



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, ARTES Y  
HUMANIDADES**

**CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS Y  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Plan de titulación previo a la obtención del título de Licenciada  
en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional**

**TEMA:** Diseño de un Plan de Comunicación Interna para contribuir al mejoramiento de la Cultura y el Clima Organizacional en una Cadena de Supermercados.

**AUTORA:** Corella Parra María Isabel

**DIRECTOR:** Mgt. Erika Belén Hervas Sánchez

QUITO – 2018

© Universidad Tecnológica Equinoccial. 2018  
Reservados todos los derechos de reproducción

---

## FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

### PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	172188719-6
APELLIDO Y NOMBRES:	Corella Parra María Isabel
DIRECCIÓN:	Los Cedros y Pedro Boto Condominio Sierra Hermosa casa #7
EMAIL:	Isaco1204@yahoo.es
TELÉFONO FIJO:	2598-135
TELÉFONO MOVIL:	0992549-526

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Diseño de un Plan de Comunicación Interna para contribuir al mejoramiento de la Cultura y el Clima Organizacional en una Cadena de Supermercados
AUTOR O AUTORES:	María Isabel Corella Parra
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	19 de febrero de 2018
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	<b>Mgt. Erika Belén Hervas Sánchez</b>
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	<b>Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional</b>
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	Actualmente, la comunicación interna es uno de los ejes principales dentro de una organización, por ello, las empresas han empezado a poner especial énfasis en darle un correcto manejo, ya que contribuye al mejoramiento de la Cultura y Clima organizacional. De ahí que la presente investigación, plantea el diseño de un Plan de Comunicación Interna para una Cadena de Supermercados, que permita mejorar la cultura y clima organizacional de la misma. Para ello, el autor, partió por elaborar un marco



conceptual que sirviera de base para el desarrollo de la investigación, luego se realiza un marco institucional de la empresa objeto de estudio, y posteriormente, para conocer el estado actual del clima y cultura organizacional de la Cadena de Supermercados, se realiza una encuesta y entrevista. La encuesta fue aplicada a 147 de los empleados, quienes manifestaron a través de la misma, que el clima laboral de la empresa no es el adecuado, debiéndose a la presencia de favoritismo, malos entendidos y una mala relación con sus superiores. La entrevista se realizó a cinco trabajadores: un cajero, un empacador, un administrativo, un vendedor y un perchero; quienes corroboraron la información obtenida en las encuestas. En base a los inconvenientes detectados, por medio de la investigación cuantitativa y cualitativa, se elaboró una propuesta de Plan de Comunicación Interno, el mismo que se enfocó en la identidad, comunicación y cultura corporativa. Para esta propuesta se definieron seis objetivos, además de estrategias, tácticas, actividades y responsables y plazo para cada uno de ellos. Finalmente, para evaluar la efectividad del Plan se establecieron indicadores medibles.

**PALABRAS CLAVES:**

Comunicación Interna; Supermercado; Clima organizacional; Cultura organizacional

**ABSTRACT:**

Currently, internal communication is one of the main axes within an organization, therefore, companies have begun to put special emphasis on giving proper management, as it contributes to the improvement of Culture and organizational climate. Hence, the present investigation proposes the design of an Internal Communication Plan for a Chain of Supermarkets, which allows improving the culture and organizational climate of the same.

KEYWORDS

To this end, the author started by developing a conceptual framework that would serve as the basis for the development of the research, then an institutional framework of the company under study is made, and later, to know the current state of the climate and organizational culture of Supermarket Chain, a survey and interview is conducted. The survey was applied to 147 of the employees, who stated through the same, that the work environment of the company is not adequate, due to the presence of favoritism, misunderstandings and a bad relationship with their superiors. The interview was conducted with five workers: a cashier, a packer, an administrative officer, a salesman and a coat rack; who corroborated the information obtained in the surveys. Based on the problems detected, through quantitative and qualitative research, a proposal for an Internal Communication Plan was developed, which focused on identity, communication and corporate culture. For this proposal six objectives were defined, in addition to strategies, tactics, activities and responsible and term for each of them. Finally, to assess the effectiveness of the Plan, measurable indicators were established.

Internal Communication; Supermarket; Organizational climate; Organizational culture

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f.



CORELLA PARRA MARIA ISABEL

C.I.172188719-6



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **CORELLA PARRA MARÍA ISABEL**, CI 172188719-6 autor/a del proyecto titulado: **Diseño de un Plan de Comunicación Interna para contribuir al mejoramiento de la Cultura y el Clima Organizacional en una Cadena de Supermercados** previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 19 de febrero de 2018

f.   
\_\_\_\_\_

CORELLA PARRA MARÍA ISABEL

C.I. 172188719-6

## DECLARACIÓN

Yo, **MARÍA ISABEL CORELLA PARRA**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f:  \_\_\_\_\_  
CORELLA PARRA MARÍA ISABEL

C.I. 172188719-6

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo que lleva por título "**Diseño de un plan de Comunicación Interna para contribuir al mejoramiento de la Cultura y Clima Organizacional en una Cadena de Supermercados**", que, para aspirar al título de Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional fue desarrollado por **CORELLA PARRA MARÍA ISABEL**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajo de Titulación artículos 19,27 y 28.

f: \_\_\_\_\_



Mgt. Erika Belén Hervas Sánchez

DIRECTORA DEL TRABAJO



## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por ellos soy lo que soy.

Para mis padres y hermanos por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, este nuevo logro es gran parte gracias a ustedes, he logrado concluir con éxito un proyecto que al principio podría parecer una tarea interminable y con su ayuda, cariño y motivación lo he terminado.

**¡MUCHAS GRACIAS A TODOS!**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, a mi esposo por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles, a mi hija quien ha sido mi motivación, inspiración y felicidad.

A mi hermano Paúl ahora que está en el cielo esto es para ti, mi orgullo me enseñaste a no darme por vencida y luchar por lo que se quiere alcanzar.

¡LES AMO!

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
PROTOCOLO DE TESIS .....	1
Introducción.....	1
Línea de Investigación.....	1
Sub línea de Investigación.....	1
Tema de Investigación.....	2
Título .....	2
Planteamiento del Problema .....	2
Preguntas de Investigación .....	3
Justificación.....	3
Idea a defender.....	4
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	5
Marco Temporal – Espacial.....	5
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
1.1 La Comunicación.....	7
1.1.1 Elementos de la comunicación .....	8
1.1.2 Tipos de comunicación .....	9
1.2 La organización .....	9
1.2.1 Objetivos de las organizaciones.....	10
1.2.2 Tipos de organizaciones.....	10
1.3 La comunicación organizacional .....	11
1.3.1 Objetivos de la comunicación organizacional .....	12
1.3.2 Barreras para la comunicación efectiva .....	14
1.3.3 Tipos de comunicación organizacional.....	15
1.4 La comunicación interna .....	16
1.4.1 Funciones de la Comunicación Interna.....	17
1.4.2 Tipos de comunicación interna .....	18
1.4.3 Objetivos de la Comunicación Interna.....	19
1.5 Cultura Organizacional.....	19
1.5.1 Funciones de la cultura organizacional.....	20
1.5.2 Dinámica cultural.....	20
1.6 Clima laboral .....	21
1.6.1 Ventajas y desventajas .....	22
1.6.2 Factores que influyen en el clima laboral .....	23
CAPÍTULO II.....	25
MARCO INSTITUCIONAL.....	25
2.1 Antecedentes de la CADENA DE SUPERMERCADOS .....	25
2.1.1 Reseña histórica .....	25
2.2 SupermERCADOS .....	31



2.2.1	Slogan .....	31
2.2.2	Datos generales .....	32
2.2.3	Clima y cultura organizacional .....	32
CAPÍTULO III .....		34
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		34
3.1	CASO DE ESTUDIO .....	34
3.1.1	Objetivo de la investigación .....	34
3.1.2	Selección del público .....	34
3.1.3	Cálculo de la muestra.....	34
3.1.4	Metodología de la investigación .....	35
3.1.5	Técnica de investigación.....	35
3.1.6	Análisis de resultados .....	38
3.2	Análisis cualitativo .....	48
3.2.1	Análisis de resultados .....	48
3.2.2	Análisis de la información – Encuesta Empleados .....	50
3.2.3	Análisis de la información - Entrevista.....	51
3.2.4	Conclusiones.....	51
3.2.5	Recomendaciones .....	52
CAPÍTULO IV .....		54
LA PROPUESTA .....		54
4.1	Propuesta .....	54
4.2	Diagnóstico.....	54
4.3	Problemática comunicacional.....	56
4.4	Objetivos.....	56
4.4.1	Objetivo general.....	56
4.4.2	Objetivos específicos .....	56
4.5	Mapa de públicos.....	57
4.6	PROPUESTA DE COMUNICACIÓN .....	58
4.7	Plan de acción.....	59
4.8	Cronograma .....	60
4.9	Presupuesto.....	61
4.10	Matriz de evaluación .....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		64
Conclusiones.....		64
Recomendaciones .....		65
Bibliografía.....		67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Comunicación de Claude E. Shannon .....	7
Figura 2. Elementos de la comunicación .....	8
Figura 3. Barreras de la comunicación .....	15
Figura 4. Funciones de la comunicación interna .....	17
Figura 5. Tipos de comunicación interna.....	18
Figura 6. Ingresos .....	27
Figura 7. Número de transacciones.....	27
Figura 8. Utilidad Neta .....	28
Figura 9. Patrimonio .....	28
Figura 10. Logotipo proyecto Vive.....	30
Figura 11. Logo Primer Supermercado.....	31
Figura 12. Logo Supermercados 1980-2000.....	31
Figura 13. Logotipo Actual.....	32
Figura 14. Pines de reconocimiento.....	33
Figura 15. Pregunta 1 .....	38
Figura 16. Pregunta 2.....	38
Figura 17. Pregunta 3.....	39
Figura 18. Pregunta 4.....	40
Figura 19. Pregunta 5.....	40
Figura 20. Pregunta 6.....	41
Figura 21. Pregunta 7.....	42
Figura 22. Pregunta 8.....	42
Figura 23. Pregunta 9.....	43
Figura 24. Pregunta 10.....	44
Figura 25. Pregunta 11 .....	45
Figura 26. Pregunta 12.....	45
Figura 27. Pregunta 13.....	46
Figura 28. Pregunta 14.....	46
Figura 29. Pregunta 15.....	47
Figura 30. Mapa de Públicos .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Locales Comerciales .....	26
Tabla 2.	Cuestionario Encuesta .....	36
Tabla 3.	Matriz causa y efecto de la situación actual de la empresa.....	55
Tabla 4.	Propuesta de Comunicación .....	58
Tabla 5.	Plan de Acción .....	59
Tabla 6.	Cronograma.....	60
Tabla 7.	Matriz de Evaluación .....	62



# **PROTOCOLO DE TESIS**

## **INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, la comunicación se ha ido consolidando como uno de los elementos principales dentro de una organización, ya que es la encargada de analizar los procesos que surgen dentro de la misma para poder mejorar el desempeño de los empleados y por ende, elevar la productividad de la empresa.

La comunicación es la interacción plena con el entorno social, ya que por medio de estas las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que permite el desarrollo dentro de una organización. (Delfín, 2010) Es por esto que, es conveniente considerar aspectos importantes como: la relevancia de usar a la comunicación como estrategia de primer orden para el mejor funcionamiento de la organización desarrollando un plan de comunicación interna basada en los requerimientos y demandas del público objetivo, la cual permitirá a cada uno de los implicados conocer y desarrollar en forma correcta y dinámica sus diversas actividades dentro de cada organización.

El objetivo principal de este trabajo es presentar un plan de Comunicación Interna que permita la motivación del público interno con el propósito de mejorar el sentido de pertenencia de la organización propuesta en esta investigación. El mencionado plan buscará potenciar al público interno dentro de la estructura organizacional de la empresa, con el ferviente objetivo de satisfacer las necesidades de comunicación de los colaboradores y, por ende, se verá reflejado en el sentido de pertenencia de los mismos.

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Dirección y calidad de la Comunicación Organizacional.

## **SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Clima y Cultura Organizacional.

## **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Planificación de la Comunicación Interna en las Organizaciones.

## **TÍTULO**

Diseño de un Plan de Comunicación Interna para contribuir al mejoramiento de la Cultura y el Clima Organizacional en una Cadena de Supermercados.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En base a la observación realizada en la unidad de estudio se puede percibir que existen problemas en la comunicación interna, tanto descendente como ascendente, lo que ocasiona desconcentración y desmotivación en el personal ocasionando un ambiente laboral regular.

El rol de las comunicaciones dentro de toda sociedad se ha convertido en un sistema dinámico, ya que en todo momento se necesita de una información fluida, esto a través del tejido social interno y así pretender que llegue más rápidamente a quienes está destinada. (Peralta, 2010)

Sin embargo, falencias organizacionales como la falta de comunicación, conocimientos, favoritismo, liderazgo poco efectivo y la comunicación limitada son el engranaje principal en la que se ha generado la dificultad de comunicación interna en la Cadena de Supermercados, pues desde el nivel ejecutivo surge la falta de compromiso y desinterés por las personas que laboran en esta empresa.

Por ende, los empleados no se sienten parte del esquema organizacional, pues se consideran un recurso más de la empresa que se encuentra en su lugar de trabajo para acatar y cumplir órdenes, más no se sienten considerados como parte importante en el crecimiento organizacional. Esta situación deja en entredicho que en la actualidad la empresa ha ido dejando de lado la consideración de sus necesidades y demandas individuales, consecuentemente, por ser el lugar en el que permanecen ochos horas diarias, se esperaría que el mismo sea agradable donde se pueda generar un ambiente de participación continua a favor del grupo empresarial.

La falta de estrategias claras de comunicación genera un desapego paulatino hacia los procesos, retrasando las respuestas y generando entropía e insatisfacción, lo cual se ve reflejado directamente en la cultura y clima organizacional.

Pues bien, para que en la cadena de Supermercados puedan nuevamente enrumbar sus objetivos empresariales y económicos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral mejorado, amigable e inclusivo que brinde el sentido de pertenencia y genere rentabilidad y eficiencia. De esta manera se puede esperar una total satisfacción para el público interno.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ❖ ¿Cuál es el estado actual del proceso comunicacional del público interno en la Cadena de Supermercados?
- ❖ ¿Influye la mala comunicación ascendente y descendente en los problemas comunicacionales en la Cadena de Supermercados?
- ❖ ¿El desarrollo de un plan de comunicación interna, puede mejorar la cultura y por ende el clima organizacional?

## **JUSTIFICACIÓN**

La comunicación está basada en la cooperación, siendo reconocida como una variable clave por quienes conducen las organizaciones, la correcta gestión de la comunicación dentro de las empresas reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así, en alto grado los riesgos y conflictos. (Cedaro, 2007)

La comunicación positiva aumenta la productividad, ya que fortalece a quienes trabajan en la organización. Cuanta más información tiene cada colaborador, más fortalecido se sentirá para realizar sus tareas con confianza y dirección. Cuando un colaborador tiene un entendimiento exacto de lo que se debe hacer y cómo se completa la tarea, estará más dispuesto y motivado para hacerlo. (Zambrano, 2015)



Una adecuada comunicación entre los colaboradores de la Cadena de Supermercados, contribuirá a que la empresa aumente sus niveles de rendimiento, ya que el conocimiento exacto de las actividades que deben desempeñar evitará que existan muchos errores en la ejecución de las tareas. Esto acompañada de una motivación constante generará más confianza en los trabajadores y en su desempeño.

Por lo tanto, es conveniente considerar aspectos importantes como: la relevancia de usar a la comunicación como estrategia de primer orden para el mejor funcionamiento de la organización, desarrollando un plan de comunicación interna basada en los requerimientos y demandas del público objetivo, la cual permitirá a cada uno de los implicados conocer y desarrollar en forma correcta y dinámica sus diversas actividades dentro de la organización. (Cruz, 2016)

El empleo de la comunicación interna efectiva en la Cadena de Supermercados contribuirá a que los colaboradores de la misma puedan desenvolverse en un ambiente laboral adecuado, donde sus opiniones sean escuchadas, se los considere en la toma de decisiones y se minimicen las querellas y malos entendidos entre el personal, todo esto con el fin de que los empleados se vuelvan más productivos y puedan atender de mejor manera a los clientes de la empresa y desarrollen el sentido de pertinencia, ya que los trabajadores contarán con la información suficiente para solventar cualquier requerimiento del público objetivo, además se sentirán confiados de realizar preguntas en caso de duda.

## **IDEA A DEFENDER**

La correcta utilización de la comunicación interna permite generar pertenencia en el público interno.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un Plan de Comunicación Interna que contribuya al mejoramiento de la Cultura y el Clima Organizacional en una Cadena de Supermercados.

## **Objetivos Específicos**

- ✓ Definir el marco teórico de la comunicación, mismo que sirve de base para el desarrollo de la investigación.
- ✓ Conocer el marco institucional de la Cadena de Supermercados elegida para la investigación.
- ✓ Definir la metodología adecuada y la respectiva herramienta de investigación para poder evaluar de manera cualitativa y cuantitativa el impacto del estado interno de la comunicación empresarial.
- ✓ Desarrollar una propuesta de Plan de Comunicación Interna a través del cual se pueda mejorar los procesos de comunicación, clima y cultura de los colaboradores de la Cadena de Supermercados.

## **MARCO TEMPORAL – ESPACIAL**

La presente investigación se desarrollará en el transcurso del año 2016 en dos sucursales de una misma Cadena de Supermercados ubicadas en la Av. de la Prensa y Homero Salas sector parque Bicentenario y en la Av. Eloy Alfaro y Rio Coca.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

La comunicación es un punto fundamental para las organizaciones, las cuales están conformadas por un grupo de personas que laboran a diario para ser más competitivos y generar ganancias a la misma. De tal manera, que si existe una efectiva comunicación entre los directivos y los subordinados el ambiente laboral o el clima interno de la organización resultará un ambiente tranquilo y de armonía con el desarrollo y evolución de la empresa; sin embargo, la falta de comunicación para algunas empresas no da mucha importancia lo cual provoca bajo rendimiento de los colaboradores y no se cumple objetivos planteados.

La comunicación busca que los miembros de la organización obtengan información indispensable para el desempeño, de sus actividades laborales, y también personales; sin esta información el desempeño de los colaboradores seguramente se verá afectado por la serie de vacíos a la que estarán expuestos, debido a la falta de conocimiento y comunicación. La comunicación organizacional debe encargarse de que el personal esté enterado de información relevante que se genera en la empresa, como son: su misión, visión, valores, y políticas, de modo que todos puedan estar encaminados hacia un mismo objetivo.

Para Costa, 1998 citado en (Serrano, 2001, pág. 1), la comunicación debe influir, motivar, estimular, obedecer a la cultura e identidad de la organización, y orientarse hacia el cliente; es decir, los objetivos de la comunicación deben formar parte del Plan Estratégico de la Compañía y deber ser abarcados al igual que el resto del mismo.

La comunicación debe estar orientada a mejorar el clima laboral dentro de la empresa, ya que debe abarcar a todos los componentes de la empresa, desde los niveles más altos, hasta los más bajos, a fin de generar un clima donde todos los colaboradores sientan que son escuchados y valorados por la organización. Una buena comunicación interna permitirá a la empresa obtener mejores resultados, debido a que los empleados tendrán certeza sobre sus funciones y, por tanto, podrán desempeñarlas efectivamente.

Si dentro de la organización la comunicación interna es efectiva, esto se verá reflejado en la comunicación externa, ya que, si los colaboradores entienden y se apropian de la misión,

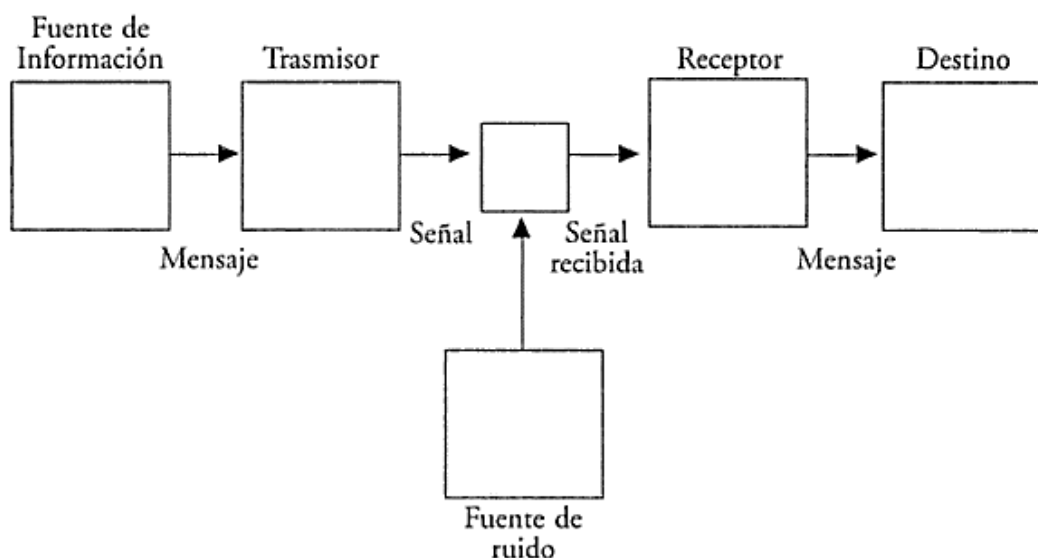
visión, valores y objetivos de la empresa, será fácil para ellos compartirlos con el público externo.

## 1.1 LA COMUNICACIÓN

La comunicación nace a partir del término más preciso y a la vez más técnico, de información, índice numérico que caracteriza la intensidad de intercambios entre los seres humanos, es decir la complejidad del mundo colectivo constituido por una sociedad global repartida en el espacio y el tiempo (Costa J. , 2012, pag.20).

La comunicación es una necesidad propia del ser humano, ya que este requiere mantenerse comunicado con sus iguales, a fin de garantizar su preservación dentro de un grupo o medio. La comunicación permite a las personas, transmitir por medio de palabras, gestos o mímicas, sus pensamientos e ideas, a fin de que estas sean entendidas y compartidas con otros individuos.

En definitiva, la comunicación es el proceso por medio del cual se puede transmitir información de un individuo a otro u otros. En este proceso intervienen algunos elementos, que son: el emisor, receptor, código, canal, mensaje y el contexto.



**Figura 1. Modelo de Comunicación de Claude E. Shannon**

**Fuente:** (Cabrera & Pelayo, 2002, pág. 12)

### 1.1.1 Elementos de la comunicación

A continuación, se comparte un esquema de los elementos que componen la comunicación propuesto por la autora Irma Villanueva:

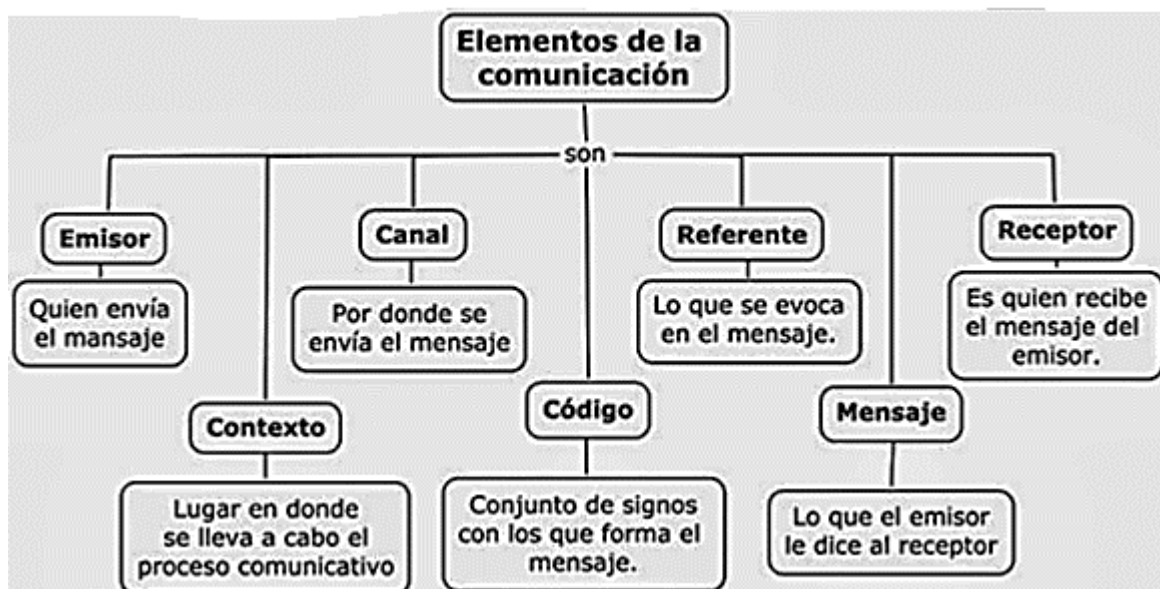


Figura 2. Elementos de la comunicación

Fuente: (Villanueva, 2013)

De acuerdo con el Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa (2007, pág. 1), propone que dentro del proceso de comunicación intervienen los siguientes elementos:

- **Emisor:** es la persona o grupo de personas que transmiten la información hacia el receptor.
- **Receptor:** es la persona o grupo de personas quien recibe la información compartida por el emisor.
- **Código:** es el conjunto de signos que emplea el emisor para codificar el mensaje y que son entendidos por el receptor.
- **Canal:** es el medio físico por donde se transmite la información hacia el receptor. Pueden ser medios naturales o técnicos que puedan ser percibidos por los sentidos del receptor.
- **Mensaje:** es la información que envía el emisor y recibe el receptor.

- **Referente:** es el contexto en que se transmite el mensaje, el espacio, tiempo y circunstancias que facilitan la comprensión del mensaje.

Es el emisor quien codifica el mensaje que transmitirá a uno o varios receptores, quienes tendrán como función decodificar el mensaje, para que esto sea posible, el mensaje debe estar codificado de tal manera que sea entendido por las dos partes. El canal será la vía de elección que emplee el emisor para compartir la información, mientras que el referente servirá para que el destinatario de la información puede interpretarla con mayor facilidad.

### **1.1.2 Tipos de comunicación**

Según Costa, (2012, pág. 28) son dos tipos de comunicación importantes para un correcto dialogo entre dos o más personas.

- **Comunicación interindividual:** se da entre dos personas la cuales establecen un dialogo donde escucha, hablan a través de canales como, correo electrónico, teléfono, celular para conversar de algún o varios temas, como también se puede presentar la comunicación cara a cara es decir que dos personas conversan frente a frente.
- **Comunicación de difusión:** una persona que es el emisor se encarga de transmitir los mensajes e información a un grupo de personas que son los receptores que escuchan toda la información que reciben.

La comunicación puede darse entre un emisor y un receptor, entre dos o más emisores y un receptor y viceversa, o entre dos o más receptores y emisores. En el primer caso la comunicación tiende a ser más personal y específica en vista que se enfoca en un solo individuo. Mientras que para el resto de situaciones tiende a ser general y abarcar información menos detallada.

## **1.2 LA ORGANIZACIÓN**

Según Munch y García, 1982 citado en Martínez (2005, pág. 37) la palabra organización proviene del griego *organón* que significa instrumento y hace referencia a que la organización es una entidad social que está compuesta por personas que tienen objetivos

diferentes pero que forman parte de una estructura organizativa que persigue una determinada.

Una organización es una institución conformada por un grupo de personas que cumplen una función específica y que se encuentran regidos por una normativa interna, que permite a los participantes desenvolverse en un ambiente de orden. Estos individuos interactúan entre ellos y se convierten en el eje fundamental para el cumplimiento de las metas que tiene la institución.

### **1.2.1 Objetivos de las organizaciones**

Los objetivos de las organizaciones son diversos y dependen del tipo de organización y su visión a futuro. Los objetivos pueden ser a corto, mediano y largo plazo y de tipo económico, de servicio, sociales o técnicos (Martínez G. , 2005, pág. 42). Por lo general, las organizaciones tienden a elaborar sus objetivos considerando el periodo de tiempo.

Según Bonilla, (1988) citado en Martínez ( 2005, pág. 42) los objetivos económicos son aquellos que buscan cumplir con los intereses de rentabilidad de los inversionistas. Los de servicios se enfocan en la satisfacción hacia los consumidores. Los objetivos sociales tienden a fijarse en cubrir las necesidades de los colaboradores internos y externos y los objetivos técnicos se basan en la innovación.

La fijación de los objetivos de una organización va a depender de la rama de actividad a la que se dedique y a su visión de futuro, para una correcta fijación de objetivos es importante considerar a todos los involucrados en la empresa: personal, inversionistas, clientes y comunidad en general. Al igual que la fijación de los plazos para cumplirlos debe ser realista.

### **1.2.2 Tipos de organizaciones**

Las organizaciones vistas como unidades de trabajo pueden clasificarse en:

- **Funcionales:** cuando los departamentos se encuentran separados en producción, ventas, transporte, finanzas, talento humano, entre otros. Cada departamento cuenta con empleados se dedican a una función específica.



- **Por producto:** se divide a la empresa en pequeñas organizaciones, las cuales cuentan con sus propios empleados, organizados en equipos de trabajo con una determinada responsabilidad en la producción del producto.
- **Con base a territorio:** se da cuando la condición entre regiones es muy diferente, cada área de la empresa se preocupa exclusivamente por los inconvenientes de su territorio, este tipo de organizaciones tienden a generar problemas para la comunicación.
- **Por tipo de cliente:** la empresa se divide de acuerdo a las necesidades y características de sus clientes a fin de poder servirles mejor, se da sobre todo en organizaciones dedicadas a las ventas. (Martínez G. , 2005, págs. 39-40)

Considerar el tipo de organización de cada empresa permite a los encargados de la planificación estratégica, seleccionar el método de comunicación más adecuado para la empresa, ya que esto se vuelve de gran importancia al momento de mantener un clima laboral positivo, que contribuya a alcanzar los objetivos empresariales.

### 1.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual un individuo u área perteneciente a una organización transfiere información con otro individuo u área. Es una herramienta de trabajo importante para el entendimiento y desempeño de los colaboradores dentro de la empresa (Martínez y Nosnik, 2003; Martínez, 2005, pág. 55)

La comunicación se establece entre dos o más personas, en el caso de las empresas es la forma en que la empresa, como tal, se comporta con sus miembros. Dentro de esta manifestación comunicativa incluimos el comportamiento simbólico de los directivos hacia sus subordinados (nivel de conducta directa), los sistemas formales establecidos en la organización (nivel de conducta organizativa) y la cultura y los valores corporativos apoyados por la organización (nivel de conducta profunda). (Capriotti, Comunicación corporativa, 2002, pág. 5)

Una comunicación adecuada también implica una confianza y cooperación entre todos los niveles que exista en la empresa, que inicie desde la parte directiva hasta la parte operativa, la cual implica que deben utilizar un correcto lenguaje, mensajes precisos que llegue de manera correcta la información a los subordinados. Para lograr el éxito de la

empresa con el funcionamiento adecuado de la misma se requiere de la participación y el compromiso de todos los miembros que la conforman, logrando que se sientan identificados con los valores corporativos; como también, las sugerencias, puntos de vista, inquietudes son parte fundamental que tenga cada empleado que labora dentro de la organización, con ello para que los directivos tomen en cuenta cada opinión y posteriormente logren resolver las dificultades que se estén atravesando e interfiera en la comunicación interna en el intercambio de información de toda la organización

La comunicación es importante en toda organización, por ello los planes de comunicación deben tener estrategias precisas que se la pueda cumplir y que los directivos sientan que los empleados son parte de la organización sintiéndose que reciben información adecuada y a tiempo para cumplir las indicaciones posteriormente mejore y se fortalezca el clima y la cultura organizacional. El constante diálogo generará interactuar todas las personas que forman parte de una empresa a través de medios de comunicación o cara a cara para conocer a fondo de un tema para contribuir a la productividad.

En la comunicación se da cambios constantes que las organizaciones deben estar al tanto de cada uno de ellos, se plantean formas creativas de interactuar con una persona o grupo de personas que al transmitir información puede darse de una persona a otra y se establecen ideas nuevas para crear algo nuevo, como también una persona encargada que este al mando de un grupo de personas para brindar mensajes con parámetros establecidos y que se cumplan obligaciones, tareas, actividades y logren el cumplimiento de los objetivos de toda una organización.

### **1.3.1 Objetivos de la comunicación organizacional**

El autor Costa, (2012, pág. 35) establece un modelo, en la cual se establecen varios puntos:

- **Quién comunica:** es importante que la empresa designe a una persona que sea responsable de comunicar un mensaje con precisión y se dé a entender por las personas que lo escuchan, por lo que se necesita un portavoz con experiencia y buena actitud con el fin de que los mensajes lleguen de forma precisa y no sean distorsionados.

- **Qué comunica debe resumir:** la información transmitida a otras personas debe ser ordenada, jerarquizada de forma resumida para que se pueda aplicar de forma inmediata y con mucha facilidad, posteriormente se ampliara el tema si lo es necesario y no se quede sin explicación los temas expuestos.
- **A quién lo comunica:** los mensajes o la información debe ser transmitida con detalles específicos a las personas de interés que necesiten conocer temas que requieran aplicar en su puesto de trabajo.
- **Con qué objetivos:** en la información se define objetivos de acuerdo a lo que se necesite informar a un grupo de personas, los cuales deben ser precisos para cumplirlos en base a la información que se comunique.
- **Con qué inversión:** se compone de varios factores como el presupuesto técnico, inversión en medios humanos, financieros, los cuales deben ser planificados por parte de los organizadores de la empresa para cumplir una comunicación eficaz.
- **Por qué medios:** intervienen medios técnicos, como internet, prensa, televisión, radio, como también medios de técnicas de mercadeo como, promoción, telemarketing que son utilizados de acuerdo a los objetivos que se plantean y la información resulte idónea al momento que llegue a un grupo de personas.
- **Con qué resultados:** la información o mensajes dados a conocer a un grupo de personas, al final de la charla se revisarán los resultados sin han sido efectivos dependiendo de una excelente comunicación.

Dentro de los objetivos de la comunicación se toma varios aspectos que forman parte de una comunicación eficaz, los cuales generan redes e interacción comunicativa, de tal manera que los integrantes de la empresa cumplan con las metas planteadas, a través de medios comunicativos que llenen las expectativas de todos y cubran sus necesidades, con el fin de obtener resultados positivos contando con mensajes e información adecuada para evitar problemas.

Capriotti, (2002, pág. 6) establece objetivos para una eficaz comunicación entre los miembros y sus colaboradores dentro de la organización:

- **Nivel relacional:** se busca mantener relaciones estables y fluidas entre los directivos y empleados dentro de la empresa a través de canales idóneos entre todos los niveles de la organización.

- **Nivel operativo:** se requiere facilidad en el intercambio de información entre todos los niveles de la organización para un mejor funcionamiento de todas las áreas que forman parte de la empresa.
- **Nivel motivacional:** lo que se busca es motivar y dinamizar a los colaboradores de la empresa para generar un clima y ambiente laboral agradable que cuenten con una calidad de trabajo, mejore la productividad y sean más competitivos a nivel empresarial.
- **A nivel actitudinal:** se busca que los empleados se sientan identificados con la filosofía, valores, objetivos empresa. También se intenta crear y mantener una imagen positiva hacia los miembros que conforman la empresa.

Los objetivos de la comunicación ayudarán que la comunicación se efectiva y se establezca en todos los niveles que comprende la organización para fomentar un ambiente agradable de paz entre toda la organización, la motivación es punto que se toma en cuenta con el objetivo de que los subordinados se sienta parte de la organización y sobre todo importantes, de tal modo que una adecuada y correcta planificación comunicación con objetivos planteados llevara a toda la organización al éxito.

### 1.3.2 Barreras para la comunicación efectiva

Según Robbins, (1993) citado en Martínez ,( 2005, pág. 35) menciona que dentro de toda comunicación existen barreras que impiden la efectividad en la transmisión de la información y señala como más comunes a las siguientes:

- **Filtración:** hace referencia a la manipulación de la información por parte del emisor, de tal manera que resulte conveniente para el destinatario. Es decir, cuando el mensaje a compartirse lleva implícito interés personal de su emisor. Se presenta con mayor frecuencia a medida q aumentan los niveles jerárquicos dentro de la organización.
- **Percepción selectiva:** los receptores únicamente entienden la información de forma que convenga con su interés personal, es decir, no perciben la realidad del mensaje, sino lo interpretan a su conveniencia.
- **Emociones:** son los sentimientos que expresa el emisor al transmitir el mensaje y que influye en los sentimientos del receptor, pudiendo cambiar la forma en que

se interpreta o percibe el mensaje; es decir, los individuos dejan de ser racionales y se vuelven emocionales.

- **Lenguaje:** influye como barrera cuando los interlocutores no comparten el mismo contexto social, puesto que el significado de una palabra puede variar según el público que reciba el mensaje.

Dentro de la organización es importante tratar de eliminar las barreras que impiden una comunicación efectiva, en vista que estas dificultan que la información sea recibida de manera correcta por el destinatario, pudiendo generar dudas en el desempeño de sus actividades o en la ejecución de una orden. Además, llega a ser perjudicial para el clima laboral, puesto que se podría llegar a desarrollar una serie de malos entendidos por parte de los trabajadores de la empresa.



Figura 3. Barreras de la comunicación  
Fuente: (Belloso, 2015)

### 1.3.3 Tipos de comunicación organizacional

Capriotti, (2002, pág. 12) dentro de los tipos de comunicación se plantean los siguientes:

- **Comunicación masiva:** las comunicaciones masivas permiten que los integrantes de una organización obtengan gran información acerca de lo que transmite una persona encargada por la dirección, lo que puede ser una indicación, instrucciones, información de carácter general que perjudica a la empresa la cual es transmitida por medios masivos que existen en empresa de esta manera se encargan de que el mensaje llegue a los receptores de manera objetiva.

- **Relaciones interpersonales:** se presenta la influencia informativa se refiera a la aceptación de la información que llega de otras personas y también la influencia normativa que se refiera a la tendencia a adecuarse a la expectativa de los otros.
- **Experiencia personal:** los empleados establecen interactuar de forma directa con los directivos de la organización, por cada experiencia personal que se presente las personas pueden experimentar cambios positivos o negativos de forma real y ya no subjetiva que solo la experimentan los directivos de la organización.

Todos estos tipos de comunicación se presentan en una organización, los cuales deben ser tomados en cuenta e ir fortaleciéndolos para mejor la comunicación, puede ser a través de planes de comunicación que contengan estrategias y ayuden a generar un ambiente laboral positivo entre todas las personas, también puede ayudar rapidez y una fluidez en la información para que interactúen todos los miembros de forma creativa y no excluya a ninguna persona y lograr relaciones de amistad duraderos.

## 1.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es un factor clave para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y en la generación de rentabilidad para los inversionistas. Una correcta gestión de la comunicación interna permita reducir flujos abundantes de información, que en ocasiones generan conflictos entre los colaboradores. Para Costa (1998), la comunicación interna debe ser capaz de influir y motivar las relaciones humanas dentro de la empresa, también menciona que esta debe estar alineada con la cultura y la identidad de la organización (Serrano, 2001, pág. 1).

La comunicación interna es una herramienta que no debe ser utilizada de manera unidireccional, sino que debe incluir a todos los miembros de la organización, a fin de contar con el público interno para el beneficio de la empresa. Esto se consigue logrando un clima de integración del personal, en el que exista una permanente motivación orientada hacia la productividad. Es por medio de la comunicación interna que se debe transmitir la cultura, misión, visión, objetivos y giro del negocio a los empleados, para que ellos a su vez la transmitan al público externo.

### 1.4.1 Funciones de la Comunicación Interna

En la siguiente figura se muestra las funciones que cumple la comunicación interna, entre ellas se encuentra la mejora de la interactividad entre los miembros de la organización sean estas relaciones laborales o personales. Permite la circulación de información, la coordinación de tareas entre las diferentes áreas, generando una dinámica en la organización (Capriotti, 1998, pág. 4).

La comunicación interna es clave en el funcionamiento de la empresa, pues es por medio de ella que se estimulan y favorecen las relaciones de los empleados en todos los niveles. Si las relaciones son personales esto contribuye a la generación de un clima laboral positivo y si son profesionales permite la coordinación de esfuerzos, la trasmisión de información relevante y la integración entre diferentes grupos de trabajo.

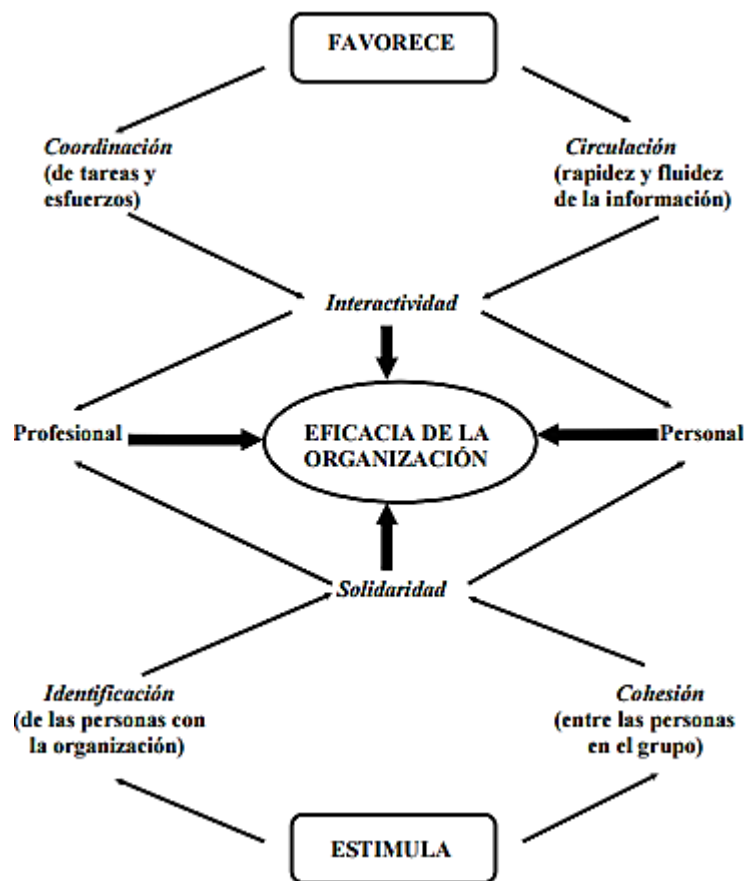


Figura 4. Funciones de la comunicación interna  
Fuente: (Capriotti, 1998)



## 1.4.2 Tipos de comunicación interna

La comunicación interna puede clasificarse en los siguientes tipos:

- **Comunicación formal:** transmite información perfectamente definida y abarca principalmente temas laborales, se caracteriza por ser planificada y sistémica.
- **Comunicación descendente:** se da desde la alta dirección hacia los niveles inferiores, permite la transferencia de instrucciones y órdenes a los subordinados. Los mensajes que se transmiten son veraces y claros y contienen información importante y dirigida específicamente.
- **Comunicación ascendente:** tiene su origen en los niveles bajos de la empresa y avanza hacia los altos, tienen como fin la comprobación de la información o la recolección de información relevante para el desempeño de las tareas.
- **Comunicación informal:** no es planificada y se da a partir de relaciones sociales previamente establecidas entre miembros de la organización, este tipo de información no proporciona datos relevantes para la empresa (Serrano, 2001, pág. 6)

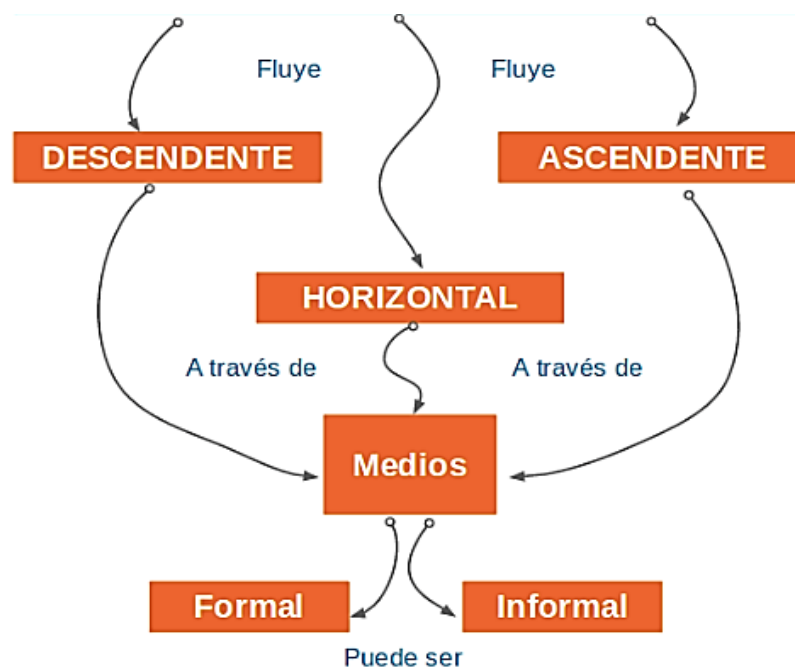


Figura 5. Tipos de comunicación interna  
Fuente: (canasto.es)

El tipo de comunicación depende en gran medida del contenido de la información que se busca transmitir, pudiendo ser formal o informal. La primera puede ser ascendente o descendente y tiene contiene datos relevantes al giro del negocio. La segunda se usa para la

socialización entre los miembros de la organización y su importancia radica en la mejora al clima laboral de la empresa.

### **1.4.3 Objetivos de la Comunicación Interna**

Los objetivos de la comunicación interna son los siguientes:

- Involucrar al personal
- Crear un clima de colaboración y apoyo
- Armonizar las relaciones entre las diferentes áreas
- Proporcionar información relevante
- Generar un clima de confianza y motivación
- Integración de los empleados
- Fomentar la participación de los empleados
- Crear una imagen positiva de la empresa (Manna, 2016, pág. 17)

Es importante que las empresas siempre se guíen en los objetivos que tiene la comunicación interna, a fin de poder usarla en su beneficio, puesto que de esta manera se contribuirá al logro de los objetivos de la organización.

## **1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional se encuentra constituida por normas formales e informales, las cuales dirigen el comportamiento de cada uno de los integrantes de una empresa. Según Sanz (1996) citado en Universidad de Palermo,( 2016) la cultura organización abarca la filosofía, valores, clima, normas, reglas de juego y los comportamientos de los miembros de una organización.

Para Costa (2009) la cultura o identidad organizacional “es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia de la empresa. Se presenta como la unidad de estilo. La imagen configura su significado a partir de sensaciones, emociones, experiencias e informaciones sentidas” (pág. 15).

La cultura o identidad organizacional cumple un papel muy importante en el sector empresarial, debido a que genera una ventaja competitiva frente al resto de empresas, ya que

se vuelve un distintivo de la organización que aporta a la creación de una empresa única e inigualable. La cultura se vuelve en una guía para la filosofía, ética, personalidad y estilo de la organización, factores que generan un vínculo estratégico con el público interno y externo, ya que le permite adaptarse a los cambios que pudieran presentarse y mejorar las relaciones.

### **1.5.1 Funciones de la cultura organizacional**

Las funciones que cumple la cultura organizacional son varias, pero pueden ser divididas de la siguiente manera:

- Construye un factor de diferenciación frente al resto de empresas y favorece a la aceptación de la misión de la empresa.
- Crea sentido de pertenencia en los miembros de la organización, y determina los mejores mecanismos para el aprendizaje.
- Permite la integración de los intereses individuales y los organizacionales, promoviendo los valores personales con los de la empresa.
- Permite mejorar las condiciones laborales, en cuanto al desempeño del personal, y mitiga los problemas internos como la rivalidad, envidia, ausentismo, rotación de personal, entre otros. (Ortiz, 2008, pág. 35)

La cultura organizacional cumple funciones claves en la organización, ya que se consolida a través de la historia de la empresa, considera su estructura interna, las relaciones jerárquicas, la comunicación interna y externa, y los valores organizacionales. Es importante que todos estos factores se integran adecuadamente, a fin de que los altos funcionarios de las empresas motiven positivamente a su equipo de trabajo.

### **1.5.2 Dinámica cultural**

La dinámica cultural es inherente al Talento Humano de una empresa, ya que son quienes consolidan y formalizan la cultura de la organización, puesto que son el eje central de la productividad y competitividad de una determinada empresa.

Los individuos que integran la empresa, se convierten en el capital social y humano que genera valor y sentido de pertenencia hacia la empresa, y por tanto cumplen con las

estrategias y alcanzan los objetivos empresariales. Entre los valores que integran la dinámica cultural se tiene a los siguientes:

- Cooperación
- Aceptación
- Reciprocidad
- Confianza
- Reconocimiento
- Fortalecimiento de competencias. (Ortiz, 2008, pág. 36)

Estos valores se vuelven en una ventaja competitiva para la empresa, ya que se originan en las características internas de la empresa, y demuestran que los procesos de talento humano se están llevando a cabo de manera coherente. En definitiva, una cultura organización fuerte permita a las empresas crear una ruta de éxito segura, puesto que ha alcanzado un factor de diferenciación importante frente a sus competidores.

## **1.6 CLIMA LABORAL**

Dentro de todas las empresas es primordial que preexista un clima organizacional democrático, de prosperidad, donde se sienta armonía, sobre todo el respeto del talento humano entre ellos y hacia los directivos (alta gerencia) y viceversa. Igualmente, la existencia de un reconocimiento laboral para que el personal se sienta motivado, de tal manera que el mismo aporte valor e inspiración al resto de personal. (Rivera & Rojas, 2005)

En cuanto al clima laboral se podría manifestar que los directivos deben conocer el bienestar satisfactorio del personal, gracias a la comunicación eficaz que haya entre las dos partes como la de los directivos y el personal que labora en la empresa, también el personal debe estar motivado, preparado para lograr alcanzar objetivos particulares e institucionales, la ayuda de que el personal este motivado se identificara con la filosofía de la organización para conseguir relaciones personales efectivas con una comunicación efectiva.

La relación laboral positiva entre el personal genera estabilidad en el ambiente laboral, que se da a cargo una efectiva comunicación con la existencia de lazos de amistad duraderos y estables. Gracias a que se crean vínculos de amistad se estimula a la participación de las

actividades de trabajo, sintiéndose parte de la organización con el fin de que tenga un excelente desempeño, por ello la comunicación comprende lo esencial de un buen ambiente laboral.

El trabajar en equipo para algunas personas no es fácil, donde conviven a diario con otras personas y se van conociendo defectos, virtudes, sentimientos, diferentes caracteres, estados de ánimos entre otras cosas; por ello los directivos de las organizaciones deben estar pendiente de estos factores para que no afecte al clima laboral de la empresa, de ahí parte la comunicación que se establezca y se tomen en cuenta sugerencias para evitar discusiones entre el personal, con el fin de llevar la empresa al éxito pero con una comunicación efectiva por parte de todas las personas que la conforman.

### **1.6.1 Ventajas y desventajas**

Un buen clima laboral dentro de la empresa genera las siguientes ventajas

- Mayor rendimiento laboral
- Mayores beneficios para la empresa
- Fortalecimiento del trabajo en equipo
- Los buenos elementos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y proponen buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos (Soto, 2011, pág. 1)

Las desventajas que genera un clima laboral negativo son las siguientes:

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen. (Soto, 2011, pág. 1)

Ante un buen clima laboral los empleados reaccionan positivamente y se sienten motivados para asumir desafíos, asumir más responsabilidades y con frecuencia tienen éxito en el desenvolvimiento de sus nuevas tareas. Además, se vuelven más participativos ya que se sienten escuchados e importantes por la empresa, llegando a sentirse como parte fundamental de ella.

Mientras que cuando el clima es negativo, los trabajadores tienen a perder interés en el desempeño de sus tareas, las realicen con poca prolijidad y se oponen a asumir nuevas responsabilidades al igual que a tener una participación activa. Reflejándose en la percepción que tienen los clientes de la empresa, llegando está a ser negativa. También se puede presentar un alto porcentaje de rotación del personal, que se vuelve costoso para la empresa y pone en peligro el cumplimiento de los objetivos.

### **1.6.2 Factores que influyen en el clima laboral**

La autora Beatriz Soto (2011) en su obra sostiene que los factores que influyen en el clima laboral de la empresa son:

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Líder y estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).
- Espacio de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación en la empresa.
- Política salarial.
- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo (pág. 1)

Es importante considerar y trabajar sobre todos los factores que influyen en el clima laboral de la empresa, en vista de que un clima laboral positivo son buenas noticias para la organización, puesto las ventajas son muchas. Si bien las empresas no pueden obligar a la interacción social entre colaboradores, si pueden generar un ambiente de integración entre

ellos a fin de mantener un ambiente positivo. Al momento de elegir un líder es importante considerar sus habilidades para la integración y motivación de los empleados, ya que será el quien colabore a mejorar el clima organizacional. En vista que los empleados son el eje fundamental de la empresa, es importante lograr que se sientan a gusto de trabajar en la entidad, por medio de una adecuada política salarial y una definición clara de puestos.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA CADENA DE SUPERMERCADOS**

##### **2.1.1 Reseña histórica**

###### **Supermercados C.A.**

En 1952, el señor Guillermo Wright Vallarino, abrió en el Centro Histórico de Quito la bodega “La Favorita”, local comercial que expendía a sus clientes jabones y artículos de importación. El 26 de noviembre de 1957 se construyó el primer supermercado con el nombre de “La Favorita C.A.” y en este mismo año se abrió en la ciudad de Quito, el primer supermercado de autoservicios del país. En el año de 1963 se remodelo el supermercado, iniciativa que se realiza de manera constante en la empresa. En 1971 aprovechando la construcción del Centro Comercial Ñaquito, se abrió el primer local de la Cadena de Supermercados en ese centro comercial. En el año de 1974 con el objetivo de volver a la organización más eficiente y reducir costos se centralizaron las bodegas de la organización.

En 1975 la compañía abrió las puertas a la inversión y permitió la incorporación de accionistas, empleando los fondos recibidos en el crecimiento de la empresa. En 1976 emite la tarjeta de descuento, como iniciativa para alcanzar la fidelidad de sus clientes, decisión que tuvo mucho éxito y fue imitada por otros negocios. En 1979 la empresa inicia su expansión a nivel nacional y abre un local en el Centro Comercial Policentro en la ciudad de Guayaquil. En 1980 se abre un nuevo local en el Centro Comercial Multicentro y se cierra uno ubicado en las calles Robles y Amazonas. (Cadena de Supermercados, 2016)

###### **Misión**

"Mejorar la calidad y reducir el costo de la vida de nuestros clientes, colaboradores – asociados, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable, brindando la mejor experiencia al público” (Cadena de Supermercados, 2016)

## Visión

"Ser la cadena de Supermercados y comercial líder a nivel de América del Sur en el año 2022 ofreciendo total satisfacción de nuestros clientes y brindando todas las comodidades y atención de excelencia al comprar". (Cadena de Supermercados, 2016)

## Valores

- Ética y honestidad
- Orientación al cliente
- Responsabilidad
- Eficiencia y Productividad
- Trabajo en Equipo
- Compromiso y lealtad
- Respeto (Cadena de Supermercados, 2016)

## Locales comerciales

La Cadena de Supermercados cuenta con los siguientes locales comerciales:

Tabla 1.

### Locales Comerciales

TARGET LOCALES COMERCIAL	# LOCALES A NIVEL NACIONAL
Media Alta, Alta	35
Media Alta, Alta	12
Media, Media Baja, Baja	41
Media, Media Baja, Baja	22
Juguetes, Media Alta, Alta	25

Fuente: (Cadena de Supermercados, 2016)

Elaborado por: Isabel Corella

## Cifras económicas

Las siguientes cifras corresponden a las ventas acumuladas de los locales comerciales mencionados anteriormente.

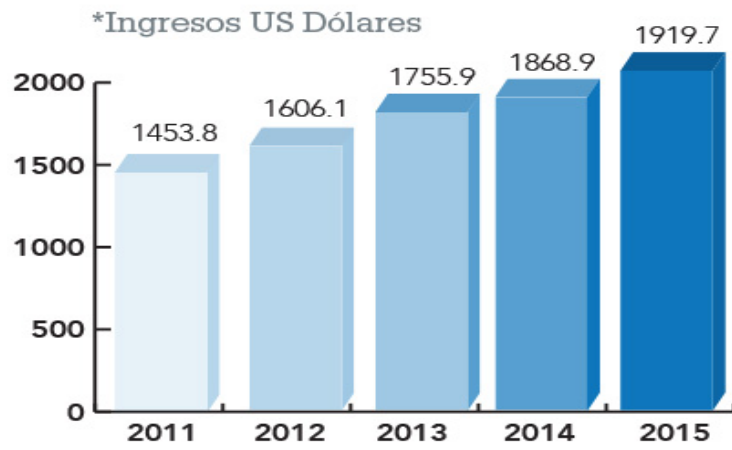


Figura 6. Ingresos  
Fuente: (Cadena de Supermercados, 2016)

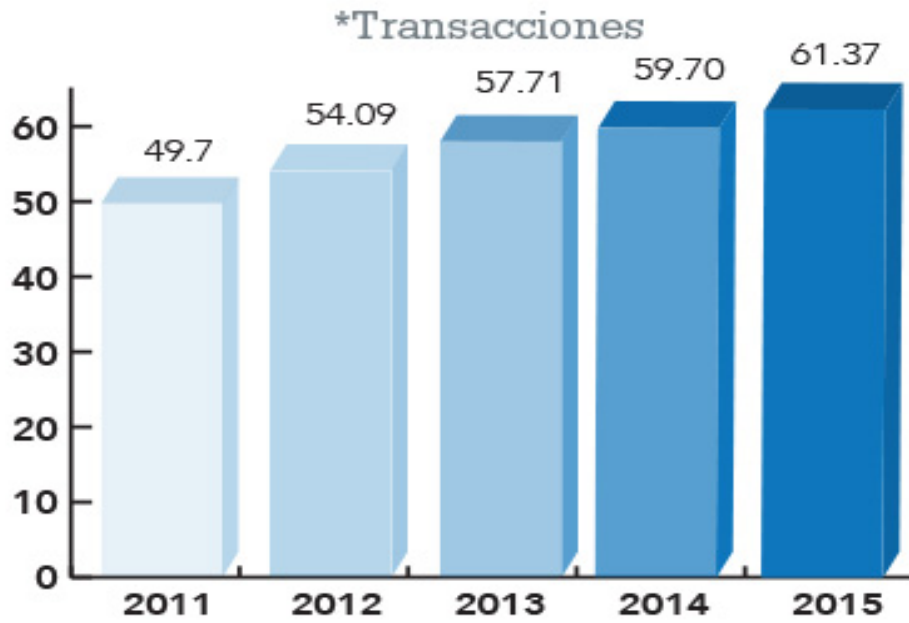


Figura 7. Número de transacciones  
Fuente: (Cadena de Supermercados, 2016)

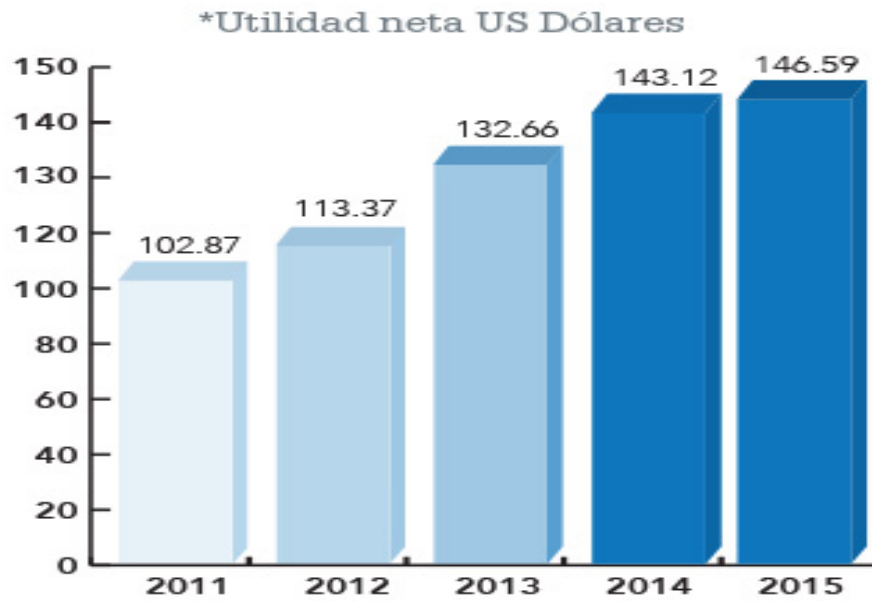


Figura 8. Utilidad Neta  
Fuente: (Cadena de Supermercados, 2016)

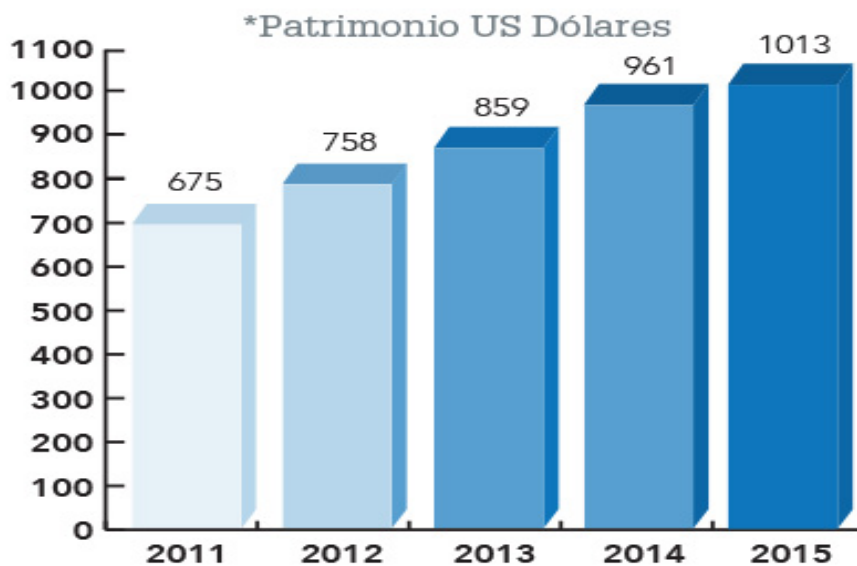


Figura 9. Patrimonio  
Fuente: (Cadena de Supermercados, 2016)

### **Normas laborales de comportamiento**

- Mantener una apariencia adecuada
- Usar e uniforme durante la jornada laboral, sin olvidar portar la credencial
- Ser puntual y respetar el horario de trabajo
- Cuidar los bienes que se tiene a cargo

- Mantenerse siempre alerta
- Tener actitud servicial para tratar al cliente, compañeros y jefes
- Manejar adecuadamente las emociones en situaciones de presión
- Frente a imprevistos que impidan la asistencia al trabajo, se debe comunicar con el superior, mínimo dos horas antes. (Cadena de Supermercados, 2016)

### **Área Administrativa**

- **Presidencia Ejecutiva**
- **Vicepresidencia**
  - Ejecutiva
  - Comercial Supermercados
  - Comercial Mercancías Generales
  - Operaciones
  - Financiera
  - Talento Humano
- **Gerencia Regional**
- **Gerencia Corporativa**
- **Departamentos**
  - Auditoría
  - Bienes
  - Comercia y Mercadeo
  - Contabilidad
  - Facturación
  - Gestión
  - Importaciones
  - Talento Humano

- Servicios
- Tecnología Informática
- Subsidiarias
- Tesorería (Cadena de Supermercados, 2010)

### **Identidad ambiental**

#### *Vive*



Figura 10. Logotipo proyecto Vive  
**Fuente:** (Cadena de Supermercados, 2016)

La preservación del medio ambiente es una de las prioridades para la empresa, el proyecto Vive busca fomentar el ahorro de agua y energía y la clasificación de material orgánico e inorgánico. La clasificación de los residuos se hace bajo la ejecución de las 3R: Reduce, Reutiliza, Recicla. Para la ejecución del proyecto se implementaron 20 puntos de reciclaje en varios locales a nivel nacional. En 2015 se recolectaron 12.481 kilos de botellas, 3.157 kilos de fundas, 5.241 kilos de papel, 6.127 kilos de cartón, 5.786 kilos de envases tetrapak. (Cadena de Supermercados, 2016)

### **Responsabilidad social**

Corporación Supermercados basa sus operaciones y funcionamiento en el compromiso y responsabilidad sociales, esto involucra trabajar en:

- Apoyo comunitario
- Donación de alimentos
- Cuidado ambiental
- Reciclaje

## 2.2 SUPERMERCADOS

Supermercados es una cadena de supermercados que cuenta con 35 locales a nivel nacional. El primer local de esta cadena de Supermercados se abrió en el año 1976 y estuvo ubicado en el Centro Comercial Iñaquito (CCI), con el nombre comercial “Supermercados”. Luego en 1979, en la ciudad de Guayaquil se abre el primer local de “Supermercados” en cual estuvo ubicado en el Centro Comercial Policentro. Para el año 2002 empieza a ofrecer a su clientela productos de Marca Propia. En el año 2006 se crea la Cadena de Beneficios que otorga a los tarjetahabientes descuentos, precios especiales, ofertas y ventajas. (Cadena de Supermercados, 2016)

### 2.2.1 Slogan

*“El placer de comprar”*



Figura 11. Logo Primer Supermercado

Fuente: (El Telégrafo, 2015)

En la figura 11 se puede observar la foto del primer local de autoservicio fue creado por La Cadena de Supermercados en 1976 y ese fue el logo utilizado.



Figura 12. Logo Supermercados 1980-2000

Fuente: (Corporación Supermercados, 2012)

En la figura 12 se puede observar que dicho logo es el que la empresa ha mantenido por muchos años.



Figura 13. Logotipo Actual  
**Fuente:** (Cadena de Supermercados, 2016)

En la figura anterior se puede observar el logo actual que utiliza La Cadena Supermercados.

### **2.2.2 Datos generales**

La empresa cuenta con un área de ventas a nivel nacional de 64.805 m<sup>2</sup>, en el año 2015 realizó 20'034.468 transacciones. En sus locales comerciales, ofrece a sus clientes un total de 21.400 ítems. Además, emplea a 8.000 personas. Posee locales en Pichincha (14), Guayas (6), Azuay (4), Manabí (3), Santo Domingo de los Tsáchilas (1), Tungurahua (1), Loja (1), El Oro (1), Imbabura (1), Santa Elena (1), Chimborazo (1) y Cotopaxi (1). (Cadena de Supermercados, 2016)

### **2.2.3 Clima y cultura organizacional**

Para la Cadena de Supermercados sus colaboradores son su prioridad, por esta razón en la compañía no existe discriminación de ningún tipo. Pero si, múltiples beneficios para los empleados, mismos que se mencionan a continuación.

- Uniformes
- Pago puntual
- Alimentación
- Tarjeta de afiliación
- Crédito de temporada
- Descuentos adicionales en productos Supermercados
- Los colaboradores pueden convertirse en accionistas



- Capacitaciones
- Incentivos
- Desarrollo profesional y plan de carrera
- Seguro de vida
- Seguro médico particular
- Plan de vivienda (Cadena de Supermercados, 2010)

La Cadena de Supermercados entrega a sus colaboradores *pin*es en reconocimiento a su buen desempeño y compromiso con la empresa.

### Identidad Visual y Objetual



Figura 14. Pines de reconocimiento  
Fuente: (Cadena de Supermercados, 2010)

# CAPÍTULO III

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar mejoras en el clima y cultura organizacional de la Cadena de Supermercados, se aplicarán encuestas y entrevistas a los colaboradores de la misma.

### 3.1 CASO DE ESTUDIO

#### 3.1.1 Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación fue analizar el clima y cultura organizacional de la Cadena de Supermercados, con el fin de mejorar la comunicación interna en la misma.

#### 3.1.2 Selección del público

Para el análisis del caso de estudio, se tomaron como población a los empleados de dos sucursales de la Cadena de Supermercados. Se conoce que en ambos locales colaboran 44 cajeros, 37 empacadores, 28 percheros, 11 personas en la zona administrativa y 63 en varias zonas del supermercado. Sumando un total de 183 empleados en estos dos locales.

#### 3.1.3 Cálculo de la muestra

A pesar de que el tamaño de la población es pequeño (183 personas), se realiza el cálculo de la muestra como medida preventiva, en el caso de que alguno de los empleados no quisiera participar del estudio.

Debido a que el tamaño de la población es finito, se aplica la siguiente fórmula de cálculo:

$$n = \frac{Z^2 PQ * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

**Dónde:**

**n**= Tamaño de la Muestra.

**Z**= Valor Z crítico (1.96)

**P**= Probabilidad de éxito 50%

**Q**= Probabilidad de fracaso 50%

N= Población (Universo poblacional) (183)

e= Error de muestreo 0,05% (5%)

$$n = \frac{1,96^2 (0,50 * 0,50) * 183}{0,05^2(183 - 1) + 1,96^2(0,50 * 0,50)}$$

$n = 147,95$  Encuestas

### **3.1.4 Metodología de la investigación**

#### **Método descriptivo**

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método descriptivo, ya que el objetivo del estudio es describir y caracterizar la situación actual del clima laboral y organizacional de la Cadena de Supermercados, para ello se hizo uno de una encuesta.

#### **Método cualitativo**

Este método se empleó a través de la realización de una entrevista, de la cual se obtuvo información específica que ayudó a cumplir con el objetivo del estudio y complementar los resultados obtenidos en la encuesta aplicada con anterioridad.

### **3.1.5 Técnica de investigación**

La técnica de investigación aplicada fue la encuesta y la entrevista. El modelo de la encuesta y entrevista se presentan a continuación.

### 3.1.5.1 Modelo de encuesta



Buen día, soy estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial, el motivo de la presente encuesta es analizar el clima y cultura organizacional de la Cadena de Supermercados, con el fin de mejorar la comunicación interna en la sucursal. La información que usted provee será tratada con total confidencialidad.

#### Instrucciones:

- Lea atentamente cada pregunta
- Responda con total sinceridad
- Marque con una X cada pregunta

De las siguientes preguntas seleccione la casilla que refleje su opinión. Donde 1= nada característico, 2= poco característico, 3= no sé, 4= bastante característico y 5= totalmente característico.

Tabla 2.

#### Cuestionario Encuesta

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Me siento comprometido/a con la empresa					
2. Me siento orgulloso de ser parte de la empresa					
3. Me gusta mi trabajo					
4. Me siento preparado para afrontar nuevos retos dentro de la empresa					
5. Mi relación con mis superiores es buena					
6. La capacitación recibida me permite mejorar en mis actividades					
7. Conozco las necesidades de los clientes					
8. Los directivos realizan reuniones en coordinación con el resto del personal					
9. Se promueve la integración entre compañeros de trabajo					
10. El trato es igual para todos los empleados					
11. Existe una relación de respeto entre todos los colaboradores					

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>POR QUÉ?</b>
12. Mi relación con mis compañeros es buena			
13. Existe un liderazgo eficiente			
14. Se reconocen mis logros			
15. La justicia prima en la organización			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 3.1.5.2 *Diseño de la entrevista*

1. ¿En qué factores considera usted que se pueden trabajar para que los empleados se sientan más a gusto dentro de la empresa?
2. ¿Qué actitudes o comportamientos considera usted que afectan en la comunicación interna?
3. ¿Qué normas, políticas o criterios deberían ser aclarados a los colaboradores
4. ¿Cómo se podría mejorar la comunicación interna?
5. ¿Sobre qué aspectos se debe trabajar para que exista confianza entre los colaboradores?
6. ¿En qué aspectos se deberían trabajar para que los empleados puedan brindar un mejor servicio a los clientes?
7. Determine 3 ámbitos que, a su criterio, garanticen a la organización

### 3.1.6 Análisis de resultados

#### 1. Me siento comprometido/a con la empresa

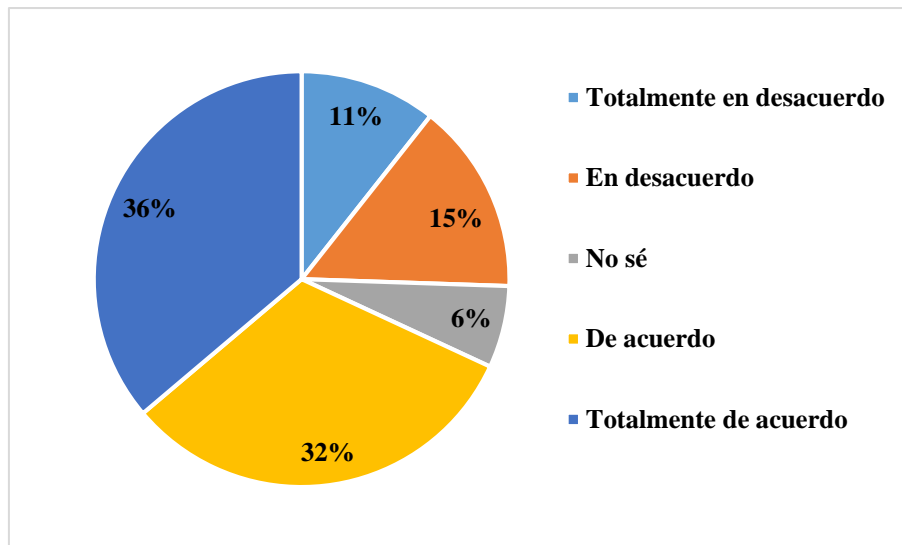


Figura 15. Pregunta 1  
Elaborado por: Isabel Corella

#### Interpretación:

El 68% de los encuestados dicen estar totalmente comprometidos con la empresa, en tanto que el 32% restante no se siente comprometido con la empresa, lo que es un problema para la Cadena Supermercados debido a que los trabajadores no están trabajando para cumplir los objetivos de la empresa.

#### 2. Me siento orgulloso de ser parte de la empresa

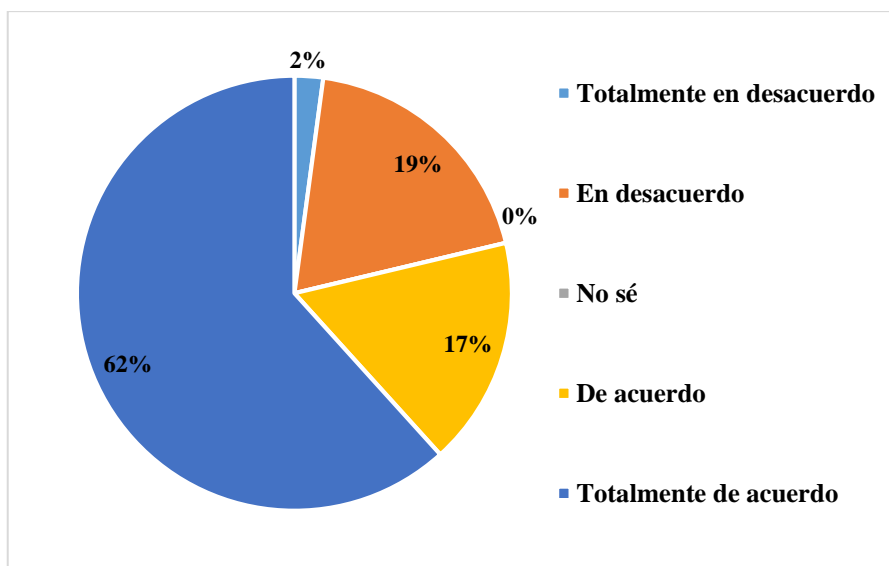


Figura 16. Pregunta 2  
Elaborado por: Isabel Corella

### **Interpretación:**

El 79% de los empleados encuestados dicen sentirse orgullosos de trabajar en la Cadena de Supermercados, en tanto que el 21% restante dice no sentirse orgulloso. El resultado es alentador debido a que los empleados consideran a la empresa como un lugar bueno para trabajar, del cual están de acuerdo con sus políticas.

### **3. Me gusta mi trabajo**

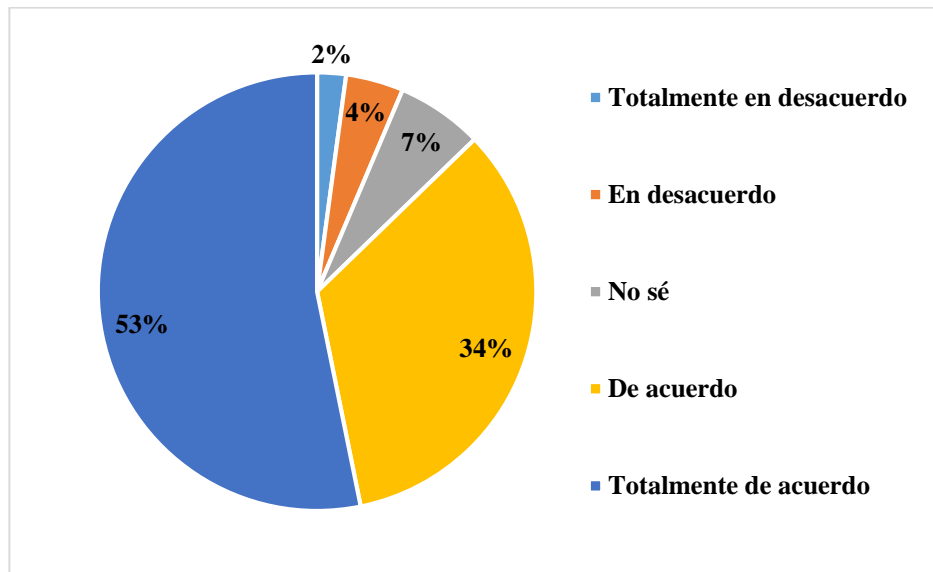


Figura 17. Pregunta 3  
Elaborado por: Isabel Corella

### **Interpretación:**

Al 87% de los encuestados les gusta su trabajo. En tanto que al 13% no. Este resultado permite ver que en un pequeño porcentaje de los empleados existe insatisfacción por trabajar en la Cadena de Supermercados, siendo este un factor a mejorar en la propuesta.

#### 4. Me siento preparado para afrontar nuevos retos dentro de la empresa

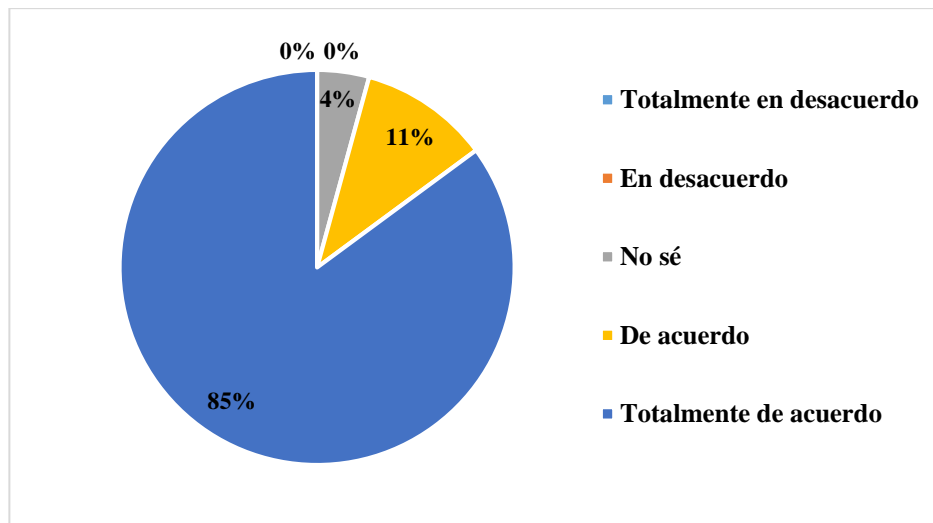


Figura 18. Pregunta 4  
Elaborado por: Isabel Corella

#### Interpretación:

El 85% de los encuestados dice sentirse confiado para asumir nuevos retos, solamente el 15% del personal no se siente seguro de sus capacidades. Esto puede deberse a que algunos son nuevos en el trabajo y no han asistido a capacitaciones por lo que no tienen amplio conocimiento del giro de la empresa.

#### 5. Mi relación con mis compañeros es buena

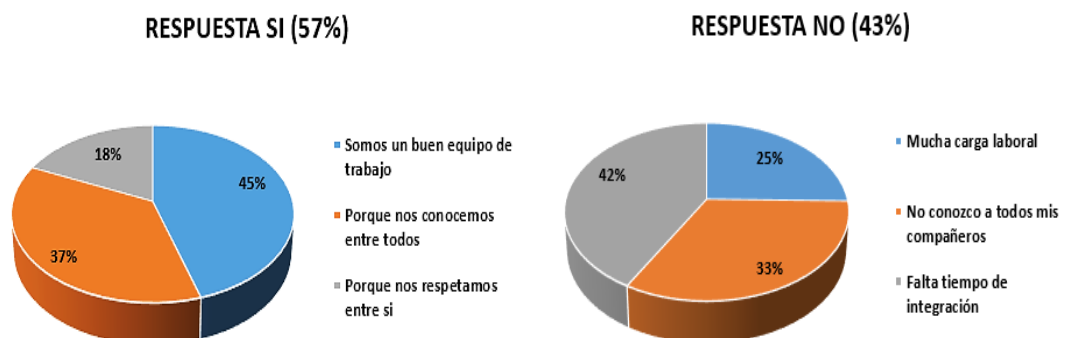


Figura 19. Pregunta 5  
Elaborado por: Isabel Corella



### **Interpretación:**

Al preguntar sobre si existe una buena relación de los empleados entre sí, el 57% de los encuestados respondió que, SI es buena y de éstos, el 45% respondió que Si porque son un buen equipo de trabajo, el 37% dijo que Si porque se conocen entre todos, mientras que el 18% dijo que Si porque se respetan entre sí. Del lado contrario el 43% de los encuestados indicó que NO, y de éstos 42% respondió que No porque les hace falta tiempo de integración, el 33% dijo que No porque no conoces a todos sus compañeros y el 25% indicó que es debido a que tienen mucha carga laboral.

### **6. Mi relación con mis superiores es buena**

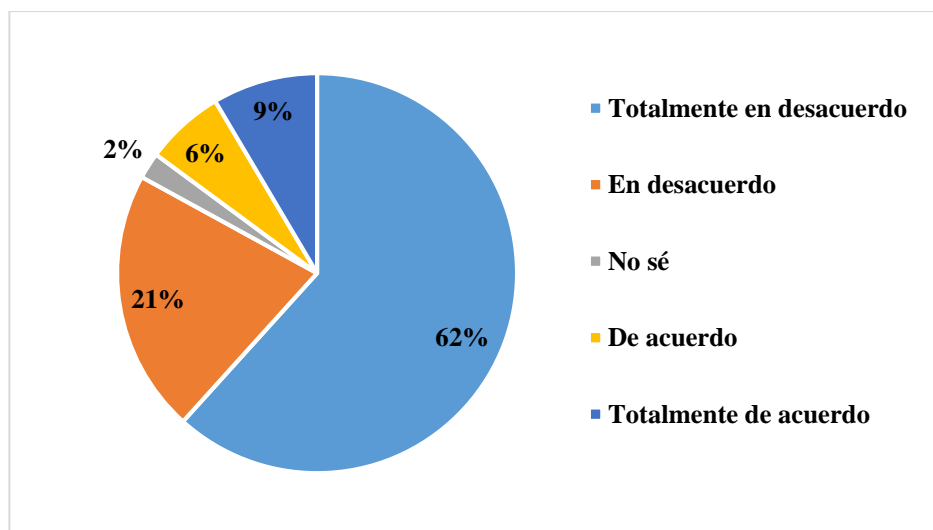


Figura 20. Pregunta 6  
Elaborado por: Isabel Corella

### **Interpretación:**

Los encuestados en su mayoría no consideran tener una buena relación con sus superiores, esto puede deberse a los problemas anteriormente mencionados, por ejemplo, existe favoritismo y preferencias por algunos empleados y la comunicación es mala.

**7. La capacitación recibida me permite mejorar en mis actividades**

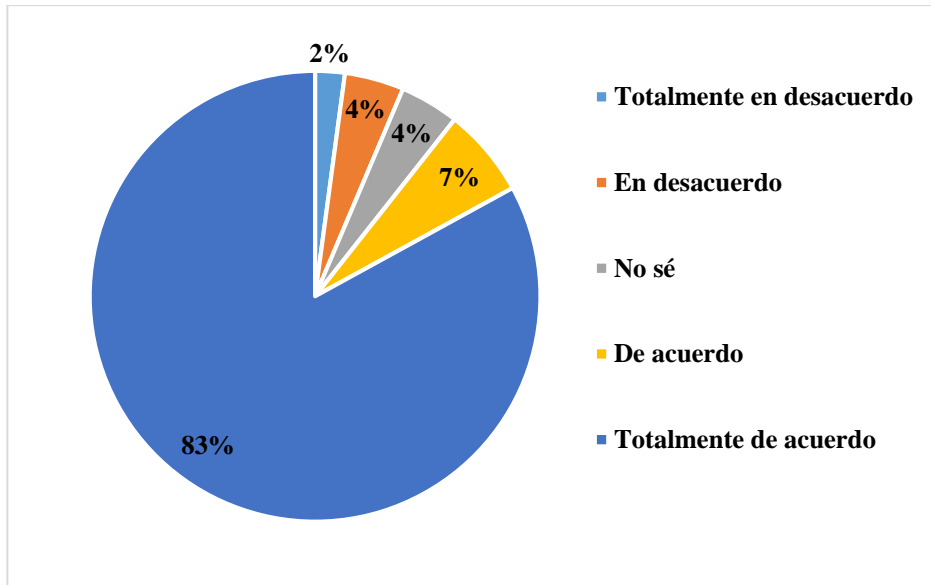


Figura 21. Pregunta 7  
Elaborado por: Isabel Corella

**Interpretación:**

El 90% de los encuestados creen que las capacitaciones que reciben constantemente en la empresa son buenas debido a que les permite mejorar continuamente en el desempeño de sus actividades. Tan solo el 10% no cree que las capacitaciones les sirvan para mejorar.

**8. Conozco las necesidades de los clientes**

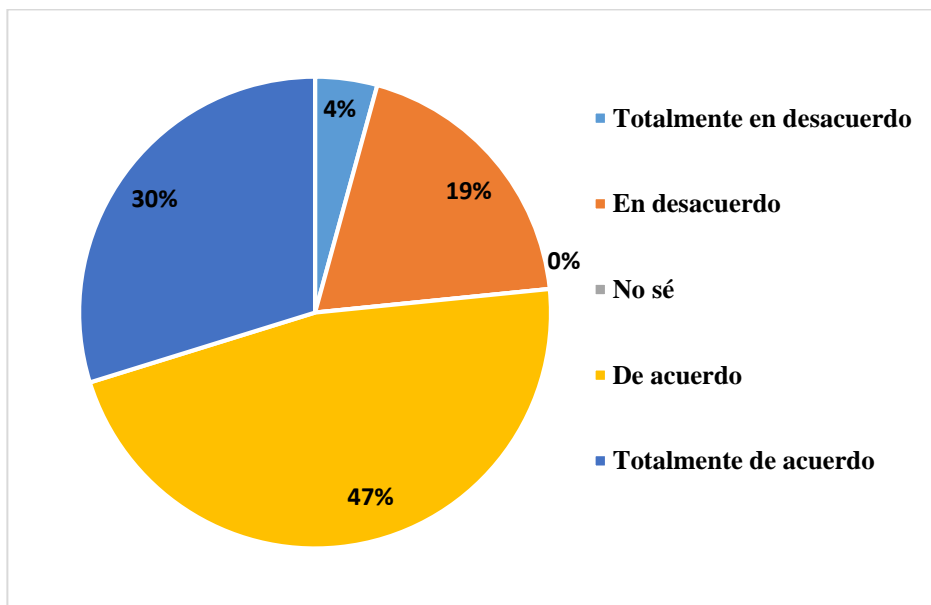


Figura 22. Pregunta 8  
Elaborado por: Isabel Corella

### Interpretación:

Al preguntar a los empleados de la Cadena de Supermercados, sobre su conocimiento de las necesidades del cliente el 77% de los encuestados mencionaron saber de las necesidades del cliente y por lo tanto como satisfacerlas. En tanto que el 23% restante no sabe cómo satisfacer las necesidades de los clientes del supermercado.

### 9. Existe un liderazgo eficiente

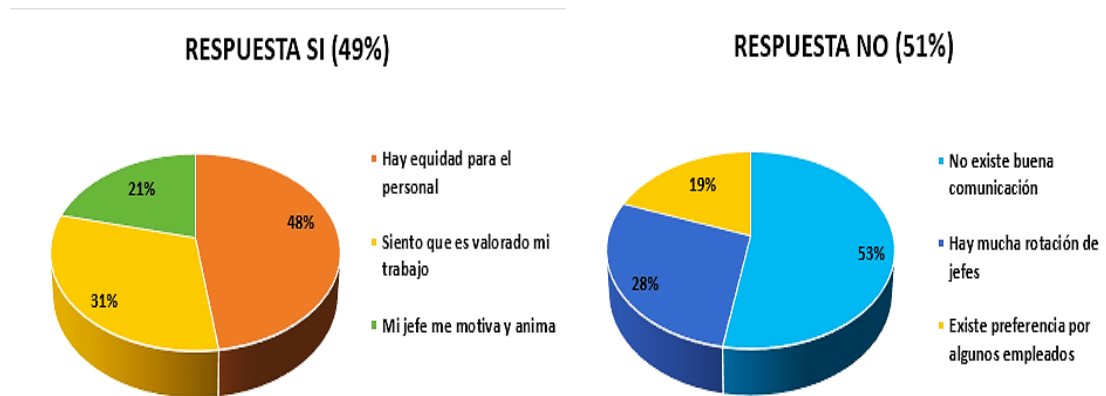


Figura 23. Pregunta 9  
Elaborado por: Isabel Corella

### Interpretación:

En respuesta sobre la pregunta de un eficiente liderazgo, los encuestados indicaron en un 49% que SI, de éstos el 48% respondió que, Si porque hay equidad para los empleados, el 31% respondió que siente que es valorado su trabajo y el 21% contestó que su jefe le motiva y anima. Por el contrario, el 51% de los encuestados respondió que NO existe un buen liderazgo, de éstos el 53% indicó que No porque no existe buena comunicación, el 28% indicó que No porque hay mucha rotación de jefes y el 19% contestó que No porque existe preferencia por algunos empleados

## 10. Se reconocen mis logros

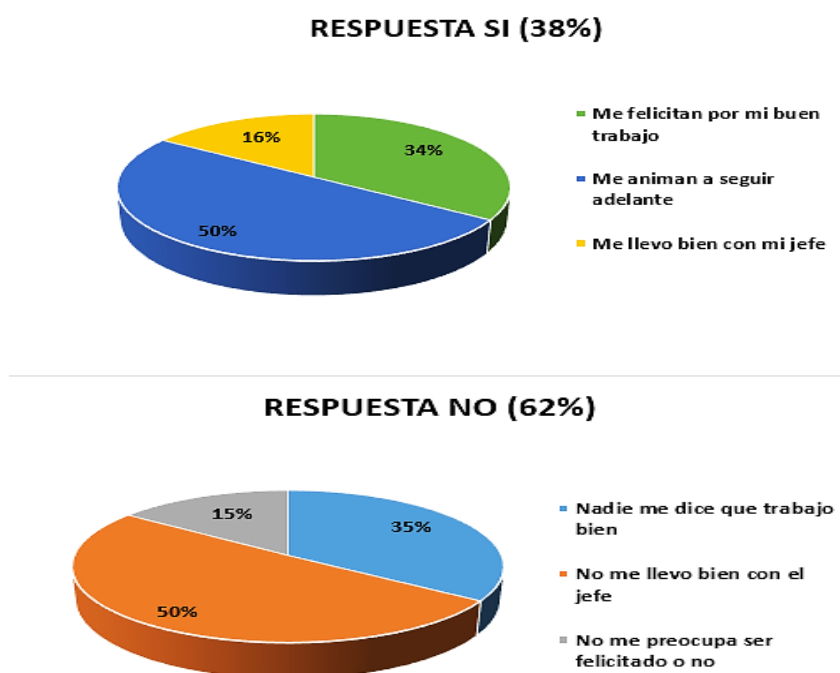


Figura 24. Pregunta 10  
Elaborado por: Isabel Corella

### Interpretación:

En función de los resultados obtenidos, se puede observar que el 38% respondió que SI reconocen sus logros y de éstos el 50% dice que, Si reconocen sus logros porque le animan a seguir adelante, el 34% contestó que Si porque le felicitan por su buen trabajo y el 16% dijo que Si porque se lleva bien con su jefe.

Diferente escenario se puede ver con el 62% que respondió que NO reconocen sus logros, de éstos el 50% indica que No porque no se lleva bien con su jefe, el 35% dijo que No porque nadie le dice que trabaja bien y el 15% respondió que No porque no le preocupa que lo feliciten o reconozcan. Dicha situación se convierte en un problema ya que los trabajadores podrían no trabajar tan eficientemente como fueran capaces puesto que sus esfuerzos no son apreciados por la empresa.

**11. Los directivos realizan reuniones en coordinación con el resto del personal**

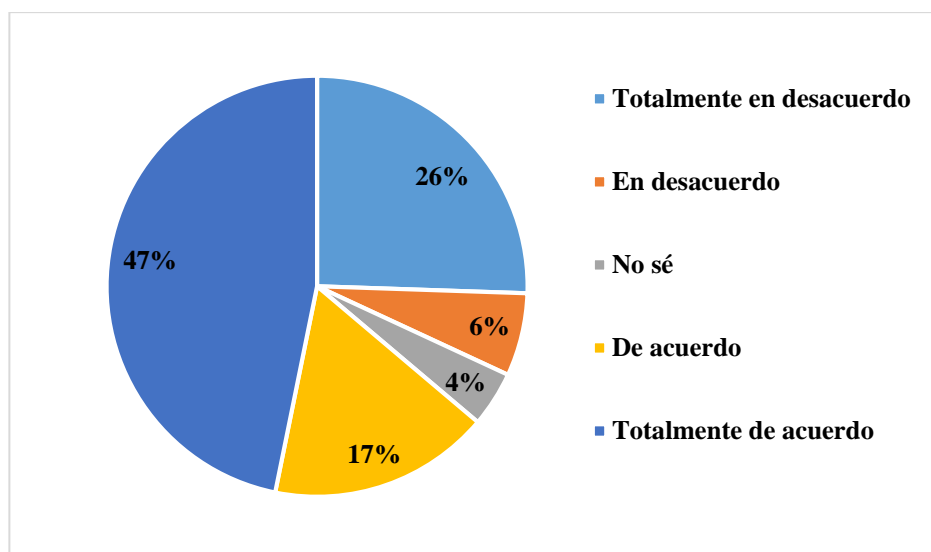


Figura 25. Pregunta 11  
Elaborado por: Isabel Corella

**Interpretación:**

Los empleados encuestados mencionaron que los directivos si realizan reuniones con los empleados (64%), esto indica que la falta de comunicación en la Cadena de Supermercados es principalmente con el administrador del local.

**12. Se promueve la integración entre compañeros de trabajo**

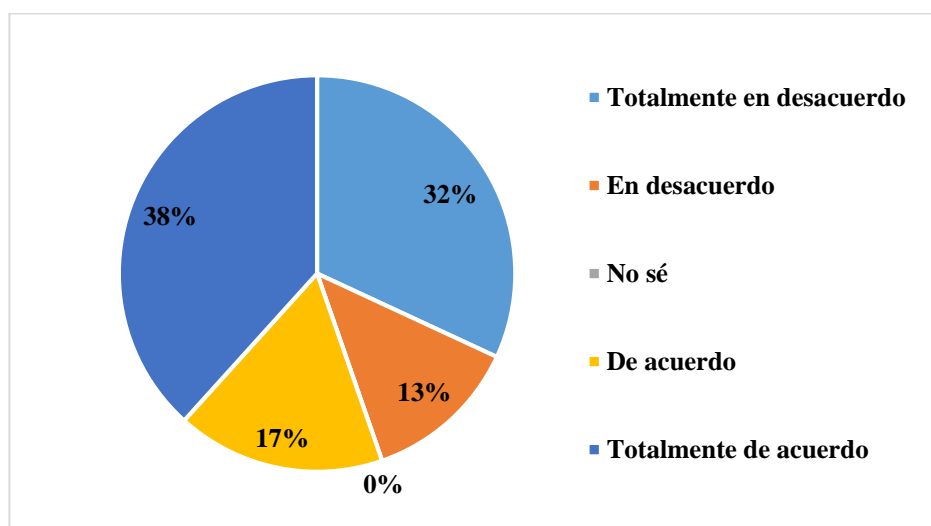


Figura 26. Pregunta 12  
Elaborado por: Isabel Corella

**Interpretación:**

El 55% de los encuestados mencionó que la empresa si promueve la integración entre los compañeros, lo que es un factor positivo debido a que parte de un buen clima laboral es el fomento de relaciones amigables entre los integrantes de la empresa.

**13. El trato es igual para todos los empleados**

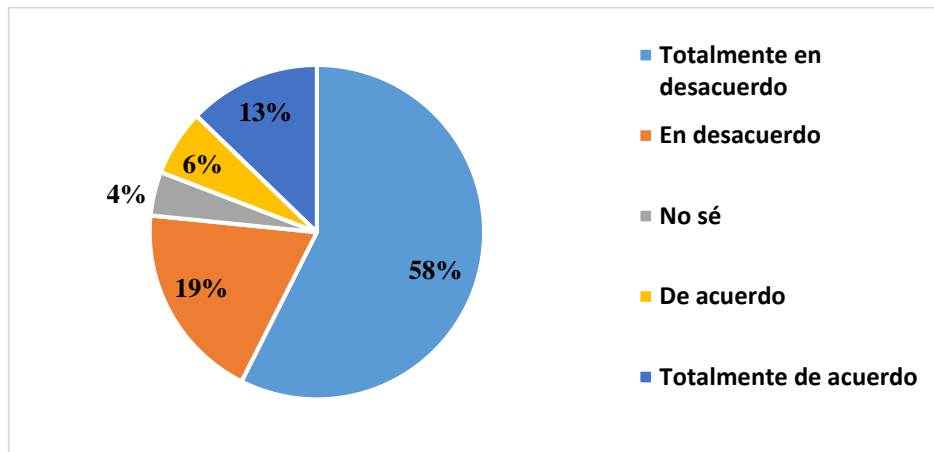


Figura 27. Pregunta 13  
Elaborado por: Isabel Corella

**Interpretación:**

Al preguntar a los empleados si consideraban que se daba un trato igualitario entre todos los colaboradores, el 58% supo mencionar que no. Esto se debe a que los trabajadores consideran que existen casos de favoritismo entre los empleados.

**14. Existe una relación de respeto entre todos los colaboradores**

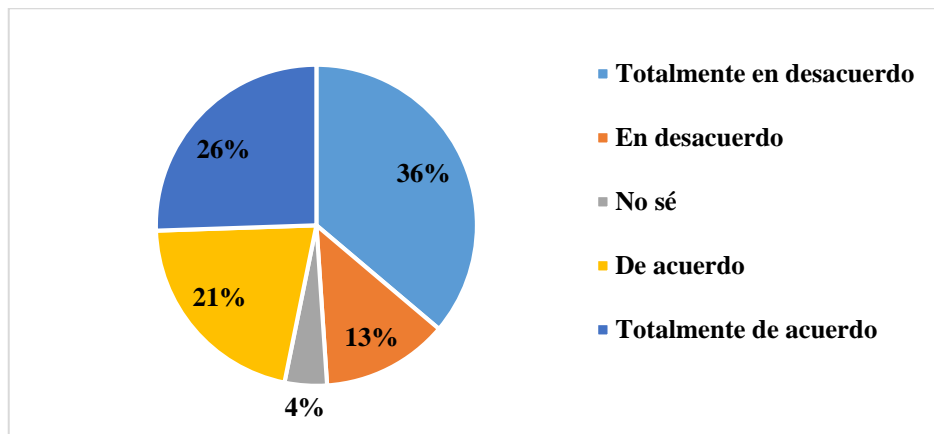


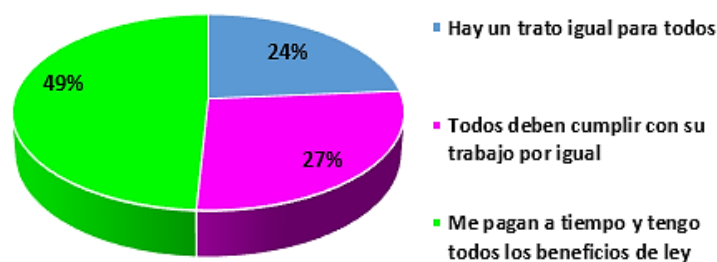
Figura 28. Pregunta 14  
Elaborado por: Isabel Corella

### Interpretación:

A pesar de que en preguntas anteriores se había mencionado que la relación entre los trabajadores era buena, al preguntar si la relación se basaba en el respeto, el 36% de los empleados mencionan que no, esto puede deberse a que no entre todos, la relación es amigable.

### 15. La justicia prima en la organización

#### RESPUESTA SI (32%)



#### RESPUESTA NO (68%)

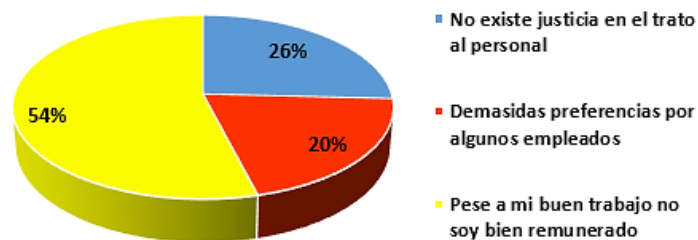


Figura 29. Pregunta 15  
Elaborado por: Isabel Corella

### Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico anterior el 32% de los empleados indica que SI prima la justicia en la organización, de éstos el 49% dijo que, Si porque le pagan a tiempo y tiene todos los beneficios de ley, el 27% indicó que Si porque todos los empleados cumplen por igual con sus labores y el 24% respondió que Si porque considera que el trato es igual para todos. Por el contrario, el 68% de los empleados indicó que NO prima la justicia en la organización y de éstos el 54% dijo que No porque no es bien remunerado pese a su buen

trabajo, el 26% dijo que No porque no hay justicia en el trato al personal y el 20% dijo que No porque hay demasiadas preferencias por algunos empleados. Dicho factor también afecta negativamente al clima organizacional de la empresa al tener un alto porcentaje de descontento y percepción de que la empresa no actúa con justicia interna, situación que deberá verse reflejada también el rendimiento de sus empleados.

## **3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO**

Para el análisis cualitativo se examinará la opinión de los colaboradores de la Cadena de Supermercados por medio de la aplicación de una entrevista a 5 empleados de la misma. Siendo los siguientes:

- 1 cajero
- 1 empacador
- 1 administrativo
- 1 vendedor
- 1 perchero

### **3.2.1 Análisis de resultados**

En base a las 5 entrevistas realizadas se concluye lo siguiente:

#### **1. ¿En qué factores considera usted que se pueden trabajar para que los empleados se sientan más a gusto dentro de la empresa?**

La mayoría de los entrevistados opinó que se deberían realizar talleres de integración donde pueda compartir y poner en conocimiento los desacuerdos que pueden tener entre ellos por la presión laboral, sugirieron que el trato debe ser igualitario para todos los integrantes de la empresa puesto que en algunas ocasiones se ha notado preferencia hacia algunos empleados lo que afecta al ambiente laboral.



**2. ¿Qué actitudes o comportamientos considera usted que afectan en la comunicación interna?**

Los entrevistados indicaron que la falta de comunicación interna se debe al favoritismo que hay hacia algunos empleados por parte de los administradores por ello evitan la comunicación entre ellos, esto afecta a la actividad del negocio ya que al realizar sus actividades las operaciones no fluyen con normalidad puesto que los empleados no se comunican entre sí, debido a que no tienen una buena relación entre todos.

**3. ¿Qué normas, políticas o criterios deberían ser aclarados a los colaboradores?**

Los entrevistados mencionan que al recibir la inducción se mencionan los valores empresariales, los cuales consideran no se están poniendo en uso en la Cadena de Supermercados, ya que el respeto y la honestidad no son valores que se practican. Por ello, los colaboradores consideran que sería preciso repetir la capacitación de inicio al trabajar en la empresa, para que a los líderes no se les olvide tratar de igual manera a todos.

**4. ¿Cómo se podría mejorar la comunicación interna?**

Los entrevistados creen que una manera efectiva de fomentar la comunicación dentro de la sucursal sería por medio de reuniones semanales entre empleados y líderes, donde se pueda comentar sobre los problemas que se presentaron al momento de ejecutar y desempeñar las actividades de cada uno, a fin de que los errores puedan ser corregidos y explicados de manera clara a cada empleado.

**5. ¿Sobre qué aspectos se debe trabajar para que exista confianza entre los colaboradores?**

Los entrevistados mencionaron que para que exista confianza entre los trabajadores, se debería considerar las opiniones de todos los colaboradores sobre cómo mejorar los procesos en la organización, ya que la mayoría de los encuestados mencionan que varios compañeros tienen buenas ideas pero que no son escuchadas, provocando que los empleados dejen de sentirse cómodos al momento de comentar sus ideas. Otra forma de aumentar la confianza entre los empleados es que se terminen los tratos preferenciales hacia algunos de los

colaboradores, ya que el favoritismo no permite que exista igualdad pero si provoca problemas entre los trabajadores, debido a que no pueden expresar libremente su opinión sin sentir que van a ser sancionados por ello.

**6. ¿En qué aspectos se deberían trabajar para que los empleados puedan brindar un mejor servicio a los clientes?**

Para generar un mejor desempeño por parte de los trabajadores de la Cadena de Supermercados, los encuestados mencionaron que se debería en primera instancia aclarar los problemas laborales existentes en la empresa, de manera frontal y respetuosa, sin que ello implique rencillas o represarías hacia alguno de los empleados. Por lo que opinan que se debe dar comentarios de evaluación a cada empleado, pero que parte de la evaluación implique un consejo de mejora, ya que lo que se busca es que todos puedan trabajar como un gran equipo, donde prime la confianza, el respeto y la colaboración. A fin de que se preste una mejor atención a los clientes.

**7. Determine 3 ámbitos que, a su criterio, garanticen a la organización.**

De acuerdo con las opiniones generadas por los entrevistados, todos concuerdan en que los 3 principales ámbitos que van a garantizar al buen funcionamiento de la organización deben ser el ámbito profesional direccionado al crecimiento profesional que puede ofrecer la empresa a sus colaboradores, el ámbito económico que va relacionado a que todos los empleados puedan obtener un salario justo de acuerdo a su desempeño y contar con todos los beneficios de ley actuales y por último al ámbito social que se lo debe relacionar directamente con el poder mantener buenas relaciones entre sus empleados, de todos los niveles, con énfasis en el respeto solidaridad e integración en pos de poder conformar un gran equipo de trabajo.

**3.2.2 Análisis de la información – Encuesta Empleados**

Los empleados que laboran en la Cadena de Supermercados están totalmente comprometidos con la empresa con 68% lo que es un valor representativo, en cambio el otro 32% no está comprometido con la empresa, lo que puede causar que el personal no cumpla con los objetivos establecidos por la empresa.

Consideran los empleados que, si existe una buena amistad entre ellos, pero se debe tomar en cuenta que existen empleados que no tienen buena relación entre ellos, ya que les falta tiempo para integrarse y conocerse por mucha carga de trabajo.

Los encuestados en su mayoría no consideran tener una buena relación con sus superiores, esto puede deberse a los problemas como, favoritismo y preferencias por algunos empleados y la comunicación es mala.

Los empleados encuestados mencionaron que los directivos si realizan reuniones con los empleados, pero que la falta de comunicación es principalmente con el administrador de la agencia.

El personal encuestado mencionó que la empresa si promueve la integración entre los compañeros, lo que es un factor positivo debido a que parte de un buen clima laboral y se logra tener relaciones amigables entre los integrantes de la empresa.

### **3.2.3 Análisis de la información - Entrevista**

La falta de comunicación interna se debe al favoritismo que existe entre administradores y empleados, la cual afecta a la actividad del negocio y comunicarse entre sí, debido a que no tienen una buena relación entre todos.

Los entrevistados creen que la mejor manera de mantener una buena comunicación dentro de la sucursal, es por medio de reuniones semanales entre empleados y líderes, donde se pueda comentar sobre los problemas y dar una solución inmediata.

La mayoría de los entrevistados opinó que se deberían realizar talleres de integración donde se pueda compartir y poner en conocimiento los desacuerdos que pueden tener entre ellos por la presión laboral.

### **3.2.4 Conclusiones**

En la Cadena de Supermercados, no existe un adecuado clima laboral, generando una inconformidad por parte de los empleados, la cual ha desencadenado en problemas entre

ellos, ya que desde su perspectiva existen situaciones negativas, como el favoritismo, que no les permite sentirse valorados y a gusto dentro de la organización.

A pesar de que la Cadena de Supermercados realiza varios esfuerzos para que los empleados desarrollen el sentido de pertenencia, dicho objetivo no se ha conseguido, ya que un porcentaje representativo de los empleados no se siente totalmente comprometido con la organización, factor que puede desencadenar en problemas dentro de la empresa, ya que los empleados no son cien por ciento productivos.

En la Cadena de Supermercados la relación entre pares es buena, ya que los empleados manifiestan que han entablado amistades entre ellos, mientras que, la relación con los superiores es mala, debido a actitudes percibidas como inadecuadas por los colaboradores.

El principal esfuerzo de la Cadena de Supermercados por mantener dentro de su organización un adecuado clima laboral y organizacional, son las reuniones periódicas que se programan para integrar al personal, aunque los empleados consideran que hace falta más espacio de convivencia entre ellos.

### **3.2.5 Recomendaciones**

Es importante que dentro de la organización se considere a cada empleado como valioso, ya que de ellos depende el éxito del negocio, por tanto, es recomendable que la Cadena de Supermercados ponga mayor énfasis en reconocer el buen desempeño de sus empleados, además de asegurarse de que se sientan a gusto trabajando en la empresa.

A fin de evitar malos entendidos entre el personal, es importante que dentro de la empresa se apliquen correctamente, por parte de los administradores de las diferentes agencias de la Cadena de Supermercados, los reconocimientos por buen desempeño, además que para la entrega de estos incentivos sea considerada la opinión de los empleados.

Es recomendable que, dentro de la Cadena de Supermercados, se realice una evaluación exhaustiva a los administradores de las diferentes agencias, a fin de conocer, desde la perspectiva del personal a su cargo, si sus funciones están siendo ejecutadas efectivamente

y se presentan en él, características de liderazgo, ética, respeto, responsabilidad y compromiso.

Es importante que la Cadena de Supermercados planifique espacios de interacción entre los superiores y empleados, que permitan afianzar los lazos laborales y sociales entre los colaboradores, a fin de fomentar en ellos, el compañerismo.

Es recomendable la realización de un Plan de Comunicación Interna, que ayude a corregir los errores detectados en la organización, a través de la aplicación de la encuesta y entrevista a los colaboradores de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1 PROPUESTA**

El capítulo a continuación será el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna para la Cadena de Supermercados que tendrá como inicio un diagnóstico de la situación actual del mismo a través de la matriz causa y efecto que brindará bases para el desarrollo del plan de comunicación en los aspectos de cultura organizacional, identidad corporativa e imagen corporativa.

La Cadena de Supermercados durante su trayectoria se ha convertido en un referente de supermercado, siendo el más grande del país, sin embargo, no ha existido un manejo adecuado de las herramientas comunicacionales que poseen para una buena comunicación interna en sus sucursales, debido a problemas.

La comunicación organizacional tiene inmersa la gestión eficaz y eficiente de las herramientas de comunicación para crear una identidad corporativa coherente con su imagen corporativa para que todos sus públicos tengan una interacción anclada en una sólida y adecuada cultura organizacional. Al establecer estos elementos la organización tendrá una permanencia, recordación, posicionamiento y éxito en su ciclo de vida.

#### **4.2 DIAGNÓSTICO**

La matriz causa y efecto permitirá observar los problemas de la Cadena de Supermercados; y las posibles soluciones para la situación actual de la entidad.

Tabla 3.

**Matriz causa y efecto de la situación actual de la Cadena de Supermercados**

<b>ELEMENTO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>
<b>COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	La comunicación interna tanto descendente y ascendente no es efectiva	Las autoridades no han visto la necesidad de fortalecer la comunicación interna.	Los empleados sienten que sus ideas y sugerencias no son valoradas. Únicamente reciben órdenes.	Regulación e implementación de un manual de comunicación interna.
<b>COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	Poco manejo de reuniones dentro de la empresa.	Los administradores no le han dado un valor como una herramienta de comunicación	Falta integración entre los colaboradores.	Charlas consecutivas y talleres de integración entre los colaboradores de la empresa.
<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	Inconformidad por el trato de favoritismo a empleados	Los administradores no lideran a su equipo de trabajo de manera positiva	Los empleados no se desempeñan efectivamente y se generan malos entendidos.	Tratar a todos los empleados de la misma manera
<b>COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	Dificultad para comunicarse con los empleados	Las autoridades no brindan espacios para la comunicación de sus empleados	Los colaboradores tienen una opinión negativa de los superiores, los consideran no accesibles.	Crear canales de comunicación para el diálogo entre autoridades y empleados
<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	Mucha carga laboral para empleados	Las autoridades no distribuyen bien el trabajo a cada empleado.	Se generan rumores de preferencias hacia algunos empleados	Distribución equitativa de las actividades laborales a cada empleado.

**Elaborado por:** Isabel Corella

### **4.3 PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL**

Basado en la Matriz causa y efecto de la situación actual de la Cadena de Supermercados, se reconoce que no ha se realizado ninguna gestión para fortalecer la comunicación interna, a pesar de ser una empresa que brinda toda clase de productos a la sociedad. La comunicación dentro de la empresa está dada por el mal manejo del clima y cultura organizacional que se ha desarrollado de forma difusa, realizando acciones que no concuerdan con su discurso.

Por lo tanto, se plantea realizar un plan de comunicación interna que abarque el clima organizacional y la cultura organizacional, como un todo para que tenga similitud lo que son, con lo que se dice y como se sienten sus empleados en un excelente ambiente laboral dentro de la empresa.

### **4.4 OBJETIVOS**

#### **4.4.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de comunicación interna que mejore la cultura y el clima organizacional para obtener en el futuro, una de calificación de 9 sobre 10 por parte de los colaboradores de la empresa.

#### **4.4.2 Objetivos específicos**

- Motivar y fidelizar a los colaboradores de la empresa, obteniendo una calificación de 9 sobre 10 puntos.
- Desarrollar el sentido de pertenencia en los empleados para mejorar su desempeño laboral, consiguiendo una calificación de 9 sobre 10 en este aspecto.
- Mejorar la comunicación descendente, para la disminución de tropiezos o malos entendidos acerca de las disposiciones directivas y difusión oficial de



anuncios de la empresa, alcanzando una calificación de 10 sobre 10 en la evaluación de este aspecto.

- Mejorar la comunicación horizontal dentro de la organización para la mejora de relaciones interpersonales, obteniendo una calificación de 9 sobre 10 al evaluar este factor.
- Mejorar el nivel de satisfacción del público interno, consiguiendo una calificación de 9 sobre 10 al evaluar este ítem.
- Generar las condiciones para el trabajo en equipo dentro de la organización, obteniendo en este ítem una calificación de 8 sobre 10.

#### 4.5 MAPA DE PÚBLICOS

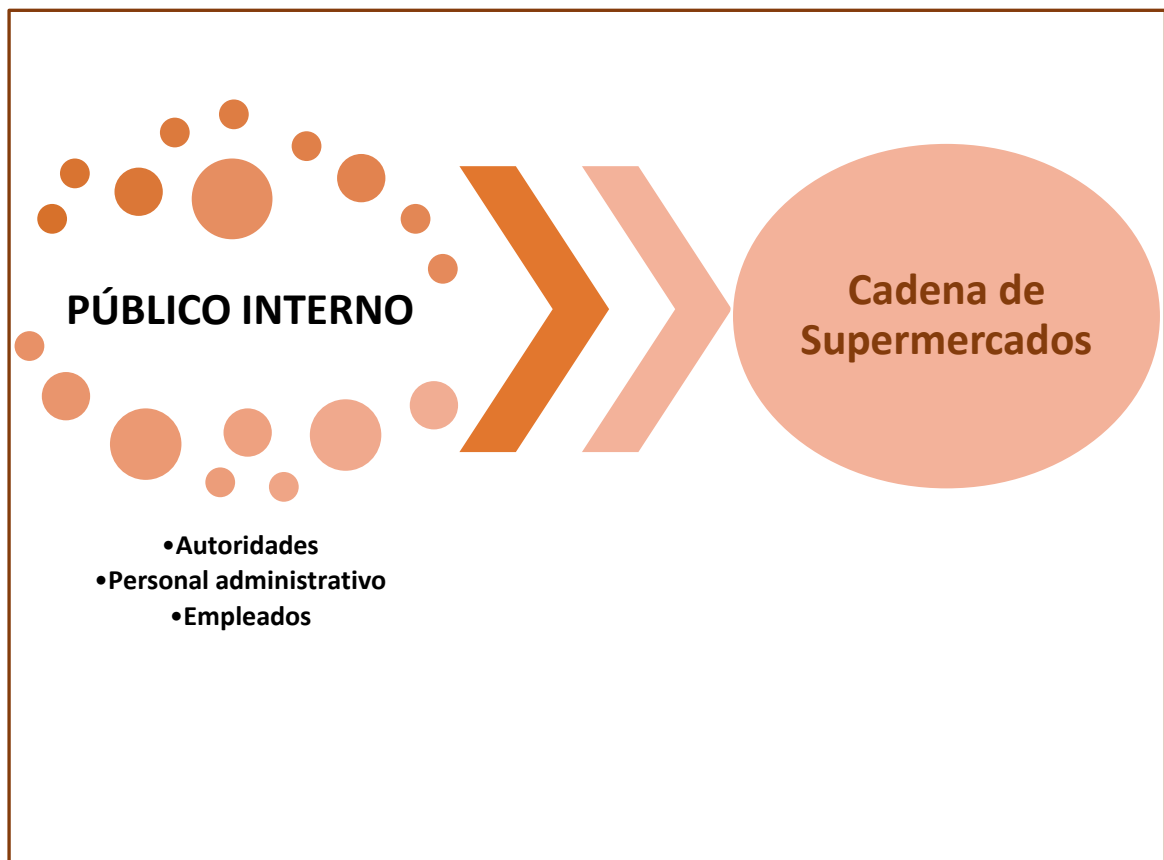


Figura 30. Mapa de Públicos  
Elaborado por: Isabel Corella

## 4.6 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Tabla 4.

### Propuesta de Comunicación OBJETIVOS

### ESTRATEGIAS

### TÁCTICAS

<b>Optimizar los canales de comunicación dentro de la organización, a ello que dé como resultado un equipo de trabajo motivado y fidelizado</b>	Crear nuevos canales de comunicación o mejorar los existentes	Diseño de un plan de comunicación interna, con el objetivo de que el personal este motivado para laborar a diario y cumpla con sus responsabilidades.
<b>Dinamizar la cultura Organizacional, que motive el sentido de pertenencia a los empleados y mejore su desempeño laboral.</b>	Aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores con el propósito de que trabajen por los objetivos de la empresa	Socialización de la filosofía institucional a través de medios de comunicación interna, para que el personal se sienta más comprometido con la empresa.
<b>Mejorar la comunicación descendente, para la disminución de tropiezos o malos entendidos acerca de las disposiciones directivas y difusión oficial de anuncios de la empresa.</b>	Mejorar los procesos de comunicación entre los niveles superiores e inferiores de la organización para que todos los colaboradores puedan conocer los avances de la empresa en busca de alcanzar los objetivos planteados.	Elaborar procesos de mejora para mantener relaciones de amistad duraderas.
<b>Mejorar la comunicación horizontal dentro de la organización para la mejora de relaciones interpersonales.</b>	Desarrollar actividades interpersonales entre los colaboradores para fortalecer el equipo de trabajo creando la capacidad de apoyo entre sí.	Elegir los medios de comunicación adecuados, para una mejor comunicación entre los colaboradores de la empresa
<b>Mejorar el clima organizacional para la mejora del nivel de satisfacción del publico interno</b>	Incrementar la participación del personal en actividades generales de la empresa para la mejora de la motivación de los colaboradores.	Charla interactiva con los administradores de la empresa para la difusión de las políticas y procedimientos institucionales a sus empleados.
<b>Gestionar adecuadamente las competencias de los colaboradores para la mejora de los niveles de comunicación y rendimiento</b>	Identificar las diferentes competencias del personal para poder mejorar del nivel de comunicación horizontal generando una mejor coordinación de tareas y mejor rendimiento de cada colaborador.	Mejora del ambiente laboral, con el fin de que se sienta a gusto y cumpla con los objetivos de la empresa.

Elaborado por: Isabel Corella

## 4.7 PLAN DE ACCIÓN

Tabla 5.  
Plan de Acción

TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	PÚBLICO
<b>Diseño de un plan de comunicación interna, con el objetivo de que el personal este motivado para laborar a diario y cumpla con sus responsabilidades.</b>	· Actualizar la base de datos con información personal de los empleados de la empresa.	Departamento de Relaciones públicas	2 meses	Interno
	· Utilizar plataformas móviles e intranet y así desarrollar un canal de comunicación interactivo entre la empresa y los colaboradores.	Departamento de Sistemas (IT)		
<b>Socialización de la filosofía institucional.</b>	· Difundir el plan interno para impulsar la evolución y crecimiento de la organización	Jefes / subalternos/ departamento de Relaciones públicas	3 meses	Interno
	· Distribuir material informativo con los beneficios ofrecidos a los colaboradores			
	· Realizar reuniones formales entre jefes y colaboradores.			
<b>Elaborar procesos de mejora para mantener relaciones de amistad duraderas.</b>	· Capacitar los conocimientos de directivos con relación al manejo del personal.	Talento Humano/ Jefaturas/Colaboradores	3 meses	Interno
	· Actualizar la información para un correcto liderazgo	Jefes/ subalternos/ departamento de Talento Humano		
	· Establecer un manual para el área de Talento Humano.			
<b>Elegir los medios de comunicación adecuados, para una mejor comunicación entre los colaboradores de la empresa.</b>	· Establecer horarios y agendas para reuniones	Jefes/ subalternos/ departamento de Talento Humano	2 meses	Interno
	· Dictar charlas de desarrollo personal y manejo de conflictos entre colaboradores.			
<b>Charla interactiva con los administradores de la empresa para la difusión de las políticas y procedimientos institucionales a sus empleados.</b>	· Organizar un foro-conversatorio con todos los niveles jerárquicos dentro de cada uno de los locales.	Todo el personal de las sucursales	3 meses	Interno
	· Difundir la cultura organizacional para que sea acogida por parte del perfil del público interno.			
<b>Mejora del ambiente laboral, con el fin de que se sienta a gusto y cumpla con los objetivos de la empresa.</b>	· Evaluar al personal e identificar fortalezas y debilidades.	Talento Humano/ Jefaturas/Colaboradores	4 meses	Interno
	· Reunión con las diferentes jefaturas, mandos medios y directivos.			
	· Capacitación de todo el personal para motivarlos.			
	· Difundir a todos los niveles de las sucursales los objetivos y metas.			
	· Comunicar los resultados de las metas de la organización			

Elaborado por: Isabel Corella

## 4.8 CRONOGRAMA

Tabla 6.  
Cronograma

CRONOGRAMA																																																
TÁCTICAS	2017																								2018																							
	FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseño de un plan de comunicación interna, con el objetivo de que el personal este motivado para laborar a diario y cumpla con sus responsabilidades.																																																
Socialización de la filosofía institucional.																																																
Elaborar procesos de mejora para mantener relaciones de amistad duraderas.																																																
Elegir los medios de comunicación adecuados, para una mejor comunicación entre los colaboradores de la empresa.																																																
Charla interactiva con los administradores de la empresa para la difusión de las políticas y procedimientos institucionales a sus empleados.																																																
Mejora del ambiente laboral, con el fin de que se sienta a gusto y cumpla con los objetivos de la empresa.																																																

Elaborado por: Isabel Corella

## 4.9 PRESUPUESTO

Tabla 7.

### Presupuesto

<b>GASTOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR</b>
<b>Gastos administrativos</b>	Implementación del encargado de comunicación	\$ 600,00
<b>Gastos operativos</b>	Capacitaciones	\$ 4200,00
	(imprensa)	\$ 1500,00
	Creación de virales, trípticos	\$ 1.500,00
<b>Gastos de investigación</b>	Levantamiento de información	\$ 1550,00
<b>Gastos imprevistos</b>	Imprevistos suscitados en el desarrollo del plan	\$ 360,00
<b>VALOR TOTAL :</b>		<b>\$ 9.710,00</b>

Elaborado por: Isabel Corella

## 4.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN

Tabla 7.  
Matriz de evaluación

OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	TÁCTICAS	MECANISMO DE EVALUACIÓN	INDICADORES COEFICIENTES
<b>Fortalecer la comunicación corporativa interna de la Cadena de Supermercados Matriz causa y efecto de la situación actual de la Cadena de Supermercados</b>	Instruccional	Intermedio	Diseño de un plan de comunicación interna, con el objetivo de que el personal este motivado para laborar a diario y cumpla con sus responsabilidades.	Verificar la correcta actualización de la base de datos.	Informe de la información del personal.
				Verificar del correcto uso de la plataforma móvil mediante una encuesta.	
			Socialización de la filosofía institucional.	Entrevistar a los colaboradores para evaluar el nivel afianzamiento acerca del sentido de pertenencia.	Evidencias de grabaciones de entrevista
				Evaluar mediante encuestas la percepción de los colaboradores.	
			Elaborar procesos de mejora para mantener relaciones de amistad duraderas.	Verificar que lo expuesto en el manual sea lo que se hace en el día a día.	
Elegir los medios de comunicación adecuados, para una mejor comunicación entre los colaboradores de la empresa.	Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores por medio de una encuesta.	Informe de encuestas. Manual con normas y procesos. Informe de encuestas.			

<b>Mejorar la cultura y clima organización de la Cadena de Supermercados Matriz causa y efecto de la situación actual de la Cadena de Supermercados</b>	Instruccional	Intermedio	Charla interactiva con los administradores de la empresa para la difusión de las políticas y procedimientos institucionales a sus empleados.	Realizar una encuesta al personal para medir el nivel de satisfacción y apreciación de mejora del clima organizacional.	Informe de encuestas.
			Mejora del ambiente laboral, con el fin de que se sienta a gusto y cumpla con los objetivos de la empresa.	Encuesta aleatoria de satisfacción del personal en nueva posición, evaluación de jefes inmediatos a nuevas posiciones.	Informe de encuestas.
				Encuesta aleatoria para medir el nivel de calidad de la capacitación.	Informe de encuestas.

**Elaborado por:** Isabel Corella

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- ✓ La investigación realizada a la empresa Matriz causa y efecto de la situación de la Cadena de Supermercados, muestra que las autoridades no tienen un liderazgo para el manejo de todo el personal (empleados) y la comunicación interna no es tan eficiente, razón por la cual los empleados se desconcentran y no rinden al máximo de sus capacidades, reflejándose un desempeño deficiente de su parte, y poca rapidez de respuesta ante los requerimientos de los clientes internos y externos de la empresa.
- ✓ Las autoridades, personal administrativo se encuentran conscientes que existen favoritismos en el trato con sus empleados, lo que genera que los trabajadores no tengan buenas relaciones de amistad entre ellos, dándose una rivalidad entre compañeros y la generación de rumores, que generan una imagen negativa de la empresa frente a su público. Además, que se convierten en alicientes para la salida de personal valioso para la organización, al no sentirse valorados por sus superiores.
- ✓ El diseño de un plan de comunicación integral está dirigido hacia el público interno, direccionado hacia sus puntos más débiles encontrados en la investigación, desde su comunicación hasta la cultura y clima organizacional, para que mejore el ambiente laboral. Por lo tanto, la aplicación de este plan de comunicación permitirá mejorar notablemente la comunicación interna en la Cadena de Supermercados, sobre todo mermar los problemas existentes en cuanto a rivalidad, favoritismo y descontento por parte de los empleados.
- ✓ Si bien es importante, el desempeño eficiente de los empleados en el cumplimiento de sus responsabilidades, el contacto social se vuelve clave en su éxito, por tanto, la poca o las malas relaciones interpersonales entre trabajadores, genera un efecto negativo en su desempeño. De acuerdo a lo investigado, se evidencia que existe mucha carga laboral para los empleados, por lo tanto, no existe tiempo para que se integren y se conozcan entre compañeros, con el fin de lograr lazos de amistad duraderos.



## RECOMENDACIONES

- ✓ Establecer parámetros y capacitaciones frecuentes del manejo del personal de la empresa y así exista un trato igualitario para los mismos, que permita mejorar el clima y la cultura organización de la empresa Matriz causa y efecto de la situación actual de la Cadena de Supermercados, a fin de mejorar el desempeño y los niveles de productividad de todos sus empleados, que se traducen finalmente, en mejores resultados para la empresa, en cuanto al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- ✓ Las autoridades deben desarrollar un canal de comunicación interactivo entre las autoridades y los empleados, para mantener una positiva comunicación, usando diferentes mecanismos de comunicación, que permitan la integración de todo el personal de la empresa, tanto de los niveles jerárquicos, como de los inferiores. A fin de que la información sea transmitida de manera eficaz hacia su destinatario y evitar cualquier tipo de fallos en la transmisión del mensaje, que afecte en el desempeño de los trabajadores.
- ✓ Las autoridades y el personal administrativo deben mejorar el trato con los empleados y establecer un ambiente de participación para todo el personal de la empresa, a fin de que todos cumplan con los objetivos establecidos en la empresa y se pueda conocer todos los requerimientos o necesidades que tengan los mismos. Desde el nivel jerárquico debe emanarse un trato de igualdad y respeto hacia todos los empleados, sin que exista ningún tipo de discriminación o preferencia hacia alguno de ellos, ya que todos los miembros de la organización cumplen un papel importante en la organización, por tanto es deber del personal administrativo, sobre todo desde el Departamento de Talento Humano generar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, y asegurarse de que las condiciones labores sean óptimas.
- ✓ Para mejorar, la comunicación interna, el clima y cultura organizacional de una empresa, es importante recurrir a variados mecanismos de comunicación entre todos los niveles de la organización, por tanto, se vuelve importante realizar un cronograma

para reuniones y charlas, donde se puedan tratar temas como conflictos, problemas entre compañeros, entre otros, que permitan dar soluciones efectivas a los mismos, a fin de evitar que se mantengan o que se repitan en el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C. (09 de 2009). *Cristina Aced Comunicación*. Recuperado el 25 de 01 de 2016, de Cristina Aced Comunicación: [http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion\\_BIC%20Galicia.pdf](http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf)
- Aladro, V. (2004). *Universidad Complutense de Madrid*. Madrid: Fragua. Recuperado el 13 de 01 de 2016, de [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/per3/nueva\\_web\\_eva/libros/comunicacionyretroalimentacion.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/per3/nueva_web_eva/libros/comunicacionyretroalimentacion.pdf)
- Almenara, J., Delgado, M., & Roca, X. (2014). *Comunicación Interna de la Empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Amador Calzado, A. (2000). *"Clima Laboral y aumento de productividad"*. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. Madrid: Netbiblo.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Doming: BÚHO.
- Cabrera, A., & Pelayo, N. (2002). *Lenguaje y Comunicación*. Caracas: El Nacional.
- Calderón, Á. (10 de 04 de 2012). Necesidad de la comunicación. *Necesidad de la comunicación*, pág. 8.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la Comunicación Interna de la empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Camargo López, J., & Pérez de Camargo, C. (s.f.). *Fundación KAIROS*. Recuperado el 21 de 01 de 2016, de Fundación KAIROS: [http://www.kairos.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=951&catid=90%3Aarticulos-de-la-revista-iglesia-y-mision&Itemid=157](http://www.kairos.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=951&catid=90%3Aarticulos-de-la-revista-iglesia-y-mision&Itemid=157)
- Capriotti, P. (2002). Comunicación corporativa. *Reporte*, 5.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Tarragona: Reporte CD.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Cedaro, K. (Noviembre de 2007). *Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional*. Obtenido de [http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad\\_comunicacion\\_universidades.pdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf)

- Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa. (25 de Julio de 2007). *Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España*. Obtenido de Proyecto CNICE: [http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria\\_1.htm](http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm)
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.
- Corporación Favorita. (2010). *ISSUU*. Obtenido de [https://issuu.com/supermaxi2010/docs/revista\\_si2](https://issuu.com/supermaxi2010/docs/revista_si2)
- Corporación Supermercados. (2012). *Historia Corporación Supermercados C.A.* Obtenido de <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia;jsessionid=7DFD726962991695291A60114178175B>
- Corporación Supermercados. (16 de Septiembre de 2016). *Corporación Favorita*. Obtenido de <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia>
- Costa, J. (20015). *Máster Dircom: Los profesores tienen la palabra*. Medillin: La Paz.
- Costa, J. (2008). *Disenar para los ojos*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (1 de Noviembre de 2009). *Marketing y Publicidad*. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de <https://marketingypublicidadfpcs.files.wordpress.com/2009/11/joan-costa.pdf>
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2012, pag.20). Comunicación. En J. Costa, *Dirección y gestión de la comunicación* (pág. 20). Barcelona: Coarsa punto.
- Costa, Voragen y Cheli citados en Simonovich. (12 de 04 de 2015). *clasesmgs*. Recuperado el 15 de 01 de 2016, de <http://clasesmgs.blogspot.com/2012/03/concepto-de-imagen-corporativa-segun.html>
- Cruz, S. (16 de Septiembre de 2016). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos35/plan-de-negocio/plan-de-negocio.shtml>
- Delfín, O. (2010). *La comunicación en la organización*. Bogotá: Greenstone.
- Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- EKOS. (8 de Abril de 2016). *Corporación Favorita C.A. cumple 40 años*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7488>
- El Telégrafo. (3 de Diciembre de 2015). *La Favorita fue la primera tienda con autoservicio*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/las-12-historias-curiosas-que-guarda-quito>

- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: UAB.
- Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Bellaterra.
- Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de la Comunicación empresarial*. Barcelona: Edit. Bellaterra.
- Enrique, G. J. (12 de 01 de 2016). *Comunicación6*. Obtenido de <http://comunicacion6.blogspot.com/2011/01/la-palabra-comunicacion-viene-del-latin.html>
- Española, R. A. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Real Academia Española.
- Fernandez, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Flores, G. (13 de 05 de 2015). *Santiquín*. Recuperado el 13 de 01 de 2016, de <https://santinquin.wordpress.com/2013/07/05/comunicacion-organizacional/>
- Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa*. España: Vigo.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: Radiografía de los gabinetes de comunicación*. España: Gesbiblo, S.L.
- García, S., & del Val Nuñez, M. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gross, M. (17 de 02 de 2010). *Pensamiento Imaginactivo*. Recuperado el 18 de 01 de 2016, de *Pensamiento Imaginactivo*: <http://manuelgross.bligoo.com/cultura-empresarial-artefactos-valores-y-supuestos>
- Hannington, T. (2004). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hernandez, A. (23 de Enero de 2012). *SlideShare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/TessieAlejo/qu-es-la-comunicacin-organizacional>
- Holguín, C. (29 de 07 de 2012). *Elisa Garan Guren*. Recuperado el 26 de 01 de 2016, de *Elisa Garan Guren*: <http://elisagaranguren.blogspot.com/2012/07/publicos-y-clasificacion.html>
- Kotler y Keller citado en Jiménez Zarco, y otros. (2005). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: Gloria Tusell.

- León Alvarado, A. G. (2011). *"propuestas de comunicación interna para la unidad de comunicación social"*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Manna, N. L. (2016). *La Comunicación interna desde las Relaciones Públicas de una empresa*. Palermo: UP.
- Martínez, G. (2005). *Análisis de comunicación interna, basado en el flujo de comunicación vertical, en el departamento de manufactura*. Puebla: UDLAP.
- Martínez, M. d. (2006). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Marx, K., & Engels, F. (1970). *The German Ideology*. London: Lawrence & Wishart.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Míguez, M. I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Míguez, M. I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mouriz, J. (03 de 06 de 2007). *Comunicación corporativa*. Recuperado el 17 de 12 de 2015, de Comunicación corporativa: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>
- Muñiz, R. (16 de Septiembre de 2016). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Orozco, D. (11 de 03 de 2014). *Venemedia*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/disciplina/>
- Ortíz, A. (30 de Noviembre de 2001). *Florbe.com*. Obtenido de <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/comunicacion-descendente>
- Ortiz, J. (2008). *Biblioteca Virtual Universidad Javeriana de Colombia*. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>
- Peralta, C. (Septiembre de 2010). *Universisdad Tecnica del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1136/6/6.%20Cap%C3%ADtulo%20del%20I%20al%20V.pdf>
- Pérez, M. (2006). *Comunicación y comportamiento del consumidor*. España: Vigo.
- Pezo, A., & Luna, R. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Pietro, D. (1982). *Elementos para el análisis de mensajes*. México: Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ramos, D. (2007). *Manual básico de Comunicación Corporativa*. Bogotá: San Pablo.
- Revista Española de Investigaciones Sociológicas. (2002). *REIS 97 Ene-Mar*. Madrid: CIS.
- Ribera, X. (09 de 2010). *Generalitat Valenciana, Ivace*. Recuperado el 17 de 12 de 2015, de <http://disseny.ivace.es/es/comunicacion-e-imagen/empresa-y-comunicacion/el-plan-de-comunicacion.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, K. (16 de Septiembre de 2016). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/23631738/Comunicacion-Ascendente-Descendente-y-Horizontal-en-Las-Empresas-Karen>
- Salinas, Ó. J. (28 de 05 de 2009). *Organizar con éxito la comunicación*. Obtenido de Relaciones Públicas Net: [www.rppnet.com.ar/rpporganizarlacomunicacion.htm](http://www.rppnet.com.ar/rpporganizarlacomunicacion.htm)
- Schramm citado en De Moragas. (2013). *Interpretar la comunicación*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Serrano, F. (2001). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Barcelona: UAB.
- Socorro, F. (16 de Abril de 2010). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>
- Soto, B. (17 de Junio de 2011). *Gestión.org*. Obtenido de [http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/#Sus\\_caracteristicas](http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/#Sus_caracteristicas)
- Supermercados. (16 de Septiembre de 2016). *Supermercados*. Obtenido de <http://www.supermaxi.com/locales/>
- Thompson, I. (Octubre de 2008). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Tipos de comunicación. (2012). En J. Costa, *Dirección y gestión de la comunicación* (pág. 28). Barcelona: Coarsa punto.
- Universidad de Palermo. (2016). *Proyectos de graduación*. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectorgraduacion/archivos/603.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/603.pdf)
- Villanueva, I. (Abril de 2013). *La Comunicación y sus elementos*. Obtenido de Lenguaje, Lingua, Fábula: [http://lenguajelenguayhabla.blogspot.com/2013\\_09\\_01\\_archive.html](http://lenguajelenguayhabla.blogspot.com/2013_09_01_archive.html)
- Vizueté, L. (12 de 01 de 2016). *RRPPnet*. Obtenido de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rppnet.com.ar/procesodecomunicacion.htm>

Wilcox, D. (2001). *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas*. Madrid: Editorial Addison Wesley.

Zambrano, G. (Abril de 2015). *Universidad de Carabobo*. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2570/4/gzambrano.pdf>