



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA  
ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL  
HOTEL PUNTA DEL MAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:**

Cristhian Andrés González del Pezo

LA LIBERTAD - ECUADOR

2019



## **LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL PUNTA DEL MAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017**

**AUTOR:** González Del Pezo Cristhian Andrés

**TUTOR:** Núñez Guale Linda Amarilis, MBa.

### **Resumen**

El problema existente dentro del Hotel Punta del Mar es la deficiente comunicación interna lo cual obstaculiza el desarrollo organizacional. El objetivo principal de este proyecto es diagnosticar la situación actual de la comunicación interna y su aporte al desarrollo organizacional, se considera varias teorías de autores en temas de comunicación, además que para la recopilación de información relevante se hizo uso de la metodología más adecuada sobre el área a investigar. La implementación de un manual de comunicación que permite divisar un cambio oportuno, puesto que restructurará el sistema de comunicación dentro del hotel. Sin lugar a duda, la comunicación juega un papel primordial en toda organización, en tal sentido una excelente comunicación entre cada una de las personas que integra una empresa conlleva al alcance de los objetivos. Se ha propuesto un manual para dicha entidad que permita el mejoramiento del desarrollo institucional, mismo que es de gran aporte para que la empresa sea reconocida dentro del mercado, la cual es la principal meta de toda organización. Esta propuesta se encamina a mejorar la comunicación y por ende el desarrollo del hotel, la misma que se genera a partir de los resultados obtenidos una vez que se realizaron los instrumentos de recopilación de información.

**Palabras claves:** Comunicación, Desarrollo Organizacional, Organización, Talento Humano.



**THE INTERNAL COMMUNICATION AS A STRATEGIC TOOL FOR  
THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE HOTEL PUNTA  
DEL MAR OF THE CANTON LA LIBERTAD PROVINCE OF SANTA  
ELENA, YEAR 2017**

**AUTOR:** González Del Pezo Cristhian Andrés

**TUTOR:** Núñez Guale Linda Amarilis, MBa.

**Abstract**

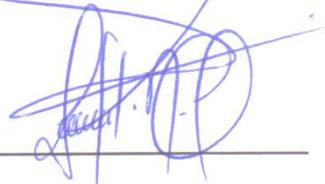
The problem that exists within the Hotel Punta del Mar is the lack of internal communication which hinders organizational development. The main objective of this project is to diagnose the current situation of internal communication and its contribution to organizational development, is considered several theories of authors in matters of communication, in addition to the collection of relevant information is He made use of the most appropriate methodology on the area to investigate. The implementation of a communication manual that allows to see an opportune change, since it will restructure the communication system within the hotel. Without a doubt, communication plays a fundamental role in every organization, in such a sense an excellent communication between each one of the people that integrates a company leads to the scope of the objectives. A manual has been proposed for this entity that allows the improvement of institutional development, which is a great contribution for the company to be recognized within the market, which is the main goal of any organization. This proposal aims to improve communication and therefore the development of the Hotel. It is possible proposal was born as a results obtained once the information collection instruments were made.

**Keywords:** Communication, Organizational Development, Organization, Human Talent.

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de profesor guía del trabajo de titulación “LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL PUNTA DEL MAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2017”, elaborado por el Sr. Cristhian Andrés González Del Pezo, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**



---

**Ing. Linda Núñez Guale, MBa.**

**Profesor Guía**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El presente trabajo de titulación con el título de “LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL PUNTA DEL MAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017”, elaborado por González Del Pezo Cristhian Andrés declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

### **Transferencias de derechos autorales**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la **Facultad de Ciencias Administrativas**, Carrera de **Administración de Empresas** pasan a tener los derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

**Atentamente,**



**Cristhian Andrés González del Pezo**

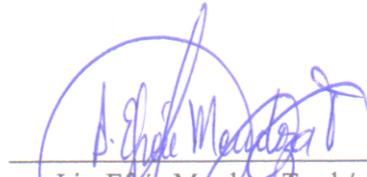
**C.I.: 2400217564**

**TRIBUNAL DE GRADO**



---

Lic. Efrén Mendoza Tarabó, MSc.  
**DECANO (e) DE FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVA .**



---

Lic. Efrén Mendoza Tarabó, MSc.  
**DIRECTOR (e) DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



---

Ing. Linda Núñez Guale, MBa.  
**DOCENTE TUTOR**



---

Ing. Divar Castro Lóor, MSc.  
**PROFESOR ESPECIALISTA**



---

Abg. Víctor Coronel Ortiz, Msc.  
**SECRETARIO GENERAL (e)**

## **AGRADECIMIENTO**

Rindo mis más sinceros agradecimientos en primer lugar a Dios por derramar bendiciones sobre mi cada día que pasa y sobre todo por glorificar a mi maravillosa familia.

Agradezco a mi madre quien ha sido mi mejor amiga, me ha consentido y apoyado en lo que me he propuesto y sobre todo ha sabido corregir mis errores, además doy mis más sinceros agradecimientos a mi padre por ser apoyo en mi carrera, en mis logros y además por los grandes consejos que me brinda.

Por otra parte, agradezco a todos los docentes que han aportado con sus sapiencias en lo que concierne a temas de administración, quienes se han empeñado en brindar lo mejor de sus conocimientos en mi período de formación académica en esta institución de educación superior como es la “UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA”

***Cristhian G.***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mis padres.

A Dios porque ha estado conmigo siempre guiando mi camino y llenando de bendiciones a mi vida, cuidándome y brindándome las fuerzas necesarias para poder continuar por los senderos del éxito.

A mis padres quienes en el transcurso de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mis grandes pilares de apoyo frente a toda situación, depositando su infinita confianza en cada reto que se me presentaba durante mi formación académica.

Es por ello que soy lo que soy ahora. Amo a mis padres con todo mi corazón por dejar en mí una de las más grandes herencias como lo es el estudio.

***Cristhian G.***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. Revisión de la literatura.....	7
1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos.....	11
1.2.1. Comunicación Interna .....	11
1.2.1.1. Definición de Comunicación Interna .....	11
1.2.1.2. Relaciones interpersonales .....	12
1.2.1.3. Transmisión de información .....	13
1.2.1.4. Identificación institucional .....	13
1.2.1.5. Filosofía institucional .....	14
1.2.1.5.1. Misión .....	14
1.2.1.5.2. Visión .....	15
1.2.1.5.3. Objetivos .....	15
1.2.1.5.4. Valores éticos .....	16
1.2.1.6. Mejora productiva .....	16
1.2.1.7. Sistemas de comunicación.....	17
1.2.1.8. Herramientas tecnológicas.....	18
1.2.1.9. Tipos de Comunicación Interna.....	18
1.2.1.9.1. Comunicación formal .....	19
1.2.1.9.1.1. Comunicación Descendente.....	20
1.2.1.9.1.2. Comunicación Ascendente .....	20
1.2.1.9.1.3. Comunicación Horizontal.....	21
1.2.1.9.2. Comunicación Informal.....	22
1.2.2. Desarrollo Organizacional.....	22
1.2.2.1. Definición de Desarrollo Organizacional (D.O) .....	22
1.2.2.2. Importancia del desarrollo organizacional.....	23
1.2.2.3. Características del Desarrollo Organizacional .....	24
1.2.2.4. Clima organizacional.....	25
1.2.2.5. Barreras de adaptación .....	25
1.2.2.6. Agentes de cambio .....	26
1.2.2.7. Estructura organizacional .....	27
1.2.2.8. Formas de organización.....	27

1.2.2.8.1.	Estructura formal .....	27
1.2.2.8.2.	Estructura informal .....	28
1.2.2.8.3.	Modelo orgánico de Mintzberg.....	29
1.2.2.8.4.	Organización en red.....	29
1.2.2.9.	Distribución de funciones .....	29
1.2.2.10.	Cultura Organizacional.....	30
1.3.	Fundamentos legales .....	31
CAPÍTULO II.....		33
MATERIALES Y MÉTODOS .....		33
2.1.	Tipos de investigación.....	33
2.2.	Métodos de la investigación .....	33
2.3.	Diseño del muestreo .....	34
2.3.1.	Tipo de muestreo .....	35
2.3.2.	Tamaño de la muestra.....	35
2.4.	Diseño de recolección de datos .....	37
2.4.1.	Fuentes de investigación.....	37
2.4.2.	Técnicas de investigación .....	37
CAPÍTULO III.....		38
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		38
3.1.	Análisis de los resultados .....	38
3.1.1.	Análisis de los resultados de la observación .....	38
3.1.2.	Análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos del Hotel Punta del Mar .....	39
3.1.3.	Análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores.....	41
3.1.4.	Análisis de las encuestas aplicadas a clientes .....	57
3.2.	Limitaciones .....	64
3.3.	Resultados .....	65
Conclusiones .....		79
Recomendaciones .....		80
Bibliografía .....		81
ANEXOS .....		86

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Población y Muestra .....	35
<b>Tabla 2:</b> Tamaño de la Muestra.....	36
<b>Tabla 3:</b> Edad .....	41
<b>Tabla 4:</b> Género de los colaboradores del Hotel .....	42
<b>Tabla 5:</b> Nivel de Instrucción de los colaboradores del Hotel .....	43
<b>Tabla 6:</b> Identificación Institucional .....	44
<b>Tabla 7:</b> Conocimiento de la filosofía empresarial .....	45
<b>Tabla 8:</b> Buena Organización.....	46
<b>Tabla 9:</b> Mejora Productiva.....	47
<b>Tabla 10:</b> Herramientas de transmisión de información .....	48
<b>Tabla 11:</b> Uso de herramientas tecnológicas.....	49
<b>Tabla 12:</b> Herramientas Tecnológicas.....	50
<b>Tabla 13:</b> Transformación Empresarial.....	51
<b>Tabla 14:</b> Clima Organizacional .....	52
<b>Tabla 15:</b> Barreras de Adaptación.....	53
<b>Tabla 16:</b> Trabajo en Equipo.....	54
<b>Tabla 17:</b> Distribución de Funciones .....	55
<b>Tabla 18:</b> Cultura Organizacional .....	56
<b>Tabla 19:</b> Edades de los clientes .....	57
<b>Tabla 20:</b> Género de los clientes del Hotel .....	58
<b>Tabla 21:</b> Atención al Cliente .....	59
<b>Tabla 22:</b> Medios de Comunicación .....	60
<b>Tabla 23:</b> Información.....	61
<b>Tabla 24:</b> Temáticas de Capacitación .....	62
<b>Tabla 25:</b> Buen Ambiente .....	63
<b>Tabla 26:</b> Boletín Interno .....	72
<b>Tabla 27:</b> Grupos Primarios .....	72
<b>Tabla 28:</b> Conversatorios .....	73

<b>Tabla 29:</b> Carteleras .....	73
<b>Tabla 30:</b> Tomando café con el gerente .....	73
<b>Tabla 31:</b> Buzón de sugerencias.....	74
<b>Tabla 32:</b> Feria de servicios .....	74
<b>Tabla 33:</b> Acciones para mejorar el clima organizacional .....	76
<b>Tabla 34:</b> Plan de Acción.....	77
<b>Tabla 35:</b> Presupuesto de propuesta planteada .....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Causas y Consecuencias .....	3
<b>Gráfico 2:</b> Edad .....	41
<b>Gráfico 3:</b> Género de los colaboradores del Hotel.....	42
<b>Gráfico 4:</b> Nivel de Instrucción de los colaboradores del Hotel.....	43
<b>Gráfico 5:</b> Identificación Institucional .....	44
<b>Gráfico 6:</b> Conocimiento de la filosofía empresarial .....	45
<b>Gráfico 7:</b> Buena Organización.....	46
<b>Gráfico 8:</b> Mejora Productiva .....	47
<b>Gráfico 9:</b> Herramientas de transmisión de información .....	48
<b>Gráfico 10:</b> Uso de herramientas tecnológicas .....	49
<b>Gráfico 11:</b> Herramientas Tecnológicas .....	50
<b>Gráfico 12:</b> Transformación Empresarial .....	51
<b>Gráfico 13:</b> Clima Organizacional .....	52
<b>Gráfico 14:</b> Barreras de Adaptación.....	53
<b>Gráfico 15:</b> Trabajo en Equipo.....	54
<b>Gráfico 16:</b> Distribución de Funciones .....	55
<b>Gráfico 17:</b> Cultura Organizacional.....	56
<b>Gráfico 18:</b> Edades de los clientes .....	57
<b>Gráfico 19:</b> Género de los clientes del Hotel .....	58
<b>Gráfico 20:</b> Atención al Cliente .....	59
<b>Gráfico 21:</b> Medios de Comunicación .....	60
<b>Gráfico 22:</b> Información.....	61
<b>Gráfico 23:</b> Temáticas de Capacitación .....	62
<b>Gráfico 24:</b> Buen Ambiente .....	63
<b>Gráfico 25:</b> Esquema de manual de comunicación.....	69
<b>Gráfico 26:</b> Desarrollo de la propuesta .....	69
<b>Gráfico 27:</b> Organigrama Propuesto .....	71
<b>Gráfico 28:</b> Beneficios de comunicación interna y clima organizacional .....	78

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Matriz de consistencia.....	87
<b>Anexo 2:</b> Instrumentos de recolección de información .....	92
<b>Anexo 3:</b> Validación de cuestionario .....	98
<b>Anexo 4:</b> Presupuesto .....	99
<b>Anexo 5:</b> Cronograma .....	101
<b>Anexo 6:</b> Fotos .....	102
<b>Anexo 7:</b> Carta Aval .....	105

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación basado en uno de los problemas principales que tienen la mayor parte de las empresas como es la comunicación, lo que limita el desarrollo efectivo de las actividades de las organizaciones. Según Drucker (f.s.) “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una deficiente comunicación interna”.

En el mundo la comunicación interna ha sido parte primordial para enfrentar los grandes cambios que se generan en el mercado. Ante esto, se considera que las visiones empresariales de las organizaciones no solo deben estar inmersas en temáticas de producción, economía y administración, sino que debe incursionar en comunicación, el cual es un factor de vital importancia en el desarrollo de las actividades de una empresa.

La comunicación se constituye como la principal herramienta para mejorar las relaciones a fines con la organización, es decir, corregir las relaciones con el entorno entre clientes internos y externos.

En Ecuador, la comunicación se ha convertido en un factor de vital importancia para el desarrollo de toda organización, debido a que se concentra en las principales acciones de transmisión de información, con la finalidad de que exista un proceso transversal dentro de ellas.

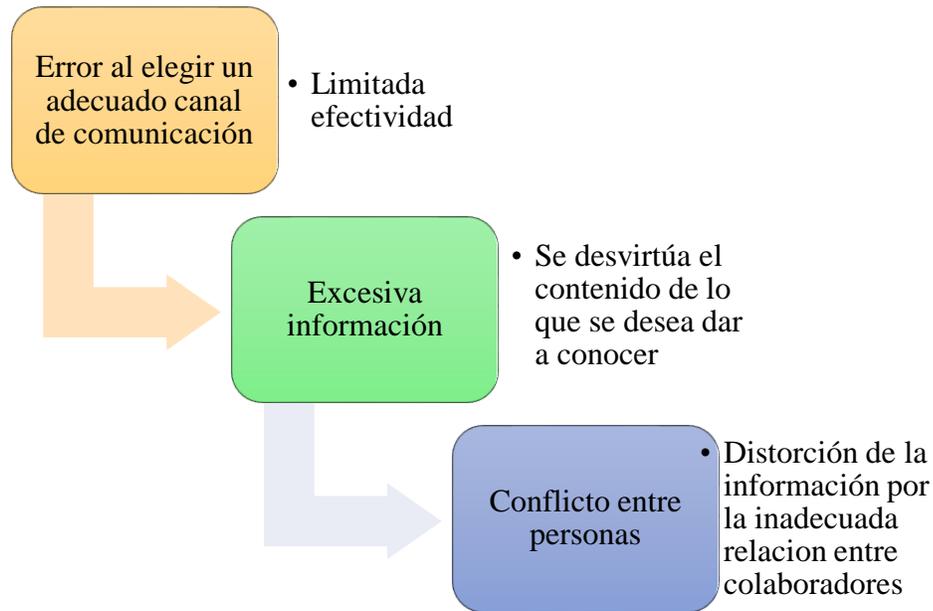
En las empresas existe una tendencia a no compartir, existe una comunicación ineficaz, porque la mayoría de las personas consideran que la información es poder; por tanto, no existe un sistema apropiado de comunicarse, puesto que los colaboradores piensan que retener la información los deja en un nivel de superioridad a diferencia de sus compañeros.

El cantón La Libertad es el principal sector donde se ejerce la actividad comercial, la mayoría de las empresas que ejercen su giro de negocio en este mercado, a lo largo de su desarrollo no cumplen con los objetivos que se han planteado, debido a que entre los colaboradores que la conforman, existe una inadecuada comunicación, tal problema impide una correcta transformación empresarial.

En el Hotel Punta del Mar existe una inadecuada comunicación interna, problema que no le permite llevar de manera efectiva la realización de sus actividades, es decir afecta al rendimiento laboral y por ende al desarrollo organizacional. Las empresas en los últimos años han determinado que, para mantener una excelente relación entre colaboradores, es necesario una adecuada comunicación y una cultura apropiada; por tanto, juega un papel muy importante, debido que ayuda a que las actividades se realicen con efectividad.

Las causas y consecuencias generadas tras la inexistencia de la comunicación interna se sintetizan a continuación:

**Gráfico 1: Causas y Consecuencias**



**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Cristhian Andrés González del Pezo

Tras la investigación previa, nace la idea de proponer un manual de comunicación interna que permita mejorar la problemática de la limitada comunicación interna en el Hotel Punta del Mar. Es por ello que se formuló el tema del presente trabajo de investigación, partiendo desde la interrogante: ¿Cómo la comunicación interna permite el mejoramiento del desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar, del cantón La Libertad?

Por consiguiente, se ha optado por responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el tipo de sistema de transmisión de información que existe en el Hotel Punta de Mar?

2. ¿En qué medida la inadecuada comunicación interna afecta al desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar?
3. ¿En qué medida el clima organizacional influye en el desarrollo de las actividades del Hotel?
4. ¿En qué medida mejorará el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar al implementar un manual de comunicación interna?

De esta manera, el objetivo general consiste en “Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna y su aporte al desarrollo organizacional, a través de los diferentes instrumentos de recolección de información, de tal forma que permita el establecimiento de una propuesta estratégica para la mejora continua del Hotel Punta del Mar.”

Se pretende responder las siguientes tareas científicas con la finalidad de fundamentar la presente investigación y dar paso a una alternativa de solución.

- Delinear qué sistema de comunicación se aplica en el Hotel Punta del mar.
- identificar el impacto que se genera tras la inexistencia de una adecuada comunicación interna en el Hotel Punta del Mar.
- Determinar la influencia del clima organizacional en el desarrollo de las actividades del Hotel Punta del Mar.
- Proponer la implementación de un manual de comunicación interna que permita mejorar el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar.

El éxito o fracaso de toda organización depende del talento humano, el cual es un ente primordial puesto que son ellos quienes defienden los objetivos que se plantean, además que tienen la potestad de tomar decisiones acerca de la marcha de la empresa; por tanto, es importante que cada uno de ellos conozca la relación que existe entre comunicación interna y desarrollo organizacional.

En las empresas y en el caso del Hotel Punta del Mar existe la necesidad de establecer herramientas y acciones que conlleven a alcanzar un desarrollo organizacional adecuado y la comunicación es un factor muy importante para lograr el éxito de la organización; es por esta razón que, dentro de él debe existir un manual de comunicación que permita que los colaboradores tengan en claro las actividades que este giro de negocio desarrolle.

El propósito de un manual de comunicación interna que contenga herramientas estratégicas son de vital importancia para una empresa, gracias a ella se puede lograr una comunicación fluida en todos los escalones de la estructura organizacional.

Considerando que la investigación se aplica al talento humano y clientes del Hotel Punta del Mar con respecto a la comunicación, los resultados que se obtengan aportarán en gran medida a la organización, debido a que gracias a ello se puede implementar una propuesta y posibles soluciones a las problemáticas que se identifiquen en el transcurso de la indagación, siendo los beneficiarios todo el entorno del Hotel Punta del Mar.

La idea a defender es la adecuada comunicación interna mejorará el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar.

En el proceso de investigación se plantean varios capítulos que describen a fondo lo que concierne a comunicación interna y como ésta aporta al desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar.

El capítulo I, se basa en el marco teórico relacionado al tema, en el cual se detalla la revisión de la literatura, el desarrollo de conceptos referentes a comunicación interna y desarrollo organizacional, además que enfatiza los fundamentos de la investigación.

El capítulo II, describe los instrumentos a utilizar durante el desarrollo de la investigación, además se brinda información relevante de la muestra considerable para la correcta recopilación de datos, para lograr los objetivos planteados en el presente trabajo.

El capítulo III, muestra los datos que se obtuvieron durante la investigación y en base a estos se detallan las conclusiones, tomando en consideración los puntos de mayor relevancia y dar las respectivas recomendaciones, para mejorar las problemáticas que aquejan al Hotel Punta del Mar.

Finalmente se encuentra la bibliografía que ayuda a sustentar el trabajo de investigación, además se adjunta matriz de consistencia, instrumentos de recolección de información, fotos, entre otros.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Revisión de la literatura

Uno de los principales factores que aqueja a una organización es la comunicación interna, esta puede generar gran influencia en el desarrollo de la empresa. En este sentido la comunicación ha tenido diferentes avances, siendo estudiada desde varios ámbitos debido a la importancia que tiene dentro de las entidades sean estas de carácter público o privado.

La tesis “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN MIGUEL DRIVE”, de Balarezo (2014) de la Facultad de Ciencias Administrativas en la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. El problema general de este estudio es ¿Cómo incide la deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE en el período 2013?, cuyo objetivo general es: Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Se aplicó la investigación correlacional, ya que permitió medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son la comunicación interna y el desarrollo organizacional, en un contexto particular. Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron fueron entrevista y encuestas de los que se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- ✓ La comunicación organizacional interna dentro de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Se establece que la comunicación es uno de los pilares más importantes que tiene una organización, por tal razón se ha convertido en una de las más grandes herramientas que pueden tener las empresas al momento de realizar planificaciones.

La tesis “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA HUANCAVILCA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014”, de Arismendi & Quintanilla (2014) de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud en la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA. El problema general de este estudio es ¿De qué manera incide la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca?, cuyo objetivo general es: Determinar por medio del análisis la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional. La metodología utilizada fué descriptiva correlacional, para detallar propiedades relevantes de la institución y del grupo humano que la conforma. Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron observación, entrevistas y encuestas de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ La inadecuada comunicación en el entorno institucional, se dedujo en varias preguntas que indican que, difícilmente, todos son informados de las actividades que realiza la empresa, o no todos son parte de las reuniones de la cooperativa.
- ✓ La mayoría concuerda en que la comunicación es importante para mejorar la imagen de la institución, debido a que la adecuada aplicación mejoraría el funcionamiento de la empresa.

Este trabajo establece que la comunicación interna es un factor importante, en ocasiones considerada como un activo significativo para el desarrollo de toda empresa.

La tesis “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIA EL MORRO, AÑO 2016” de Vera (2016) de la Facultad de Ciencias Administrativas en la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA. El problema general de este estudio es ¿Cómo contribuirá la comunicación organizacional en el clima laboral del GAD parroquial de El Morro del Cantón Guayaquil de la Provincia del Guayas, año 2016?, cuyo objetivo general es: Contribuir con una comunicación organizacional adecuada mediante el análisis institucional para el fortalecimiento del clima laboral en el GAD de la parroquia El Morro de la Provincia del Guayas, año 2016. La metodología aplicada fué descriptiva, se evaluó las características principales que hay dentro del GAD parroquial El Morro que ocasiona una inadecuada comunicación organizacional, generando un incómodo ambiente dentro de la organización. Los instrumentos de

recolección de información fueron entrevistas y encuestas. Los resultados de este estudio son los siguientes:

- ✓ En el GAD no se identifican con ningún tipo de comunicación organizacional, haciendo que las actividades que se realicen sean poco efectivas y generando un clima laboral poco aceptable entre los niveles ejecutivos y operativos.
- ✓ A pesar de que existe un clima laboral aceptable, se comprobó que no es suficiente, debido a que se está evidenciando un conformismo entre los involucrados, por lo que no existe un empoderamiento institucional; es decir, que se debe involucrar a los trabajadores para que exista pertenencia y pertinencia en cada una de las acciones de comunicación que realizan con los miembros de la organización.

Este trabajo establece que la comunicación organizacional es de vital importancia para que, dentro de toda organización, exista un adecuado clima organizacional y por ende un mejor grado de desarrollo institucional.

La tesis “FACTORES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA QUE INCIDEN EN LA IMAGEN CORPORATIVA” de Pérez ( 2017) del Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades en la UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO. El problema general de este estudio ¿Cómo y hasta qué punto las estrategias comunicacionales influyen en el progreso de la comunicación interna y pueden incidir en la imagen corporativa de una empresa?, cuyo objetivo general es: Comprender como una variable determinada por los problemas de comunicación en una empresa puede influir de forma negativa en su entorno laboral

y por ende afectar la imagen de la empresa. La metodología que se aplicó fue descriptiva en lo que se destacan los enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos. Cada uno de ellos posee particulares características que han servido de herramientas valiosas porque se pueden aplicar a los diversos tipos de investigación y se adaptan a las necesidades de la misma. El instrumento de recolección de información fue la entrevista de la cual se obtuvo el siguiente resultado:

- ✓ La comunicación organizacional se torna cada día un elemento que cobra mayor relevancia en las empresas. Cómo gestionarla adecuadamente ayudará a evitar problemas que sin duda podrían afectar la imagen que tanto la empresa se empeña en cuidar.

Este trabajo aporta con la presente investigación, puesto que establece que la comunicación es un factor dinámico en el desarrollo de las actividades sobre todo en el intercambio de información, si no se maneja de forma adecuada esta puede ocasionar numerosos problemas dentro de la organización.

## **1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos**

### **1.2.1. Comunicación Interna**

#### **1.2.1.1. Definición de Comunicación Interna**

Es creciente el consenso de reconocer la comunicación como la vía que permite que los clientes internos no solo comprendan los objetivos y metas de sus organizaciones, sino que se conviertan en embajadores de las mismas (Jiménez, 2013).

Se transmite de manera clasificada. El proceso abarca, pues, las interacciones cara a cara de dos sujetos, así como las cadenas formadas por la adición de varias interacciones (serie comunicativa). Dentro de la organización se produce la comunicación interna y cuando ésta no es la adecuada afecta a las relaciones que mantienen sus miembros (Almenara, Romeo, & Roca, 2014).

Concierne a todos los componentes de la empresa incluyendo directivos y empleados. Persigue lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad (Pinillos, 2015).

La comunicación es de vital importancia dentro de toda empresa, sea esta pública o privada, debido a que esta es la red principal de información que permite que se desarrollen de mejor manera las actividades y por ende que se alcancen los objetivos.

#### **1.2.1.2. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son un contacto profundo o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad, es decir, se refiere a interacciones por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece (García, 2015).

Consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas, involucrando aspectos, tales como: habilidad para comunicarse efectivamente, resolver conflictos y mantener una expresión auténtica, de tal forma que estos factores sean de ayuda para el progreso y desarrollo de la empresa.

### **1.2.1.3. Transmisión de información**

En el proceso de transmisión de información, el mensaje es un fin y en el proceso comunicativo el mensaje es un medio (Navarro & Pémberton, 2012).

El proceso comunicativo incluye la transmisión de información, la que propicia o favorece interacción social, intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, la escritura u otros códigos, y tiene carácter bilateral y bidireccional, posibilita la apertura y cierre de ciclos comunicativos y en todos los casos hay retroalimentación (Vizán, 2014).

La transmisión de información dentro de una organización juega un papel muy importante, se debe utilizar los canales adecuados, de tal forma que exista una comunicación efectiva en cada uno de los departamentos.

### **1.2.1.4. Identificación institucional**

Se define como identificación institucional como aquello que los miembros formales de la organización piensan y sienten respecto a ella, y que se deriva de su percepción individual de los atributos centrales, distintivos y duraderos que la caracterizan, es decir el miembro de la organización es quien construye tal identidad a través de su percepción de los elementos de la empresa (Currás, 2010).

La identificación institucional se basa en el proceso por el cual atraviesa una empresa y que con el pasar del tiempo va asumiendo una serie de atributos que la definen, además esta identificación debe ser primordial en cada uno de los colaboradores y asumir su compromiso en la misma.

#### **1.2.1.5. Filosofía institucional**

La filosofía sirve para orientar la política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean estos internos o externos.

La filosofía institucional trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, como debe ser la empresa en el futuro; objetivos o estrategias, la dirección en que se debe basar la empresa (Martos, 2009).

Con respecto a las definiciones la filosofía hace referencia a la misión, visión, valores y objetivos que posee una organización, estos factores son fundamentales, debido a que ayuda a conocer a cada miembro de la empresa quienes son y hacia dónde quieren llegar, esta filosofía ayuda a que los colaboradores se enrumben hacia un mismo fin.

##### **1.2.1.5.1. Misión**

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósito específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir (Fincoswky, 2009).

La misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipo de producto ofrece. Una declaración de la misión, indica en

términos generales, los límites de las actividades de una organización (Tobergte & Curtis, 2013).

La misión hace referencia al propósito o razón de ser de una empresa u organización, expresa como va a trabajar y para quien trabajará.

#### **1.2.1.5.2. Visión**

Es aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los colaboradores (Martos, 2009).

Es la estrategia a largo plazo, como quiere ser vista la empresa en el futuro, es la forma en que la organización señala a dónde quiere llegar, marca una dirección a seguir por todos los integrantes de la compañía estimulando el desempeño de cada uno de ellos y dando coherencia a los esfuerzos de la organización (Morgan & Urbiola, 2012).

La visión expresa hacia dónde quiere llegar la empresa y en que se desea convertir, es decir, “lo deseado”.

#### **1.2.1.5.3. Objetivos**

Son aquellas metas de negocio que cualquier organización empresarial debe tener a la hora de definir estrategias y acciones, siempre en un período de tiempo especificado.

Los objetivos deben estar en concordancia con la filosofía general de la organización, es decir con su misión, (esta suele ser el primer objetivo en definirse) (Valladares, 2009).

Son escalones a seguir de tal forma que ayuden a alcanzar el éxito de la organización.

#### **1.2.1.5.4. Valores éticos**

Representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar en el servicio de la misión y visión de la empresa. Para ello estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización (Martos, 2009).

Los valores son entendidos como una creencia relativamente permanente entre lo que es apropiado y lo que no lo es, con el poder de guiar las acciones y comportamientos regulando las relaciones sociales (Anzola, 2013).

Los valores hacen referencia a los rasgos de estilo que posee una organización, son considerados como la mejor inversión para su desarrollo.

#### **1.2.1.6. Mejora productiva**

La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado o añadido de productos y servicios (OTI, 2016).

Para mejorar la productividad, el propietario de la organización puede hacer dos cosas:

- ✓ Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada.
- ✓ Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción.

La productividad es una medida interna de la organización que se convierte en el soporte de desarrollo de la competitividad que, como se ha planteado, es un reconocimiento externo a la empresa (Facho, 2017).

Si se transmite la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, además utilizando los recursos adecuados y que éstos sean optimizados se consigue una mejora productiva.

#### **1.2.1.7. Sistemas de comunicación**

Puede describirse fácilmente mediante tres elementos básicos; un transmisor, el cual se encarga de generar la señal que se desea acoplar de tal forma que pueda viajar a través del canal, dicha señal e información es adquirida por el receptor (Pinto García & Cabezas, 2014).

Los sistemas de comunicación proporcionan métodos formales para transmitir información a través de la organización y permitir que se tomen decisiones adecuadas. Se crea un ambiente de confianza mediante el libre flujo informativo, se alienta la motivación y satisfacción (Montoya & De La Rosa, 2014).

Se refiere a todos los componentes que la empresa u organización utilizan para lograr una correcta transmisión de información de manera interna o externa.

#### **1.2.1.8. Herramientas tecnológicas**

Las tecnologías de la información marcan un antes y un después en el funcionamiento de las empresas. Éstas se quedarían atrás en competitividad si no hacen uso de aquellas soluciones automatizadas que, al facilitar un apropiado acceso a la información permiten optimizar el nivel de servicio al cliente y el tiempo en la realización de sus actividades (Ruiz, 2014).

Las empresas a través de las redes sociales, se convierten en fuentes de información que satisface las necesidades de conocimiento a los consumidores, lo que supone, por parte de dichas empresas, querer generar mayores comunicaciones, mostrar a los ciudadanos las actividades que realizan, conocer a esos posibles clientes y lograr acercarse a ellos a través de la comunicación (Valls, 2016).

Las herramientas tecnológicas actualmente juegan un papel importante en la empresa, debido a que están diseñadas para facilitar el trabajo y optimizar los recursos aplicándolos eficientemente en el intercambio de información dentro y fuera de la organización.

#### **1.2.1.9. Tipos de Comunicación Interna**

Las organizaciones empresariales se consideran fruto de una realidad formal e informal en su funcionamiento cotidiano. Esta realidad genera en la comunicación

interna, los canales correspondientes de comunicación, los cuales se denominan complementarios y sustituibles.

#### **1.2.1.9.1. Comunicación formal**

Es la forma de comunicación que está establecida por la empresa y que, además, se corresponde con la propia organización de los procedimientos de la misma. Este tipo de comunicación representa el orden jerárquico oficial, y permite transmitir la información de una manera rápida y con pocos errores, por lo que resulta muy útil para tomar decisiones (Fernández & Fernández Rico, 2010).

Transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- ✓ La Comunicación Descendente
- ✓ La Comunicación Ascendente
- ✓ La Comunicación Horizontal

La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones (Neyra & Saballos, 2015).

La comunicación formal en una organización es la que se efectúa y se da a conocer por los diversos canales de comunicación que posee la empresa, con la finalidad de que ésta sea efectiva y llegue a cada uno de los colaboradores de la misma.

#### **1.2.1.9.1.1. Comunicación Descendente**

Son las que van de un nivel jerárquico superior a uno inferior. Unos ejemplos serían las instrucciones de trabajo, o la información sobre el procedimiento a seguir en una determinada tarea (Fernández & Fernández Rico, 2010).

Su misión es transmitir ordenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman, así como todos aquellos aspectos que son necesario para su correcto funcionamiento (Neyra & Saballos, 2015).

La comunicación descendente es la que se da desde la máxima autoridad por lo que es comunicada a cada uno de los subordinados, personal administrativo y de servicio de la organización.

#### **1.2.1.9.1.2. Comunicación Ascendente**

La información comienza en un nivel de jerarquía y va a otro nivel más alto. Permite comprobar la comprensión de la información recibida y también exponer ideas, sugerencias y reivindicaciones (Fernández & Fernández Rico, 2010).

Surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Esta comunicación nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo caminos diferentes, en función de cómo están organizados los

canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa (Neyra & Saballos, 2015).

La comunicación ascendente es lo contrario de la comunicación descendente y este tipo de comunicación se da desde el último nivel de la estructura organizacional, dando así protagonismo de opinión a las personas que se encuentran al final de la jerarquía del organigrama.

#### **1.2.1.9.1.3. Comunicación Horizontal**

Hay un intercambio de información en un mismo nivel (Fernández & Fernández Rico, 2010).

Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de información (Neyra & Saballos, 2015).

Sus principales objetivos son:

- ✓ Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos.
- ✓ Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- ✓ Mejorar el desarrollo organizativo.

La comunicación horizontal es la que se establece dentro de cada nivel jerárquico que posee la empresa, sin embargo, la información que se brinde debe ser comunicada a los demás departamentos.

#### **1.2.1.9.2. Comunicación Informal**

Es la forma de comunicación que nace espontáneamente entre las personas que ocupan una posición en la organización formal de la empresa. Esta comunicación informal surge de las propias relaciones sociales entre los miembros de la organización (Fernández & Fernández Rico, 2010).

La comunicación informal se da en la manera que no está establecida ni formalizada en la organización, y puede surgir entre miembros de la empresa sin seguir los caminos de comunicación preestablecidos (Neyra & Saballos, 2015).

La comunicación informal es la que se da de forma empírica, es decir no están planificadas por la normativa de la organización, sin embargo, en ocasiones este tipo de comunicación puede ser efectiva.

#### **1.2.2. Desarrollo Organizacional**

##### **1.2.2.1. Definición de Desarrollo Organizacional (D.O)**

Se puede definir de la siguiente manera. El DO es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y empleados (Torres, 2009).

El desarrollo organizacional es una serie de las teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la

alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Guizar, 2013).

Consiste en mejorar la capacidad de una organización para responder a los grandes cambios del ambiente externo, además de que busca la mejora de las relaciones interpersonales de cada miembro de la organización e integrar a la misma como un todo.

#### **1.2.2.2. Importancia del desarrollo organizacional**

La importancia que se le da al DO se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipo y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el desarrollo organizacional abordará, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, entre otros (Torres, 2009).

El DO es importante porque significa la implementación de estrategias para la formulación de un cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades (Sanchez, 2009).

### **1.2.2.3. Características del Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional tiene un sin número de características, pero las que más sobresalen son las siguientes:

- ✓ Es una estrategia educativa planeada
- ✓ El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, las cuales son: metas, crecimiento, identidad y revitalización y sobre todo eficiencia organizacional.
- ✓ Se fundamenta la conducta humana
- ✓ Los agentes de cambio por lo general son externos, aunque una vez implantado el programa pueden ser personal de la organización.
- ✓ Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

Es indudable que el desarrollo organizacional no puede establecer principios como si fueran recetas de cocina para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencia o situacional. Se debe ser flexible para adoptar procesos que generen cambios con base en las circunstancias que el entorno exija (Guizar, 2013).

Es importante dejar en claro que el desarrollo organizacional se apoya en otras disciplinas como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos.

#### **1.2.2.4. Clima organizacional**

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Orbegoso, 2010).

Se define a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible. El CO tiene un efecto en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, por lo que este actúa como un determinante del comportamiento en un sentido interactivo, más que un determinante directo del comportamiento (Prado, 2015).

El CO se refiere al contexto de trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presente de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización (Martínez, 2016).

Se refiere al ambiente donde se desarrolla el trabajo, que reflejen la interacción que se da entre las características personales y organizacionales, provocando una relación que ayude a la mejora de la productividad y se logre alcanzar una satisfacción laboral.

#### **1.2.2.5. Barreras de adaptación**

Las barreras de adaptación son:

**Pérdida:** Aún cuando todo está cambiando en el entorno, muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada permanece estático, sin embargo, las personas cuando el cambio se evidencia, se acercan y las involucra sintiendo mucho temor, porque no hay nada más seguro que el estado actual en que se encuentren. Podrían tener mejoras, pero generalmente las personas prefieren no comprometer su statu quo en aras de lo que representa una aventura.

**Resistencia:** Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, en fin, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad (Balarezo, 2014).

Se refiere a un grado de dificultad que toda empresa atraviesa, es decir, es todo tipo de barrera que prohíba el desarrollo de las actividades y que influyen en el logro de los objetivos que la organización plantea.

#### **1.2.2.6. Agentes de cambio**

Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferente tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña (Balarezo, 2014).

Se refiere a personas que influyen sobre un individuo, grupo o toda la organización, estos agentes pueden ser internos (conocen toda la organización) o externos (consultores eventuales a fin de estimular el cambio).

#### **1.2.2.7. Estructura organizacional**

La estructura es la que define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y formalización (Remineo, 2015).

Es considerada como la suma total de los componentes internos los cuales se coordinan entre sí, a través de los niveles y subniveles establecidos en la organización (Cruz, 2016).

La estructura organizacional se refiere a los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir con las metas y objetivos que se han propuesto.

#### **1.2.2.8. Formas de organización**

Las formas de organización son formales e informales

##### **1.2.2.8.1. Estructura formal**

Organización basada en una división de trabajo en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio (Lavin, 2014).

## Propiedades

- ✓ Es una organización planeada.
- ✓ Generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de los manuales de la organización, descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

### **1.2.2.8.2. Estructura informal**

Es la organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes del cargo (Lavin, 2014).

## Propiedades

- ✓ Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.
- ✓ La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal.
- ✓ Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujo de información regulada, son “centros de poder” carentes de reconocimiento oficial.

La evolución de las formas organizacionales ha seguido la dinámica de los grandes ciclos que han enfrentado las organizaciones contemporáneas durante el siglo XX.

#### **1.2.2.8.3. Modelo orgánico de Mintzberg**

Nuevo enfoque de transformación de la organización. Dicho enfoque considera cinco estructuras de organización que se crean a partir de la transformación de cuatro factores contingentes: la edad de la organización y su tamaño; las características de su sistema técnico; su medio ambiente; y el poder (Rivas, 2014).

#### **1.2.2.8.4. Organización en red**

Esta nueva forma de organización ha surgido a raíz de la aparición de las nuevas tecnologías. La idea central es que existen nodos, donde las jerarquías son escasas, y son inexistentes. Sus propuestas son en muchos casos contrarias a los supuestos de la organización tradicional, ya que el propósito básico de la organización en red no es de la gestión de funciones, sino la resolución de problemas específicos (Rivas, 2014).

#### **1.2.2.9. Distribución de funciones**

Para organizar la empresa y poder continuarla, hay que tener presente la división del trabajo (distribución de funciones), las líneas de autoridad formal y los mecanismos

que se usan para coordinar los elementos de la empresa (Pavía, 2012).

En el mundo de los negocios se hace necesaria la integración de todos los recursos, dando especial importancia al desarrollo del talento humano, debido a que aporta a la empresa por sus habilidades, conocimientos, aptitudes, sin tener en cuenta un nivel jerárquico, que ocupen dentro de la misma, haciendo necesario la división del

trabajo y la especialización según las funciones que desempeña cada colaborador, lo que hace la implementación de una estructura organizacional basada en la correcta distribución de funciones (Peña & Sánchez, 2014).

Se refiere al conjunto de actividades o instrumentos que las empresas utilizan de tal forma que las funciones de cada colaborador sean conocidas por ellos, uno de los medios más utilizados para la correcta distribución de tareas es el manual de funciones.

#### **1.2.2.10. Cultura Organizacional**

La valoración de la cultura organizacional no puede dissociarse de las transformaciones generales que las organizaciones han atravesado históricamente. Así, el énfasis puesto en las transformaciones dadas en recursos humanos, autoridad sinergia y motivación, encuentran una síntesis que los engloba bajo la noción de la nueva cultura organizacional (Gullo & Nardulli, 2015).

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia a partir de los años 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada entidad, ya que esta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Pedraza, 2015).

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las

manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

La cultura organizacional debe ser fuerte o dominante, de tal manera que integre y sobre pase a la cultura de sus miembros o dicho de mejor manera, que los miembros de la organización, integren las características de la cultura organizacional a su propia cultura (Llanos, 2016).

Se refiere al conjunto de principios, valores, costumbres y tradiciones que comparten los miembros de una organización, con la finalidad de resolver problemas dentro de la misma, es un factor muy importante para la mejora de la imagen y el logro del éxito de una empresa.

### **1.3. Fundamentos legales**

Esta investigación se fundamenta en:

**Constitución de la República del Ecuador** (Asamblea-Constituyente, 2008)

En el capítulo segundo Derechos del Buen Vivir, sección tercera comunicación e información, en el artículo número 16 de la constitución vigente señala que, todas las personas en forma individual o colectiva tiene derecho a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa en todos los ámbitos de interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y símbolo, además de que señala el acceso universal a las tecnologías de la información y comunicación.

En su artículo 18 señala que todas las personas en forma individual o colectiva tienen derecho a acceder libremente a la información generada en entidades públicas o en las privadas que manejen fondos del estado o realicen funciones

públicas. No existirá reserva de información exceptos en los casos expresamente establecidos por la ley.

En el capítulo sexto derechos de la libertad en su artículo 66 literal 6 señala que las personas tienen el derecho a opinar y expresar su pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.

En el artículo 66 literal 25, señala que se reconoce y garantiza a las personas el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veras sobre su contenido y características.

En su capítulo sexto trabajo y producción, sección primera sobre formas de organización de la producción y su gestión en su artículo 320 señala que en las diversas formas de organización se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

## CAPÍTULO II

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2.1. Tipos de investigación

La metodología aplicada en el desarrollo del presente trabajo, fue investigación descriptiva, considerando aspectos cualitativos y cuantitativos.

La investigación descriptiva permitió especificar las características más importantes del problema de estudio. Su objetivo es describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro del Hotel Punta del Mar.

La investigación cualitativa permitió analizar las diversas razones, comentarios de las personas entrevistadas en este caso, los directivos departamentales del Hotel Punta del Mar, las apreciaciones de los encuestados los cuales son los clientes internos y externos.

La investigación cuantitativa permitió obtener información a través de la utilización de cifras estadísticas sobre la importancia de la comunicación interna para el desarrollo de una organización. Además, se realizó una investigación exploratoria que permitió plasmar un diagnóstico inicial en el cual se determinó cuáles eran los aspectos que estaban influyendo en el problema de la deficiente comunicación interna dentro del Hotel.

#### 2.2. Métodos de la investigación

Se utilizó **el método inductivo** debido a que cada dato será de vital importancia y servirá para la correcta explicación de cuáles son los factores que influyen en la

comunicación interna, este método permitió el análisis y el detalle de la situación actual del objeto de estudio, logrando obtener conclusiones generales.

**El método deductivo** se utilizó debido a que se manejó las teorías adecuadas con la finalidad de entender la naturaleza de la investigación, de tal forma que estas permitan obtener un rumbo en la elaboración de una propuesta que ayude a dar solución al problema de la deficiente comunicación interna.

**El método analítico** se utilizó con la finalidad de analizar todo lo referente a la empresa desde cómo está estructurada y cómo se ha ido desarrollando, además de indagar como los clientes internos como externos observan a la empresa, para obtener resultados reales que permitan fundamentar el desarrollo de la investigación.

### **2.3. Diseño del muestreo**

**Población.** – La población para esta investigación es de 2024, se constituyó por personas que hacen uso de los servicios del Hotel Punta del Mar y las personas que laboran en él, cuya información representa datos estadísticos que comprueban los indicadores del problema.

**Población para entrevista.** – La población con la que se trabajó en la investigación fue de 6 personas, quienes son gerente y líderes departamentales del Hotel.

**Población para encuestas.** – Se consideró como investigación de estudio a 322 clientes y 18 colaboradores, los cuales aportan con sus criterios, a través de la aplicación de este instrumento.

**Tabla 1:** Población y Muestra

<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	1
Gerente Departamentales	5
Colaboradores	18
Clientes	2000
<b>Total</b>	<b>2024</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Cristhian Andrés González del Pezo

### **2.3.1. Tipo de muestreo**

La selección de la muestra fue por método probabilístico, posibilitando la rápida obtención de información.

### **2.3.2. Tamaño de la muestra**

Para efecto de la recolección de información, a través de las encuestas y conocer el número de personas donde se aplicó este instrumento, se procedió a realizar la siguiente fórmula del muestro aleatorio simple:

El Hotel Punta del Mar tiene alrededor de 2000 clientes por año.

Esta fórmula se utilizó debido a que la población es finita.

**Tabla 2:** Tamaño de la Muestra

FÓRMULA PARA TAMAÑO DE LA MUESTRA		
	Descripción	
n=	Tamaño de la muestra	?
N=	Población	500
Z=	Nivel de confianza	95%(1.96)
P=	Probabilidad de ocurrencia	0.50
Q=	Probabilidad de no ocurrencia	0.50
E=	Error máximo	5%(0.05)

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (2000)}{(0.05)^2 (2000 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25) (2000)}{(0.0025) (1999) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{1920,80}{4,9975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1920,80}{5,9579}$$

$$n = 322$$

Lo que significa que se realizaron 322 encuestas a clientes que hacen uso de los servicios que oferta el Hotel Punta del Mar.

## **2.4. Diseño de recolección de datos**

### **2.4.1. Fuentes de investigación**

Se acudió a libros sobre talento humano, desarrollo organizacional, cultura organizacional, clima laboral, comunicación entre otros, además se revisó tesis y papers con temas referentes a la presente investigación.

### **2.4.2. Técnicas de investigación**

Se utilizó la observación directa, entrevistas y encuestas diseñadas en formatos puntuales, las cuales están dirigidas al gerente, directivos, colaboradores y clientes del Hotel Punta del Mar.

**Observación.** – Este instrumento es uno de los más utilizados para la recolección de información, permitió obtener un diagnóstico sobre las conductas del talento humano implicado en el problema. Para llevarla a cabo se visitó el Hotel, en base a este instrumento se constata el desarrollo de la comunicación dentro de la organización.

**Entrevista.** - Se realizaron las entrevistas a los 5 líderes departamentales y al gerente del Hotel, elaborando previamente un cuestionario estructurado que tiene como característica principal obtener información primaria sobre la forma de comunicación que llevan en la realización de sus labores.

**Encuesta.** – Se estableció un cuestionario para los 18 colaboradores del Hotel, además se estableció un instrumento a los clientes, en esta encuesta se consultó aspectos relacionados con la comunicación.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de instrumentos tales como ficha de observación, entrevistas y encuestas se procedió a analizar e interpretar los resultados.

#### **3.1. Análisis de los resultados**

##### **3.1.1. Análisis de los resultados de la observación**

La ficha de observación se llevó a cabo en las instalaciones del Hotel Punta del Mar del cantón La Libertad, obteniendo los siguientes resultados:

Se pudo evidenciar que en el Hotel Punta del Mar existe un inadecuado sistema de comunicación entre los diferentes departamentos que este posee, los líderes departamentales trabajan por su propia cuenta y en momentos de brindar o recibir información de los otros departamentos, no es clara ni entendible.

Para la transmisión de la información entre los distintos departamentos hacen uso de las redes sociales (grupos de WhatsApp), además de usar un correo corporativo donde se comunica ciertas actividades que se van a llevar a cabo en el hotel.

Además, se pudo evidenciar que los departamentos están en una sola oficina, sin embargo, la forma de comunicación no es favorable lo cual influye mucho en el proceso de las actividades y por ende al desarrollo del Hotel.

La cultura y el clima organizacional son inadecuados, pocas veces se respeta las opiniones, existen obstáculos de acuerdos entre departamentos y se generan conflictos, esto nace a raíz de una deficiente comunicación interna.

Además, se pudo evidenciar que en la organización no cuenta con un departamento de comunicación que le permita mantener a todos los empleados informados sobre las actividades que se van a realizar y están por realizarse.

### **3.1.2. Análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos del Hotel Punta del Mar**

Las entrevistas fueron realizadas a los líderes departamentales del Hotel Punta del Mar y mediante su aplicación se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Relaciones interpersonales**

La relación laboral es la que predomina dentro del Hotel Punta del Mar; sin embargo, existen ciertas actividades que se realizan con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores debido que es de vital importancia para trabajar en equipo.

#### **La comunicación interna generadora de una identificación institucional**

Pocas veces la comunicación interna genera institucionalidad por parte de los empleados hacia la empresa; sin embargo, sentirse identificado con la empresa se da con el pasar del tiempo considerando dos factores relevantes como son la pertenencia y la pertinencia.

### **Herramientas tecnológicas**

El hotel hace uso de las nuevas herramientas tecnológicas y trata de adaptarse a este mundo cambiante. Las herramientas que se utilizan son red de correos corporativos y redes sociales, pero, sin embargo, consideran que en ocasiones estas herramientas no son lo suficiente para lograr una correcta transmisión de información.

### **El desarrollo organizacional en la transformación empresarial**

El desarrollo organizacional siempre debe enfrentarse a diferentes barreras, puesto que la administración es flexible, es por tal motivo que siempre se debe mantener en constante mejoramiento para adaptarse a los cambios e ir logrando una transformación empresarial en el transcurso de vida de la empresa.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional en el hotel no es el adecuado, debido a que todas las oficinas están en una sola área de trabajo, esto dificulta la realización de actividades departamentales, debido a que no existe una ergonomía en cada una de las áreas.

### **La Cultura Organizacional influye en el desarrollo empresarial**

La cultura organizacional si tiene influencia en el desarrollo y en el desempeño de los colaboradores del Hotel Punta del Mar, por esta razón se debe dar mucha importancia, puesto que de aquello depende el futuro de la empresa. Punta del Mar considera que la cultura organizacional es la clave primordial para su desarrollo.

### 3.1.3. Análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores

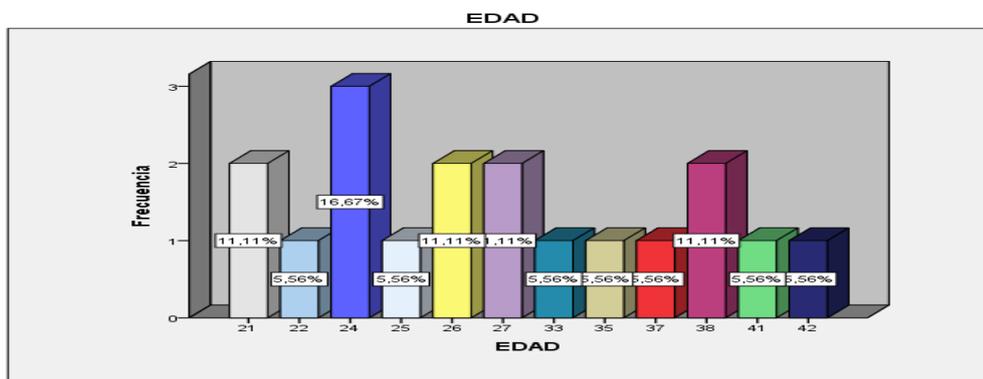
#### Edad

**Tabla 3: Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	21	2	11,1	11,1	11,1
	22	1	5,6	5,6	16,7
	24	3	16,7	16,7	33,3
	25	1	5,6	5,6	38,9
	26	2	11,1	11,1	50,0
	27	2	11,1	11,1	61,1
	33	1	5,6	5,6	66,7
	35	1	5,6	5,6	72,2
	37	1	5,6	5,6	77,8
	38	2	11,1	11,1	88,9
	41	1	5,6	5,6	94,4
	42	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores Hotel Punta del Mar  
**Elaborado por:** Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 2: Edad**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
**Elaborado por:** Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla la edad de los colaboradores del Hotel Punta del Mar las cuales fluctúan en un rango de 21-42 años.

## Género

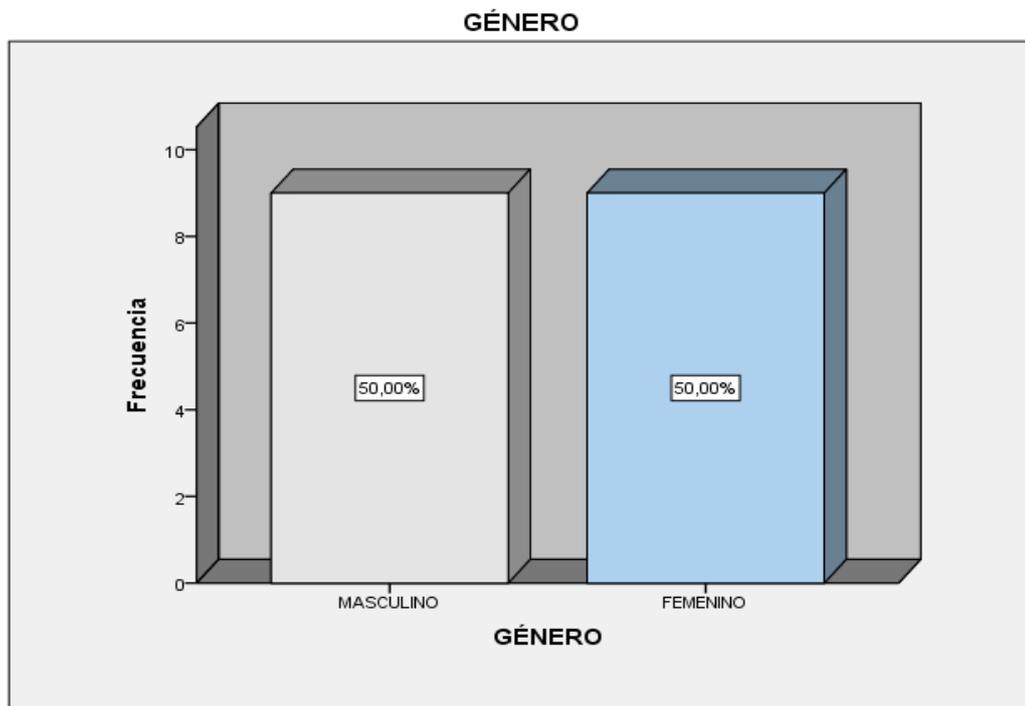
**Tabla 4:** Género de los colaboradores del Hotel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MASCULINO	9	50,0	50,0	50,0
	FEMENINO	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Punta del Mar

*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 3:** Género de los colaboradores del Hotel



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar

*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

De la encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Punta del Mar, se obtiene como resultado que existe una equidad de género al momento de contratar, pues la distribución tanto de hombres como mujeres es equilibrada.

## Nivel de instrucción

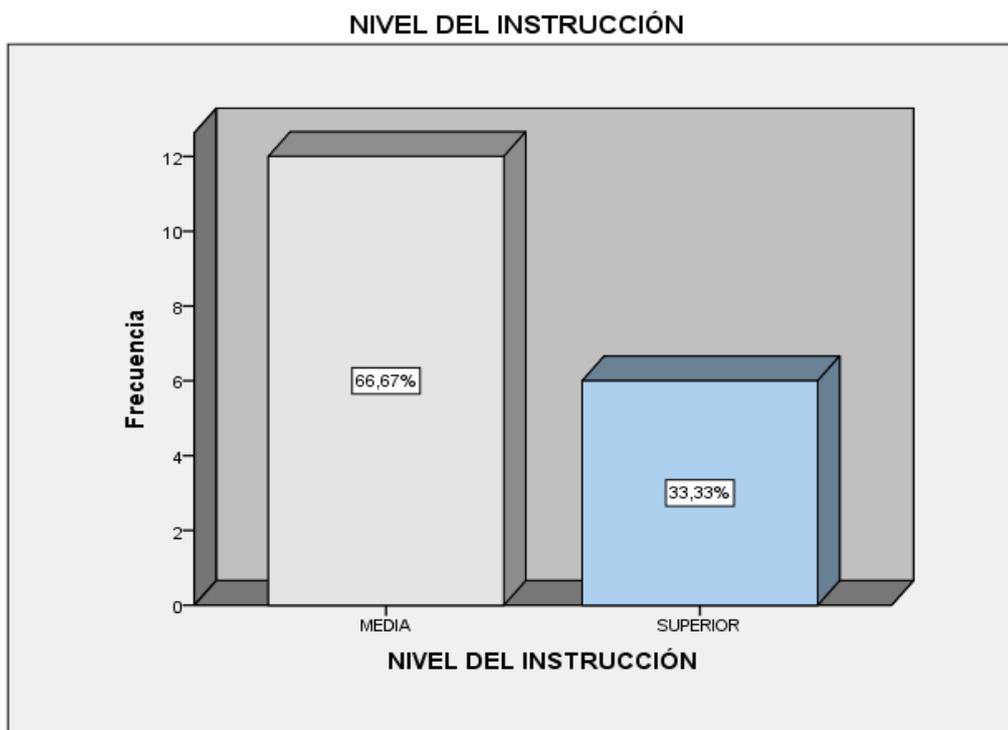
**Tabla 5: Nivel de Instrucción de los colaboradores del Hotel**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIA	12	66,7	66,7	66,7
	SUPERIOR	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

*Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Gráfico 4: Nivel de Instrucción de los colaboradores del Hotel**



*Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

En la gráfica, se detalla que la mayor parte de los colaboradores tienen un nivel de instrucción media y de educación superior; por tanto, predomina el profesionalismo en las actividades administrativas y empresariales.

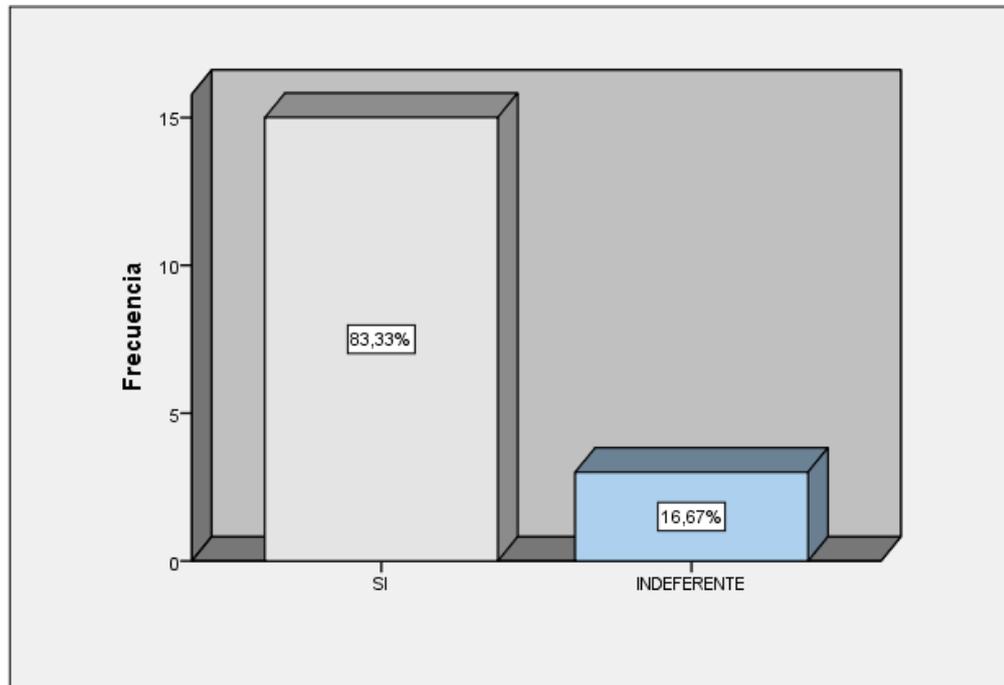
**Pregunta 1:** ¿Considera usted que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa?

**Tabla 6: Identificación Institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	15	83,3	83,3	83,3
	INDEFERENTE	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

*Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Gráfico 5: Identificación Institucional**



*Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

En la gráfica, se detalla que la comunicación interna genera una identificación institucional; por tanto, los colaboradores se sienten involucrados en las actividades que realice el Hotel y aportarán en todo lo que esté a su alcance.

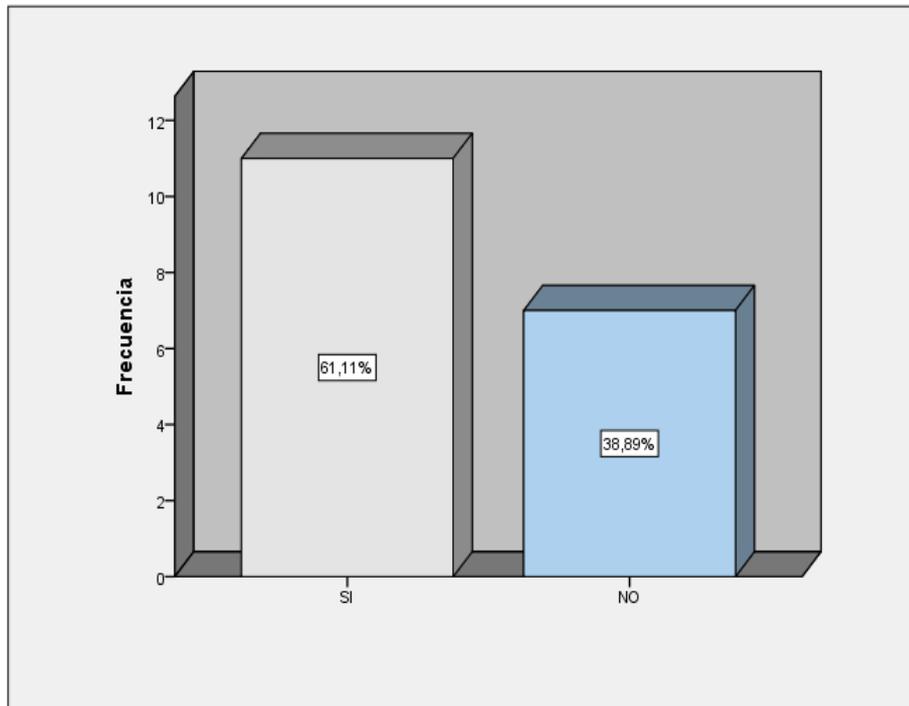
**Pregunta 2:** ¿Cuándo usted ingresó a laborar dentro del Hotel Punta del Mar le dieron a conocer: misión, visión, objetivos y valores éticos del mismo?

**Tabla 7: Conocimiento de la filosofía empresarial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	11	61,1	61,1	61,1
	NO	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

**Gráfico 6: Conocimiento de la filosofía empresarial**



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla de que la filosofía empresarial no es conocida por todos los colaboradores del Hotel; por tanto, se debe usar herramientas que permitan transmitir esta información a todo el talento humano que conforma la empresa.

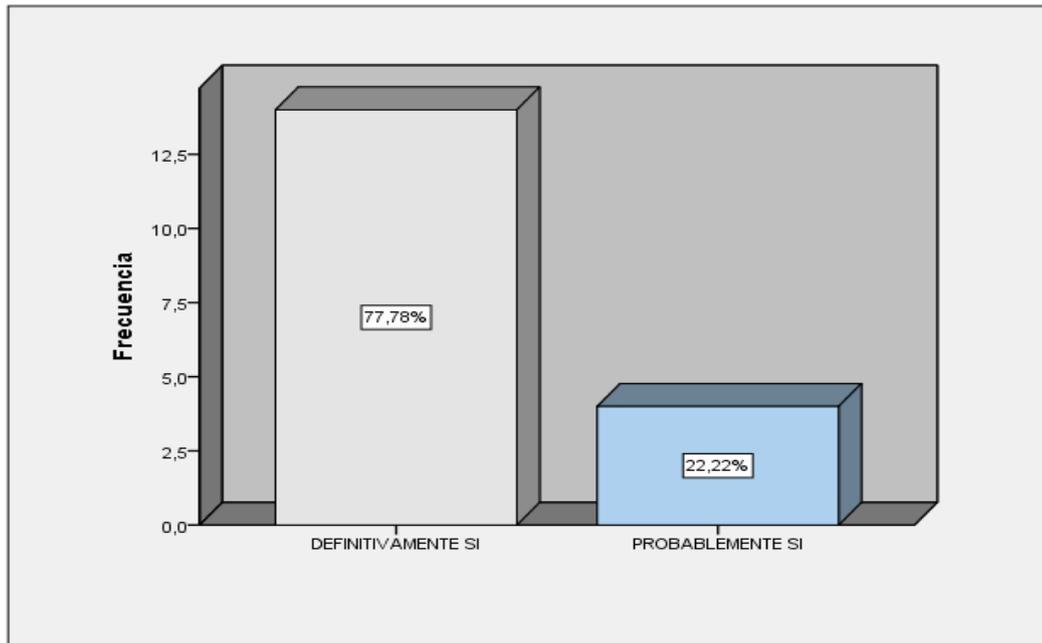
**Pregunta 3:** ¿La comunicación interna propicia una buena organización dentro del Hotel Punta del Mar?

**Tabla 8: Buena Organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFINITIVAMENTE SI	14	77,8	77,8	77,8
	PROBABLEMENTE SI	4	22,2	22,2	100,0
Total		18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 7: Buena Organización**



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que la comunicación interna propicia una buena organización dentro de la empresa; por tanto, los colaboradores tienen el pleno compromiso de aceptar propuestas estratégicas que ayuden a alcanzar los objetivos que el Hotel se ha planteado.

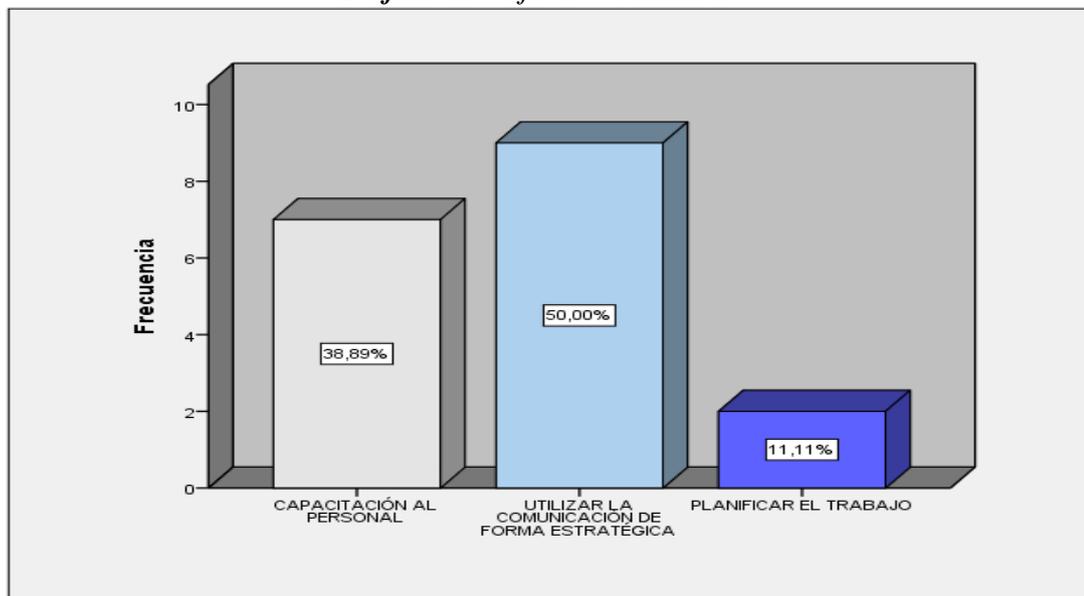
**Pregunta 4:** ¿Qué aspectos considera importante para mejorar la productividad del Hotel?

**Tabla 9: Mejora Productiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido CAPACITACIÓN AL PERSONAL	7	38,9	38,9	38,9
UTILIZAR LA COMUNICACIÓN DE FORMA ESTRATÉGICA	9	50,0	50,0	88,9
PLANIFICAR EL TRABAJO	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 8: Mejora Productiva**



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que utilizar la comunicación de forma estratégica y la capacitación al personal, ya que son aspectos fundamentales para mejorar la productividad; por tanto, se debe trabajar en estos componentes, con el fin de que las actividades del Hotel se desarrollen de una mejor manera.

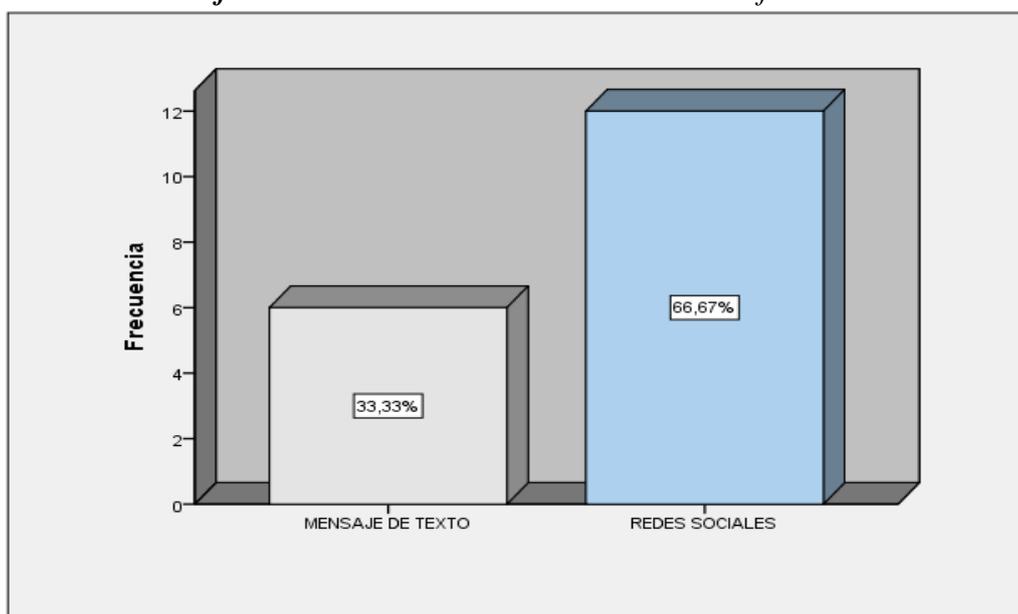
**Pregunta 5:** ¿Cuáles de estas herramientas de transmisión de información se utiliza en el hotel?

**Tabla 10:** Herramientas de transmisión de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DOCUMENTOS (OFICIOS, MEMOS, CIRCULARES)	10	55,6	55,6	55,6
	REUNIONES	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 9:** Herramientas de transmisión de información



*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que el medio de difundir la información en el Hotel son los documentos; por tanto, los colaboradores recomiendan que se haga uso de otras herramientas con la finalidad de que mejore la comunicación interna dentro de la empresa.

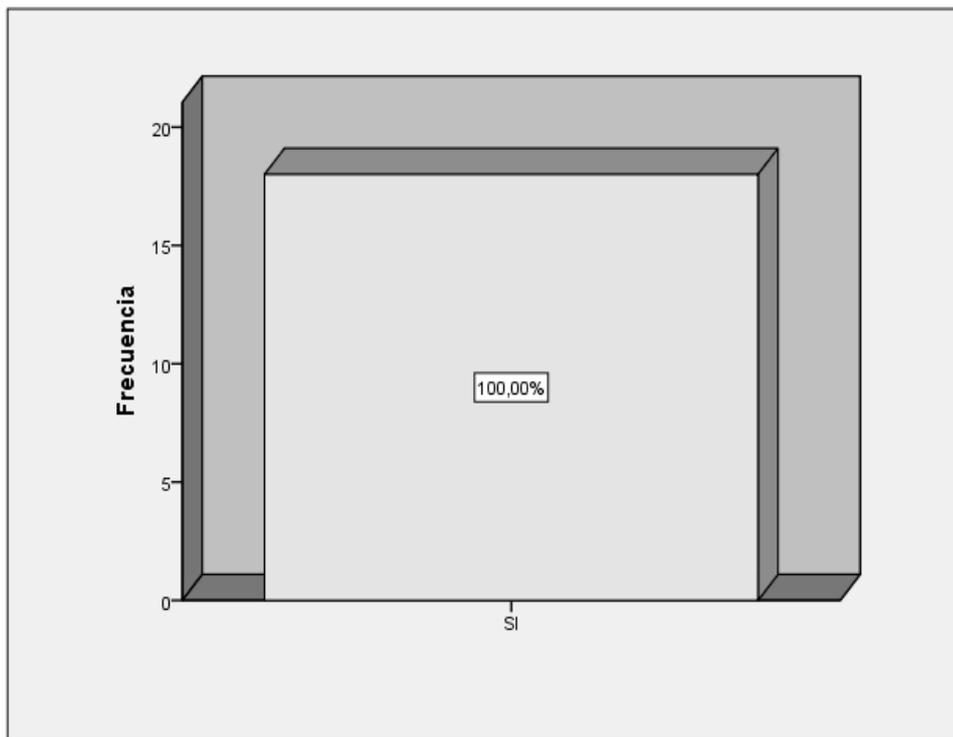
**Pregunta 6:** ¿El Hotel Punta del Mar hace uso de herramientas tecnológicas para transmitir información?

**Tabla 11:** *Uso de herramientas tecnológicas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	18	100,0	100,0	100,0

*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 10:** *Uso de herramientas tecnológicas*



*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que el Hotel Punta del Mar hace uso de herramientas tecnológicas para transmitir la información dentro y fuera de la empresa; por tal razón, los colaboradores manifiestan que se debe fortalecer el uso de estos elementos y que sean de beneficio para la mejora de la empresa.

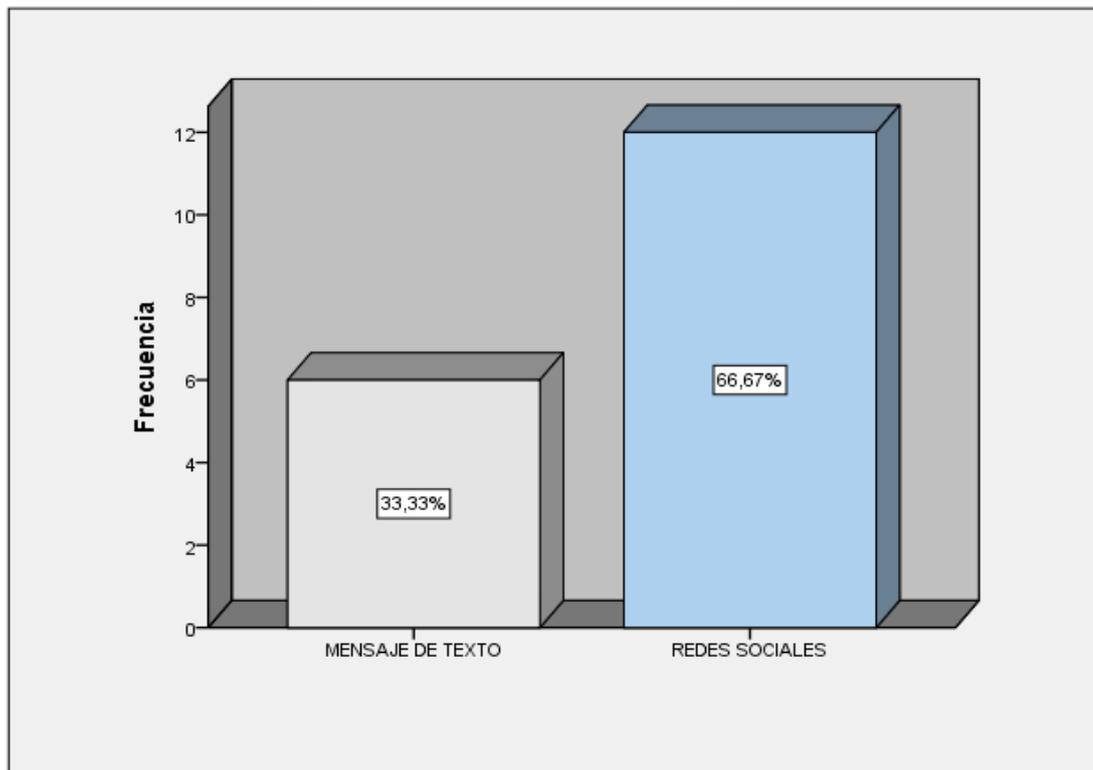
**Pregunta 7: ¿Qué herramientas utiliza?**

**Tabla 12: Herramientas Tecnológicas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MENSAJE DE TEXTO	6	33,3	33,3	33,3
	REDES SOCIALES	12	66,7	66,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
Elaborado por: Crithian Andrés González del Pezo*

**Gráfico 11: Herramientas Tecnológicas**



*Fuente: Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
Elaborado por: Crithian Andrés González del Pezo*

En la gráfica, se detalla que las redes sociales son las herramientas que más se utilizan para transmitir información; por tanto, se debe definir objetivos para manejar estos canales de comunicación de manera correcta.

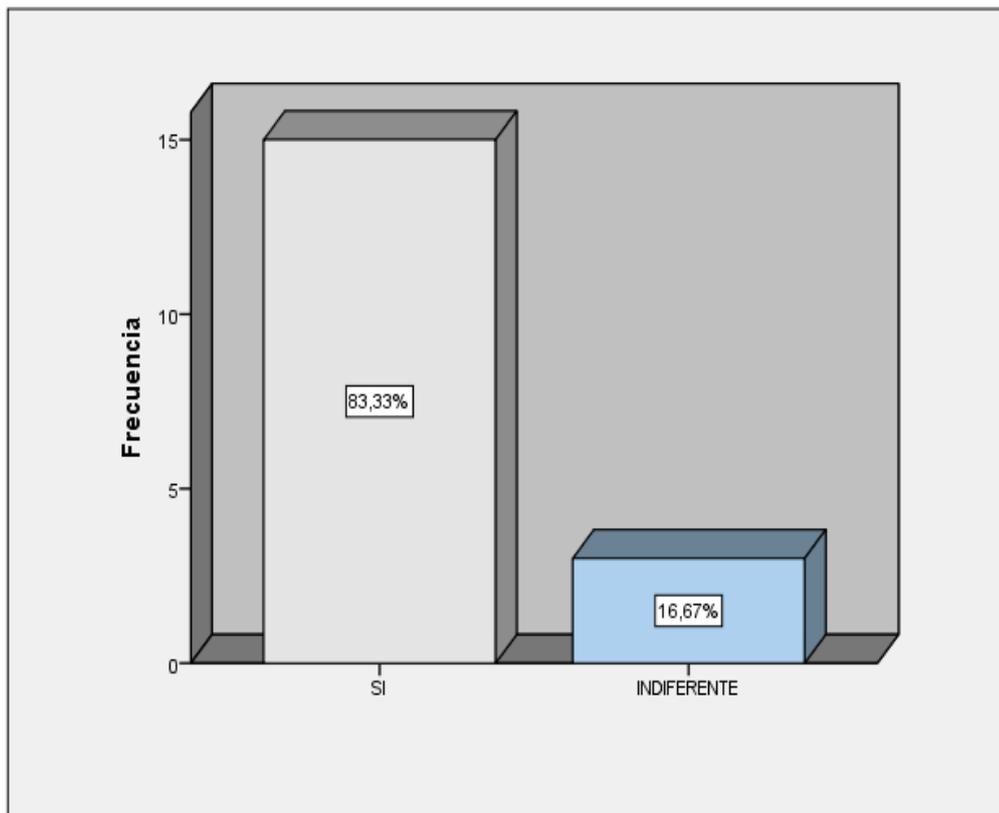
**Pregunta 8:** ¿El desarrollo organizacional es importante para la transformación empresarial del Hotel Punta del Mar?

**Tabla 13:** Transformación Empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	15	83,3	83,3	83,3
INDIFERENTE	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 12:** Transformación Empresarial



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla cuán importante es el desarrollo organizacional para la transformación empresarial del hotel; por tal razón, se debe apoyar en la filosofía empresarial, creencias, culturas y adaptarse a los cambios.

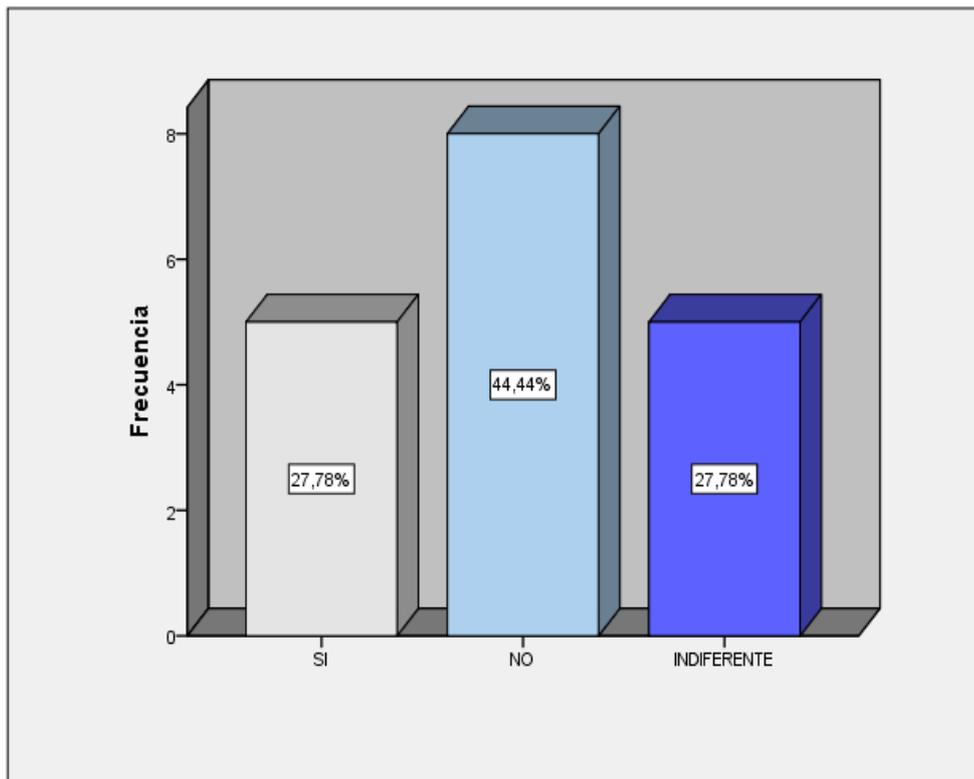
**Pregunta 9:** ¿Cree usted que el clima organizacional es el adecuado?

**Tabla 14:** Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	5	27,8	27,8	27,8
NO	8	44,4	44,4	72,2
INDIFERENTE	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 13:** Clima Organizacional



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que la mayor parte de los colaboradores manifiestan que dentro del Hotel no existe un adecuado clima organizacional; por tanto, se deben desarrollar estrategias que ayuden a mejorar esta problemática.

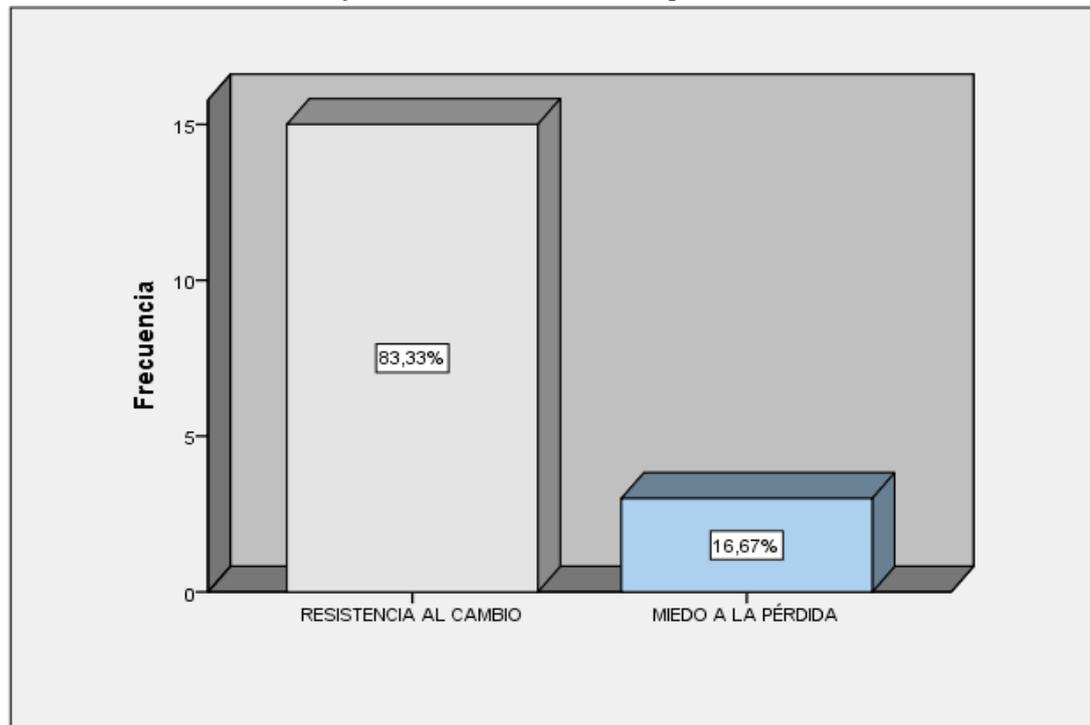
**Pregunta 10:** ¿Cuáles de las siguientes barreras de adaptación se generan dentro del Hotel?

**Tabla 15: Barreras de Adaptación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido RESISTENCIA AL CAMBIO	15	83,3	83,3	83,3
MIEDO A LA PÉRDIDA	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 14: Barreras de Adaptación**



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que la resistencia al cambio es una de las principales barreras que existen dentro del Hotel; de tal forma, se deben establecer tácticas de comunicación que permita dar a conocer al colaborador la lógica de la permuta, evitando así conflictos dentro de la empresa.

**Pregunta 11:** Usted considera trabajar en equipo ¿Por qué?

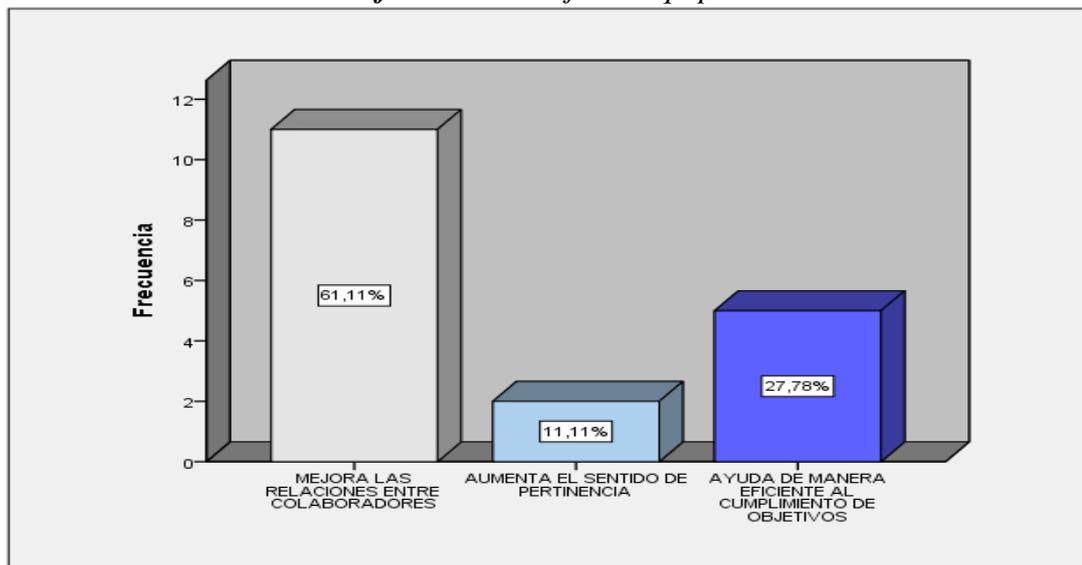
**Tabla 16:** Trabajo en Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MEJORA LAS RELACIONES ENTRE COLABORADORES	11	61,1	61,1	61,1
AUMENTA EL SENTIDO DE PERTINENCIA	2	11,1	11,1	72,2
AYUDA DE MANERA EFICIENTE AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar

*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 15:** Trabajo en Equipo



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar

*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que la mayor parte de los encuestados consideran trabajar en equipo porque mejora las relaciones entre ellos; por tanto, es favorable para el Hotel, gracias a esto se puede generar una cultura de colaboración para que de esta manera aporte a un buen clima organizacional.

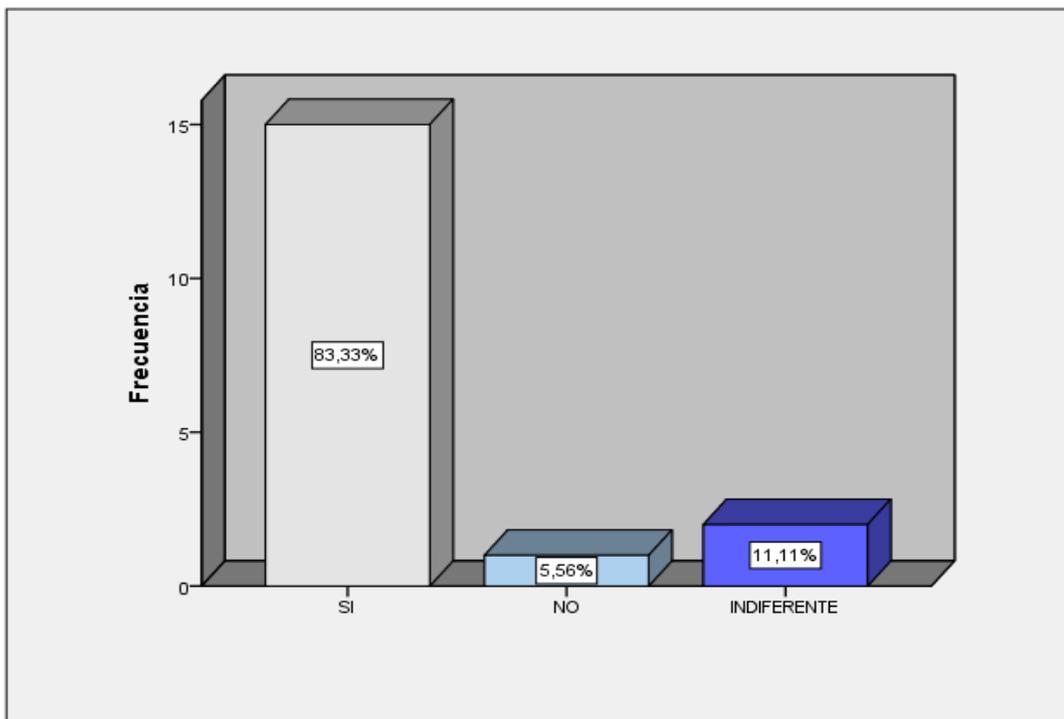
**Pregunta 12:** ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo?

**Tabla 17:** Distribución de Funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	15	83,3	83,3	83,3
NO	1	5,6	5,6	88,9
INDIFERENTE	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 16:** Distribución de Funciones



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que la mayor parte de los colaboradores consideran que la distribución de funciones influye en el trabajo en equipo; es decir, debe existir una equidad de las actividades, evitando una excesiva carga laboral.

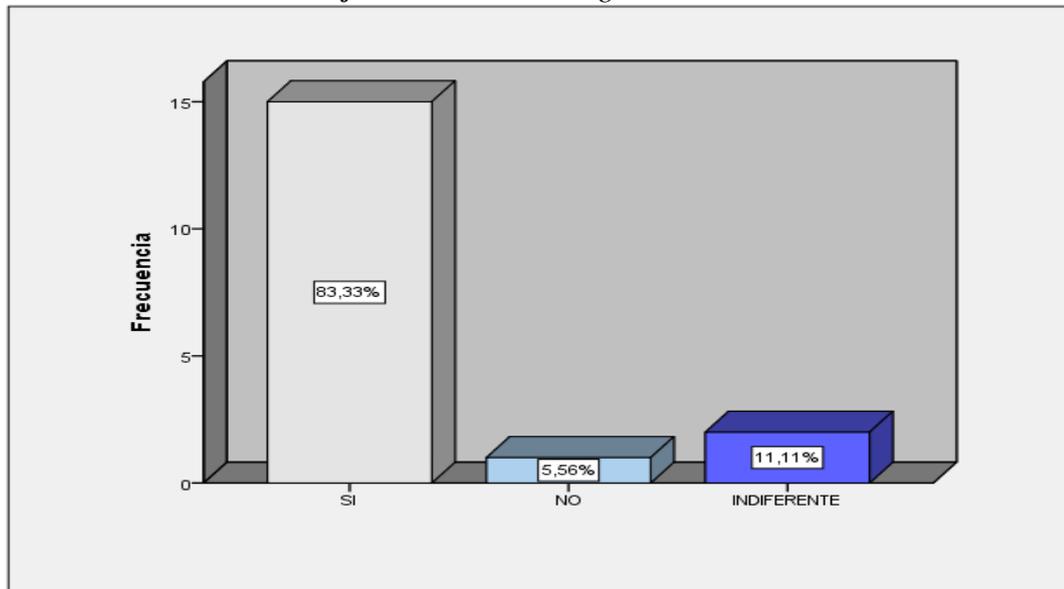
**Pregunta 13:** La cultura organizacional es importante ¿Por qué?

**Tabla 18:** Cultura Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido OFRECE UNA IDENTIDAD A LOS COLABORADORES	6	33,3	33,3	33,3
BRINDA SEGURIDAD AL PERSONAL	11	61,1	61,1	94,4
CONTRIBUYE A ESTIMULAR EL ENTUSIASMO EN LA REALIZACIÓN DE SUS TAREAS	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

**Gráfico 17:** Cultura Organizacional



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que la mayor parte de los colaboradores se sienten seguros en su puesto de trabajo, gracias a la cultura organizacional; por tanto, es de vital importancia para el desarrollo y éxito del Hotel lograr la sinergia entre ellos.

### 3.1.4. Análisis de las encuestas aplicadas a clientes

#### Edad

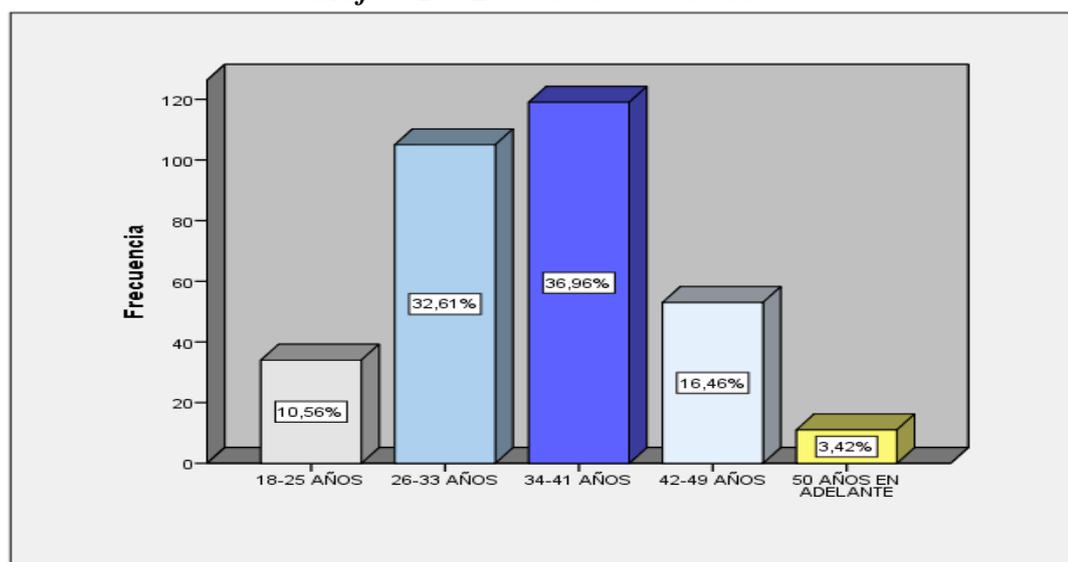
**Tabla 19: Edades de los clientes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 18-25 AÑOS	34	10,6	10,6	10,6
26-33 AÑOS	105	32,6	32,6	43,2
34-41 AÑOS	119	37,0	37,0	80,1
42-49 AÑOS	53	16,5	16,5	96,6
50 AÑOS EN ADELANTE	11	3,4	3,4	100,0
Total	322	100,0	100,0	

*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes del Hotel Punta del Mar*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Gráfico 18: Edades de los clientes**



*Fuente: Encuestas aplicadas a clientes del Hotel Punta del Mar*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

En la gráfica, se describe que la mayor parte de los encuestados están en un rango de edad que fluctúa desde los 26 a 41 años; de este modo, se deduce que son clientes que con mayor frecuencia hacen uso de los servicios ofertados por el Hotel Punta del Mar.

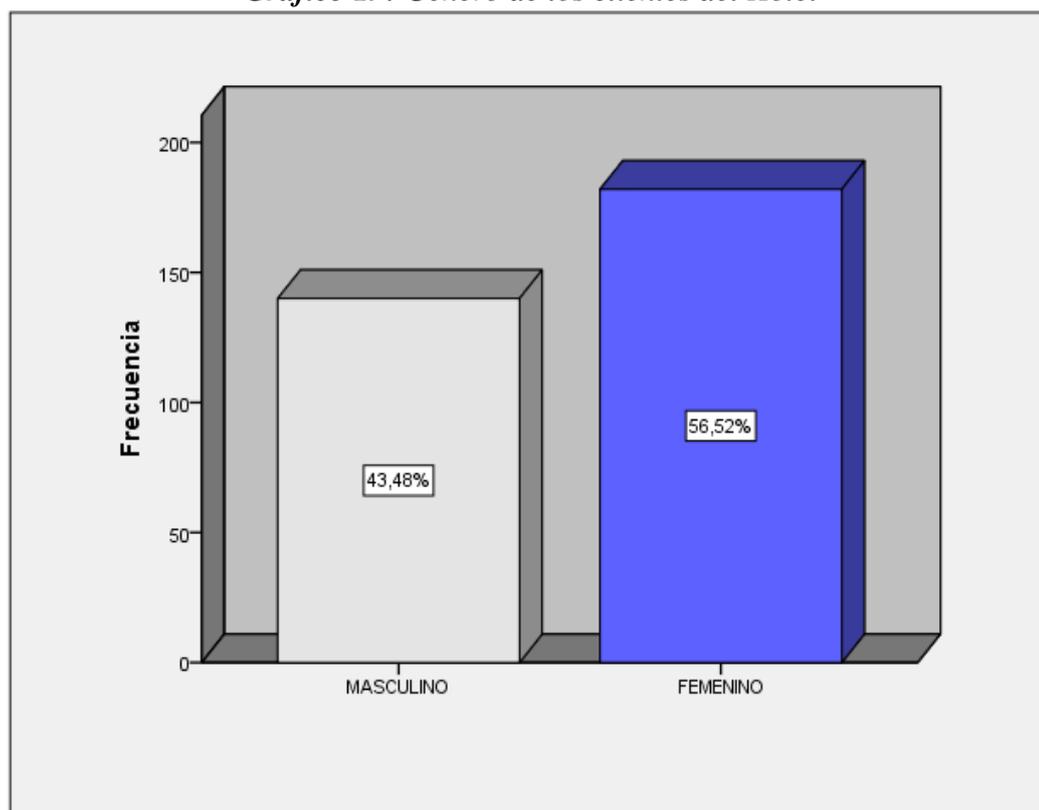
## Género

**Tabla 20: Género de los clientes del Hotel**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MASCULINO	140	43,5	43,5	43,5
	FEMENINO	182	56,5	56,5	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

*Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Hotel Punta del Mar*  
*Elaborador por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Gráfico 19: Género de los clientes del Hotel**



*Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Hotel Punta del Mar*  
*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

En la gráfica, se describe que la mayoría de los encuestados son de género femenino; en tal sentido, se deduce que las mujeres, con mayor frecuencia hacen uso de los servicios que oferta el Hotel Punta del Mar.

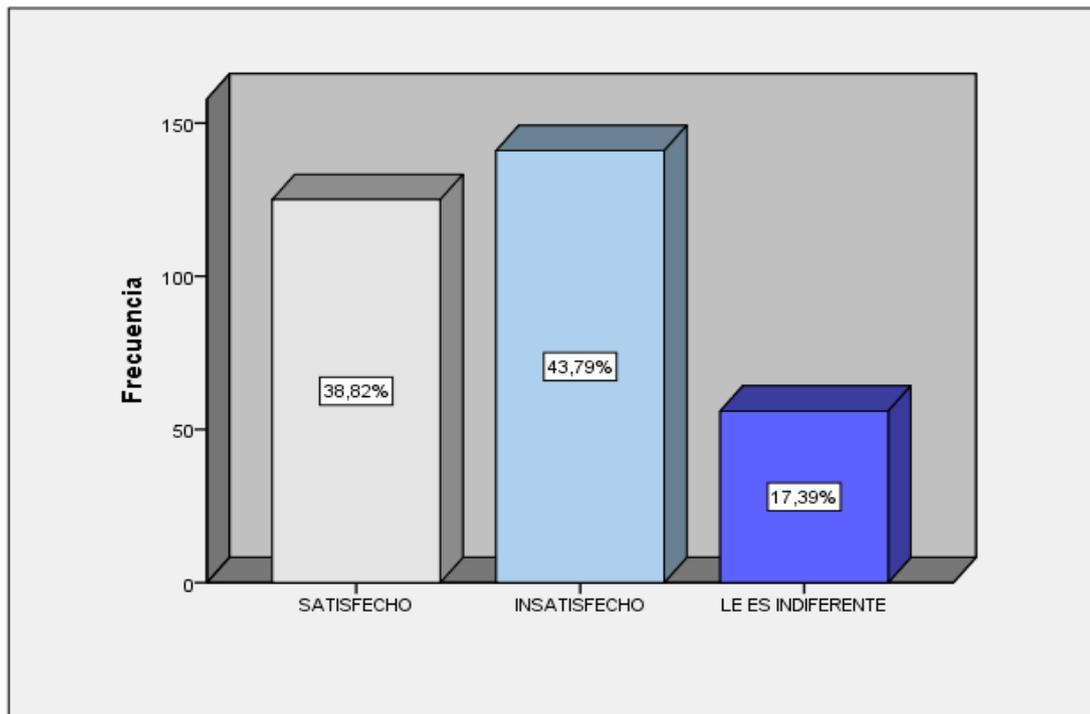
**Pregunta 1:** ¿Cómo se siente con la atención que le brindan los directivos y colaboradores del Hotel Punta del Mar?

**Tabla 21:** Atención al Cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SATISFECHO	125	38,8	38,8	38,8
INSATISFECHO	141	43,8	43,8	82,6
LE ES INDIFERENTE	56	17,4	17,4	100,0
Total	322	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuestas aplicadas a los clientes del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

**Gráfico 20:** Atención al Cliente



*Fuente:* Encuestas aplicadas a los clientes del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que existe una satisfacción por parte de un grupo de encuestados; sin embargo, preexiste un alto conjunto de personas que muestra un nivel de insatisfacción; por tanto, se debería trabajar en capacitaciones de atención al cliente de tal forma que se mejore la relación y bienestar con los usuarios.

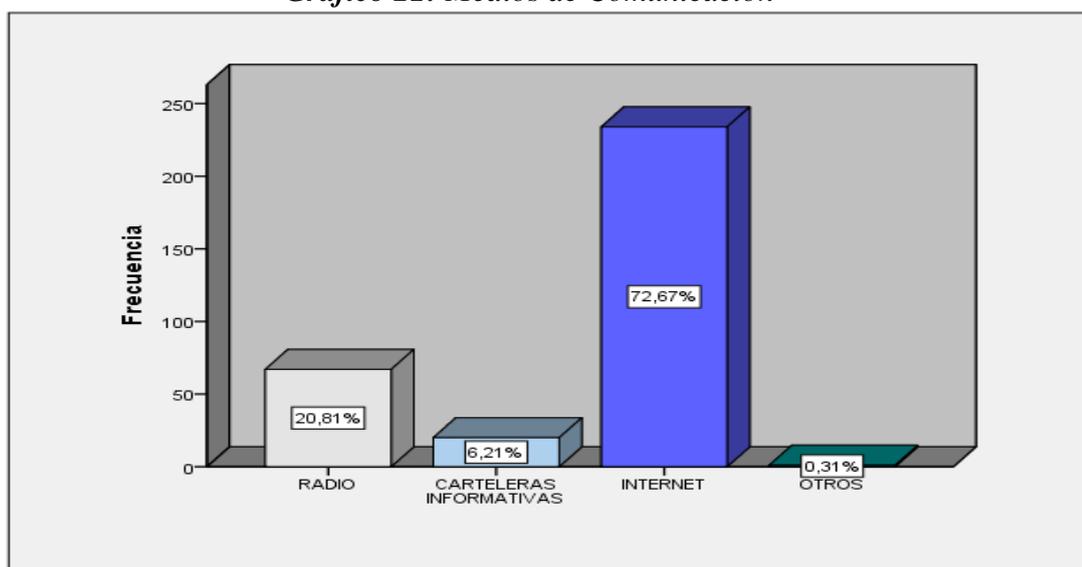
**Pregunta 2:** ¿Cuáles son los medios de comunicación en los que usted se entera de los servicios que oferta el hotel Punta del Mar?

**Tabla 22:** Medios de Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido RADIO	67	20,8	20,8	20,8
CARTELERAS INFORMATIVAS	20	6,2	6,2	27,0
INTERNET	234	72,7	72,7	99,7
OTROS	1	,3	,3	100,0
Total	322	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuesta aplicada a los clientes del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

**Gráfico 21:** Medios de Comunicación



*Fuente:* Encuesta aplicada a los clientes del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se describe que la mayor parte de los encuestados se entera por medio del internet sobre las actividades y servicios que del Hotel; en tal sentido, esta herramienta se debe seguir fortaleciendo y adaptarse a los cambios, debido a que el marketing digital es lo que predomina en estos tiempos.

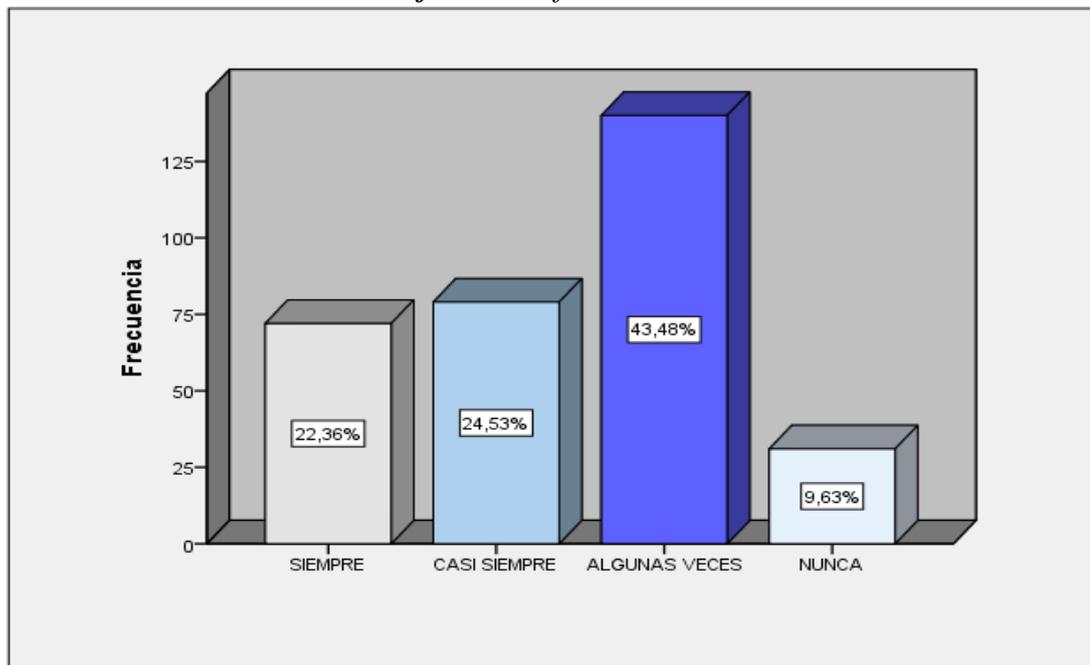
**Pregunta 3:** ¿La información que le brinda el personal del Hotel es clara y entendible?

**Tabla 23: Información**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SIEMPRE	72	22,4	22,4	22,4
CASI SIEMPRE	79	24,5	24,5	46,9
ALGUNAS VECES	140	43,5	43,5	90,4
NUNCA	31	9,6	9,6	100,0
Total	322	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Hotel Punta del Mar  
Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Gráfico 22: Información**



*Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del Hotel Punta del Mar  
Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

En la gráfica, se describe que existe una similitud en clientes satisfechos e insatisfechos de acuerdo a la información que brinda el personal del Hotel; del mismo modo que, los clientes ponen en manifiesto que los colaboradores deben ser capacitados de tal forma que se mejore la comunicación de manera interna como externa.

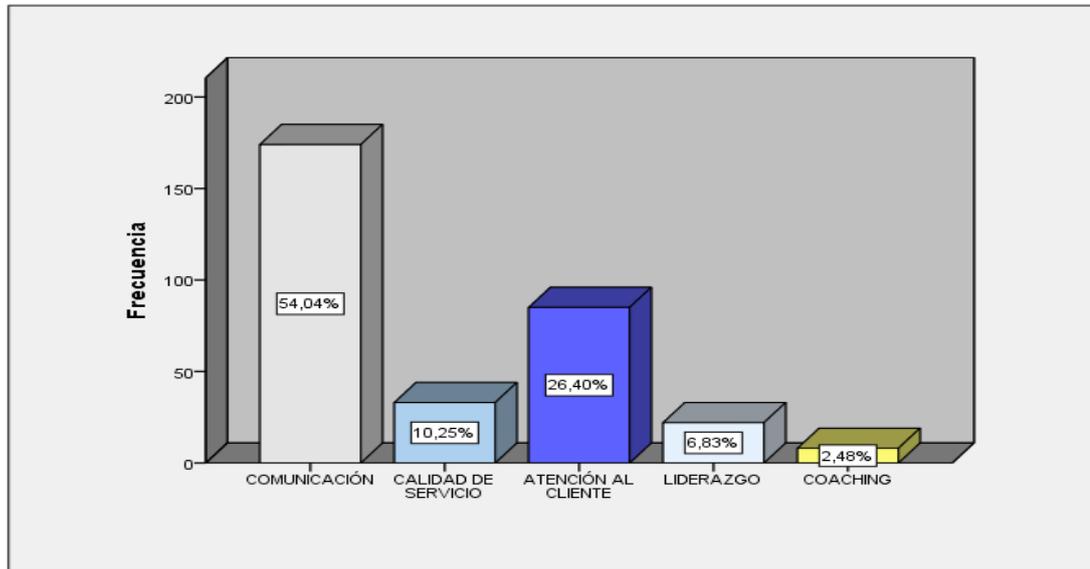
**Pregunta 4:** ¿En qué temáticas considera usted que los colaboradores del Hotel deben ser capacitados?

**Tabla 24:** Temáticas de Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido COMUNICACIÓN	174	54,0	54,0	54,0
CALIDAD DE SERVICIO	33	10,2	10,2	64,3
ATENCIÓN AL CLIENTE	85	26,4	26,4	90,7
LIDERAZGO	22	6,8	6,8	97,5
COACHING	8	2,5	2,5	100,0
Total	322	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuesta aplicada a los clientes del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 23:** Temáticas de Capacitación



*Fuente:* Encuesta aplicada a los clientes del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se detalla que la mayor parte de los encuestados recomiendan que los colaboradores del Hotel Punta del Mar reciban capacitaciones en temas de comunicación y atención al cliente; por tanto, se deben plantear alternativas de solución que ayuden a la mejora de la satisfacción del cliente.

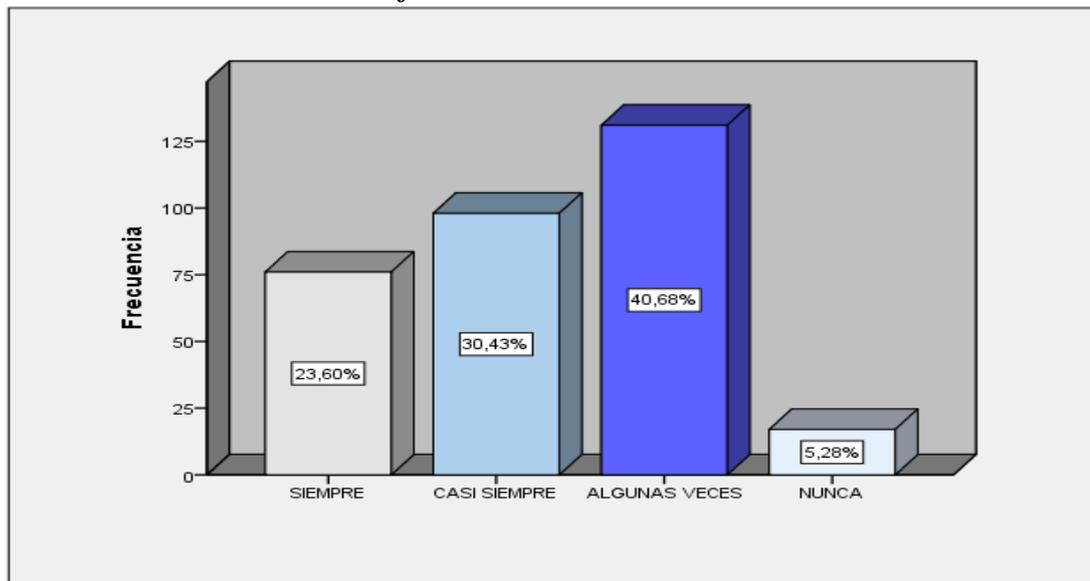
**Pregunta 5:** ¿Considera que la comunicación dentro del Hotel es cordial y se da en un buen ambiente?

**Tabla 25: Buen Ambiente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	76	23,6	23,6	23,6
	CASI SIEMPRE	98	30,4	30,4	54,0
	ALGUNAS VECES	131	40,7	40,7	94,7
	NUNCA	17	5,3	5,3	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

*Fuente:* Encuesta aplicada a los clientes del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

**Gráfico 24: Buen Ambiente**



*Fuente:* Encuesta aplicada a los clientes del Hotel Punta del Mar  
*Elaborado por:* Cristhian Andrés González del Pezo

En la gráfica, se describe que muy pocas veces las actividades del Hotel Punta del Mar se desarrollan en un buen ambiente; de tal forma, los clientes manifiestan que se requiere de estrategias que ayuden a mejorar el entorno de la empresa.

### **3.2. Limitaciones**

- El trabajo realizado resultó complejo, debido a que para el desarrollo del tema propuesto se presentaron varias limitantes y dificultades, entre una de ellas los cambios que se estaban generando dentro del Hotel, debido a las diversas actividades que se presentaron cuando su propietario decidió incursionar en el ámbito político.
- La insuficiencia de libros para el desarrollo de las teorías y conceptos referentes al tema de investigación, fué una gran limitante para la elaboración del presente trabajo.
- Una de las principales limitaciones que se presentó al momento de realizar la recopilación de la información fué el poco tiempo brindado por parte del personal administrativo, además de mencionar que en ciertas ocasiones ellos no se encontraban en su área de trabajo debido a tareas encomendadas por parte de la institución, esto dificultó la realización de la entrevista en el tiempo establecido.
- La aplicación de las encuestas también tuvo determinadas limitaciones debido a la disponibilidad de tiempo de los colaboradores del Hotel, además existían encuestas dirigidas a clientes, los cuales en ciertas ocasiones no brindaban de su tiempo, es así que no querían responder a las interrogantes planteadas en el cuestionario.
- El poco conocimiento sobre la utilización del programa SPSS.

### **3.3. Resultados**

- Los resultados obtenidos en la presente investigación ponen en manifiesto que, en el Hotel Punta del Mar, no existe una adecuada comunicación interna, lo cual repercute en la realización de sus actividades y por ende el desarrollo como empresa.
- Todas las áreas de trabajo están en un solo departamento, los directivos lo consideran desfavorables debido a que no cuentan con espacio suficiente para el cumplimiento de las tareas encomendadas.
- Para la transferencia de información en las instalaciones del Hotel Punta del Mar se hace uso de las redes sociales, de la misma manera esta herramienta es la más utilizada para comunicar a los clientes sobre las actividades y ofertas que realizan.
- Existe un alto grado de clientes insatisfechos con la atención que le brindan los colaboradores y directivos del talento humano que conforma el Hotel, tras esta problemática consideran que se desarrollen capacitaciones en temáticas de comunicación, atención al cliente, entre otras, debido a que son factores fundamentales para el funcionamiento de la empresa, pues implica que se aumente la eficiencia y eficacia de las actividades que realizan.

## **PROPUESTA ESTRATÉGICA**

### **MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL HOTEL PUNTA DEL MAR DEL CANTÓN LA LIBERTAD**

#### **Presentación**

El presente manual de comunicación interna tiene como finalidad establecer diferentes estrategias a utilizar en el Hotel Punta del Mar para el mejoramiento de los procesos de comunicación del mismo.

Para el desarrollo de esta propuesta se requiere de un análisis de la situación del Hotel Punta del Mar, que permita conocer cuáles son los factores que aquejan a la empresa tras la limitada comunicación interna y de esta manera plantear las diferentes estrategias que ayuden a reducir esta problemática.

#### **Antecedentes**

Esta empresa de servicios nace hace 5 años en un apartado del Centro Comercial COMECSA, al ver que en sus alrededores existía un terreno que podía ser una fuente generadora de empleo, fué una gran oportunidad para Víctor Valdivieso crear su actividad hotelera que hoy en día se llama Hotel Punta del Mar.

En el transcurso de su construcción, cuando se encontraba en un 80% de avance, la obra tuvo que ser detenida por falta de recursos, hasta obtener una inyección financiera por parte del Banco del Pacífico, siendo así la inauguración del hotel en el mes de diciembre del 2014.

Una vez culminada la obra se hace la apertura de los servicios hoteleros con los que funciona hasta hoy en día, los cuales son hospedaje, restaurante, lavandería y cafetería.

Sin embargo, a pesar de los años el Hotel Punta del Mar lleva ejerciendo su actividad comercial, este presenta problemas que le prohíben alcanzar los objetivos trazados en sus inicios, una de estas problemáticas es la comunicación interna.

### **Justificación**

La observación directa, entrevistas y cuestionarios de recepción de datos han puesto en manifiesto la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación dentro del Hotel Punta del Mar, en la mayor parte de los casos por la presencia de barreras y por el uso inadecuado de los canales de transmisión de información.

Es por tal razón que se plantea la implementación de un manual de comunicación interna y la utilización de herramientas que ayuden a responder cada situación, de tal forma que este ayude al mejoramiento y fortalecimiento del mismo.

El objetivo que se persigue con esta acción de mejora es proponer un manual de comunicación interna, estableciendo un proceso para la detección de necesidades de comunicación y de evaluación de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones definidas en este manual.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General**

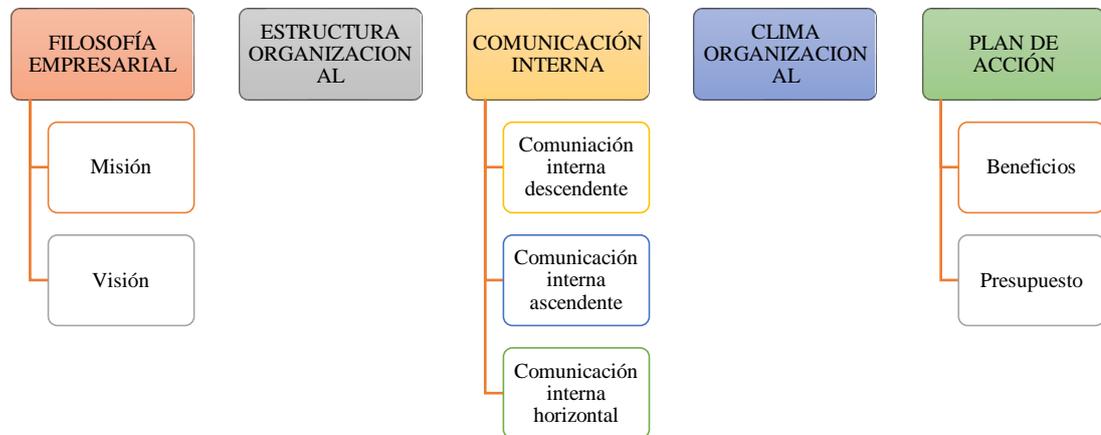
Proponer el diseño de un manual de comunicación interna, definiendo estrategias y canales adecuados, que posibiliten el desarrollo personal y organizacional del Hotel Punta del Mar.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Fortalecer en los colaboradores y directivos del Hotel la filosofía empresarial a través de canales adecuados de comunicación.
- ✓ Promover una relación fluida entre colaboradores y directivos del Hotel Punta del Mar, por medio de herramientas para la mejora de la comunicación en todos los niveles de la empresa.
- ✓ Crear un clima laboral adecuado mediante acciones de mejora que redunde en la calidad de trabajo y en la mejora de la productividad de la empresa.

## Esquema del manual de comunicación interna

*Gráfico 25: Esquema de manual de comunicación*

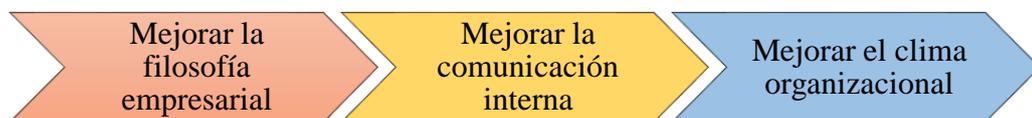


*Fuente: Modelo de esquema de manual de comunicación*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

## Desarrollo de la propuesta

*Gráfico 26: Desarrollo de la propuesta*



*Fuente: Modelo de desarrollo de propuesta*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

## **Filosofía Empresarial**

### **a) Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles servicios de hospedaje, alimentación, eventos y lavandería de excelente calidad, brindado a través de sus colaboradores y contribuyendo al desarrollo económico y turístico en la provincia de Santa Elena, asegurando estabilidad laboral a nuestros colaboradores y manteniendo altos estándares de calidad en la prestación de servicios.

### **b) Visión**

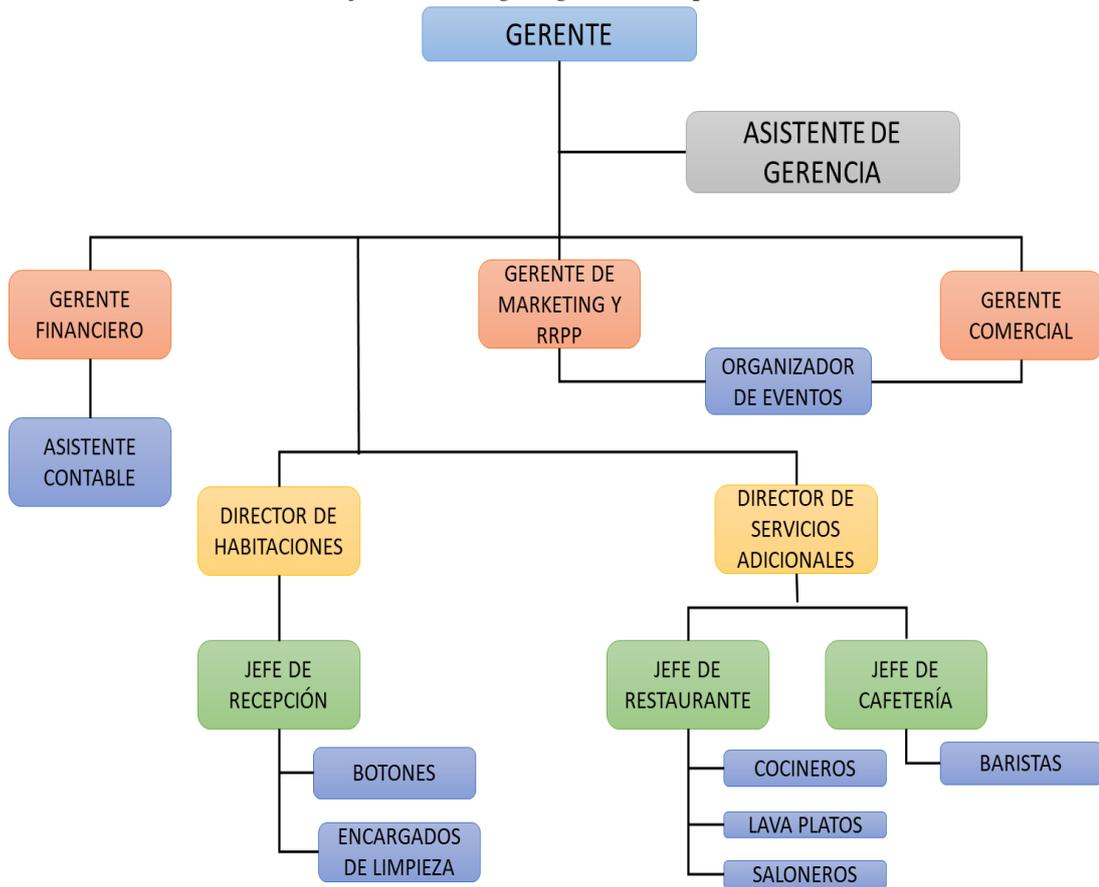
Ser reconocido como el hotel líder en la provincia de Santa Elena, siendo la mejor opción de alojamiento y realización de eventos, a través de un proceso de mejora continua que permita mantener los estándares de calidad, generando un desarrollo sostenible año tras año.

La misión y la visión deben ser conocidas y entendida por los directivos y colaboradores, por tal razón se plantea colocar cuadros dentro de las instalaciones del Hotel Punta del Mar, con la finalidad que no solo el cliente interno tenga conocimiento de la filosofía empresarial, sino también sea conocida por los clientes externos.

## **Estructura Organizacional**

En vista de que la empresa en estudio no posee una estructura organizacional, se establece el siguiente organigrama de tal forma que este le permita, contribuir información de forma rápida, esquemática y sencilla sobre los diferentes niveles de jerarquías que existen en el hotel y la relación que hay entre ellos.

**Gráfico 27: Organigrama Propuesto**



*Fuente: Modelo de organigrama*  
*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

## Comunicación Interna

### Definición de la comunicación interna

Conjunto de actividades efectuada por cualquier empresa para la creación y mantenimiento de buenas relaciones directivos y colaboradores, a través del uso de los diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos que la empresa se ha planteado.

A continuación, se proponen las herramientas a utilizar para los diferentes tipos de comunicación que se presenten dentro del Hotel, de tal manera que esta sea mejorada, evitando situaciones conflictivas, logrando así tener una mayor productividad en las actividades que realiza y por ende alcanzar un mejor desarrollo organizacional.

**a) Herramientas para una comunicación descendente efectiva**

**Tabla 26: Boletín Interno**

	<p>Herramienta comunicativa que permitirá a los directivos mantener comunicados a los colaboradores de todas las actividades del hotel Punta del Mar, además se puede utilizar para enviar mensajes de motivación a los colaboradores.</p>	<p><b>Evaluación y seguimiento:</b> Garantizar que todos los colaboradores lo reciban, confirmar la recepción del mismo, de tal forma que el personal del Hotel Punta del Mar se informe de las actividades que se van a realizar.</p>
<p><b>Periodicidad:</b> Mensual</p>	<p><b>Responsable:</b> Encargado de Talento Humano</p>	<p><b>Costo:</b> \$50,00 por mes</p>

*Fuente: Herramientas para una comunicación descendente*  
*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Tabla 27: Grupos Primarios**

	<p>Se basa en la reunión cara a cara entre los colaboradores del Hotel para comentar situaciones y definir temas en específico sobre una área de trabajo.</p>	<p><b>Evaluación y seguimiento:</b> Se llevará a cabo en base a todas las actas de cada reunión que tenga la empresa.</p>
<p><b>Periodicidad:</b> Mensual (30 a 45 minutos por reunión)</p>	<p><b>Responsable:</b> Líderes departamentales, será de forma rotativa.</p>	<p><b>Costo:</b> \$20,00 por sección</p>

*Fuente: Herramientas para una comunicación descendente*  
*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Tabla 28: Conversatorios**

<p><b>Conversatorios</b></p> 	<p>Se basa en una reunión de todos los colaboradores del Hotel Punta del Mar, para conocer metas y logros alcanzados y sobre otras actividades, de tal forma que esta información fluya de manera adecuada.</p>	<p><b>Evaluación y seguimiento:</b> Tener una adecuada preparación vinculada al objetivo que se quiere alcanzar en cada reunión al final se realizará una encuesta a los asistentes para determinar si se cumplieron los objetivos propuestos.</p>
<p><b>Periodicidad:</b> Quincenal (debe ser continuo)</p>	<p><b>Responsable:</b> Gerente o la persona que él designe</p>	<p><b>Costo:</b> \$0,00</p>

*Fuente: Herramientas para una comunicación descendente*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Tabla 29: Carteleras**

<p><b>Carteleras</b></p> 	<p>Espacios estratégicamente ubicados, en ella se colocan las actividades de la empresa, estas deben ser dirigida a los colaboradores y directivos de la empresa.</p>	<p><b>Evaluación y seguimiento:</b> Cada jefe será el encargado de evaluar los anuncios a publicar, referenciando los temas que se desea conocer.</p>
<p><b>Periodicidad:</b> Semanal</p>	<p><b>Responsable:</b> Encargado de Talento Humano</p>	<p><b>Costo:</b> \$30,00 por publicaciones</p>

*Fuente: Herramientas para una comunicación descendente*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**b) Herramientas para una comunicación ascendente efectiva**

**Tabla 30: Tomando café con el gerente**

<p><b>Tomando café con el gerente</b></p> 	<p>Se refiere a reuniones individuales entre el gerente y cualquier colaborador del Hotel Punta del Mar. Estas reuniones son muy eficaces para la mejora de la comunicación interna porque permite personalizar la información a transmitir.</p>	<p><b>Evaluación y seguimiento:</b> Se realizarán reuniones en todos los niveles de la organización. Esta herramienta se evaluará en el mediano y largo plazo, sin embargo se determinará si existen cambios positivos al hacer uso de ella.</p>
<p><b>Periodicidad:</b> Semanal</p>	<p><b>Responsable:</b> Gerente o responsables de áreas</p>	<p><b>Costo:</b> \$ 40,00 por sección</p>

*Fuente: Herramientas para una comunicación ascendente*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**Tabla 31: Buzón de sugerencias**

<p><b>Buzón de sugerencias</b></p> 	<p>Herramienta ubicada en varios sitios de la empresa para que los colaboradores depositen sus sugerencias o inquietudes a los directivos de la organización. Ayuda a que los colaboradores sientan el grado de participación que tienen en la empresa.</p>	<p><b>Evaluación y seguimiento:</b> Su efectividad se determina de acuerdo al número de sugerencias recibidas y cuantas de estas han sido adoptadas.</p>
<p><b>Periodicidad:</b> Quincenal</p>	<p><b>Responsable:</b> Encargado de Talento Humano</p>	<p><b>Costo:</b> \$50,00 por buzones</p>

Los conversatorios y los grupos primarios también pueden ser utilizados dentro de una comunicación ascendente.

*Fuente: Herramientas para una comunicación ascendente*  
*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

**c) Herramientas para una comunicación horizontal efectiva**

**Tabla 32: Feria de servicios**

<p><b>Feria de servicios</b></p> 	<p>Consiste en crear un espacio para que todos los colaboradores de la empresa conozcan sobre cada una de las actividades y proceso que realiza cada área de trabajo.</p>	<p><b>Evaluación y seguimiento:</b> Los resultados se verán reflejados en el comportamiento de los colaboradores del Hotel, generando mayor agilidad en los procesos y realizando con efectividad las labores que tienen establecidas en su manual de funciones.</p>
<p><b>Periodicidad:</b> Semestral</p>	<p><b>Responsable:</b> Encargado de talento humano</p>	<p><b>Costo:</b> \$100,00</p>

Los conversatorios y los grupos primarios pueden ser utilizados dentro de una comunicación horizontal.

*Fuente: Herramientas para una comunicación horizontal*  
*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

Para el cumplimiento y uso de las herramientas mencionadas anteriormente se establecerá una política de comunicación interna:

Dar a conocer a los directivos y colaboradores del Hotel Punta del Mar la filosofía empresarial de quienes somos y hacia dónde queremos llegar, comunicando cada una de las actividades de tal forma que estas estén orientadas bajo las herramientas de transmisión de información establecidas, con el fin de aumentar la productividad y el buen desempeño laboral.

La comunicación entre departamentos y colaboradores es la clave primordial, que contribuirá de forma específica a la creación de un entorno mejor, para conseguir un mayor compromiso por parte de los colaboradores hacia el Hotel.

Para que el clima organizacional tenga una base sólida, los directivos del hotel deben ser la referencia en el cumplimiento de las acciones que se establezcan para el mejoramiento de este factor, es decir, ellos deben tener la capacidad de escuchar a los colaboradores, generar confianza, manejar situaciones conflictivas, motivarlos, generar un respeto que permita la armonía en las relaciones.

Por tal razón, para mejorar el clima organizacional de Hotel Punta del Mar, se propone que se lleve a cabo las siguientes acciones que se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

**Tabla 33: Acciones para mejorar el clima organizacional**

<b>Acciones</b>	<b>Evaluación y seguimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>
Crear un ambiente de confianza entre directivos y colaboradores	Conseguir la máxima implicación y efectividad de los colaboradores del Hotel, mediante reuniones constantes.	Directivos de cada uno de los departamentos que conforma el Hotel Punta del Mar	\$0,00
Escuchar las opiniones de los colaboradores	Establecer la escucha activa, la cual permitirá que los colaboradores se sientan en un ambiente deseado, además de que incrementará la motivación al ver que sus opiniones son valoradas.	Gerente y directivos de los departamentos	\$0,00
Potenciar la formación	Mediante capacitaciones de comunicación y otras temáticas necesarias, de tal forma que los colaboradores tengan nuevos conocimientos, mejorando el desarrollo de sus actividades y aumentando su autoestima.	Encargado del talento humano	\$500,00
Fomentar la competición sana	Establecer un sistema de recompensas por los logros obtenidos, adoptando un ranking de puntos, lo cual permitirá tener un mayor rendimiento de los colaboradores y mejorar las relaciones en ellos.	Gerente y encargado del talento humano	\$500,00
Acoger proyectos de responsabilidad social	Buscar no solo beneficios económicos, sino también beneficio a la comunidad, integrando a los colaboradores interesados de tal forma que trabajen por objetivos en común y esta iniciativa se aplique en el Hotel.	Gerente, directivos y colaboradores	\$800,00

*Fuente: Modelo de mejoramiento de clima organizacional*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

## Plan de Acción

**Tabla 34: Plan de Acción**

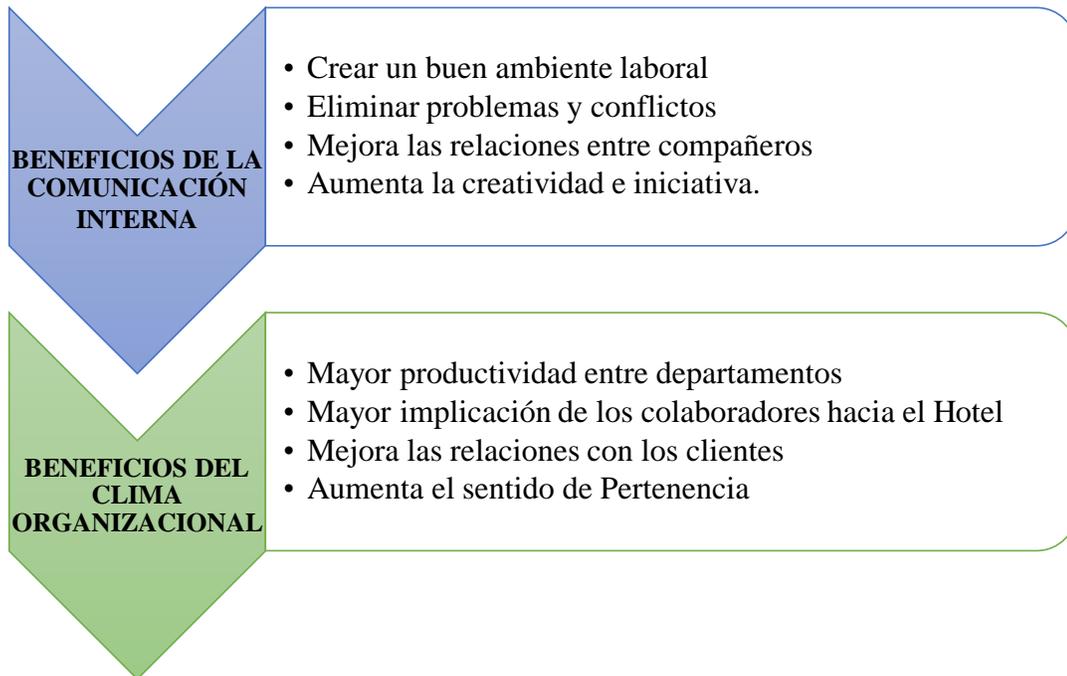
<b>Problema principal:</b> Inexistencia de un manual de comunicación interna para mejorar el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017.						
<b>Fin del proyecto:</b> Establecer herramientas y acciones de mejora para el Hotel Punta del Mar.				<b>Indicadores:</b> Aumentar en un 30% el uso de nuevas herramientas y acciones para mejorar el desarrollo organizacional del Hotel.		
<b>Propósito del proyecto:</b> Proponer la implementación de un manual de comunicación interna mediante herramientas y acciones para mejorar el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar				<b>Indicadores:</b> Mejoramiento de un 50% en la transmisión de información dentro del Hotel, tras la implementación del manual de comunicación interna.		
Estrategias	Objetivos	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Duración	Responsable
<b>Filosofía Empresarial</b>	Fortalecer en los colaboradores y directivos la filosofía empresarial.	Dar a conocer la misión y visión a los colaboradores y directivos.	Aumentar en un 30% el compromiso de los directivos y colaboradores hacia el hotel.	\$100,00	Una vez al mes	Gerente general Líderes departamentales Colaboradores
<b>Comunicación Interna</b>	Promover una relación fluida, por medio de herramientas de comunicación.	Adoptar herramientas de comunicación	Aumentar en un 40% la comunicación interna.	\$290,00	Todos los días	Todo el talento humano del Hotel Punta del Mar.
<b>Clima organizacional</b>	Crear un clima laboral adecuado.	Crear un ambiente adecuado  Implementar capacitaciones  Adoptar proyectos de RSE	Aumentar en un 30% el clima laboral y disminuir los conflictos	\$1800,00	Todos los días  Una vez al mes  Dos veces al año	Todo el talento humano del Hotel Punta del Mar

*Fuente: Modelo de plan de acción*

*Elaborado por: Cristhian Andrés González del Pezo*

## Beneficios

**Gráfico 28:** Beneficios de comunicación interna y clima organizacional



*Fuente:* Beneficios de comunicación interna y clima organizacional  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

## Presupuesto

**Tabla 35:** Presupuesto de propuesta planteada

N°	Actividad	Valores
1	Dar a conocer la Filosofía empresarial	\$100,00
2	Mejoramiento de la Comunicación interna	\$290,00
3	Mejoramiento del Clima organizacional	\$1800,00
	<b>Total</b>	<b>\$2190,00</b>

*Fuente:* Modelo de presupuesto  
*Elaborado por:* Crithian Andrés González del Pezo

## Conclusiones

- Actualmente el Hotel Punta del Mar está viviendo varias falencias, en la que destaca la inadecuada comunicación interna, lo cual prohíbe que la empresa logre alcanzar el éxito que desea; es decir, el desarrollo organizacional.
- El Hotel Punta del Mar no utiliza un sistema de comunicación para la transmisión de información a cada uno de los departamentos, esto afecta a que los mensajes que se desean difundir no sean claros ni entendibles, es decir, se desvirtúa la información.
- La inexistencia de una adecuada comunicación interna, provoca que las actividades no se realicen de manera efectiva, lo cual repercute en el cumplimiento de objetivos que el Hotel se ha propuesto alcanzar.
- El entorno laboral no es el adecuado, lo cual influye en la forma de organización, compromiso y relaciones laborales de los colaboradores del Hotel, lo cual afecta a la mejora productiva del mismo.
- La falta de un manual de comunicación interna ocasiona que no exista un flujo de información adecuado entre todo el talento humano que conforma el Hotel.

## **Recomendaciones**

- El hotel Punta del Mar debe plantear alternativas de solución que le permitan reducir las problemáticas que aquejan y afectan al giro de su actividad de negocio.
- Se pide realizar capacitaciones sobre comunicación interna, para que la información sea fluída y permita que se realicen de mejor manera las actividades alcanzando una mejora productiva en las mismas.
- Se debe hacer uso de herramientas que permitan responder a cada sistema de comunicación que se presente en el Hotel Punta del Mar, de tal forma que la información que se desea dar a conocer sea difundida con efectividad.
- Se debe generar espacios de diálogos con todo el personal del Hotel Punta del Mar, en ese sentido que en ellas se planteen acciones necesarias que permitan mejorar el entorno laboral, además de seguir procesos, mantener una estructura y aprovechar oportunidades de tal manera que la empresa está direccionada hacia el crecimiento y competitividad.
- Para alcanzar un mayor nivel de desarrollo organizacional se propone que se implemente un manual de comunicación, de tal manera que este ayude al cumplimiento de las metas que se desean alcanzar año tras año.

## **Bibliografía**

- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa* (Editorial). Barcelona.
- Anzola, O. L. (2013). La cultura corporativa y su relación con la competitividad. *Revista Sotavento*, 7(4). Retrieved from <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php?journal=sotavento&page=article&op=download&path%5B%5D=1577&path%5B%5D=1429>
- Arismendi, J., & Quintanilla, M. (2014). La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca del cantón La Libertad, Año 2014. *British Journal of Psychiatry*, 205(01), 76–77. <https://doi.org/10.1192/bjp.205.1.76a>
- Asamblea-Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador. Retrieved from [http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Ecuador/ecuador98.html%5Cn\[Zugriff:%5Cn06.06.2011\]](http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Ecuador/ecuador98.html%5Cn[Zugriff:%5Cn06.06.2011])
- Balarezo, B. (2014). “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*”. Retrieved from [http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132\\_o.e..pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132_o.e..pdf)
- Cruz, W. (2016). *La Estructura Organizacional y el Análisis de la Capacidad Institucional: Un Referente En La Universidad De Los Llanos*. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>

- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7(7), 9–34.  
<https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP07/01>
- Drucker, P. (n.d.). No Title.
- Facho, J. (2017). “ *Gestión Administrativa y Productividad Laboral en Trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización , Municipalidad de Lima , 2016 .*”
- Fernández, D., & Fernández Rico, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente* (Paraninfo). Madrid.
- Fincoswky, E. (2009). *Organización de empresas. Organización de empresas*.
- García, M. (2015). Comunicación y Relaciones interpersonales. *Tendencias Pedagógicas. Departamento de Didáctica y Teoría de La Educación de La Universidad Autónoma de Madrid*, 2, 1–17. Retrieved from [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4951/32061\\_1996\\_02\\_01.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4951/32061_1996_02_01.pdf?sequence=1)
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. Termodinámica* (Mc-GRAW-HI). <https://doi.org/10:0-8400-5444-0>
- Gullo, J., & Nardulli, J. (2015). *Gestión organizacional* (Editorial). Ituzaingó Artentina.

- Jiménez, A. (2013). Comunicación. In *Comunicación* (Dias de Sa, p. 38). Madrid: Madrid.
- Lavin, L. (2014). *Organización formal e informal Organización formal e informal Propiedades de la estructura formal*.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción en la gestión humana* (Departamen). Samborondon.
- Martínez, M. B. (2016). *Gestión Estratégica del clima laboral*. Madrid. Retrieved from <http://repositorio.upct.es/handle/10317/5797>
- Martos, R. (2009). Cultura corporativa en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España.
- Montoya, M., & De La Rosa, L. (2014). Flujos de Comunicación en Organizaciones Privadas de Tijuana. *Razón y Palabra*, 18(87).
- Morgan, J., & Urbiola, A. (2012). Cultura corporativa, 1–21. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/334345650?accountid=43960>
- Navarro, D., & Pémberton, F. (2012). ¿Comunicación o Transmisión de información? *Eumed*.
- Neyra, E., & Saballos, M. (2015). Análisis de flujo de la comunicación.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Rev. Psicol.*, 12, 347–362. Retrieved from

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v12\\_2010/pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf)

OTI. (2016). *El Recurso Humano y la Productividad*. Ginebra.

Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos* (IC Editori).  
Málaga.

Pedraza, L. (2015). Cultura organizacional. *Clío América*, 9.

Peña, J., & Sánchez, J. (2014). *Diseño de un manual de prodedimientos y funciones como fundamento principal para la posterior implementación de un sistema de gestión de calidad ISO9000 en la empresa AMCOM S.A.* Universidad de Cartagena.

Pérez, L. (2017). Factores de la comunicación organizacional interna que inciden en la imagen corporativa. [https://doi.org/Doi 10.1016/S0168-9274\(97\)00017-2](https://doi.org/Doi 10.1016/S0168-9274(97)00017-2)

Pinillos, A. (2015). Comunicación interna en las organizaciones ¿ Qué vamos a hacer hoy ?

Pinto García, R. A., & Cabezas, A. F. (2014). Sistemas de Comunicaciones Ópticas, 145. Retrieved from [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11995/1/Com\\_opticas\\_V.2014-03-28\\_PDF.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11995/1/Com_opticas_V.2014-03-28_PDF.pdf)

Prado, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional* (El manual). México.

Remineo. (2015). *El analisis organizacional en México y América Latina* (Remineo).

México.

Rivas, L. (2014). Nuevas formas de organización, 13–45.

Ruiz, M. R. (2014). Herramientas tecnológicas como instrumentos para la gestión del conocimiento en las organizaciones cooperativas. *Gestión Empresarial*, 12, 7–15.

Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Canales de Documentación*, 12, 235–254.  
[https://doi.org/https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/student/archivos/desarrollo\\_talento.pdf](https://doi.org/https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/student/archivos/desarrollo_talento.pdf)

Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). *Fundamentos del Marketing. Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53).  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional* (El Cid Edi). Argentina.

Valladares, C. (2009). Misión, visión y objetivos empresariales.

Valls, M. (2016). *Las redes sociales: herramienta de gestión empresarial* (Ugerman). Buenos Aires.

Vera, I. (2016). Comunicación organizacional para el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia el Morro.

Vizán, E. (2014). Tema 2: Transmisión de información. In *Transmisión de la información por medios convencionales e informáticos* (Cep S.L., pp. 1–11).

# Anexos

*Anexo 1: Matriz de consistencia*

Título	Problema	Objetivos	Idea a defender	Variables	Indicadores
<p><b>La Comunicación Interna como herramienta estratégica para el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena, año 2017.</b></p>	<p>¿Cómo aporta la comunicación interna como herramienta estratégica para el mejoramiento del desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar, del cantón La Libertad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el tipo de sistema de transmisión de información que existe en el Hotel Punta de Mar?</li> <li>• ¿En qué medida la inadecuada comunicación interna afecta al desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar?</li> <li>• ¿En qué medida el clima organizacional influye en el desarrollo de las actividades del Hotel?</li> <li>• ¿En qué medida mejorará el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar al implementar un manual de comunicación interna?</li> </ul>	<p>Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna y su aporte al desarrollo organizacional, a través de los diferentes instrumentos de recolección de información, de tal forma que permita el establecimiento de una propuesta estratégica para la mejora continua del Hotel Punta del Mar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delinear qué sistema de comunicación se aplica en el Hotel Punta del mar.</li> <li>• Identificar el impacto que se genera tras la inexistencia de una adecuada comunicación interna en el Hotel Punta del Mar.</li> <li>• Determinar la influencia del clima organizacional en el desarrollo de las actividades del Hotel Punta del Mar.</li> <li>• Proponer la implementación de un manual de comunicación interna que permita mejorar el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar.</li> </ul>	<p>La adecuada comunicación interna, como herramienta estratégica mejorara el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Comunicación Interna</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Desarrollo Organizacional</p>	<p>Transmisión de información Identificación institucional Misión Visión Objetivos Valores éticos Sistema de comunicación Herramientas tecnológicas Tipos de comunicación</p> <p>Barreras de adaptación Agentes de cambio Formas de organización Distribución de funciones Cultura organizacional</p>

VARIABLE INDEPENDIENTE: COMUNICACIÓN INTERNA						
IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS PARA LOS INDICADORES	INSTRUMENTOS O REACTIVOS
La adecuada comunicación interna mejorará el desarrollo organizacional del Hotel Punta del mar	Comunicación interna	Proceso de relaciones interpersonales encaminadas a la identificación empresarial a partir de la filosofía institucional para una mejora productiva.	Relaciones interpersonales	Transmisión de información	¿Cómo la comunicación interna ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores del Hotel?	Entrevista
				Identificación institucional		Entrevista Encuestas
			Filosofía institucional	Misión Visión Objetivos Valores éticos	¿Cuándo usted ingreso a laboral dentro del Hotel le dieron a conocer misión, visión, objetivos y valores éticos del mismo?	Encuestas
				Sistema de comunicación	¿La comunicación interna propicia una buena organización dentro del Hotel Punta del Mar?	Encuestas

			Mejora productiva	Herramientas tecnológicas Tipos de comunicación	¿Qué aspectos considera importante para mejorar la productividad del Hotel?  ¿Cómo usted hace el uso de las herramientas tecnológicas para transmitir información dentro del Hotel Punta del Mar?	Encuestas  Entrevista Encuestas
--	--	--	-------------------	--	---	--

VARIABLE DEPENDIENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS PARA LOS INDICADORES	INSTRUMENTOS O REACTIVOS
La adecuada comunicación interna mejorará el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar	Desarrollo organizacional	Procedimiento administrativo que busca mejorar la estructura y clima organizacional	Clima organizacional	Barreras de adaptación	¿Es importante el desarrollo organizacional para la transformación empresarial del Hotel? Argumente su respuesta	Entrevista Encuestas
				Agentes de cambio	¿Cómo califica usted el clima organizacional dentro del Hotel Punta del Mar?	Entrevista Encuesta
					¿Cuáles de las siguientes barreras de adaptación se generan dentro del Hotel Punta del Mar?	Encuestas
				Formas de organización	Usted considera trabajar en equipo, ¿Por qué?	Encuestas
			Estructura organizacional	Distribución de funciones	¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo del Hotel?	Encuestas

				Cultura organizacional	¿ Cómo la cultura organizacional influye sobre el desarrollo de las actividades y el desempeño laboral de los colaboradores?	Entrevistas Encuesta
--	--	--	--	------------------------	--	-------------------------

*Anexo 2: Instrumentos de recolección de información*

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>				
La comunicación interna como herramienta estratégica para el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017.	<b>Lugar:</b> Hotel Punta del Mar		<b>Fecha:</b>	
	<b>Observador:</b> Cristhian González	<b>Hora Inicio:</b>	<b>Hora Termino:</b>	
ASPECTOS	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
<b>Estructura</b>				
1. Espacio físico				
2. División de puestos de trabajo.				
<b>Comunicación</b>				
1. Misión y visión				
2. Relaciones interpersonales				
3. Cumplimiento de las actividades				
4. Uso de herramientas tecnológicas				
<b>Desarrollo organizacional</b>				
1. Cultura.				
2. Trabajo en equipo.				
3. Clima laboral.				

**Conclusiones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Entrevista**

**Objetivo:** Recolectar información que servirá como base de desarrollo de la presente investigación.

### **INSTRUCCIONES**

La presente entrevista consta de 6 preguntas abiertas para lo cual se le solicita responder acorde su preferencia.

#### **Aspectos Generales:**

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo en la empresa:** \_\_\_\_\_

- 1. ¿Cómo la comunicación interna ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores del Hotel?**

.....  
.....  
.....

- 2. ¿La comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa? Argumente su respuesta**

.....  
.....

- 3. ¿Cómo usted hace el uso de las herramientas tecnológicas para transmitir información dentro del Hotel Punta del Mar?**

.....  
.....

- 4. ¿Es importante el desarrollo organizacional para la transformación empresarial del Hotel? Argumente su respuesta**

.....  
.....  
.....

- 5. ¿Cómo califica usted el clima organizacional dentro del Hotel Punta del Mar?**

.....  
.....

- 6. ¿Cómo la cultura organizacional influye sobre el desarrollo de las actividades y el desempeño laboral de los colaboradores?**

.....  
.....  
.....

## Cuestionario dirigido a los colaboradores

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR: La comunicación interna como herramienta estratégica para el desarrollo organizacional del Hotel Punta del Mar del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2017.**

**OBJETIVO:** Recolectar información que servirá como base de desarrollo de la presente investigación.

**Estimado participante:** la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una “X”, en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

### Encuesta dirigida a colaboradores

#### Aspectos Generales

**Edad:** ..... **Género:** Masculino ..... Femenino .....

Nivel de Instrucción: Sin Educación  Básica  Media  Superior

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta que más le agrade.

1. **¿Considera usted que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa?**

Si   
No   
Indiferente

2. **¿Cuándo usted ingreso a laboral dentro del Hotel le dieron a conocer misión, visión, objetivos y valores éticos del mismo?**

Si   
No   
Indiferente

**3. ¿La comunicación interna propicia una buena organización dentro del Hotel Punta del Mar?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

**4. ¿Qué aspectos considera importante para mejorar la productividad del Hotel?**

Capacitación al personal	<input type="checkbox"/>
Utilizar la comunicación de forma estratégica	<input type="checkbox"/>
Planificar el trabajo	<input type="checkbox"/>
Administrar el tiempo	<input type="checkbox"/>
Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>

**5. ¿Cuáles de estas herramientas tradicionales utiliza el Hotel?**

Documentos	<input type="checkbox"/>	Carteleras	<input type="checkbox"/>	Reuniones	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------

**6. ¿El Hotel Punta del Mar hace uso de herramientas tecnológicas?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Para la transmisión de información dentro del Hotel Punta del Mar que herramientas tecnológicas utiliza?**

E-mail	<input type="checkbox"/>
Mensaje de texto	<input type="checkbox"/>
Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Llamadas o	<input type="checkbox"/>
Video chat	<input type="checkbox"/>

**8. ¿El desarrollo organizacional es importante para la transformación empresarial del Hotel Punta del Mar?**

Si   
No   
Indiferente

**9. ¿Cree usted que el clima organizacional de la empresa es el adecuado?**

Si   
No   
Indiferente

**10. ¿Cuáles de las siguientes barreras de adaptación se generan dentro del Hotel Punta del Mar?**

Resistencia al cambio   
Miedo a la pérdida   
Coste del error   
Huida hacia adelante

**11. Usted considera trabajar en equipo, ¿Por qué?**

Se complementan las habilidades y talentos   
Mejora las relaciones entre colaboradores   
Aumenta el sentido de pertinencia   
Se completan más rápido las tareas   
Ayuda de manera eficiente al cumplimiento de objetivos   
Se puede resolver mejor los conflictos

**12. ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo del Hotel?**

Si   
No   
Indiferente

**13. Dentro del Hotel Punta del Mar la cultura organizacional es importante  
¿Por qué?**

Ofrece una identidad a los colaboradores

Brinda seguridad al personal

Contribuye a estimular el entusiasmo en la realización de sus tareas

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Encuesta dirigida a clientes del hotel**

**OBJETIVO:** Recolectar información que servirá como base de desarrollo de la presente investigación.

**Estimado participante:** la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una “X”, en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

**Aspectos Generales**

**Edad:**

18-25 años	26-33 años	34-41 años	42-49 años	50 años en adelante
<input type="checkbox"/>				

**Género:**

Masculino

Femenino

**1. ¿Cómo se siente con la atención que le brindan los directivos y colaboradores del Hotel Punta del Mar?**

Satisfecho

Insatisfecho

Le es indiferente

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**2. ¿Cuáles son los medios de información en los que usted se entera de los servicios que oferta el Hotel Punta del Mar?**

Radio

Carteleras informativas   
Internet   
Otros

**3. ¿La información que le brinda el Hotel es clara y entendible?**

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Nunca

**4. ¿En qué temáticas considera usted que los colaboradores del Hotel deben ser capacitados?**

Comunicación   
Calidad de servicio   
Atención al cliente   
Liderazgo   
Coaching

**5. ¿Considera usted que la comunicación dentro del Hotel es cordial y se da en un buen ambiente?**

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Nunca

**\*\*\*\*\*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN\*\*\*\*\***

*Anexo 3: Validación de cuestionario*

Anexo N°... Ficha del informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Ing. Oscar Castro
- 1.2. Instrucción educativa: UPSE
- 1.3. Título de la investigación: *Comunicación sobre el uso de programas de evaluación para el docente de organización del aula en la escuela secundaria*
- 1.4. Nombre del instrumento: *Guía de observación de la organización del aula*
- 1.5. Años del instrumento: *Guía de observación del aula*
- 1.6. Alumno de: *Ing. Oscar Castro*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					100
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					100
3 ACTUALIDAD	Adecuado al estado de la ciencia y la tecnología					100
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					100
5 SUFICIENCIA	Cubre los aspectos en cantidad y calidad					100
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación					100
7 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación					100
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					100
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
10 PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					100

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Lugar y fecha

*[Firma manuscrita]*  
Firma del Experto Informante

CI: 64004486      Teléfono N°: 0195016745

Anexo 4: Presupuesto

## **PRESUPUESTO**

### **a) Materiales**

	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>4</b>	<b>Resmas de papel</b>	<b>5,00</b>	<b>20,00</b>
<b>400</b>	<b>Impresiones</b>	<b>0,10</b>	<b>40,00</b>
<b>4</b>	<b>Anillados</b>	<b>2,00</b>	<b>8,00</b>
<b>3</b>	<b>Empastados</b>	<b>16,00</b>	<b>48,00</b>
<b>3</b>	<b>Bolígrafos</b>	<b>0,50</b>	<b>1,50</b>
	<b>Total</b>		<b>117,50</b>

### **b) Financieros**

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Alimentación</b>	<b>2,00</b>	<b>20,00</b>
<b>Transporte</b>	<b>0,30</b>	<b>60,00</b>
<b>Recursos humanos</b>	<b>60,00</b>	<b>60,00</b>
<b>Recursos tecnológicos</b>	<b>1000,00</b>	<b>1000,00</b>
	<b>Total</b>	<b>1140,00</b>

### **c) Presupuesto total**

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
<b>Materiales</b>	<b>117,50</b>
<b>Financieros</b>	<b>1140,00</b>
<b>Total</b>	<b>1257,50</b>

Anexo 5: Cronograma

ACTIVIDADES	MESES																												TOTALES			
	SEPTIEMBRE								OCTUBRE								NOVIEMBRE								DIC							
	07	10	12	14	17	19	21	24	26	28	01	03	05	08	10	12	17	19	22	24	26	31	07	12	14	21	28	05	12	TOTAL MES	TOTAL ACUM.	
	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	3	4	5	1	2			
	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se			
	3,4	6,9	10	14	17	21	24	28	31	34	38	41	45	48	52	55	59	62	66	69	72	76	79	83	86	90	93	97	100			
	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7	7	7	7	8	8	9	9	9	10	11	12	13			
	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem	Sem			
1) SOCIALIZACIÓN DEL TEMA DE TITULACIÓN, INDICACIONES GENERALES PARA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2																														2	2
	Hrs.																															
2) REVISIÓN DE MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		2																													2	4
	Hrs.																															
3) PROBLEMA, OBJETIVOS, MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			2	2																											4	8
			Hrs.	Hrs.																												
5) MARCO REFERENCIAL					2	2	2	2	2	2																					12	20
					Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.																						
6) MATERIALES Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN										2	2	2	2	2	2																12	32
										Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.																	
7) RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN																2	2	2	2	2	2										12	44
																Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.											
8) PROPUESTA																						2	2	2	2	2	2	2	2		14	58
																						Hrs.										
9) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																													2		2	60
																													Hrs.			

*Anexo 6: Fotos*







*Anexo 7: Carta Aval*

