentes y jefes área de la empresa, los cuales son los responsables de dirigir la empresa y supervisar las actividades laborales de los colaboradores.

RECURSOS: Es necesario contactar a un psicólogo organizacional especialista en temas gerenciales, liderazgo y motivación.

TIEMPO: Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Dos veces al mes por un período de tres (03) meses consecutivos.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/. 2000.00

RESPONSABLE: Gerente General, Gerente Administrativo, Contadora.

2. **Realizar reuniones laborales dirigidas por gerencia a los colaboradores, en el cuál se reafirme la Misión y Visión de la empresa, además de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.**

Luego de haberse realizado las capacitaciones a los Gerentes y Jefes de Área, estos estarán en condiciones para convocar a reuniones laborales a sus colaboradores y así transmitir de manera adecuada la Misión, Visión y objetivos de la empresa. Utilizarán todo lo aprendido en las capacitaciones recibidas por el profesional en psicología organizacional.

Es sumamente importante que las reuniones sean dirigidas por los Gerentes de la empresa, pues así se irán formando su imagen de líderes ante los colaboradores, y estos reafirmarán el por qué y la importancia de su trabajo, de la mano de alguien que consideran muy importante.

RECURSOS: Pizarra acrílica de tamaño 1m x 60 cm aproximadamente, plumones acrílicos azul, negro y rojo, o según se crea conveniente.

TIEMPO: Culminadas todas las sesiones de capacitación gerencial por parte del profesional en Psicología y habiéndose sensibilizado de manera adecuada a los gerentes.

Estas reuniones deben realizarse dos veces al mes por los seis primeros meses, luego una vez al mes.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.80.00

RESPONSABLE: Gerente General, Gerente Administrativo

3. **Es necesario mayor involucramiento de los Gerentes en temas internos como las necesidades de parte de los colaboradores para realizar mejor sus labores.**

Los Gerentes y los Jefes de Área deben fijarse un horario para inspeccionar las labores de los colaboradores, compartir con ellos sus experiencias, escuchar sus necesidades, conocerlos y convivir un poco más con ellos. Se debe brindar mayor acercamiento hacia los colaboradores, conocer que les gusta y disgusta de su puesto de trabajo, qué les gustaría mejorar y cuáles son sus ideas a futuro.

El saber que los Gerentes no sólo los encuentran en oficinas, sino que acuden hacia ellos para involucrarse en su trabajo, es muy importante para el colaborador porque sentirá que es escuchado y valorado. Además, que esto les permite a los Gerentes conocer la realidad de cerca y palpar la realidad de su empresa.

RECURSOS: Decisión para dedicar un tiempo adecuado en conocer mejor a los colaboradores y las labores que desempeñan cada uno.

TIEMPO: Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Una vez por semana, al inicio de ésta.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.0.00

RESPONSABLE: Gerente General, Gerente Administrativo.

4. **Premiar y reconocer el buen desempeño laboral de los trabajadores otorgándoles capacitaciones (seminarios, charlas, talleres, etc.) en centros especializados (institutos, empresas, entre otros) acorde a su perfil profesional.**

Cada uno de los colaboradores tienen un tiempo de servicio en la empresa, cumplen con funciones específicas, se les designa tareas que deben de realizar un tiempo establecido, esto facilita la evaluación de su desempeño laboral. Los criterios de selección deben ser tomados por los Gerentes y Jefes de Áreas en base al cumplimiento de objetivos, luego de ello, se debe dar a conocer en una reunión general los resultados obtenidos para denominar al colaborador del mes y al del año; asimismo se le entrega un certificado de reconocimiento laboral para nutrir su CV. Estas capacitaciones se brindarán en función de su desempeño laboral, el cual será evaluado cada medio.

Esta deberá ser acorde a su perfil profesional, de esta forma se fomentará el crecimiento profesional y se motivará a los colaboradores, garantizando que la empresa cuente con un personal calificado y comprometido para brindar un mejor servicio.

RECURSOS: Reunirse los Gerentes y Jefes de Área para evaluar a los colaboradores, manifestarlo en reunión, gestionar las capacitaciones en un centro especializado en el área de mecánica, este debería contar con certificación por el Estado.

TIEMPO: Pasado medio año o un año de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna (según el criterio de los Gerentes).

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.900.00

RESPONSABLE: Gerente General, Gerente Administrativo.

5. **Celebrar los logros personales y profesionales de cada colaborador, así como otras fechas importantes del año, plasmándolo en el panel informativo y una breve reunión para compartir.**

Colocar a primera hora, en el panel informativo, el saludo por el onomástico del colaborador en muestra de la importancia que tiene dentro de la empresa. Saludarlo personalmente antes de empezar la jornada laboral y al final de la misma realizar un pequeño compartir con todos los miembros de la empresa en muestra del aprecio y valoración que se le da como colaborador.

Decorar el panel informativo de acuerdo a la fecha festejada, brindando un saludo por el motivo a celebrar como por ejemplo el día del padre, el día del mecánico automotriz, navidad, año nuevo para mostrar a los colaboradores lo importantes que son en y para la empresa. Esto también debe aplicarse cuando los colaboradores hayan obtenido algún logro personal como ser padre de familia, titularse, terminar una carrera, etc.

Para el panel informativo y para entregarle tarjeta con firma de todos los colaboradores.

Para la página de facebook de la empresa.

RECURSOS: Papelería, panel informativo, ambientes de la empresa, torta, bocaditos entre otras cosas para el compartir.

TIEMPO: La celebración más próxima a la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. De acuerdo a las fechas de onomástico y a las de celebración.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.60.00

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista.

6. **Aplicar encuestas de opinión para ir evaluando el progreso de la aplicación de estrategias.**

Consideramos que luego de medio año de aplicar las estrategias de comunicación interna en la Corporación Mechan Service SAC, se debe empezar a aplicar encuestas de opinión sobre cómo perciben los colaboradores los cambios en la empresa, estás podrían ser:

¿Cómo te sientes laborando en la empresa? ¿Te sientes parte de tu grupo de trabajo? ¿Cuentas con todo lo necesario para desarrollar correctamente tus labores?, etc.

El cambio de opinión y de percepción sobre una determinada situación requiere de tiempo tanto para los colaboradores como para las mismas estrategias porque, para la primera, necesita convencerse que no será temporal, sino que hay un verdadero cambio; y para la segunda, para poco a poco ir mejorando cualquier inconveniente en el trascurso de la aplicación. De esta manera, ambos van teniendo su espacio y su tiempo de complementarse y avanzar juntos.

RECURSOS: Elaborar y aplicar una encuesta de opinión anónima con un número reducido de preguntas, medio año después de la aplicación,

TIEMPO: Seis meses después de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.10.00

RESPONSABLE: Recepcionista.

OBJETIVO 04

Propiciar actividades de integración y aceptación de equipo para fortalecer la comunicación interna y las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa.

ACTIVIDADES

1. **Realizar reuniones periódicas cuyo objetivo sea conocer las opiniones de los colaboradores, sus necesidades e ideas de mejora para la empresa; además de cómo se sienten laborando allí, y si sus objetivos a futuro están ligados a los objetivos de la empresa.**

Las reuniones laborales son importantes, pero no todas las sesiones deben tener como agenda el cumplimiento de las políticas institucionales sino también se deben realizar sesiones donde traten la problemática de los colaboradores para que los Gerentes y los Jefes de Área se informen acerca de las ideas de cambio y mejora que ellos tienen para la empresa, si pretenden seguir siendo parte de ésta, las necesidades que tienen en cada uno de los puestos de trabajo, si sus objetivos de crecimiento están ligados a los de la empresa; todo esto permitirá que los Gerentes, Jefes de Áreas y colaboradores tengan más involucramiento para con la empresa.

RECURSOS: Pizarra pequeña 40 cm x 60 cm para plasmar puntos específicos a tratar.

TIEMPO: Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Dos veces al mes.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.40.00

RESPONSABLE: Gerente Administrativo, Contadora.

2. **Realizar actividades recreativas que permitan intercambio de experiencias, mayor involucramiento con los Gerentes y una mejor interacción entre los colaboradores generando solidaridad, empatía y un mejor trabajo en equipo.**

Las actividades recreativas son muy importantes porque no sólo hace que se salga de la rutina, sino que permite compartir otros espacios sociales, amicales. En la empresa, la mayoría de personas que laboran son varones, por lo que se propone organizar encuentros deportivos (partido de fútbol), y si desean integrar a todos podría disfrutar de paintball, en ambos deportes deben aprender a trabajar en equipo para lograr su objetivo.

RECURSOS: Partido de fútbol o paintball, se debe hacer una reserva previamente de los espacios físicos.

TIEMPO: Primer mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Una vez al mes en un fin de semana.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.100.00

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista.

3. **Acoger a los nuevos colaboradores a la empresa y hacer sentir a los demás como recién llegados.**

El ingreso de un nuevo personal hace que se tenga más apoyo en las labores o que reemplace ciertos puestos de trabajo; en cualquiera de los casos, se debe brindar la información necesaria para que se acople rápidamente a sus labores; esta información debe de transmitirse de manera apropiada para que puedan laborar en función del cumplimiento de objetivos. Por otro lado, se debe mantener el mismo trato con los que ya forman parte de la empresa.

RECURSOS: Brindar información de los servicios que se brindan y una presentación de las aseguradoras con las que trabajan y mantienen alianzas. Paciencia y buen humor.

TIEMPO: Cada vez que un nuevo colaborador ingrese a la empresa, a partir de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.0.00

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista.

OBJETIVO 05

Distribuir y utilizar de manera adecuada los espacios físicos para brindar ambientes cómodos y estables a los miembros de la empresa.

ACTIVIDADES

1. **Utilizar rótulos de identificación de cada área manteniendo la identidad visual de la empresa.**

Dentro de la comunicación interna también se encuentra la manera en cómo la empresa se comunica con sus colaboradores, y los rótulos son una forma de hacerlo. Por esto, hemos considerado colocar un rótulo que identifique a cada área para que los colaboradores puedan ubicarse mejor y facilite la direccionalidad al momento de enviar la información o de acudir a una de estas áreas.

Se han diseñado rótulos como muestra gráfica para que puedan ser elaborados. En la parte derecha se colocará el logo de la empresa seguido del nombre del área, se usarán la cromática empresarial para mantener la identidad visual de la empresa.

ÁREAS EXISTENTES

ÁREAS QUE PROPONEMOS INCREMENTAR

RECURSOS: Rótulos para cada área, pueden ser de madera o acrílicos, las medidas sugeridas son 60 cm x 15 cm, sin olvidar el logotipo de la empresa.

TIEMPO: Primer mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.220.00

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista

2. **Ubicar a las áreas que estén relacionadas de manera complementaria una con la otra de forma adyacente.**

La empresa debe ubicar sus áreas de manera estratégica con la finalidad de facilitar y complementar el trabajo de cada una de éstas. Por ejemplo, las oficinas de gerencia general, gerencia administrativa, contabilidad y cotización deben ubicarse en una misma zona para que puedan comunicarse rápida y adecuadamente; lo mismo sucede con las áreas de recepción, taller, planchado, pintura, almacén y limpieza. Esta distribución favorecerá a que las relaciones interpersonales sean fructíferas tanto laboral como personalmente.

El Área de Almacén y Limpieza debe ubicarse en la parte posterior de la empresa para que puedan llevar un mejor control de los materiales y puedan acceder a ellos en cualquier momento del día.

RECURSOS: Es necesario reubicar las áreas de trabajo según se especifica en la descripción.

TIEMPO: Tres primeros meses de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.2,000.00

RESPONSABLE: Gerente General, Gerente Administrativo.

3. **Proporcionar al personal sanitarios, espacios para los períodos de descanso y suficiente agua.**

Es importante brindar a los colaboradores servicios higiénicos, esto permitirá satisfacer sus necesidades fisiológicas sin ningún inconveniente o postergación, otorgándole al colaborador las comodidades que necesita para continuar con su labor. Colocar dentro de este nuevo ambiente (sanitarios) sistema de agua potable, en donde el líquido elemento llegue de manera constante, ya que es necesaria la limpieza de algunas herramientas y aseo personal de cada uno de los colaboradores, los cuales se encuentran en constante contacto con los materiales de trabajo. Además, deben de abastecer con bidones de agua para su consumo diario.

Con respecto al uso de su tiempo libre, ellos tienen que regresar a su casa almorzar y reposar porque en la empresa no se cuenta con un ambiente adecuado en donde ellos puedan hacerlo. Se debe acondicionar un ambiente de descanso en donde se coloquen muebles para que puedan reposar.

RECURSOS: Bidones de agua, muebles para descanso, servicios higiénicos completos, sistema de agua potable.

TIEMPO: Seis meses a partir de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.2,000.00

RESPONSABLE: Gerente General, Gerente Administrativo

OBJETIVO 06

Aperturar el diálogo con los colaboradores para brindar los materiales y herramientas de trabajo necesarias que promuevan y fortalezcan su desempeño laboral.

ACTIVIDADES

1. **Atender oportunamente las solicitudes de los colaboradores cuando requieran de algún material para cumplir con las labores asignadas.**

El jefe de taller debe estar atento a los pedidos que los colaboradores realizan, estos deben ser atendidos de manera inmediata para que facilite la oportuna entrega de su trabajo.

Se recomienda que se tengan en el almacén materiales que no se deterioren ni caducen rápidamente para poder abastecer a los colaboradores cuando estos lo requieran. En el Área de Taller se debe colocar a lado de la puerta de ingreso un blog de notas o un listado de requerimientos de los materiales que se necesiten para que se anote constantemente, según la necesidad y esto sean entregados diariamente al Jefe de Taller para que lo solicite a los Gerentes y puedan abastecer a los colaboradores de los materiales solicitados.

RECURSOS: Listado de requerimiento colocado al costado de la puerta del Área de Taller, papel bond, lapicero.

TIEMPO: Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.10.00

RESPONSABLE: Jefe De Taller, Contador

2. **Fomentar el trabajo en equipo que garantice una mejor convivencia y el apoyo entre compañeros de trabajo.**

El trabajo en equipo es muy importante, por ello se ha pensado en rotar al personal asistente que se encuentra en las Áreas de Pintura y Planchado con la finalidad que convivan un poco más y mejoren sus relaciones interpersonales con los jefes de área, al mismo tiempo que puedan aprender nuevas cosas de trabajo para que al momento que un colaborador necesite ayuda, éste pueda ser apoyado por su compañero.

RECURSOS: Realizar un cuadro control del personal que se publique en el periódico mural para que semanalmente los colaboradores roten, previa coordinación con ellos.

TIEMPO: Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.10.00

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista.

3. **Hacer que los colaboradores tengan un mejor control del trabajo que se realiza para que así se sientan responsables del servicio que se brinda.**

A cada colaborador se le asignan tareas de trabajo, cuando esto se realiza, debe comprometerse con la entrega oportuna del mismo, sabiendo que su buen desempeño laboral será recompensado y contribuirá al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Para mayor responsabilidad se le entregará una orden de labores de internamiento, así el colaborador se sentirá responsable del éxito o fracaso de la empresa, siempre y cuando se encuentre motivado para laborar.

RECURSOS: La orden de labor de internamiento debe ser entregado al colaborador responsable de la reparación.

TIEMPO: Primer mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Cada vez que un auto necesite reparación.

PRESUPUESTO ESTIMADO: S/.10.00

RESPONSABLE: Contadora, Recepcionista.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA POR EXPERTOS

VALIDACIÓN Nº 01

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA "CORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO

Bach. CC.CC. Lázaro Gastelo Jusbary Florencia

Bach. CC.CC. Taboada García Miriam Yanet

NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN

ENCUESTA

ENTREVISTA

VARIABLE INVESTIGADA:

CLIMA ORGANIZACIONAL

PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por medio de la presente hago constatar que he revisado y validado la propuesta de investigación que hacen viable la aplicación de estrategias de comunicación interna en la Corporación Mechan Service SAC, la cual ayudará a mejorar la percepción del clima organizacional, presentada por las Bach. CC.CC. Lázaro Gastelo Jusbary Florencia y Taboada García Miriam Yanet aspirantes al título para optar el grado de Lic. en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, el cual está utilizado para recabar información necesaria para su trabajo titulado: Estrategias de Comunicación Interna para mejorar el Clima Organizacional en la "Corporación Mechan Service S.A.C" de la ciudad de Chiclayo.

DEL EXPERTO

Apellido y nombres: Janeth Villegas Arteaga

DNI: 43526788

Profesión: Comunicadora Social

Grado Académico que ostenta: Magister

Institución donde labora: Universidad Nacional Federico Villareal

Cargo que desempeña: Catedrática

Firma del Experto(a)

Luego de analizar y cotejar la propuesta de la presente investigación, se le solicita que en base a su criterio y experiencia profesional, valide las estrategias de comunicación interna para su aplicación.

N°	Indicado-res	Definición	Exce-lente	Muy Bueno	Bueno	Regu-lar	Defi-ciente
1	Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.	**X**				
2	Objetividad	Las estrategias guardan relación con los objetivos, las variables e indicadores.	**X**				
3	Validez	Las estrategias han sido redactadas teniendo en cuenta la validez del contenido y criterio.	**X**				
4	Organización	La estructura de la propuesta es adecuada. Comprende objetivos, instrucciones, costos y responsables.	**X**				

5	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	**X**				
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar la tutoría y el rendimiento.	**X**				
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.	**X**				
8	Coherencia	Entre los objetivos e indicadores.	**X**				
9	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	**X**				
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.	**X**				

SUGERENCIAS: (Realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar la propuesta).

Las dos variables son coherentes y válidas para investigar temas de comunicación organizacional, los instrumentos, sí, abarcan las variables tanto en los temas y subtemas tratados, el estilos de redacción son adecuados para los tipos de muestra. La propuesta del plan de Estrategias de Comunicación Organizacional recoge las carencias encontradas durante la investigación científica. Además, son adecuadas para corregir las falencias halladas en dicha organización.

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expedido el presente documento para los fines pertinentes.

Janeth Villegas Arteaga

DNI N°: 43526788

Chiclayo, 20 de mayo del 2017

VALIDACIÓN Nº 02

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA "CORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO

Bach. CC.CC. Lázaro Gastelo Jusbary Florencia

Bach. CC.CC. Taboada García Miriam Yanet

NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN

ENCUESTA

ENTREVISTA

VARIABLE INVESTIGADA:

CLIMA ORGANIZACIONAL

PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por medio de la presente hago constatar que he revisado y validado la propuesta de investigación que hacen viable la aplicación de estrategias de comunicación interna en la Corporación Mechan Service SAC, la cual ayudará a mejorar la percepción del clima organizacional, presentada por las Bach. CC.CC. Lázaro Gastelo Jusbary Florencia y Taboada García Miriam Yanet aspirantes al título para optar el grado de Lic. en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, el cual está utilizado para recabar información necesaria para su trabajo titulado: Estrategias de Comunicación Interna para mejorar el Clima Organizacional en la "Corporación Mechan Service S.A.C" de la ciudad de Chiclayo.

DEL EXPERTO

Apellido y nombres: José Luis Velásquez Gómez

DNI: 42468628

Profesión: Ciencias de la Comunicación

Grado Académico que ostenta: Licenciatura

Institución donde labora: Comunicación Proactiva S.A.

Cargo que desempeña: Gerente General

Luego de analizar y cotejar la propuesta de la presente investigación, se le solicita que en base a su criterio y experiencia profesional, valide las estrategias de comunicación interna para su aplicación.

N⁰	Indicado-res	Definición	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regu-lar	Defi-ciente
1	Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.	**X**				
2	Objetividad	Las estrategias guardan relación con los objetivos, las variables e indicadores.	**X**				
3	Validez	Las estrategias han sido redactadas teniendo en cuenta la validez del contenido y criterio.	**X**				
4	Organización	La estructura de la propuesta es adecuada. Comprende objetivos, instrucciones, costos y responsables.	**X**				

5	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	**X**				
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar la tutoría y el rendimiento.	**X**				
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.	**X**				
8	Coherencia	Entre los objetivos e indicadores.	**X**				
9	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	**X**				
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.	**X**				

SUGERENCIAS: (Realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar la propuesta).

Los instrumentos diseñados en el presente proyecto de investigación, se constituyen en un vehículo idóneo para la recolección de la información requerida.

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expedido el presente documento para los fines pertinentes.

Lic. José Luis Velásquez Gómez

DNI Nº: 42468628

Chiclayo, 30 de mayo del 2017

VALIDACIÓN Nº 03

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA "CORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C" DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO

Bach. CC.CC. Lázaro Gastelo Jusbary Florencia

Bach. CC.CC. Taboada García Miriam Yanet

NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN

ENCUESTA

ENTREVISTA

VARIABLE INVESTIGADA:

CLIMA ORGANIZACIONAL

PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por medio de la presente hago constatar que he revisado y validado la propuesta de investigación que hacen viable la aplicación de estrategias de comunicación interna en la Corporación Mechan Service SAC, la cual ayudará a mejorar la percepción del clima organizacional, presentada por las Bach. CC.CC. Lázaro Gastelo Jusbary Florencia y Taboada García Miriam Yanet aspirantes al título para optar el grado de Lic. en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, el cual está utilizado para recabar información necesaria para su trabajo titulado: Estrategias de Comunicación Interna para mejorar el Clima Organizacional en la "Corporación Mechan Service S.A.C" de la ciudad de Chiclayo.

DEL EXPERTO

Apellido y nombres: Altamirano Riojas Zully Melina

DNI: 44585526

Profesión: Comunicadora Social

Grado Académico que ostenta: Licenciada en Ciencias de la Comunicación, con especialización en Estrategia en Marketing Digital y Social Media.

Institución donde labora: RBT Comunicaciones E.I.R.L

Cargo que desempeña: Coordinadora de Producción y Comunicación Digital.

Zully Melina Altamirano Riojas

DNI Nº: 44585526

Luego de analizar y cotejar la propuesta de la presente investigación, se le solicita que en base a su criterio y experiencia profesional, valide las estrategias de comunicación interna para su aplicación.

N°	Indicado-res	Definición	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regu-lar	Defi-ciente
1	Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.			**X**		
2	Objetividad	Las estrategias guardan relación con los objetivos, las variables e indicadores.		**X**			
3	Validez	Las estrategias han sido redactadas teniendo en cuenta la validez del contenido y criterio.		**X**			
4	Organización	La estructura de la propuesta es adecuada. Comprende objetivos, instrucciones, costos y responsables.		**X**			

5	Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.		**X**			
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar la tutoría y el rendimiento.		**X**			
7	Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.		**X**			
8	Coherencia	Entre los objetivos e indicadores.		**X**			
9	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.		**X**			
10	Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.		**X**			

SUGERENCIAS: (Realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar la propuesta).

Como especialista en comunicación recomiendo incorporar algunas estrategias de comunicación interna digital que contribuyan a cumplir los objetivos planteados en la propuesta elaborada por las investigadoras, utilizando las diferentes herramientas que ofrece la era digital.

Entre los medios más utilizados en las organizaciones y adaptables a las necesidades de la empresa en investigación, se recomienda la creación y uso de correos institucionales a todos los colaboradores para reforzar la pertenencia, elaboración de piezas digitales (revistas, boletines, brochure, infografías y otros) para comunicar temas amplios y densos, producción de videos motivacionales, capacitaciones a través de video conferencias y la creación de una página web que incluya chat y blog para generar debates y foros de opinión entre los miembros de la empresa.

Se recomienda aprovechar la adquisición de equipos móviles, no sólo para utilizar la aplicación del WhatsApp, sino también otras herramientas de mensajería con gran acogida en las empresas como el e-mail y los SMS, los cuales son un excelente medio para noticias urgentes que permiten una comunicación rápida y personalizada.

Es importante mencionar que no sólo las grandes empresas deberían institucionalizar medios digitales, sino también, las micro y pequeñas empresas. La recomendación es tener

medios institucionalizados según las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. Por ello, se debe elegir las herramientas digitales en base a estudios y análisis para conocer los perfiles y las capacidades del manejo de las tecnologías de información de los trabajadores, esto nos permitirá seleccionar las herramientas más adecuadas.

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expedido el presente documento para los fines pertinentes.

Zully Melina Altamirano Riojas

DNI Nº: 44585526

Chiclayo, 05 de junio del 2017.

CONCLUSIONES

- Las principales deficiencias de la empresa Mechan Service SAC son su inadecuado sistema de comunicación, motivación y relaciones interpersonales, que repercuten negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

- Los colaboradores de la empresa Mechan Service SAC presentan diversas deficiencias en su sistema de comunicación interna, lo que incide en un desempeño laboral deficiente en las labores que realizan.

- Los colaboradores perciben un mal clima organizacional dentro de la empresa Mechan Service SAC debido a que los Gerentes no les brindan un reconocimiento oportuno a su trabajo ni ejercen un buen liderazgo, generando en ellos falta de identidad con la empresa.

- Los colaboradores exponen la inadecuada aplicación de políticas empresariales debido a la carencia de participación e interés de los Gerentes respecto a las actividades laborales de la empresa.

- El clima organizacional de la empresa Mechan Service SAC requiere de la aplicación oportuna de la *Propuesta de Estrategias de Comunicación Interna*, diseñada sobre la base de la realidad problemática identificada, y conformada por actividades prácticas que involucran y relacionan a los Gerentes con los colaboradores. El cambio y

crecimiento de la empresa derivará de las gestiones empresariales que se tomen a partir de la propuesta de la Estrategia de Comunicación Interna.

RECOMENDACIONES

- Las organizaciones son como los seres vivos y están conformadas por los mismos, necesitan de cuidado y dedicación para crecer. Estar constantemente detrás de cada uno de las actividades que se realizan, monitorear todo lo que se realiza; por eso es muy importante la presencia de los jefes de la empresa.

- Es necesario que el jefe mantenga una relación muy estrecha con sus colaboradores no sólo por temas laborales sino porque también se debe conocer las aspiraciones y los propuestas que ellos puedan tener para con la empresa; y así determinar si es un buen elemento que la empresa necesita para su crecimiento empresarial.

- La motivación que se le brinde a los colaboradores no debe centrarse en el aspecto material o monetario, porque esos son métodos de motivación sólo condicionan la conducta de los colaboradores y cuando esto se acabe mostrarán desinterés en hacer las cosas porque saben que no tendrán recompensa alguna. Por el contrario, si se les motiva con cosas intrínsecas como reconocimiento, capacitaciones, compartir en fechas importantes, entre otros; podremos integrar a los colaboradores permitiendo que estos puedan desarrollar una identificación natural con la empresa en donde ven un panorama de crecimiento personal y profesional, es a partir de eso que ante cualquier dificultad ellos estarán comprometidos con la empresa.

- Se recomienda a los jefes ejecutar de manera inmediata esta propuesta de estrategias de comunicación interna para que el clima organizacional de la empresa Mechan Service SAC mejore, así los colaboradores percibirán un mejor ambiente interno que mejorará su comportamiento y sus actividades laborales dentro de la empresa. Esta propuesta está elaborada basada en su realidad problemática, así que con empeño, dedicación y constancia pronto tendrán buenos resultados.

- Siempre se deben recordar los mensajes, en este caso los objetivos, misión y visión. Estos deben estar plasmados en un lugar visible de la empresa para que puedan ser recordados y fijados en los colaboradores. Si todos los días se lee y se ve esta información será de mucho beneficio porque los trabajadores sabrían a donde se dirigen y las actividades que se debe realizar para poder cumplir cada una de ellas.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUILAR DE LEÓN, María. A. (2014). Estrategias de comunicación interna para una agencia de publicidad guatemalteca. Guatemala.
2. ALTAMIRANO RIOJAS, Zully. M., & VILLEGAS ARTEAGA, J. Y. (2011). Aplicación de un plan de comunicación organizacional que promueva el fortalecimiento de las relaciones internas para la crecaión de nuevos espacios comunicativos que produzca el incremento de la producción en la Asociación de Productores Apícolas. Lambayeque.
3. ARMAS SANDOVAL, José. G. (2014). Comunicación interna y clima laboral. Quetzaltenango.
4. BALAREZO TORO, Byron. D. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Ecuador.
5. BERARDI, Adriana. (2015). Motivación laboral y engagement. Lima.
6. BERBEL JIMÉNEZ, Federico. G. (2007). Manual de Recursos Humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del factor humano. Barcelona: UOC.
7. BRIZUELA MARROQUÍN, Wendy. M., & HERRERA PENADO, X. I. (2012). Estrategias de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: Caso CRS El Salvador. El Salvador.
8. BRUNET, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

9. CAMACHO BARBOSA, Ana. M., & KATIME ARROYAVE, I. (2010). Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados dela empresa Dinissan Santa Marta. Santa Marta.

10. CÁRDENAS, Tanius. (2007). Epistemológia y Comunicación. México.

11. CARDONA H., Karina. (2012). Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Ecuador.

12. CELIS MORALES, Claudia. P. (2014). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. Medellín.

13. CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A.

14. CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: MC GRAW-HILL.

15. CRESPÍN MEZA, Angélica. L. (2012). Clima organizacional según la percepción de los docentes de una Institución Educativa de la Región Callao. Lima.

16. DEL PULGAR RODRÍGUEZ, Luis. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos: Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencias. Madrid: ESIC.

17. DUBRIN, Andrew. J. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Thomson Paraninfo.

18. ECHEVERRY MEJÍA, Jorge. A. (2009). Epistemología de la comunicación en iberoamérica contribución al estudio de la comunicación. Medellín.

19. FEDEROVICH LOMONOSOV, Boris. (1989). El problema de la comunicación en Psicología. Rusia: Ciencias Sociales.

20. FERNÁNDEZ DE PINEDO, Ignacio. (1982). Construcción de una escala de actitudes tipo Likert. España.

21. GARCÍA SOLARTE, Mónica. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Colombia.

22. GOLDHABER, Gerald. M. (1984). Comunicación Organizacional. México: Colección General.

23. GÓMEZ AGUILAR, Marisol. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones Andaluzas. Málaga.

24. HUAMANÍ CÓRDOVA, Nathaly. N. (2015). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del Metro de Lima, La Llínea 1 en el 2013. Villa el Salvador.

25. LAKATOS, Irme. (1989). Las Metodologías y los Programas dela Investigación Científica. Madrid: Alianza.

26. LEÓN ALVARADO, Ana. G., & MEJÍA GUAILLAS, S. S. (2010). Propuesta de comunicación interna para la I. Municipalidad de Cuenca. Ecuador.

27. LÓPEZ GONZÁLEZ, Ulises. A. (2013). Clima Organizacional. Pachuca de Soto Hidalgo.

28. LUCAS MARÍN, Antonio. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch.

29. M.A.P. ASCENCIO SOSA, Rosendo. R. (2011). Comportamiento Organizacional. Reynosa.

30. MARTÍN MARTÍN, Fernando. (1995). Comunicación en Empresas e Instituciones de la Consultora a la Dirección de Comunicación. Salamanca: Universidad de Salamanca.

31. MARTÍN SERRANO, Manuel, PINUEL RAIGADA, J. L., GARCÍA SANZ, J., & ARIAS FERNÁNDEZ, M. A. (1982). Teoría de la Comunicación. Madrid.

32. MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Ana. L. (2013). Propuesta de un programa de comunicación interna en Pemex. México.

33. MASCARAY, José. (1998). Más allá de la Comunicación Interna: La intercomunicación. Barcelona: Gestión 2000.

34. MEJÍA JARAMILLO, María. d. (2014). Principales factoes del clima organizacional y su relación con el compromiso en el trabajo, en una Institución Educativa. Santiago de Querétaro.

35. MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. E. (2006). Clima Organziacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad del Rosario.

36. MOVAYO GUTIÉRREZ, Dayana. (2008). Plan de comunicación interna para Parmalat Ltda. Bogotá.

37. NARANJO PEREIRA, María. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y lagunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativa. Costa Rica.

38. PELAES LEÓN, Oswaldo. C. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos. Lima.

39. PÉREZ TENAZOA, Néstor. O., & RIVERA CARDOZO, P. L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013. Iquitos.

40. PORTILLA GARCÍA, Paola. M. (2014). Plan estratégico de comunicación interna para una Institución Descentralizada del Gobierno. Guatemala de la Asunción.

41. POSADA RAMÍREZ, Juan. D. (2008). La comunicación interna, estrategia para fortalecer el clima organizacional y la productividad de Frisby S.A. Pereira.

42. RAMOS PADILLA, Carlos. (1991). La comunicación: Un punto de vista organizacional. México: Trillas.

43. RIVAS RAIMUNDO, Álvaro. R., HIDALGO MENJÍVAR, C. H., & RAMÍREZ ORTEGA, M. A. (2010). Diagnostico de la comunicación estratégica en las Empresas Salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo. El Salvador.

44. RODRÍGUEZ BARRERA, Marcela. (2013). Conocer los procesos que han permitido la configuración de la comunicación interna en la Empresa Papeles Nacionales S.A. Pereira.

45. RODRÚGUEZ MONSALVE, John M. (2005). La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Antioquía.

46. SEGREDO PÉREZ, Alina M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Cuba.

47. SERRATO MARTÍNEZ, Martha C. (2011). Estrategias para mejorar el clima organizacional en la Empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda. Bogatá.

48. SORIA ROMO, Rigoberto. (2008). Comunicación organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa. México.

49. TRANI MORENO, Juan J. (2014). La comunicación interna - Una herramienta al servicio de las organizaciones. Barcelona: DAS Internacional.

50. TRELLES RODRÍGUEZ, Irene. (2001). Comunicación Organizacional. La Habana: Félix Varela.

51. VALDETTARO, Sandra. (2013). Epistemología de la Comunicación: Un estado de la cuestión en el contexto actual de la meditación. Argentina.

52. VALDETTARO, Sandra. (2015). Epistemología de la Comunicación: Introducción a la crítica. Argentina: Universidad Nacional de Rosario.

53. VALDIVIESO ORTIZ, Mayra. (2011). Propuesta de comunicación interna para la Empresa Etapa. Cuenca.

54. VASALLO DE LÓPEZ, María, & FUENTES NAVARRO, R. (2001). Comunicación: Campo y objeto de estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas. México: Cucsh.

55. VIDAURRE RAMÍREZ, Rosa B. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones de El Salvador: Punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal. Antiguo Cuscatán.

56. WATZLAWICK, Paul. (1967). Teoría de la Comunicación Humana: Interacción, patologías y paradojas. Barcelona: Tiempo Contemporáneo.

57. WONG ROSALES, María G. (2014). Proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacífico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores. Lima.

ANEXOS

ANEXO Nº 01

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la empresa: Corporación Mechan Service SAC

INDICADORES	SÌ	NO	OBSERVACIO-NES
SISTEMA DE COMUNICACIÓN			
1. El jefe apertura el diálogo con sus colaboradores.			
2. Los colaboradores tienen libertad para opinar.			
3. Se utilizan soportes físicos y virtuales para comunicarse.			
4. Se utilizan adecuadamente los canales de comunicación para un envío eficaz de los mensajes.			
5. Se informa de manera oportuna las actividades.			
6. Existe una comunicación asertiva entre los miembros.			
7. Se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.			
8. Los jefes realizan reuniones para tratar temas laborales.			
9. El jefe toma en cuenta los pedidos de los colaboradores.			
10. Los miembros de la empresa están dispuestos aplicar un plan comunicacional para mejorar su			

clima organizacional.			
11. Los colaboradores generan rumores dentro de la empresa.			
12. El uso de tecnicismo dificulta la comunicación.			
13. Los mensajes distorsionados son aclarados oportunamente.			
14. Se respeta el orden jerárquico al momento de comunicarse.			
15. Los colaboradores informan a su jefe sobre los avances de las metas establecidas.			
16. Los colaboradores saben a quién dirigirse para resolver un problema.			
RELACIONES INTERPERSONALES			
17. Las conductas personales impiden tener buenas relaciones laborales dentro de la empresa.			
18. Los colaboradores informan a sus jefes como se sienten en sus puestos de trabajo.			
19. Se construye un ambiente de confianza entre el personal.			
20. El jefe dialoga con sus colaboradores.			
21. El jefe es una persona accesible para hablar sobre asuntos de trabajo.			
22. Los colaboradores mantienen una buena relación con sus jefes.			
23. Los colaboradores son aceptados por su grupo de trabajo.			
24. El jefe dedica tiempo para conocer a sus colaboradores.			
25. El jefe se involucra con las actividades que			

realizan los colaboradores.			
26. Los miembros de la empresa reciben y se brindan apoyo mutuo.			
27. La empresa realiza actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los colaboradores.			
28. Se realizan encuestas para conocer las opiniones de los colaboradores.			
29. Los colaboradores están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo.			
30. Los colaboradores establecen amistad con el personal que recién ingresa a la empresa.			
31. Los colaboradores intentar ayudar a resolver los problemas de sus compañeros.			
32. Defienden a un colaborador cuando es criticado injustamente.			
DESEMPEÑO LABORAL			
33. Los colaboradores son eficientes realizando su trabajo.			
34. Los colaboradores realizan su trabajo libremente.			
35. Los colaboradores tienen una buena aptitud para trabajar.			
36. Los jefes atienden oportunamente las solicitudes y/o sugerencias de sus colaboradores.			
37. Los miembros de la empresa cumplen con las responsabilidades y funciones asignadas.			
38. Los miembros de la empresa trabajan en equipo para lograr los objetivos.			

39. Los colaboradores participan activamente en las actividades laborales.			
40. Los colaboradores se sienten responsables del éxito y fracaso de sus proyectos laborales.			
41. Los miembros de la empresa tienen un control adecuado de servicios brindados.			
42. Los colaborados consideran que su jefe es un buen líder.			
43. Los colaboradores utilizan la indumentaria adecuada para trabajar.			
44. Los colaboradores tienen los materiales y recursos necesarios para laborar.			
45. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, entre otros; permiten a los miembros de la empresa realizar su trabajo con normalidad.			
46. Los miembros de la empresa disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo.			
47. Los colaboradores se sienten protegidos al momento de realizar sus labores.			
48. Los miembros de la empresa trabajan en equipo para brindar un buen servicio.			
MOTIVACIÓN			
49. Ante cualquier dificultad, se brindan soluciones coherentes.			
50. Los jefes impulsan a los colaboradores a realizar mejor sus labores.			
51. El jefe reconoce el buen desempeño laboral del colaborador.			
52. Se promueve el crecimiento profesional de los			

colaboradores a través de las capacitaciones.			
53. La empresa resalta y/o festeja fechas importantes de sus colaboradores.			
54. Los miembros de la empresa se sienten parte importante del equipo de trabajo.			
55. Los miembros de la empresa recomendarían a la empresa como un lugar adecuado de trabajo.			
56. Los jefes asignan metas directas a sus colaboradores.			
57. Los colaboradores sienten satisfacción por la labor realizada.			
58. Los colaboradores contribuyen con el crecimiento y desarrollo de la empresa.			
59. Los jefes comprenden y apoyan a sus colaboradores ante cualquier dificultad personal.			
60. Los colaboradores cuentan con beneficios dentro de los servicios de la empresa.			
61. Los colaboradores son recompensados por su esfuerzo y dedicación en sus labores.			
62. Se utilizan estrategias comunicacionales innovadoras para mejorar las relaciones personales.			
63. Los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.			
64. La empresa les brinda oportunidades de crecimiento económico.			
CONTENIDOS CORPORATIVOS			
65. Los colaboradores conocen las políticas de la			

empresa (misión, visión, objetivos).			
66. Los colaboradores cumplen con las políticas de la empresa (misión, visión, objetivos).			
67. Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa.			
68. La empresa utiliza su marca en la documentación formal.			
69. Los colaborados identifican a su empresa (marca).			
70. Los colaboradores conocen la historia empresarial.			
71. La empresa utiliza en sus canales de comunicación el logo de la empresa.			
72. El trabajo que realizan los colaboradores cumple con los objetivos de la empresa.			
73. La empresa identifica a sus secciones teniendo en cuenta su identidad empresarial.			
74. La empresa mantiene una coherencia visual entre su marca y los ambientes físicos (infraestructura).			
75. El jefe proporciona ideas claras sobre el logro de objetivos laborales			
76. Los colaboradores conocen claramente los servicios que la empresa brinda.			
77. Los jefes hacen que los colaboradores se apropien de los contenidos corporativos a través de reuniones laborales.			
78. Existe una buena gestión corporativa.			
79. Se respetan todas las políticas de la empresa (requisitos) para el contrato de nuevos			

empleados.			
80. Cada oficina tiene papelería, materiales y demás; con diseños que se relacionen a la identidad corporativa.			

ANEXO Nº 02

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este cuestionario es identificar la percepción sobre el clima organizacional de la empresa y así proponer estrategias de comunicación que la mejoren.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.

A continuación lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **"X"** en la casilla correspondiente. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).

1- Totalmente en desacuerdo
2- En desacuerdo
3- Indiferente
4- De acuerdo
5- Totalmente de acuerdo

INDICADORES	1	2	3	4	5
SISTEMA DE COMUNICACIÓN					
1. El jefe apertura el diálogo con sus colaboradores.					
2. Los colaboradores tienen libertad para opinar.					
3. Se utilizan soportes físicos y virtuales para comunicarse.					
4. Se utilizan adecuadamente los canales de comunicación para un envío eficaz de los mensajes.					
5. Se informa de manera oportuna las actividades.					

6. Existe una comunicación asertiva entre los miembros.					
7. Se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.					
8. Los jefes realizan reuniones para tratar temas laborales.					
9. El jefe toma en cuenta los pedidos de los colaboradores.					
10. Los miembros de la empresa están dispuestos aplicar un plan comunicacional para mejorar su clima organizacional.					
11. Los colaboradores generan rumores dentro de la empresa.					
12. El uso de tecnicismo dificulta la comunicación.					
13. Los mensajes distorsionados son aclarados oportunamente.					
14. Se respeta el orden jerárquico al momento de comunicarse.					
15. Los colaboradores informan a su jefe sobre los avances de las metas establecidas.					
16. Los colaboradores saben a quién dirigirse para resolver un problema.					
RELACIONES INTERPERSONALES					
17. Las conductas personales impiden tener buenas relaciones laborales dentro de la empresa.					
18. Los colaboradores informan a sus jefes como se sienten en sus puestos de trabajo.					
19. Se construye un ambiente de confianza entre el personal.					
20. El jefe dialoga con sus colaboradores.					
21. El jefe es una persona accesible para hablar sobre asuntos de trabajo.					
22. Los colaboradores mantienen una buena relación con sus jefes.					
23. Los colaboradores son aceptados por su grupo de trabajo.					
24. El jefe dedica tiempo para conocer a sus colaboradores.					
25. El jefe se involucra con las actividades que realizan los colaboradores.					
26. Los miembros de la empresa reciben y se brindan apoyo					

mutuo.					
27. La empresa realiza actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los colaboradores.					
28. Se realizan encuestas para conocer las opiniones de los colaboradores.					
29. Los colaboradores están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo.					
30. Los colaboradores establecen amistad con el personal que recién ingresa a la empresa.					
31. Los colaboradores intentar ayudar a resolver los problemas de sus compañeros.					
32. Defienden a un colaborador cuando es criticado injustamente.					
DESEMPEÑO LABORAL					
33. Los colaboradores son eficientes realizando su trabajo.					
34. Los colaboradores realizan su trabajo libremente.					
35. Los colaboradores tienen una buena aptitud para trabajar.					
36. Los jefes atienden oportunamente las solicitudes y/o sugerencias de sus colaboradores.					
37. Los miembros de la empresa cumplen con las responsabilidades y funciones asignadas.					
38. Los miembros de la empresa trabajan en equipo para lograr los objetivos.					
39. Los colaboradores participan activamente en las actividades laborales.					
40. Los colaboradores se sienten responsables del éxito y fracaso de sus proyectos laborales.					
41. Los miembros de la empresa tienen un control adecuado de servicios brindados.					
42. Los colaborados consideran que su jefe es un buen líder.					
43. Los colaboradores utilizan la indumentaria adecuada para					

trabajar.					
44. Los colaboradores tienen los materiales y recursos necesarios para laborar.					
45. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, entre otros; permiten a los miembros de la empresa realizar su trabajo con normalidad.					
46. Los miembros de la empresa disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo.					
47. Los colaboradores se sienten protegidos al momento de realizar sus labores.					
48. Los miembros de la empresa trabajan en equipo para brindar un buen servicio.					
MOTIVACIÓN					
49. Ante cualquier dificultad, se brindan soluciones coherentes.					
50. Los jefes impulsan a los colaboradores a realizar mejor sus labores.					
51. El jefe reconoce el buen desempeño laboral del colaborador.					
52. Se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores a través de las capacitaciones.					
53. La empresa resalta y/o festeja fechas importantes de sus colaboradores.					
54. Los miembros de la empresa se sienten parte importante del equipo de trabajo.					
55. Los miembros de la empresa recomendarían a la empresa como un lugar adecuado de trabajo.					
56. Los jefes asignan metas directas a sus colaboradores.					
57. Los colaboradores sienten satisfacción por la labor realizada.					
58. Los colaboradores contribuyen con el crecimiento y					

desarrollo de la empresa.					
59. Los jefes comprenden y apoyan a sus colaboradores ante cualquier dificultad personal.					
60. Los colaboradores cuentan con beneficios dentro de los servicios de la empresa.					
61. Los colaboradores son recompensados por su esfuerzo y dedicación en sus labores.					
62. Se utilizan estrategias comunicacionales innovadoras para mejorar las relaciones personales.					
63. Los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.					
64. La empresa les brinda oportunidades de crecimiento económico.					
CONTENIDOS CORPORATIVOS					
65. Los colaboradores conocen las políticas de la empresa (misión, visión, objetivos).					
66. Los colaboradores cumplen con las políticas de la empresa (misión, visión, objetivos).					
67. Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa.					
68. La empresa utiliza su marca en la documentación formal.					
69. Los colaborados identifican a su empresa (marca).					
70. Los colaboradores conocen la historia empresarial.					
71. La empresa utiliza en sus canales de comunicación el logo de la empresa.					
72. El trabajo que realizan los colaboradores cumple con los objetivos de la empresa.					
73. La empresa identifica a sus secciones teniendo en cuenta su identidad empresarial.					
74. La empresa mantiene una coherencia visual entre su marca y los ambientes físicos (infraestructura).					

75. El jefe proporciona ideas claras sobre el logro de objetivos laborales					
76. Los colaboradores conocen claramente los servicios que la empresa brinda.					
77. Los jefes hacen que los colaboradores se apropien de los contenidos corporativos a través de reuniones laborales.					
78. Existe una buena gestión corporativa.					
79. Se respetan todas las políticas de la empresa (requisitos) para el contrato de nuevos empleados.					
80. Cada oficina tiene papelería, materiales y demás; con diseños que se relacionen a la identidad corporativa.					

ANEXO Nº 03

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

Faculta de Ciencias Histórico Sociales y Educación

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del entrevistado : _____

Cargo empresarial : _____

Tiempo Laboral : _____

Forma de registro : _____

Lugar de la entrevista : _____

Fecha de la entrevista : _____

Hora de inicio : _____

Hora de finalización : _____

SISTEMA DE COMUNICACIÓN

1. El jefe apertura el diálogo con sus colaboradores.
2. Qué canales de comunicación utilizan para comunicarse.
3. Se informa de manera oportuna las actividades.
4. Existe una comunicación asertiva entre los miembros.
5. Se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores.
6. Los jefes realizan reuniones para tratar temas laborales.
7. Los miembros de la empresa están dispuestos aplicar un plan comunicacional

para mejorar su clima organizacional.

8. Se respeta el orden jerárquico al momento de comunicarse.
9. Los colaboradores informan a su jefe sobre los avances de las metas establecidas.
10. Los colaboradores saben a quién dirigirse para resolver un problema.

RELACIONES INTERPERSONALES

1. Los colaboradores informan a sus jefes como se sienten en sus puestos de trabajo.
2. El jefe dialoga con sus colaboradores.
3. El jefe dedica tiempo para conocer a sus colaboradores.
4. El jefe se involucra con las actividades que realizan los colaboradores.
5. Los miembros de la empresa reciben y se brindan apoyo mutuo.
6. La empresa realiza actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre los colaboradores.
7. Se realizan encuestas para conocer las opiniones de los colaboradores.
8. Los colaboradores están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo.
9. Los colaboradores establecen amistad con el personal que recién ingresa a la empresa.
10. Los colaboradores intentar ayudar a resolver los problemas de sus compañeros.

DESEMPEÑO LABORAL

1. Los colaboradores son eficientes realizando su trabajo.
2. Los jefes atienden oportunamente las solicitudes y/o sugerencias de sus colaboradores.

3. Los miembros de la empresa cumplen con las responsabilidades y funciones asignadas.
4. Los miembros de la empresa trabajan en equipo para lograr los objetivos.
5. Los colaboradores se sienten responsables del éxito y fracaso de sus proyectos laborales.
6. Los miembros de la empresa tienen un control adecuado de servicios brindados.
7. Los colaborados consideran que su jefe es un buen líder.
8. Los colaboradores tienen los materiales y recursos necesarios para laborar.

MOTIVACIÓN

1. El jefe reconoce el buen desempeño laboral del colaborador.
2. Se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores a través de las capacitaciones.
3. La empresa resalta y/o festeja fechas importantes de sus colaboradores.
4. Los miembros de la empresa se sienten parte importante del equipo de trabajo.
5. Los miembros de la empresa recomendarían a la empresa como un lugar adecuado de trabajo.
6. Los colaboradores cuentan con beneficios dentro de los servicios de la empresa.
7. Los colaboradores son recompensados por su esfuerzo y dedicación en sus labores.
8. Se utilizan estrategias comunicacionales innovadoras para mejorar las relaciones personales.
9. Los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.
10. La empresa les brinda oportunidades de crecimiento económico.

CONTENIDOS CORPORATIVOS

1. Los colaboradores conocen las políticas de la empresa (misión, visión, objetivos).
2. Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa.
3. La empresa utiliza su marca en la documentación formal.
4. Los colaboradores conocen la historia empresarial.
5. La empresa identifica a sus secciones teniendo en cuenta su identidad empresarial.
6. Los colaboradores conocen claramente los servicios que la empresa brinda.
7. Existe una buena gestión corporativa.
8. Se respetan todas las políticas de la empresa (requisitos) para el contrato de nuevos empleados.

ANEXO N° 04

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANEXO N° 04 – A

Variable Dependiente: Clima Organizacional

DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES	INSTRUMEN-TOS	NIVEL DE MEDICIÓN
Relaciones Interpersonales	Son aquellas relaciones humanas que se dan entre los colaboradores de la empresa que genera interacción entre las personas dentro del ambiente de trabajo.	✓ Confianza ✓ Cooperación ✓ Apoyo ✓ Comprensión ✓ Interacción	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal
Desempeño Laboral	Son las acciones laborales que las personas realizan dentro de su área de trabajo, el cual permite cumplir con su labor de manera adecuada.	✓ Involucramiento ✓ Productividad ✓ Desenvolvimiento ✓ Competitividad	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal

Entorno Laboral	Es el espacio físico donde se desenvuelven los colaboradores, donde comparten experiencias de trabajo y encuentran las herramientas que necesitan para laborar.	✓ Condiciones ambientales ✓ Condiciones laborales	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal
Motivación	Es el impulso o interés que dirige a una persona a realizar una acción determina obteniendo buenos resultados en el cumplimiento de su labor.	✓ Reconocimiento ✓ Recompensas ✓ Capacitaciones	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal
Capital Humano	Es el grupo de colaboradores que se encuentran en la empresa, los cuales se comprometen a cumplir con los objetivos de la misma.	✓ Identificación ✓ Aceptación	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal

ANEXO N° 04 – B

Variable Independiente: Estrategias de Comunicación Interna

DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES	INSTRUMEN-TOS	NIVEL DE MEDICIÓN
Comunicación Interna	Es un factor estratégico de la empresa que le permite compartir sus valores, objetivos y visión a sus colaboradores con la finalidad de lograr el éxito laboral deseado.	✓ Fluidez ✓ Apertura al diálogo ✓ Dirección ✓ Libertad de opinión	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal
Contenidos Corporativa	Es la estructura, matriz e información mediante la cual la empresa fue creada y a la cual sustenta su esencia dentro del ámbito empresarial.	✓ Políticas institucionales ✓ Organigrama ✓ Compromiso	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal

Espacios de Comunicación	Son las diversas situaciones contextuales en donde se genera la comunicación y la interrelación entre los colaboradores compartiendo información, opiniones o sugerencias para mejorar sus actividades dentro de la empresa.	✓ Interés ✓ Valor ✓ Participación	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal
Canales de Información	Son los medios que la empresa utiliza para llevar la información a cada uno de sus colaboradores y así puedan conocer las actividades próximas a realizar.	✓ Utilización ✓ Efectividad ✓ Coherencia	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal

Estrategias de Comunicación Interna	Es el conjunto de acciones planificadas al logro de los objetivos empresariales, tomando en cuenta la realidad contextual de la empresa, con el fin de mejorar su clima organizacional y en consecuencia el crecimiento de la misma.	✓ Desarrollo ✓ Inversión ✓ Formación ✓ Innovación ✓ Creatividad ✓ Participación ✓ Integración laboral	Guía de observación Encuesta Entrevista	Nominal Ordinal Ordinal

ANEXO Nº 05

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	MATERIALES	TIEMPO	PRESU-PUESTO ESTIMADO	RESPON-SABLE
1. Transmitir constantemente las políticas institucionales a los colaboradores para orientar sus actividades laborales.	**1.1.** Elaboración de mensajes clave en relación a la filosofía institucional.	Se crearán contenidos adecuados para difundir la filosofía institucional como Misión, Visión, Objetivos y Organigrama, estos deben ser los más claros y precisos posibles.	Computadora, información institucional, papel, panel informativo.	Los mensajes deben renovarse semanalmente, desde el inicio de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.1,850.00	Contadora
	1.2. Elaborar carteles informativos que contengan Misión,	Se elaborarán carteles que contengan la Misión, Visón y organigrama con una	Carteles de 40 x 60 cm aprox.	Primera semana de la aplicación de la propuesta de	S/.80.00 cada cartel	Contadora Recepcionista

	Visión y Organigrama, manteniendo la identidad visual de la empresa (logotipo).	tipografía adecuada para que pueda ser apreciada dentro de la empresa, asimismo, deben estar diseñados acorde a su identidad corporativa.		estrategias de comunicación interna.		
	1.3. Elaborar un panel informativo institucional conteniendo objetivos de la empresa	Elaborar un panel informativo institucional para ubicarlo dentro del Área de Taller. Aquí se colocarán contendidos como Objetivos y Organigrama.	Madera de 1m x 60 cm, impresión de contenidos, papelería decorativa.	Primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna y renovada constantemente de acuerdos a las actividades que se presenten.	S/.80.00	Contadora Recepcionista

	1.4. Socializar la información sobre la filosofía institucional mediante reuniones de toda la empresa.	Al contar con los carteles y el panel informativo de la empresa, deben realizarse reuniones para dar a conocer el porqué de la presencia de estos materiales en la empresa, además de explicar qué significan cada uno. Es necesario apropiarse de los contenidos de la empresa para que puedan actuar y asumir compromisos de manera oportuna y adecuada.	Comunicará a todos el tema y fecha de reunión, esto es boca a boca.	Tercera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.0.50 por cada reunión	Contadora Gerente Administrativo

2. Fortalecer y utilizar adecuadamente los canales de comunicación interna de la empresa para que la información llegue de manera oportuna a todos los colaboradores.	**2.1.** Organizar un panel de registro de control de internamiento que contenga información detallada de las reparaciones que necesite cada automóvil y, la entrada y salida de los mismos.	Se elaborará un panel de registro de control de internamiento donde se especificará la fecha y hora de ingreso y salida de los automóviles, asimismo, información detallada sobre las reparaciones que necesita cada automóvil. Este tablón se ubicará en el Área de Taller.	Pizarra acrílica de tamaño 1m x 60 cm aprox., plumones acrílicos azul, negro y rojo, o según se crea conveniente.	Primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.70.00	Contadora Recepcionista
	2.2. Establecer reuniones de trabajo periódicas con el fin de socializar temas laborales.	Deberá programarse reuniones internas de forma periódica para tratar la situación de la empresa, índices de crecimientos o retroceso.	Pizarra pequeña, 40 cm x 60 cm para plasmar puntos específicos a tratar, amplio	Quincena y fines de mes, en los primeros seis meses de la aplicación de la propuesta de estrategias	S/.40.00	Gerente Administrativo Contadora

			espacio e iluminado.	de comunicación interna. Luego puede ser una vez al mes, debido a que los jefes y colaboradores han mejorado en sus labores.		
	2.3. Adquirir equipos móviles para utilizar la aplicación WhatsApp como medios de comunicación interna.	Este medio de comunicación informal, brinda rapidez en cuanto al envío de mensajes, generando ahorro de tiempo, una forma práctica de recordación de actividades. Esto también permite estar	Descargar la aplicación "WHATSAPP" en los celulares de los Gerentes y colaboradores. Luego crear un grupo de whatsApp con el nombre de	Primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.400.00	Contadora Recepcionista

		actualizado y utilizar tecnología.	la empresa.			
	2.4. Monitoreo y actualización contante de los medios de comunicación interna ya existentes.	Los diferentes canales de comunicación interna que la empresa tiene deben contener información actualizada que nutra y refuerce las acciones laborales de los trabajadores, es muy importante dinamizar los contenidos para brindar el uso adecuado a estos soportes físicos.	Tomarse el tiempo adecuado para actualizar y mantener activos los medios de comunicación interna.	Primera semana de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.30.00	Recepcionista

3. Realizar actividades laborales que promuevan y fortalezcan la motivación de los colaboradores para que siempre realicen un trabajo eficiente.	**3.1.** Desarrollar capacitaciones en cuanto a desarrollo gerencial, habilidades para gerencia, manejo de personal, liderazgo y motivación dirigida a gerencia.	Contactar con un psicólogo organizacional con vasta experiencia en el tema. Programar fechas de capacitación. Realizar las sesiones dos veces al mes, para sensibilizar y fortalecer temas gerenciales que ayudarán a los jefes cumplir con un mejor rol dentro de la empresa y frente a los colaboradores.	Es necesario contactar a un psicólogo organizacional especialista en el tema descrito, espacios amplios e iluminados.	Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna. Dos veces al mes por un período de tres (03) meses consecutivos.	S/. 2000.00	Gerente General Gerente Administrativo Contadora

	3.2. Realizar reuniones laborales dirigidas por gerencia a los colaboradores, en el cuál se reafirme la misión y visión de la empresa, además de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Luego de haberse aplicado capacitaciones al área de gerencia, los jefes estarán en condiciones para convocar a reuniones laborales a sus colaboradores para puedan transmitir de manera adecuada la misión, visión y objetivos de la empresa. Utilizarán todo lo aprendido en las capacitaciones recibidas por el profesional en psicología.	Pizarra acrílica de tamaño 1m x 60 cm aproximadamente, plumones acrílicos azul, negro y rojo, o según se crea conveniente.	Culminadas todas las sesiones de capacitación gerencial por parte del profesional en Psicología y habiéndose sensibilizado de manera adecuada a los gerentes. Estas reuniones deben realizarse dos veces al mes por los seis primeros meses, luego una vez al mes.	S/.80.00	Gerente General Gerente Administrativo

	3.3. Es necesario mayor involucramiento de los Gerentes en temas internos como las necesidades de parte de los colaboradores para realizar mejor sus labores.	Los gerentes y los jefes de área deben fijarse un horario para inspeccionar las labores de los colaboradores, compartir con ellos sus experiencias, escuchar sus necesidades, conocerlos y convivir un poco más con ellos.	Decisión para dedicar un tiempo adecuado en conocer mejor a los colaboradores y las labores que desempeñan cada uno.	Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.0.00	Gerente General Gerente Administrativo
	3.4. Premiar y reconocer el buen desempeño laboral de los trabajadores otorgándoles capacitación (seminarios, charlas, talleres, etc.) en centros	Cada uno de los colaboradores tienen un tiempo de servicio en la empresa, cada uno de ellos cumplen funciones específicas que deben de realizar un tiempo establecido, esto facilita la	Reunirse los gerentes y jefes para evaluar a los colaboradores, manifestarlo en reunión, gestionar las capacitaciones	Pasado medio año o un año de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna (según el criterio de	S/.900.00	Gerente General Gerente Administrativo

	especializados (institutos, empresas, entre otros) acorde a su perfil profesional.	evaluación de su desempeño laboral. Los criterios de selección deben ser tomados por los gerentes y jefes de áreas en base al cumplimiento de objetivos, luego de ello, se debe dar a conocer en una reunión general donde todos avalen los resultados obtenidos para ser beneficiado con una capacitación. Asimismo se le entrega un certificado de reconocimiento laboral para nutrir su CV	en un centro especializado en el área de mecánica, este debería contar con certificación por el Estado.	los gerentes).		

	3.5. Celebrar los logros personales y profesionales de cada colaborador, así como otras fechas importantes del año, plasmándolo en el periódico mural y una breve reunión para compartir.	Colocar a primera hora, en el panel informativo el saludo por el onomástico del colaborador en muestra de la importancia que la empresa les da a las personas que laboran allí. Saludarlo personalmente antes de empezar la jornada laboral y al final de la misma realizar un pequeño compartir con todos los miembros de la empresa en muestra del aprecio y valoración que se le da como colaborador.	Papelería, periódico mural, ambientes de la empresa, torta, bocaditos entre otras cosas para el compartir.	La celebración más próxima a la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.60.00	Contadora Recepcionista

	3.6. Aplicar encuestas de opinión para ir evaluando el progreso de la aplicación de estrategias.	La encuesta de opinión deberá contener preguntas clave con respecto a cómo perciben los colaboradores los cambios en la empresa, estás podrían ser: ¿Cómo te sientes laborando en la empresa? ¿Te sientes parte de tu grupo de trabajo? ¿ Cuentas con todo lo necesario para desarrollar correctamente tus labores?, etc.	Elaborar y aplicar una encuesta de opinión anónima con un número reducido de preguntas.	Seis meses después de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.10.00	Recepcionista
4. Propiciar actividades de integración y aceptación de	**4.1.** Realizar reuniones periódicas cuyo objetivo sea	Las reuniones laborales son importantes, debe haber sesiones en	Pizarra pequeña 40 cm x 60 cm para plasmar puntos	Segundo mes de la aplicación de la propuesta de	S/.40.00	Gerente Administrativo

equipo para fortalecer la comunicación interna y las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa.	conocer las opiniones de los colaboradores, sus necesidades e ideas de mejora para la empresa; además de cómo se sienten laborando allí, y si sus objetivos a futuro están ligados a los objetivos de la empresa.	donde se traten temas de los colaboradores en donde los gerentes y los jefes se informen acerca de las ideas de cambio y mejora que ellos tienen para la empresa, si pretenden seguir siendo parte de ésta, las necesidades que tienen en cada uno de los puestos de trabajo, sus objetivos de crecimiento están ligados a los de la empresa; todo esto permitirá que los gerentes, jefes de áreas y colaboradores tengan más involucramiento para	específicos a tratar.	estrategias de comunicación interna.		Contadora

		con la empresa.				
	4.2. Realizar actividades recreativas que permitan el intercambio de experiencias y mayor involucramiento con los Gerentes y una mayor interacción entre los colaboradores generando solidaridad, empatía y un mejor trabajo en equipo.	Las actividades recreativas son muy importantes porque permite compartir otros espacios sociales.. En la empresa, la mayoría de personas que laboran son varones, se propone organizar encuentros deportivos (partido de fútbol), y si desean integrar a todos podría disfrutar de paintball, en ambos deportes deben aprender a trabajar en equipo para lograr su objetivo.	Partido de fútbol o paintball, se debe hacer una reserva previamente de los espacios físicos.	Primer mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.100.00	Contadora Recepcionista
	4.3. Acoger a	El ingreso de un	Información de	Cada vez que	S/.0.00	Contadora

	los nuevos colaboradores a la empresa y hacer sentir a los demás como recién llegados.	nuevo personal hace que se tenga más apoyo en las labores, se debe brindar la información necesaria para que se acople rápidamente a sus labores; esta información debe de transmitirse de manera apropiada para que puedan laborar en función del cumplimiento de objetivos. Por otro lado, se debe mantener el mismo trato con los que ya forman parte de la empresa.	los servicios que se brindan, control de las empresas con las que trabajan y mantienen alianzas. Paciencia y buen humor.	un nuevo colaborador ingrese a la empresa, a partir de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.		Recepcionista

5. Distribuir y utilizar de manera adecuada los espacios físicos de la empresa para brindar ambientes cómodos y estables a los miembros de la empresa.	**5.1.** Utilizar rótulos de identificación de cada área manteniendo la identidad visual de la empresa.	Colocar en cada área su rótulo que identifique para que los colaboradores puedan ubicarse mejor y facilite la direccionalidad al momento de enviar la información o de acudir a una de estas áreas.	Rótulos para cada área, pueden ser de madera o acrílicos, las medidas sugeridas son 60 cm x 15 cm, sin olvidar el logotipo de la empresa.	Primer mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.220.00	Contadora Recepcionista
	5.2. Ubicar a las áreas que estén relacionadas de forma complementaria una con la otra de forma adyacente.	La empresa debe estar ubicar sus áreas de manera estratégica con la finalidad de facilitar y complementar el trabajo. Por ejemplo, las oficinas de gerencia general, gerencia	Es necesario reubicar las áreas de trabajo según se especifica en la descripción.	Tres primeros meses de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.2,000.00	Gerente General Gerente Administrativo

		administrativa, contabilidad y cotización deben ubicarse en una misma zona; lo mismo sucede con las áreas de recepción, taller, planchado y pintura.				
	5.3. Proporcionar al personal sanitarios, espacios para los periodos de descanso y suficiente agua.	Brindar a los colaboradores servicios higiénicos, esto permitirá satisfacer sus necesidades fisiológicas, otorgándole al colaborador las comodidades que necesita para continuar con su labor. Colocar dentro	Bidones de agua, muebles para descanso, servicios higiénicos completos, sistema de agua potable.	Seis meses a partir de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.2,000.00	Gerente General Gerente Administrativo

		de este nuevo ambiente (sanitarios) sistema de agua potable. Abastecerse con bidones de agua para su consumo diario.				
6. Aperturar el diálogo con los colaboradores los materiales y herramientas de trabajo necesarias para promover y fortalecer su desempeño laboral.	**6.1.** Atender oportunamente las solicitudes de los colaboradores cuando requieran de algún material para cumplir con las labores asignadas.	El jefe de taller debe estar atento a los pedidos que los colaboradores realizan, estos deben ser atendidos de manera inmediata para que facilite la oportuna entrega de su trabajo. Se recomienda que se tengan en el almacén materiales que no se deterioren ni caducen	Listado de requerimiento colocado al costado de la puerta del Área de Taller, papel bond, lapicero.	Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.10.00	Jefe De Taller Contador

		rápidamente para poder abastecer a los colaboradores cuando estos lo requieran.				
	6.2. Fomentar el trabajo en equipo que garantice una mejor convivencia y el apoyo entre compañeros de trabajo.	El trabajo en equipo es muy importante, se debe rotar al personal asistente que se encuentra en el taller a las áreas de pintura y planchado con la finalidad que convivan un poco más y mejoren sus relaciones interpersonales y así puedan aprender nuevas cosas de trabajo.	Realizar un cuadro control del personal que se publique en el periódico mural para que semanalmente los colaboradores roten, previa coordinación con ellos.	Segundo mes de la aplicación de la propuesta de estrategias de comunicación interna.	S/.10.00	Contadora Recepcionista
	6.3. Hacer que los colaboradores	A cada colaborador se le asignan tareas de	La hoja de control de	Primer mes de la aplicación	S/.10.00	Contadora

	tengan un mejor control del trabajo que se realiza para que así se sientan responsables del servicio que se brinda.	trabajo, debe comprometerse con la entrega oportuna del mismo, su buen desempeño laboral será recompensado y contribuirá al cumplimiento de objetivos de la empresa.	internamiento debe ser entregado al colaborador responsable de la reparación.	de la propuesta de estrategias de comunicación interna.		Recepcionista

ANEXO Nº 06

ESPACIOS Y HERRAMIENTAS DE LA EMPRESA

Logo de la empresa

Aseguradoras con las que trabaja

Oficina de Recepción y sala de espera

(Primer ambiente)

Ingreso a la empresa

Ingreso al segundo ambiente

Segundo ambiente

Costado de la empresa

(Almacén de automóviles)

Rótulos de los ambientes

Área de Pintura, Planchado y Traccionamiento

ANEXO Nº 06

FOTOGRAFÍA DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Reunión con los colaboradores y las investigadoras

Encuesta