



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“La Comunicación Interna y su incidencia en el proceso operativo de la
Compañía Ciateite S.A. diseño de un plan de comunicación”**

AUTOR:

Ing. Villamarín Morán, Doris Daniela

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

Mgs. Vélez Barros, Cecilia

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Doris Daniela Villamarín Morán, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACION

Ing. Vélez Barros Cecilia, Mgs.

REVISORAS:

CPA. Olvera Salas Laura, Mgs.

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA) DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los veinte días de noviembre del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Villamarín Morán Doris Daniela

DECLARO QUE:

El contenido del presente documento es un reflejo de mi trabajo de titulación respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, y manifiesto que ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director(a) del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.

Guayaquil, a los veinte días del mes de Noviembre del 2016

Ing. Doris Daniela Villamarín Morán



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AUTORIZACIÓN

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución el Proyecto de Investigación titulado: **“La Comunicación Interna y su incidencia en el proceso operativo de la Compañía Ciateite S.A. diseño de un plan de comunicación”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Noviembre del 2016

Ing. Doris Daniela Villamarín Morán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser tan maravilloso conmigo al haberme dado la oportunidad de crecer intelectualmente necesitando de su sabiduría infinita, por la salud que hay en mi vida y por llenarme de personas maravillosas en mi camino, la inspiración en mi vida es mi familia a de quien estoy muy orgullosa por haberme inculcado valores para poder hacer una sociedad más productiva, a los docentes, directores y todo los colaboradores que forman parte de esta prestigiosa institución que me abrió sus puertas para haber alcanzado tanto conocimiento durante estos años y poder culminar con éxitos el proyecto de investigación.

Ing. Doris Daniela Villamarín Morán

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi familia por ser un pilar fundamental en mi vida, han sido el motor para culminar el presente trabajo a mis compañeros de aula porque no escatimaron compartir sus conocimientos conmigo y fueron de gran ayuda para este proceso. A los docentes por impartir su sabiduría y a cada uno de los que conforman la universidad por ser la inspiración en mi vida.

Ing. Doris Daniela Villamarín Morán

ÍNDICE

RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES.....	3
PROBLEMÁTICA.....	5
JUSTIFICACIÓN	6
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Preguntas de investigación	8
Capítulo 1	10
1. Marco Teórico, Conceptual y Legal.....	10
1.1 La Comunicación Organizacional.....	10
1.1.1 Proceso de la comunicación.....	12
1.1.2 Las fallas de la comunicación.....	13
1.1.3 Tipos de comunicación.....	14
1.2. La Comunicación Corporativa y la Ética de la comunicación.....	16
1.2.1 Clasificación de la comunicación organizacional.....	17
1.3 La Teoría General de la Administración para la Comunicación.....	24
1.3.1 Control de calidad total.....	29
1.3.2 Enfoque de la calidad de Edward Deming.....	29
1.3.3 El Enfoque de la calidad de Philip B. Crosby seis sigma	30
1.3.4 Joseph M. Juran y el enfoque de la calidad	30
Capítulo 2	32
2.1 Reseña Histórica de la Compañía.....	32

2.1.1 Marco legal de la empresa.	32
2.1.2 Situación actual de la Empresa.	33
2.2 Análisis de la Empresa.	36
2.2.1 Análisis situacional.....	36
2.2.2 Matriz foda:.....	36
Tabla 1. Matriz FODA. Ciateite. SA.	37
2.2.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter de Ciateite.	40
2.2.4 Estructura organizacional.	42
2.2.5 Macro proceso organizacional.....	43
Capítulo 3	44
3.1 Definición del Tipo de Investigación y su Metodología.	44
3.2 Métodos Cuantitativos de Investigación.....	45
3.3 Métodos Cualitativos de Investigación: Grupos Focales, Entrevistas personales.	46
3.3.1 Grupo focal y su definición	48
3.4 Entrevistas y Focus Group al personal de Ciateite. Análisis de los resultados.....	49
3.4.1 Análisis de la comunicación interna en Ciateite.	64
Capítulo 4	67
4.1 Fundamentos del Plan de Comunicación Interna de la Empresa Ciateite. S.A.	67
4.1.1 Propuesta de plan de comunicación interna de la empresa Ciateite. S.A.....	68
4.2 Pilares Fundamentales.	70
4.2.1 Clima laboral adecuado.	70
4.2.2 Identidad corporativa y sentido de pertenencia.....	71
4.2.3 Reuniones de trabajo para alcanzar objetivos estratégicos.....	73

4.2.4 Sistemas de organización y comunicación integrales.....	75
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS.....	81
APÉNDICES	85
Apéndice A.	85
Apéndice B.	86
Apéndice C.	87
Apéndice D. Tabla 1.....	90
Apéndice E. Tabla 2.....	91
Apéndice F. Tabla 3.	93
Apéndice G. Tabla 4.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA. Ciateite. SA.....	37
Tabla 2. Frecuencia del dominio de los tipos de comunicación interna.	52
Tabla 3. Frecuencia. Calificación de los medios de comunicación.....	53
Tabla 4. Frecuencia. Comunicación y ambiente laboral.	54
Tabla 5. Frecuencia. Comunicación interna y productividad.	55
Tabla 6. Frecuencia. Comunicación y jefatura.....	56
Tabla 7. Frecuencia. Opinión y ambiente laboral.	57
Tabla 8. Frecuencia. Comunicación y relaciones interpersonales.	58
Tabla 9. Frecuencia. Capacitación y comunicación.....	59
Tabla 10. Frecuencia. Habilidades para la comunicación.	60
Tabla 11. Frecuencia. Uso de implementos.....	61
Tabla 12. Frecuencia. Canal de comunicación más usado.....	62
Tabla 13. Frecuencia. Área operativa y plan de comunicación.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dominio de los tipos de comunicación interna.	52
Figura 2. Calificación de los medios de comunicación.	53
Figura 3. Comunicación y ambiente laboral.	54
Figura 4. Comunicación interna y productividad.	55
Figura 5. Comunicación y jefatura.	56
Figura 6. Opinión y ambiente laboral.	57
Figura 7. Comunicación y relaciones interpersonales.	58
Figura 8. Capacitación y comunicación.	59
Figura 9. Habilidades para la comunicación.	60
Figura 10. Uso de implementos.	61
Figura 11. Canal de comunicación más usado.	62
Figura 12. Área operativa y plan de comunicación.	63
Figura 13. Componentes del Plan de Comunicación Interna. Ciateite. SA.	77

RESUMEN

El desarrollo del sector de transporte y logística es considerado prioritario por el Gobierno Nacional como condición necesaria para el cambio de la matriz productiva. Estos servicios inciden de forma transversal a muchos de los sectores de la economía y son un componente básico para la competitividad sistémica. Ciateite S.A., ofrece servicios de transportes de carga pesada de importación y exportación en todo el Ecuador. El presente proyecto de investigación tiene como objetivo fundamentar las bases teóricas de la comunicación interna en la compañía Ciateite S.A., para esto es necesario identificar las opiniones a través de entrevistas y encuestas realizadas a la alta gerencia, el mando medio y los operativos y de ésta manera desarrollar posibles soluciones, es importante fortalecer los canales existentes de comunicación, y poder así transmitir las estrategias y objetivos organizacionales a los colaboradores, lo cual permitiría generar un sentido de pertenencia a la compañía mediante el desarrollo de herramientas de comunicación entre los colaboradores. Por lo tanto, se pretende diseñar un plan de comunicación que facilite los flujos internos del área operativa para mejorar sus procesos, es importante que éstos reflejen sinergia entre todos los recursos de la organización para poder cultivar, promover y proteger un pilar fundamental que en muchas ocasiones como dueños de empresas se olvidan que forman parte de sus activos intangibles lo cual es necesario debido que la cadena de valor se fortifica por las gestiones realizadas desde adentro de la organización.

Palabras claves: Comunicación interna, calidad, plan de comunicación, gestión estratégica, cultura organizacional.

ABSTRACT

The development of transportation and logistics sector is considered a priority for the National Government, due to they are some of the main conditions for the improvement of productivity. These services affect directly many of the economic areas and they play a basic role for systematic competitiveness. CIATEITE offers truck transportation service for imported and exported goods in all around Ecuador. This investigative project has the aim of reinforcing the CIATEITE's communication processes.

For this reason, it is necessary to identify the comments of executives, chiefs of different departments and the operative users through interviews and surveys. Therefore, they will be able to develop possible solutions such as the following. First of all, to strengthen the current communication channels, so they will transmit the important goals and strategies for the entire organization. Second of all, to motivate employees to feel a belonging bond focused on the optimization of communication tools. In addition, to design a communication plan that provides a better system to work with and be well communicated. As a result, all of these solutions should be applied in order to create, promote and protect this fundamental area, which in most of the time it is forgotten but it is so important for achieving the company goals.

Key Words: Internal Communication, quality, communication plan, strategic management, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Una organización constituye un sistema estructurado y definido por objetivos, políticas, normativas, estrategias donde intervienen personas en pos de un fin común. Los miembros se convierten en el activo más importante de la organización como resultado de compartir y generalizar actitudes, ideologías, metas personales y colectivas, motivaciones, valores, creencias todo lo cual forma parte de la cultura organizacional.

La cultura organizacional refleja la participación de los trabajadores en el proceso logrando un impacto en el sistema organizacional a través de aspectos formales como la misión, visión, políticas y procedimientos internos. A su vez, las propias relaciones sociales y cotidianas en el contexto laboral y las diferentes vías de comunicación se convierten en aspectos informales que inciden en el desarrollo del proceso. La comunicación interna favorece el desenvolvimiento coherente de la organización y permite el desarrollo de valores, ideales e intereses comunes entre sus miembros.

De tal forma, la gestión eficiente de los procesos y recursos al interior de la empresa dependerán en gran medida de una cultura comunicacional adecuada. Lo descrito constituye un reto para las empresas ecuatorianas y en particular para las ubicadas en el Cantón Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador. La presente investigación responde a esta necesidad y está dirigida a diseñar un plan de gestión que favorezca la comunicación interna en el proceso operativo de la Compañía de Transportes Logísticos Ciateite S.A. La estructura del informe de investigación es la siguiente:

Capítulo I: fundamenta, desde una visión teórica y epistemológica lo relacionado con la Comunicación, componentes, técnicas, tipos y funciones, aciertos y desaciertos del proceso y los criterios, sugerencias y necesidades de los miembros de la organización objeto de estudio. El capítulo II analiza, desde una visión integral, los tipos de comunicación frecuentes en el sector de los servicios y su impacto en la organización y en sus componentes estructurales (misión, visión, objetivos estratégicos, características de los puestos de trabajo y acciones realizadas). Capítulo III: a partir de la clasificación metodológica y la aplicación de métodos científicos (entrevistas, focus group y la observación científica) se comprueba si la organización objeto de estudio, Ciateite S.A. utiliza estrategias de comunicación interna acopladas a sus estrategias corporativas y a las necesidades de sus miembros en lo referido al componente operativo de la organización. Finalmente, en el capítulo IV se propone y fundamenta el diseño de un plan de comunicación que cuenta con indicadores medibles, que integran la comunicación de forma ascendente y descendente, la propuesta de un moderador de la comunicación, las etapas del proceso y su monitoreo. De tal forma, se logra una integración coherente que permita el seguimiento de las novedades suscitadas, las etapas y monitoree la conclusión de las mismas en total sinergia con los trámites concluidos con éxito y los que tuvieron novedades por falta de comunicación, mejorando el nivel de productividad y evitando los re-procesos. Para ello, la presente investigación desarrolla una herramienta de comunicación que permite evaluar todos los eslabones de la cadena e identificar las etapas en las cuales hace falta fortalecer la comunicación, mejorando de esta manera el proceso interno, el ambiente laboral y las relaciones entre las partes del grupo.

ANTECEDENTES

El grupo Torres & Torres está constituido por un conjunto de empresas dedicadas a brindar un Servicio Logístico Integral de Comercio Exterior. La compañía comienza sus labores en el año 1995, gracias a la iniciativa de los hermanos Torres Alaña y en sus inicios estuvo ubicada en una oficina en el propio domicilio: Rosendo Avilés y José de Antepara. La experiencia de su padre don Eduardo Torres Hinojosa y las necesidades existentes en el mercado de agentes afianzados de aduanas, se convierten en la motivación principal para el nacimiento de la empresa. Luego de tres años y con tan solo 15 empleados se constituye en 1998 la compañía Ciateite S.A., empresa que brindaría el servicio de transporte de carga por carretera. En los comienzos utilizó vehículos subcontratados pero en el año 2002 hace su primera importación de flota de camiones para brindar un servicio total.

Ciateite S.A, esta domiciliado en el Guasmo Sur de la ciudad de Guayaquil y en el año 2014 desarrolla acciones constructivas para consolidarse como organización y brindar un servicio de calidad: se construyó el nuevo patio de operaciones para el mantenimiento de sus vehículos, una edificación que alberga sus 40 cabezales y plataformas propias y otras 10 llegadas en el año 2015, para poder cumplir un nuevo sueño del fundador de la empresa, ubicar el área operativa en el “bunker” como es conocido este patio por quienes conforman la institución.

En la actualidad Ciateite S.A., cuenta con 100 empleados distribuidos para satisfacer las necesidades de transportes, el 55% de sus operaciones las realiza con flota propia y el 45% restante con flota subcontratada; brinda servicios a

518 clientes y el 51% los realiza con 15 clientes principales; el 72% de sus operaciones son de retiro de carga de importación y el 14% de exportación para un 86% de servicio total brindado.

PROBLEMÁTICA

La experiencia de la compañía Ciateite S.A. en el mercado, avalado por sus 17 años de labor, y el uso de medios tecnológicos como celulares, radios, sistema de localización satelital para sus operaciones la hacen acreedora de la Re-Certificación BASC (Business Anti-Smuggling Coalition), dedicada al transporte seguro de las mercaderías a nivel nacional. A pesar de lo anterior, existen retrasos de las cargas en las bodegas destino lo que origina el descontento de los clientes, turnos perdidos por la flota como consecuencia de la falta de comunicación en la asignación del área de programación; si bien operativamente se cumple con los tiempos requeridos por el cliente, internamente subyacen problemas administrativos-operativos que afectan la facturación en el tiempo establecido todo lo cual genera descontento y afectaciones en la credibilidad empresarial.

Por su parte, las relaciones interpersonales se ven permeadas de incumplimientos en las funciones y calidad de los servicios, el ambiente de trabajo es tenso y poco productivo; la desmotivación hace que cada integrante de su empresa se posea de su área y no visualice la necesidad de un trabajo integral y corporativo en pos de la unidad interna de la compañía afectando el proceso en su totalidad, existiendo roces entre colaboradores y haciendo que exista falta de credibilidad ante los clientes. Además, los procedimientos y procesos reconocidos y aprobados en el área operativa no son cumplidos de forma eficaz originando descoordinación en la ejecución de las actividades y evidenciando grandes problemas de índole comunicacional.

JUSTIFICACIÓN

En los últimos años las empresas dedicadas a la prestación de servicios han logrado concientizar la necesidad de un proceso de comunicación interna pertinente para lograr una organización exitosa y por ende competitiva en el mercado. En la compañía objeto de estudio, la empresa más antigua evidencia mayor motivación por lograrlo debido a su experiencia y por contar con un departamento de calidad dirigido a la mejora constante de sus procesos.

Sin embargo, este departamento no ha realizado un estudio de los procesos a nivel empresarial integral que incluya al grupo de empresas que está creciendo y teniendo novedades en sus procesos. En este sentido, no se cuenta con indicadores que faciliten el análisis desde el departamento de calidad para la mejora constante de sus procesos, no se realiza un análisis de las causas, efectos y posibles soluciones para las quejas receptadas por la empresa de los clientes en la compañía de transporte, los procedimientos para la identificación y solución de problemas derivados de las relaciones laborales no tienen en cuenta aspectos comunicacionales, psicológicos y sociológicos; no existe evidencia de acciones correctivas para un análisis de gestión en lo referido a entrega tardía de contenedores, reproceso y quejas de los clientes ni de indicadores, acciones, procesos dirigidos a mejorar y desarrollar un proceso de comunicación interna adecuado y eficaz lo que hace que el intercambio de información no sea la más indicada puesto que el receptor no capta correctamente lo que el emisor comunica.

La eficacia en la comunicación con énfasis en la comunicación interna ha sido objeto de estudio por muchos autores. La comunicación con los

empleados tiene como objetivo influir en la búsqueda del fin común. La organización tiene un objetivo, y los directivos necesitan que los empleados enfoquen su energía y sus esfuerzos en esa parte del trabajo que ayuda a la empresa para cumplir estos objetivos (Holtz, 2004)

Resulta de suma importancia la comunicación interpersonal en la organización y desarrollar un plan de gestión para perfeccionar los procesos del área operativa que logre distribuir la información de manera vertical y horizontalmente para alcanzar la habilidad que el mando intermedio necesita, que no es otra que la de comunicarse correctamente a través de valores como el diálogo, colaboración y motivación.

Vale la pena gastar tanto tiempo como esfuerzo en obtener competencias dialógicas. Experiencias de empresas, que sistemáticamente han entrenado sus encargados en competencias dialógicas, muestran que el empleado piense que le toman en cuenta y que tengan más oportunidades de hacer sus experiencias, capacidad y potencial. (Pjetursson, 2006). Lo anterior, permitirá a los administradores de la empresa identificar y desarrollar acciones para reducir las contradicciones entre las operaciones y estrategias del personal y por tanto lograr mayores niveles de eficiencia. Lo anterior, facilitará mayor reconocimiento social por parte de los clientes externos en tanto se verán favorecidos con las transformaciones, lo que redundará en lograr mayor eficiencia temporal, en el desempeño de los servicios y en la calidad.

Los clientes internos, son los ejecutores de todas las actividades operativas que conlleva a alcanzar la estrategia. Por ello el objetivo de este proyecto, es buscar potenciar sus habilidades comunicativas y conocimientos para cerrar

brechas entre las competencias necesarias de cada unidad de trabajo y los puestos actuales de la empresa, beneficiando a los empleados con desarrollo empresarial y suprimiendo actividades innecesarias, haciendo que su trabajo se enfoque en realizar tareas que contribuyan al éxito de la empresa.

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación para mejorar procesos que faciliten los flujos de comunicación interna en la compañía Ciateite S.A., de Guayaquil luego de haber determinado su incidencia en el área operativa.

Objetivos Específicos

- Fundamentar las bases teóricas y científicas de la comunicación permitiendo el desarrollo de la investigación.
- Identificar a través de grupos focales y entrevistas los canales de comunicación interna existentes en la compañía Ciateite S.A. para desarrollar posibles soluciones.
- Mejorar los canales existentes de comunicación interna para potencializar el proceso y alcanzar las estrategias corporativas.
- Desarrollar herramientas de comunicación entre los colaboradores de manera que permita generar un sentido de pertenencia con la empresa.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las tendencias históricas en torno al proceso de comunicación y su incidencia en la cultura corporativa empresarial?

- ¿Cómo fundamentar las bases teóricas y científicas del proceso de comunicación interna de la compañía Ciateite S.A., de Guayaquil, teniendo en cuenta los canales de comunicación existentes desde una visión integral que contribuya a su perfeccionamiento y eficacia corporativa?
- ¿Qué herramientas de comunicación desarrollar entre los colaboradores de manera que genere un sentido de pertenencia empresarial?
- ¿Cómo implementar un Plan de Comunicación Interna de la compañía Ciateite S.A., de Guayaquil, que permita la integración de sus procesos estratégicos con el proceso de comunicación interna de la entidad y favorezca el sentido de identidad y la consecución de sus estrategias corporativas?

Capítulo 1

1. Marco Teórico, Conceptual y Legal

1.1 La Comunicación Organizacional

El desarrollo de las sociedades humanas está determinado en gran medida por la capacidad de comunicarse. En términos generales la comunicación tiene como finalidad el intercambio de mensajes entre individuos. La comunicación es un proceso, y el mecanismo que lo sustenta en el espacio-tiempo es la interacción; esta se basa en la retroacción (acción de retorno o feedback) (Costa, 2014).

Según Dolan y Martín (1991, pág.32) la comunicación es un proceso bilateral de intercambio de información entre al menos dos personas o dos grupos: emisor el que transmite el mensaje, y receptor el que recibe la información y su comprensión porque la información debe tener una significación para el receptor. La comunicación tiene tres componentes: el orador, el discurso y el auditorio se puede organizar el estudio del proceso de comunicación de acuerdo a los componentes antes mencionados: la persona que habla (emisor); el discurso que pronuncia (mensaje) y la persona que escucha (receptor). De esta manera se puede estudiar la comunicación interpersonal, intergrupala, organizacional interna y externa, entre otras, cada una de ellas desde la disciplina elegida. Es así que la comunicación se transforma en una herramienta indispensable por medio de la cual los individuos pueden entender la razón de su existencia dentro de cualquier grupo social (Berlo, 1984).

En el ámbito de las organizaciones, la Comunicología se entiende como una acción o lenguaje que se adapta a la ciencia de la comunicación y tiene una naturaleza práctica. De hecho se convierte en el puente entre la teoría, la metodología y la acción a través de un conjunto de recursos que facilitan y promueven el desarrollo de estrategias para el sector empresarial.

La comunicación organizacional como campo de estudio avanza de manera significativa en los últimos años, prueba de ello, es el surgimiento de diferentes miradas, enfoques y perspectivas que permiten comprenderla hoy como un fenómeno determinante de las interacciones humanas y, como tal, posibilitador de transformaciones en múltiples dimensiones. Países como México, Argentina, Chile, Colombia y España, vienen ofreciendo importantes aportes al estudio y práctica de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, la mayoría de ellos, como respuesta a la necesidad de superar paradigmas mecanicistas y lineales y, principalmente, obedeciendo al interés de entenderla como proceso de intercambio, de articulación de realidades y motor de cambio social. (Nosnik, 2014)

La actividad actual de las empresas se enmarca en un ambiente competitivo en el que para poder sobrevivir y crecer en el entorno empresarial, es necesario fomentar e impulsar su Comunicación. Y por su importancia para las economías nacionales, las pequeñas y medianas empresas no se pueden permitir olvidar estas actividades, claves en el desarrollo empresarial. (Marín, 2014). De tal forma el proceso de comunicación en el ámbito organizacional determina la calidad y pertinencia de las relaciones laborales y la existencia de un clima de trabajo adecuado. Un clima organizacional acertado favorece una

percepción y opinión positiva de los trabajadores y el fomento de una cultura organizacional. El clima organizacional se entiende como el conjunto de características que definen el ambiente de trabajo de una organización y que ejerce efecto sobre el comportamiento, las relaciones y las actitudes de los individuos. (Bernal, 2015)

Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento. (Manosalvas & otros, 2015). En la cultura organizacional se debe tener claro que para que se pueda vivir un proceso de identidad y pertenencia, armonía y alineación los objetivos de los trabajadores deben estar en concordancia con los objetivos de la organización de tal manera que se logre mostrar una coherencia entre lo que se dice y hace, hacia los públicos externos. (Arbeláez & Calderón, 2014).

Por su parte, se consideró, refiriéndose a los aspectos propios del concepto que lo particularizan y lo identifican en el mundo empresarial y de negocios, que la Comunicología presenta tres propiedades que definen su especificidad. Se podría definir como tres en uno; o sea: vectorial en el campo físico; transversal en el sociológico; instrumental en el tecnológico. (Costales, 2014).

1.1.1 Proceso de la comunicación.

Watts, Dalton y Hoyle (2012, pág. 45) afirmaron que el proceso de la comunicación se da tomando en cuenta la presencia de un emisor, que es la persona o la instancia que emite señales. Un mensaje, que se refiere a esas

señales que pueden ser: sonidos, palabras, textos, gestos, etc. Un receptor, que será aquella instancia o persona que recibe el mensaje. Un canal, que es el que une al emisor con el receptor, puede ser un medio escrito, una conversación, etc. La retroalimentación, se da cuando el receptor contesta al emisor. Si el receptor no contesta puede que el mensaje no haya llegado. El ruido, es todo aquello que afecta a la comunicación, es decir, que impide que la información llegue al receptor. Es una distorsión, también llamada interferencia (Watts, Dalton, & Hoyle, 2012)

1.1.2 Las fallas de la comunicación.

Muchos de los problemas organizacionales en las empresas modernas se dan por fallas o problemas en la comunicación. A su vez, muchas veces estas fallas son solo síntomas de problemas mayores. Al respecto, se evidencian varios factores subjetivos que impiden el desarrollo de relaciones adecuadas entre el personal de la organización y que desencadenan en situaciones laborales y profesionales negativas que afectan a largo y mediano plazo la eficiencia y el éxito de las organizaciones.

Las fallas de la comunicación pueden darse en el emisor, en el mensaje, en el receptor o en la retroalimentación. Por ello se reconoce que la falta de planeación del mensaje, suposiciones, distorsión semántica cuando el significado del mensaje enviado por el emisor no es lo mismo para el receptor, mala expresión de los mensajes, barreras por diferencias de idiomas, escucha deficiente y evaluación prematura, comunicación impersonal, sobrecarga de información. (Koontz & Weihrich, 2016)

Las personas responden de diferente manera a la sobrecarga. Así, pueden desestimar la información, cometer errores al procesarla, demorar el procesamiento de la información, filtrar la información con criterios equivocados y también rehuendo la tarea de la comunicación (Murillo, 2011). Un enfoque sistémico de la gestión de comunicación organizacional implica, en la práctica concreta, la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación. (Álvarez, 2011)

1.1.3 Tipos de comunicación.

Existen varias clasificaciones de la comunicación. Según el lugar donde se da la comunicación y que puede ser al interior de la empresa o fuera de la misma. Así se consideran la comunicación formal, referida a la comunicación que se lleva adelante de acuerdo a niveles jerárquicos y protocolos establecidos. Se trasmite órdenes o instrucciones para la realización de tareas o actividades de la empresa. Se utilizan memorandos, comunicados y otros. Como característica se encuentra que toma bastante tiempo realizarla ya que se deben cumplir las formalidades y la comunicación informal, que se da entre los miembros de la empresa pero no utilizando canales oficiales, razón que permite la transmisión de información en un tiempo menor que la comunicación formal. Encontramos como ejemplo las conversaciones en los pasillos.

Por otro lado, se identifican la comunicación vertical descendente, se da cuando la información se transmite de las direcciones o mandos medios hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. Se realiza a través de circulares, órdenes, anuncios, manuales de funciones, entrevistas, y la comunicación

vertical ascendente, se da cuando los mensajes son transmitidos desde los empleados de base o mandos intermedios hacia los niveles jerárquicos superiores. Se lo hace a través de sugerencias, sondeos de opinión, encuestas, etc. Esto permite conocer más de cerca los problemas del personal, permite mejorar la toma de decisiones, facilita la integración.

A lo anterior, se integra la comunicación horizontal, es la transmisión de información que se da entre grupos de trabajo o empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Esta comunicación apoya en labores de coordinación, fomenta el trabajo en equipo, propicia el consenso en la toma de decisiones, evita malos entendidos; la comunicación transversal, es la que se da entre todas las personas de la organización en todas direcciones no interesando los niveles jerárquicos. Es necesario hacer notar que este tipo de comunicación se da en organizaciones más modernas donde la gestión es más participativa e integrada. Otro aspecto a tomar en cuenta es el hecho de la introducción de las tecnologías de información y de telecomunicación remarcando especialmente el uso del correo electrónico que cada vez se hace un instrumento más imprescindible en las organizaciones y la comunicación circular, es la que se da en pequeñas empresas donde la información va indistintamente entre todos los niveles de la estructura funcional de la empresa, según el código que se utilice en el mensaje.

La comunicación verbal oral, se da mediante la voz y tanto emisor como receptor pueden aclarar dudas en forma inmediata gracias a la retroalimentación. Algunas ventajas que podemos encontrar son: el contacto personal inmediato, el no uso de papel, existencia de un espíritu de trabajo y

amistad. Como desventajas se señala que no siempre se puede comprobar y también que se puede distorsionar lo que se dijo y la comunicación escrita, que se da mediante la escritura y permite leer más de una vez el mensaje no dando lugar a cambiar el mismo. Algunas ventajas son: que no da lugar a otras interpretaciones, que se puede comprobar fácilmente, que se puede añadir ilustraciones o imágenes. La comunicación no verbal, se la realiza sin el uso de signos lingüísticos y pueden ser gestos, forma de vestir, posturas, miradas, expresiones faciales, movimientos, etc. En muchas ocasiones acompaña a la comunicación oral ayudando a enfatizar el mensaje que se envía. (Murillo, 2011).

1.2. La Comunicación Corporativa y la Ética de la comunicación.

La comunicación Corporativa solo es aplicable a la empresa privada, una empresa privada que sea una corporación; o sea: una gran empresa; nunca una empresa pequeña o mediana, ni tampoco una entidad, organización o institución que sea pública. (Costales, 2014) De tal forma, Murrillo (2011, pág 89) afirmó que la comunicación organizacional es llevar la información de una instancia a otra de tal manera que se produzca una adecuada relación entre los miembros de una empresa y permita, por lo tanto, un desempeño laboral individual y grupal.

En este sentido y teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (Goldhaber, 2000). Respecto de

la intención o propósito de la comunicación organizacional dentro de la organización se sostiene que el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porqué son enviados y a qué funciones específicas sirven. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. (Goldhaber, 2000)

La administración por valores permite educar a los miembros de la organización para que estos tengan un comportamiento ético en el entorno de los negocios, sino también tiene beneficios económicos. La falta de compromiso y responsabilidad poca claridad de la información o ausencia de transparencia, son algunos ejemplos de porque administrar valores es rentable. (Ocampo, 2011)

1.2.1 Clasificación de la comunicación organizacional.

A nivel empresarial se pueden encontrar dos formas de comunicación: interna y externa. La comunicación interna es una herramienta para la motivación de los empleados y para transmitirles toda la información acerca de las actividades de la empresa, de sus logros y fracasos. Es un mecanismo fundamental para conseguir que todos los miembros de la empresa encaminen sus actividades y orienten sus esfuerzos hacia la consecución de las mismas metas y objetivos, los de la organización. (Gómez & Benito, 2014)

La comunicación interna es un activo vital para la organización y su buena gestión repercutirá en un buen clima laboral, en un mejor desarrollo de los programas y actividades de la empresa y, además, en la comunicación externa. Los empleados son una parte fundamental de la organización. Se erigen como

una fuente más de información que puede ser muy beneficiosa para la imagen corporativa o, en caso contrario, indudablemente perjudicial para la misma.

(Gómez & Benito, 2014)

1.2.1.1 Importancia de la comunicación interna.

Con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, la atención empezó a centrarse en el estudio de los grupos. Se observó y analizó el funcionamiento de los mismos, los problemas de comunicación intergrupales comenzaron a formar parte de los temas de estudio por parte de los investigadores y se identificó la necesidad de elevar la competencia de los administradores a través del trato interpersonal.

Con el propósito de adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de comunicación. Se estaban dando los primeros pasos de lo que tiempo después se llamaría comunicación organizacional interna, o simplemente comunicación interna. La comunicación interna en la organización siempre ha existido, pero es a partir de los años noventa que comienza a cobrar cada vez mayor reconocimiento, en pocos años despierta gran interés no solamente en los estudiosos de las organizaciones, empresarios y gerentes interesados en mejorar los procesos de producción laboral, sino también en todos aquellos que de una u otra manera, en su actividad cotidiana, ejercitan la comunicación como factor fundamental de sus relaciones interpersonales.

La necesidad de las organizaciones de comunicarse con sus integrantes y de gestionar la información que circula de manera interna por la misma, hace que

la función de la comunicación vaya transitando desde un papel casi sin importancia, hacia uno preponderante que sigue vigente actualmente; ya que sirve para comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados y/o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma.

Hace unos diez años una de las principales transformaciones de las organizaciones en la mayoría de los países europeos ha consistido en el reconocimiento del papel estratégico de la comunicación interna. En pocos años la función de la comunicación interna se ha elevado a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la organización y asignado presupuesto y capital humano en la medida en que se han diversificado las actividades asignadas a dicha función.

Otros autores señalan que teniendo en cuenta las funciones de la comunicación dentro de la empresa se puede afirmar que la comunicación interna siempre ha existido ya que se constituye en esencia misma de las organizaciones porque permite la relación entre el personal y por otro lado que circule la información que es vital para el buen desenvolvimiento de la empresa (Murillo, 2011)

1.2.1.2 Funciones principales de la comunicación interna.

Los procesos de comunicación han evolucionado a lo largo del tiempo y las perspectivas de análisis también. Sin embargo, la manera de mirar las organizaciones y la gestión de las mismas y de sus recursos humanos, especialmente los seres humanos, también ha sido objeto de importantes

cambios. Como ya hay muchos años defendemos: de la eficacia del proceso de comunicación, es evidente de la eficacia de la gestión; de la eficacia de la estrategia de comunicación, es evidente de la eficacia de la estrategia de gestión. Y es por esta razón que también hay mucho nos atrevimos a decir que gestión sin comunicación, no es gestión (Félix, 2014)

Las funciones que debe cumplir la comunicación interna en el marco de una organización han sido motivo de análisis de la mayor parte de los autores que tratan la temática. Tales funciones constituyen la manifestación visible de este proceso al interior de una organización.

El control del comportamiento actúa como ente de control en las relaciones interpersonales dentro de la empresa. En este sentido, lo referido al control del comportamiento se interpreta de varias formas. Así, puede verse de dos maneras, la formal, utilizando sus jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenderse los empleados; la informal, controla el comportamiento de los grupos de trabajo, y se produce un autocontrol en el propio grupo. (Murillo, 2011)

El proceso comunicativo contribuye a relaciones personales adecuadas y por tanto a la motivación dentro del ámbito laboral y al mejoramiento de los indicadores productivos y de servicios establecidos por los documentos rectores de la organización. La relación con los profesionales de las entidades es un elemento decisivo en el éxito de la aplicación de los procesos comunicacionales (Gil, 2013)

Bajo esta nueva luz las compañías entienden que, para abrir espacios para la innovación y creatividad, la comunicación adquiere una dimensión fundamental como herramienta estratégica. Como instrumento de gestión y dirección ayuda al establecimiento y organización del conjunto de relaciones dentro de la empresa, actuando como un engranaje preciso donde la innovación fluya en todas las direcciones. (Recalde & Glaría, 2015).

El comunicador organizacional profesional, hoy en día, tiene muchas posibilidades en empresas e instituciones porque contribuye a ofrecer una visión integral del negocio, gestiona el proceso de intercambio y transferencia de información, opinión, sentimientos o actitudes de los miembros de una organización. Para ello elabora mensajes y los comunica buscando un efecto deseado. (Vázquez, 2012)

El autor anterior siguiendo la línea de sus estudios y concepciones sobre la comunicación, la organización y los empleados señaló que este profesional ha de poseer una diversidad de conocimientos, habilidades y capacidades, entre las que destacó su capacidad de dominio del lenguaje: escuchar, hablar, leer y escribir adecuadamente en determinado contexto. (Vázquez, 2012) La importancia de la comunicación interna en la gestión de las organizaciones evidencia la necesidad de profesionales competentes en el área (Rojas, 2015). El cambio de paradigma y de las formas de concebir la empresa requiere de profesionales competentes y visionarios en todos los aspectos del funcionamiento organizacional.

El eficiente desenvolvimiento de la organización dependerá en gran medida de la eficacia en la esfera organizacional. Su efectividad contribuye a la

implementación eficiente de las políticas motivacionales, equipos de trabajo y liderazgo empresarial, formación de competencias comunicacionales y compromiso colectivo hacia la empresa. En resumen, el proceso de aprendizaje organizacional puede ser influido por cuatro condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional (Castañeda, 2015).

Es por ello, que el proceso de comunicación interna se convierte en una de las variables más importantes a gestionar por quienes conducen las organizaciones. En este sentido, y desde una visión prospectiva de la Teoría Administrativa se le otorga gran importancia al proceso de comunicación interna. Es así, que la comunicación interna pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento; ya que mejora la gestión de las organizaciones, sus procesos y la innovación (Álvarez, 2011). El cumplimiento del objeto social de la organización y el grado de satisfacción de sus empleados brindan una imagen adecuada y necesaria de las corporaciones.

1.2.1.3 La gestión estratégica de la comunicación interna.

En correspondencia con lo plasmado en la investigación y los diversos criterios de los autores citados la visión estratégica de la comunicación es una necesidad de las organizaciones contemporáneas. Es así, que desde una perspectiva sistémica, la comunicación se concibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto (Álvarez, 2011)

La integración comunicación – organización demuestra la función estratégica del proceso comunicativo y su verdadera fuerza de acción. La comunicación en las organizaciones, entendida como proceso planeado y articulado con objetivos organizacionales, ofrece elementos claves para la comprensión de las dinámicas del entorno y convertir en valor, intangibles como la información y las relaciones. (Palacios, 2014)

El planeamiento estratégico es un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa. (Aguirre, 2015).

De tal forma se reconoce como: un proceso organizado y estructurado mediante el cual se preparan una serie de actividades que impactan directamente en la toma de decisiones de una organización; para lograr esto se procesa y analiza la información interna y externa que sea relevante, apropiada y que demuestre la realidad actual del entorno económico, el cual se desempeña con el fin de realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa, identificando el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el futuro de la organización. (Willardson, 2013)

En términos de gestión (objetivos y estrategias), la comunicación en y de la organización debe ser concebida como un conjunto de variables de intervención. Es así que si queremos predecir los resultados de nuestras propias comunicaciones de organización, son imprescindibles dos referentes: qué

pretendemos conseguir y cuál es la previsión en términos de inversión (Costa, 2002).

Un modelo de gestión que distingue la comunicación organizacional por sus propósitos, contenidos definidos, inversión en tiempo y dinero y resultados congruentes con la organización. Cuando al interior de la organización se evidencian procesos claros de comunicación se consigue hacer participar a los miembros en la estructuración de una cultura e identidad propia que aumente el sentido de pertenencia y los lleve a cooperar para conseguir objetivos comunes. (Arbeláez & Calderón, 2014)

1.3 La Teoría General de la Administración para la Comunicación.

El proceso de comunicación interna se ha desarrollado desde visiones diferentes que parten de las teorías administrativas. De esta forma ha transitado desde una visión de simple acto informativo, según las teorías iniciales hasta un acto comunicativo, con sus componentes y relaciones, en virtud de las modernas teorías de la administración. En los albores de la Teoría General de la Administración, se ignoró la comunicación como proceso clave en el estudio de la conducta humana en las organizaciones. Se destacó la información descendente de los supervisores a los obreros, como la mejor manera de enseñar a estos últimos a desempeñar sus labores, suponiendo que los trabajadores entendían y estaban de acuerdo con las órdenes dadas, no importaba su opinión.

La teoría clásica consideró las comunicaciones descendentes, por cuyo canal se envían las órdenes de los superiores a los subordinados, y las

ascendentes como vínculo que permite que el subordinado reciba la información para el control de lo oportunamente ordenado. Fuera de estos tipos de comunicaciones no reconoció ninguna otra posibilidad de vínculo o relación entre los miembros de la organización.

Como excepción, planteó el principio del puente, diseñado para permitir la desviación de los canales formales cuando dos personas del mismo nivel jerárquico necesitan comunicarse para efectuar una actividad común; sin embargo, esta comunicación horizontal o entre iguales debía estar autorizada por los superiores inmediatos de ambas personas y se limitaba solamente a la comunicación formal.

El enfoque neoclásico estudió la relación individuo-organización considerando a la organización como un sistema social con objetivos a alcanzar. Sin embargo, su preocupación fundamental estaba en establecer los principios generales de administración, es decir, definir la manera como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar, dejando de lado el análisis de los sistemas de comunicación en las organizaciones para lograr una ventaja competitiva, la que le permitiría integrar los objetivos organizacionales e individuales.

La teoría de la burocracia representó un modelo de estructura organizacional en la que la comunicación estaba muy formalizada y la flexibilidad era mínima. El énfasis en las reglas y procedimientos exigía que la comunicación se iniciara en la punta de jerarquía o cadena de mando y la organización esté unida por comunicaciones escritas. Propuso una comunicación muy estructurada, rigurosamente controlada solo para cuidar las

necesidades de la producción y brindó poca oportunidad a la participación de los miembros de la organización.

La comunicación fue, en principio un medio para desplazar la información hacia arriba y hacia abajo en una cadena de mando formal. La comunicación horizontal entre compañeros era casi inexistente, en cuanto a la comunicación vertical, la única válida era la descendente. Las funciones de la comunicación se ven limitadas en esta teoría, ignora los factores de la comunicación informal, la complejidad de la motivación y la riqueza de los recursos humanos. Respecto del enfoque humanístico, éste sostenía la importancia de la comunicación informal y su relación con el aumento de la motivación del personal.

Según la teoría X, la comunicación era, en principio, el proceso de transmitir información y órdenes del extremo superior al inferior de la jerarquía, propiciando poco que los subordinados inicien la comunicación con sus supervisores. La comunicación con o entre los empleados no se propiciaba y como resultado se confería poca importancia a la información que circulaba de manera informal en la organización a través de los rumores. Sin embargo los administradores de la teoría Y se centraron menos en estas regulaciones formales y más en la comunicación oral informal.

La teoría de la aceptación desafió formalmente el supuesto de que una orden o comunicación se entendía y se acataba solo por haber sido enviada a través de los canales adecuados, la autoridad depende, no del superior, sino de la decisión del subordinado de aceptarla o no. La teoría de autoridad formal, destacó el rol del jefe, la teoría de la aceptación destacó el rol del subordinado.

Hasta ese momento la comunicación era en esencia el proceso de mover la información hacia arriba y hacia abajo en la cadena de mando formal; la información y las órdenes, ambas eran competencias de la producción, ahora básicamente pasan a ser el foco de las actividades administrativas.

Su énfasis en la comunicación como medio para desarrollar la cooperación fue único en su tiempo, creía que el sistema de comunicación de una organización era la manera de inducir la cooperación. La teoría de la decisión destaca la importancia de la comunicación, los canales de comunicación se extienden en todas las direcciones, pues deben facilitar la información para el proceso decisorio de toda la organización.

La teoría general de sistemas consideró a la comunicación como un proceso esencial que permite la interdependencia entre las partes de cualquier sistema, señalando que el papel esencial de la comunicación es relacionar dichas partes. Para el enfoque contingencial, los administradores deben desarrollar actitudes y habilidades abiertas que le permitan comunicarse con cada uno de los integrantes de la organización.

De esta manera la comunicación es una variable importante a la hora de resolver conflictos organizacionales. La organización se ve favorecida, tanto como las personas, debido a que los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz & Kahn, 2000).

El trabajo solitario sin interacción no contribuye a lograr los objetivos estratégicos. La única forma de lograrlos es realizar una acción coordinada y

fomentar el trabajo en equipo, y para ello la comunicación interna se transforma en un elemento indispensable. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna funciona además como instrumento de cambio que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Esto además contribuye a otro de los objetivos que toda organización persigue, que sus trabajadores estén motivados e identificados con los objetivos organizacionales.

La comunicación es vital en el establecimiento de metas, ya que indica a las personas de menor nivel cuales son los objetivos o, a través de discusión de grupo, las involucran en la determinación de sus propias finalidades departamentales o personales, la comunicación desempeña un papel vital en los procesos de control. En la búsqueda de la calidad total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección. Para la

implementación de un modelo de gestión total de calidad, el logro de una comunicación interna eficaz es un requisito indispensable.

1.3.1 Control de calidad total.

El control de calidad total es uno de los principios de la gerencia japonesa. En la actualidad y como resultado de la competitividad y la necesidad de un adecuado posicionamiento en el mercado abarca todos los aspectos concernientes a la gerencia. Es una manera de mejorar constantemente la performance en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización y consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para optimizar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la misma y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro.

No debe considerarse estrictamente como una actividad de control de calidad, sino como una estrategia destinada a servir a la gerencia para alcanzar mayor competitividad y rentabilidad, logrando de tal forma un progreso en todos los aspectos de la actividad. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible con la participación de la totalidad de los públicos, profundizando en la capacitación constante y el monitoreo estadístico de los resultados.

1.3.2 Enfoque de la calidad de Edward Deming.

Este enfoque se fundamentó en la mejora continua de los procesos y se definió a partir del reconocido ciclo de planificación, comprobación y control y que se expresa de la siguiente forma: planificación, selección y registro de la

circunstancia para el mejoramiento, definir acciones para su establecimiento y observación de los resultados. Comprobación, diagnóstico del proceso; control, convertir en cotidiana la acción de mejora.

1.3.3 El Enfoque de la calidad de Philip B. Crosby seis sigma

Este enfoque defendió la idea de evitar todo tipo de defectos como base para la gestión del proceso de control de la calidad. Con ello, justificaba la idea de no establecer criterios erróneos como parámetros permisibles entre los trabajadores de una entidad. Ante la imposibilidad de una actuación sin errores y por tanto de empleo de la teoría citada los estudiosos del tema han propuesto varios modelos que inciden en el logro de la calidad. En la mayoría de las propuestas se consideraron estudios estadísticos y una visión de la gestión con el cliente como prioridad, para el logro de resultados positivos y la eficiencia en el ciclo productivo (Álvarez, 2011). Las empresas reconocen entonces la importancia de: cumplir con su objeto social, alta calidad en la producción, liderazgo y trabajo en equipo y la necesidad de la prevención.

1.3.4 Joseph M. Juran y el enfoque de la calidad

Este enfoque y sus seguidores señalaron tres procesos similares a los de la actividad en el área de las finanzas para el logro de la calidad: planificación, control y mejoramiento. La esencia de la teoría descrita radica en el reconocimiento de la necesidad de una visión integrativa de los procesos como única forma de, a partir del aprendizaje generado, lograr altos niveles de calidad y reducción de gastos. (Ponsati & Campos, 2010).

1.3.4.1 La calidad: planificación, control y mejoramiento.

La integración entre los procesos para el logro de la calidad se constituye a partir de acciones interrelacionadas. En el primero de los procesos se generan acciones y procesos que toman como guía la satisfacción del cliente como, identificación de los potenciales clientes y sus necesidades; traducción de las necesidades según los parámetros de la empresa; productos pertinentes según las necesidades y particularidades demandadas y relación directa entre lo planificado y las fuerzas que operan en las entidades

Por su parte el control, como proceso, se desarrolla a partir de acciones integradas y relacionadas entre las cuales se identifican al diagnóstico del proceso vigente; evaluación de la correlación existente entre el estado actual y el estado deseado teniendo en cuenta la visión de calidad y definición de posibles acciones que disminuyan la brecha existente entre los estados.

Por último el mejoramiento como proceso es resultado de los anteriores con lo cual se logra, mejorar el desempeño según los parámetros de calidad reconocidos; identificar el soporte material necesario para alcanzar el estado deseado de calidad; definir el equipo de trabajo para la solución de los problemas y determinar los parámetros que evidencian la calidad del proceso y su sistematización.

Capítulo 2

2.1 Reseña Histórica de la Compañía.

El Grupo Torres & Torres, se inició en el año 1988, cuando el joven líder y visionario Pablo Torres Alaña obtuvo la credencial como Agente de Aduana autorizado por la Aduana del Ecuador, durante los próximos años el negocio fue creciendo muy fuertemente hasta posicionarse en el año 1995 dentro de los 100 agentes más importantes del Ecuador. Pensando en cubrir una necesidad insatisfecha de transporte, en función de que los importadores y exportadores solicitaban se atiende el servicio integral de la logística de comercio exterior, se tuvo la iniciativa de crear una compañía segura y eficiente, por eso se constituyó en el año 1998 CIATEITE S.A. adaptándola a las más exigentes necesidades sobre control, manipuleo y transporte de carga.

Es importante destacar que CIATEITE S.A. cuenta desde el año 2005 con la certificación de procesos de seguridad BASC y certificación de calidad ISO 9001, también cuenta con Licencia ambiental de transporte para materiales peligrosos y les permite obtener la fiabilidad del cliente, lo que la distingue del resto de empresas de transporte y le permite competir con las mejores notas. Cuentan con capacidad de endeudamiento renovando constantemente las flotas, con dispositivos de rastreo que dispongan de seguridad, minimizando los riesgos y garantizando que la entrega llegue justo a tiempo.

2.1.1 Marco legal de la empresa.

En virtud de lo establecido en la Ley de Compañías del Ecuador, se constituyen los diferentes tipos de compañías reconocidas en el país. La citada

normativa reconoce como elementos constitutivos de las compañías las acciones que integran su capital, los accionistas y su participación y maneras de responder ante situaciones jurídicas y se regulan por lo establecido en sede civil; inscripción pública y capacidad jurídica posterior a la citada inscripción registral.

La compañía Ciateite, sociedad anónima se constituye en el año 1998, comenzando sus actividades en agosto del propio año. El 4 de septiembre de 1998 se inscribe en el registro de compañías del Ecuador. La compañía se rige por lo establecido en la Ley de Superintendencias de Compañías. La citada ley es la encargada de regular desde el Derecho, la constitución de la compañía y sus actividades. A su vez, se registrará por lo establecido en el Código de Comercio, los convenios de las partes y el Código Civil Ecuatoriano. La actividad reconocida por la legislación es transporte de carga por carretera y el domicilio legal reza en la inscripción oficial antes mencionada.

2.1.2 Situación actual de la Empresa.

CIATEITE S.A., cuenta con una flota de 40 cabezales propios y 50 equipos de primera línea (Chasis, plataformas, combos, expandibles) con dispositivos de monitoreo y seguimiento GPRS. Como complemento para poder cubrir la demanda del servicio de transporte, cuenta con alianzas con otros transportistas que cubren el déficit que la flota propia no puede abastecer. La capacidad para cubrir la demanda con flota propia está en el 40% aproximadamente, por lo que la diferencia actualmente es cubierta con operadores, pero el propósito es ir aumentando el porcentaje de vehículos propios.

La empresa ofrece el servicio transporte de carga pesada de importación y exportación desde las Terminales de Carga Marítimas y Aéreas del Ecuador a diferentes destinos nacionales donde se encuentran las bodegas de sus clientes. En función del crecimiento y liderazgo de Torres & Torres, es que la demanda del transporte está en aumento, ya que se comercializa el negocio integral Aduana-Transporte. CIATEITE brinda los siguientes servicios: transporte de contenedores de 20 y 40 pies, de carga suelta, de contenedores refrigerados y de carga sobredimensionada en equipos especiales.

Reconociendo los objetivos de su creación, el objeto social y la demanda de sus servicios la misión de la institución es coordinar el retiro y la entrega oportuna de las cargas según los requerimientos del cliente y la visión satisfacer las necesidades logísticas y operacionales de nuestros clientes en las áreas de comercio exterior y transporte, brindando un servicio total y eficiente, justo a tiempo.

Los objetivos institucionales están dirigidos a contar con el 80% de los vehículos subcontratados equipados con GRPS, contar con el 40% de los camiones (87) de los operadores subcontratados con el dispositivo GPRS. Septiembre 2014, contar con el 100% de los camiones de la flota propia (40) con el dispositivo GPRS, realizar un acercamiento a Tracklink para instalar el dispositivo GPRS en el resto de camiones subcontratados, realizar un acercamiento con los operadores que realicen la instalación del dispositivo GPRS con nuestro actual proveedor.

En la actualidad, y teniendo en cuenta los objetivos identificados, la empresa cuenta con operadores de transporte regularizados, lo cual implica que

cumplen sus procesos de seguridad. A su vez, de los dos proveedores de seguridad, uno cuenta con certificación BASC y el otro está afiliado en proceso de implementación y se incorpora un nuevo proveedor de seguridad que cuenta con certificado BASC vigente.

Los objetivos estratégicos están dirigidos a mantener y aumentar la cartera de clientes, lograr certificaciones que garanticen la fiabilidad del servicio de transporte, constantes actualizaciones del sistema integral (software), incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización, servicio ágil y puntual con entrega segura y a tiempo. Por otro lado, para alcanzar sus objetivos financieros la empresa desarrolla acciones y utiliza la estrategia de crecimiento, basado en incrementar las ventas (mediante las acciones promocionales oportunas para incrementar la cartera de clientes y diversificarla), adicionalmente se implementan controles para las compras e inventarios de insumos.

Todo lo anterior, parte de estrategias que se desarrollan teniendo en cuenta los objetivos de la empresa. Ciateite tiene como objetivo lograr una intimidad con el cliente que le permita fidelizarlo, atendiendo oportunamente sus requerimientos y entregando sus cargas de manera segura y a tiempo. Sus esfuerzos están encaminados a realizar un asesoramiento post-venta; conocer, anticipar y solucionar los problemas a los clientes, convirtiéndonos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

La estrategia de los procesos internos pretende lograr alinear a los proveedores con sus estándares de calidad, se ha invertido en importantes mejoras en su plataforma informática, implementando herramientas de control,

seguimiento y trazabilidad durante todo el proceso de ejecución del servicio. Por su parte, la estrategia de capacidades del personal reconoce que el recurso humano es el activo más importante y sin el cual no pueden lograr llevar a cabo ninguna de las estrategias anteriores, es por esto que la empresa ha pensado en iniciar un proceso de cambio en la cultura organizacional mediante la implementación de un plan de carrera y estudio de clima laboral que les permita alinear los objetivos personales a los institucionales.

2.2 Análisis de la Empresa.

2.2.1 Análisis situacional.

El análisis situacional de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos anteriores se identifican desde el cliente, demanda creciente/Crecimiento de negocios, certificación de proveedores y exigencias de calidad. En cuanto a competencia, certificaciones adquiridas, infraestructura moderna y estrategia Comercial. El mercado, disponibilidad de recursos e insumos, mercado atractivo en el futuro, canales de distribución y barreras de entrada y salida.

2.2.2 Matriz foda:

Tabla 1. Matriz FODA. Ciateite. SA.

Fortalezas	Oportunidades
Pertenecer a un grupo consolidado.	Capacidad para explorar el Mercado Internacional.
Contar con sistemas de gestión ISO 9001, BASC, Licencia Ambiental.	Alianza con otras empresas de agenciamiento de aduana.
Capacidad de endeudamiento.	Tendencia a la externalización de la logística.
Constante renovación de flota.	Carreteras en buen estado.
Infraestructura propia.	Leyes que regulan la actividad de transporte.
	Existencia de un departamento de Recursos Humanos.
Debilidades	Amenazas
Inestabilidad del personal	Transportistas informales (No Regularizados)
Falta de comunicación interna, compromiso y liderazgo.	Medidas tributarias.
Falta de cultura organizacional.	Inconvenientes dados por factores de la naturaleza y políticos.
No se cumplen los procesos establecidos	Inseguridad económica del país.
	Procesos gubernamentales - Administrativos dilatados.

El análisis de la matriz presentada identifica las fortalezas y debilidades de la empresa, aspectos que pueden ser contralados desde lo interno, en tanto caracterizan los procesos que se desarrollan al interior de la corporación. La condición de grupo consolidado en el mercado permite mantenerse como una opción segura y fiable para los clientes, a pesar de las dificultades identificadas. Las debilidades identificadas en el orden de: falta de compromiso, ausencia de liderazgo, orientación inadecuada de los procesos e inseguridad en la jerarquía de mandos medios y superiores desencadenan procesos que repercuten en relaciones interpersonales poco deseadas y por tanto falta de compromiso con la institución.

En este sentido, el departamento de recursos humanos debe, desde una nueva visión, convertirse en el líder del proceso de selección del personal. En cuestiones de liderazgo debe utilizarse la herramienta assessment para la evaluación de potencial de las personas ya que permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Esta herramienta es esencial en procesos masivos de selección de personal y en evaluaciones de potencial para determinar los planes de carrera y la inversión en desarrollo humano que la organización quiere hacer.

Por su parte, las amenazas y oportunidades se integran a las fuerzas externas que inciden en el desempeño de la organización. Se destacan como oportunidades: la ampliación de los servicios para comercializar en la frontera con Colombia y Perú, las alianzas con otras empresas de agenciamiento de aduanas, no contar con flota propia, en tanto los clientes con gran volumen de carga prefieren contratar los servicios de operadores logísticos integrados de tal

manera, que sean estos los que se encarguen de todo el proceso logístico, lo que ofrece una oportunidad al ser parte de un Grupo especializado en estos servicios.

Entre las amenazas para CIATEITE S.A.; se cuentan: las medidas tributarias. De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno el transporte es un servicio gravado con tarifa 0%, sin embargo para poder generar el servicio los componentes del costo como repuestos, llantas, mantenimientos, graban tarifa 14% lo cual al no poder compensar ese crédito tributario se convierte en un gasto, encareciendo el costo del servicio; una medida para esta pérdida es incrementar el costo del flete dado que incluirá los valores involucrados en repuestos, mantenimiento, llantas incluido el IVA.

En cuanto a los inconvenientes dados por factores de la naturaleza y políticos, es necesario desarrollar un conjunto de pasos de contingencia: explorar el medio ambiente para definir los cambio más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro; indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios; establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la empresa si llegan a materializarse dichos cambio; y, finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría.

Una vez que se tiene esto se decide si vale la pena hacer un plan de contingencia los cuales pueden ser: Estrategia de Rutas alternativas y la Estrategia de Medios de transporte alternativo como aviones, trenes, barcos, camionetas, etc.; referente a la escasez del diesel esto se puede prevenir teniendo en stock galones de los mismos donde se almacene en las bodegas,

pero siempre y cuando sea crítico para el negocio caso contrario es mejor esperar debido al incremento de precios que sufre cuando está escaso.

2.2.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter de Ciateite.

El Modelo de las cinco fuerzas (Porter, 1979) permitió, desde una visión estratégica, establecer un marco para el análisis del grado de competencia dentro de la organización. Para ello, se tuvieron en cuenta aspectos tales como: sustitutos, proveedores, rivales, usuarios y nuevos competidores los cuales fueron analizados determinándose el grado alto, medio o bajo de competencia dentro de la organización objeto de estudio.

La estructura gráfica obtenida es la siguiente:

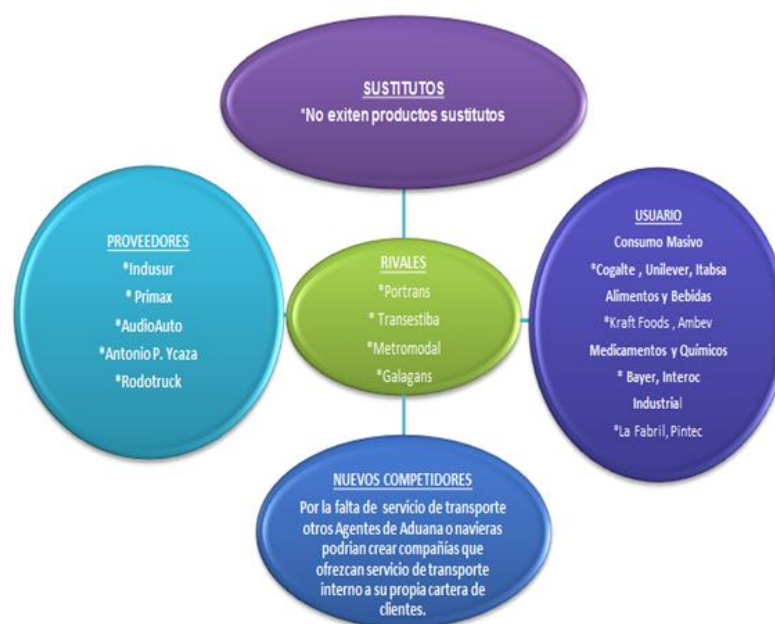


Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Ciateite. SA.

Poder de negociación con los clientes: si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al

consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también ocasionará un aumento en los costos, ya que si Ciateite S.A. desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

Poder de negociación de los Proveedores: la empresa Indusur S.A. provee los tracto-camiones; el poder de negociación se define como medio, en tanto existen otros proveedores como Max drive, Mavesa, Macasa. En lo concerniente a las llantas, el poder de negociación se define como bajo, pues Antonio P. Ycaza les provee las llantas pero, existen un gran número de proveedores como: Conauto, Importadora Andina, Freno Seguro, Cepsa y un amplio mercado de llantas de origen chino. La empresa Primax les provee combustible y el poder de negociación es medio dado que hay más proveedores: Petroecuador, Texaco.

En materia de dispositivos de rastreo el poder de negociación se define como alto. Audioauto es la encargada de este servicio y no se identifican muchos proveedores del mismo nivel. Al tener un alto posicionamiento en el mercado, le brindan precios ventajosos para los diferentes insumos, obteniendo descuentos por el número de flotas que poseen y créditos comerciales de 4 a 6 meses.

Amenaza de nuevos competidores: Por la falta de servicio de transporte nuevas empresas o las mismas navieras podrían crear compañías que ofrezcan servicio de transporte interno a su propia cartera de clientes. A su vez, la existencia de rivales en el área se determina por los componentes identificados en el modelo señalado y repercute de manera directa en la rentabilidad de

cualquier organización empresarial. De tal forma, competidores y rentabilidad son directamente proporcionales, ambos aumentan o disminuyen de manera conjunta. No obstante, el servicio de transporte brindado por CIATEITE no tiene sustitutos, lo cual representa una ventaja en el mercado.

2.2.4 Estructura organizacional.

El organigrama de la empresa en lo referido al Área Operativa se conforma por el gerente de Operaciones encargado de administrar, planificar, dirigir, coordinar y controlar los procesos y procedimientos de las operaciones aduaneras marítimas, terrestres y aéreas dentro del marco legal y sobre la base de las políticas de la Compañía, velando por la optimización de los recursos tanto humano como de infraestructura, de la mano del plan de comercialización para lograr los objetivos de crecimiento, rentabilidad y desarrollo, en el corto, mediano y largo plazo y el jefe de operaciones que planifica las operaciones de transporte para cumplir los requerimientos de los clientes al precio pactado con el menor costo.

También se identifican el Coordinador de Operaciones para coordinar, gestionar y velar por la realización de la operación de transporte, con atención especial a trámites de cargas sobredimensionadas y/o peligrosas, dando prioridad a los controles de seguridad en cada proceso, garantizando así el cumplimiento de los requerimientos del cliente; el oficial de Operaciones de Carga y Descarga para monitorear, inspeccionar, verificar el estado de las cargas y vehículos asignados para realizar el transporte y asegurarse que al momento del retiro las cargas sueltas salgan completas y los contenedores con sus respectivas seguridades de las diferentes bodegas y terminales portuarios a

fin de satisfacer las necesidades de los clientes y el programador que realiza la correcta asignación de carga y programación de nuestra flota propia y de operadores, para que la operación sea rentable.

2.2.5 Macro proceso organizacional

Los medios de comunicación en la compañía Ciateite para la ejecución de sus actividades diarias y operativas son los tradicionales tales como teléfonos celulares para las Gerencias, Jefaturas, Coordinadores a quienes se les ha asignado una unidad y un número de la empresa que permite hablar, enviar textos, whatsapp, fotos, audio para que les permita comunicarse instantáneamente. El correo electrónico, para los integrantes del área operativa a excepción de los transportistas, lo cual les permite interactuar con varios usuarios a través de la red para poder entregar y recibir indicaciones y comunicados escritos. Éstos se pueden distinguir en las carteleras por área con mensajes de cumpleaños, próximas actividades sociales, comunicados de nacimientos colocados en un lugar visible donde tenga acceso todo el personal y las reuniones, en tanto pueden solicitar la sala de reuniones mediante el sistema interno llamado Dobra e invitar a los participantes.

Capítulo 3

3.1 Definición del Tipo de Investigación y su Metodología.

En los acápite siguientes se define el tipo de investigación realizada a partir del estudio, comprensión y conceptualización de los principales constructos metodológicos e investigativos asumidos. Se debe de considerar que para efectos de estudio el enfoque de la investigación será mixto, cualitativo y cuantitativo. La visión mixta o híbrida constituye en la actualidad una de las metodologías más usadas por las ventajas que trae aparejada, sobre todo en lo relativo a investigaciones empresariales.

La metodología híbrida es que permite simultáneamente generar y verificar teoría en el mismo estudio, proporciona inferencias más fuertes, aprovechando las ventajas de utilizar al mismo tiempo la investigación cuantitativa y cualitativa, de esta forma, se puede obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado, con una mayor confianza en los resultados y una mayor validez de las conclusiones. (Molina & otros, 2012).

El enfoque cuantitativo pretende la recolección de datos para poder medir el fenómeno de estudio y poder encontrar soluciones en la misma, mientras que la investigación cualitativa nos permitirá explorar y describir el fenómeno de estudio para obtener matices teóricas de la investigación a realizar. El presente trabajo es de tipo descriptivo y explicativo. Esta construcción de instrumentos o procedimientos productivos para el análisis e interpretación de los datos cualitativos y el detalle de las normas para la redacción del informe final

apuntan a mejorar los procesos de interpretación en la investigación cualitativa. (Schettini & Cortazzo, 2015).

Teniendo en cuenta el objetivo y alcance de la investigación se reconoce como instrumento empírico la técnica de las encuestas al personal operativo conformado por 20 personas entre Oficial de Monitoreo, Mantenimiento y Flota, Programador, Coordinador de Pagos, Coordinador de Operaciones para poder recolectar información y hacer el respectivo análisis.

3.2 Métodos Cuantitativos de Investigación.

Los procesos investigativos cuantitativos parten del análisis de la relación variable – muestra – población determinada, a partir de procesos de generalización que determinan resultados y sus causas. Para ello, se auxilian en la estadística y sus técnicas logrando reconocer datos de interés para el investigador. Así, se utiliza en diferentes ámbitos, desde estudios de opinión hasta diagnósticos para establecer políticas de desarrollo.

Este tipo de investigación descansa en el principio de que las partes representan al todo; estudiando a cierto número de sujetos de la población (una muestra) nos podemos hacer una idea de cómo es la población en su conjunto. Concretamente, se pretende conocer la distribución de ciertas variables de interés en una población. Dichas variables pueden ser tanto cosas objetivas, por ejemplo número de hijos, altura o nivel de renta como subjetivas, opiniones o valoraciones respecto a algo (Pita & Pértegas, 2015). De tal forma, se utilizan diferentes técnicas que permiten obtener los datos deseados.

3.3 Métodos Cualitativos de Investigación: Grupos Focales, Entrevistas personales.

La investigación cualitativa se centra en lo investigado las realidades y necesidades. La documentación de múltiples perspectivas de la realidad, se considera crucial para entender por qué la gente piensa y actúa de diferentes formas. Esto no significa que los métodos cuantitativos estén en desuso y que deben ser considerados una equivocación en el desarrollo de la ciencia. Por el contrario, significa el reconocimiento de cómo una metodología más vasta permite descubrir diversas dimensiones del ente de estudio. (Fetterman, 2000).

De tal forma, la realidad actual exige investigaciones que no tomen en cuenta un único e infalible método de investigación. Por el contrario, los científicos y en particular los sociales deben tomar en cuenta la multiplicidad de vías que desde la ciencia permiten enriquecer los aportes científicos y con ello visiones multifactoriales y contextuales del objeto de estudio. En este sentido y en concordancia con lo planteado se deben asumir diferentes y no menos asertivas teorías y fundamentos epistemológicos y metodológicos para desarrollar investigaciones que cumplan no solo con el carácter científico sino además con un sentido utilitario y de solución de problemáticas sociales.

El investigador cualitativo logra, desde una visión sistémica, analizar el escenario sociocultural que investiga y con ello asume la posición de actor social lo que permite un enriquecimiento de lo investigado y de la propia ciencia. La investigación transcurre a la par de la narración desde bases científicas del objeto investigado. Se reconoce entonces que la investigación cualitativa implica un investigador realista, abierto al cambio y dispuesto a

analizar sin prejuicios todos aquellos aspectos que considere necesarios por mínimos que sean para elaborar una idea general y real del objeto.

Hablar de métodos cualitativos, es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos (Olabuénaga, 2012). De tal forma los modos de investigar cualitativos buscan el significado de los fenómenos, se fundamentan en un sistema categorial y conceptual, recopilan la información de manera flexible y estructurada, desarrollan mayoritariamente procesos inductivos y se orienta con una visión holística y concreta. En las investigaciones cualitativas el trabajo con las variables se estructura según sus nominaciones.

Una variable cualitativa ordinal puede tomar distintos valores ordenados siguiendo una escala establecida, aunque no es necesaria una proporcionalidad, ni que el intervalo entre mediciones sea regular. Una variable cualitativa nominal no puede ser sometida a un criterio de orden jerárquico o proporcional. (Pita & Pértegas, 2015).

Los métodos analíticos se marcan unos objetivos concretos en descubrir la estructura específica de lo que ocurre en la realidad, frente al descubrimiento de las leyes generales o distribuciones masivas que con tanto ahínco intentan averiguar los promotores de los métodos cuantitativos (...) La tarea que se fijan a sí mismos estos métodos es la de captar el significado completo de los universales concretos que se dan en cada fenómeno social (Olabuénaga, 2012)

3.3.1 Grupo focal y su definición

La década del 30' del siglo pasado se señala como el periodo de auge de los grupos focales dirigidos a conocer a través de las personas la realidad y su contexto. En la actualidad se reconoce como una técnica eficaz en la Planificación Estratégica, la identificación de necesidades y la evaluación de programas.

El grupo focal es un proceso dinámico en el que los participantes intercambian ideas, de forma que sus opiniones pueden ser confirmadas o contestadas por otros participantes. Durante la discusión, se percibe una negociación en torno a cuestiones construidas colectivamente. Sin embargo, cabe resaltar que la técnica del grupo focal no busca consensos, de modo que los participantes pueden mantener las opiniones iniciales, cambiarlas, o adoptar nuevas ideas a partir de las reflexiones instituidas en el grupo (Silveira, Colomé, Heck, Nunes & Viero, 2015)

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos (Hamui & Varela, 2013). De tal forma, la entrevista de grupo focal funciona porque incide en las tendencias humanas. Las actitudes y las percepciones relacionadas con los productos, los servicios, o los programas que tienen las personas, son desarrollados en parte en su interacción con otras personas.

Al igual que otros procedimientos de las Ciencias Sociales, la validez de los grupos focales depende de los procedimientos usados y del contexto donde

son usados. Entre las ventajas de los grupos focales están las siguientes, son socialmente orientados y sitúan a los participantes en situaciones reales y naturales versus las condiciones rígidamente estructuradas de las situaciones experimentales; el formato de las discusiones le ofrece al Facilitador o Moderador la flexibilidad necesaria para explorar asuntos que no hayan sido anticipados.

3.4 Entrevistas y Focus Group al personal de Ciateite. Análisis de los resultados.

Con el objetivo de conocer los criterios y problemas existentes se desarrollaron entrevistas y focus group a la compañía objeto de investigación. Se realizaron entrevistas grupales al equipo operativo, entrevistas individuales tanto a los mandos medios como a la alta gerencia para poder observar las herramientas de comunicación, el manejo de conflictos internos, la cultura comunicacional, el control y seguimiento de la comunicación y la calidad comunicacional o estímulo interno.

Se desarrolló a su vez, una entrevista personalizada al Gerente General de la compañía Ciateite. Los resultados permitieron la obtención de información acerca de cómo el alto mando, en éste caso el dueño de la compañía puede observar a sus colaboradores y qué se considera necesario fortalecer en el ámbito comunicacional. Como consecuencia del instrumento aplicado se identifican varios resultados.

El principal canal para conocer los criterios de los colaboradores internos es el trato personalizado, a través de una gerencia de puertas abiertas, lo cual

se comprueba a través de evaluaciones que se hacen permanentemente entre los jefes y empleados para saber cómo está el ambiente laboral, el sentimiento del empleado hacia la compañía y de la compañía hacia el empleado. No obstante, la comunicación no siempre cumple con los objetivos deseados y no existe información en cuanto a la metodología utilizada en la comunicación interna.

Se identificaron como aspectos a mejorar la confianza en los empleados como fuente directa de recolección de información útil a la empresa, la creación de políticas en torno a la comunicación interna, el fortalecimiento del equipo de gerentes, la identificación de indicadores de gestión que permitan medir los rendimientos de los mandos medios y operativos en la organización y la creación y empoderamiento de una cultura organizacional. Se reconoce, a su vez la importancia de un plan de comunicación para el área operativa.

Por su parte, la entrevista aplicada al jefe de operaciones evidenció la inexistencia de capacitaciones en el orden de la comunicación interpersonal y el manejo de conflictos, el uso de vías tradicionales de comunicación, la no planificación de objetivos integrales que favorezcan no solo el cumplimiento financiero de la empresa sino también un estado óptimo en las relaciones interpersonales y ni indicadores de desempeño. Lo planteado evidencia la necesidad de un plan de comunicación para el área operativa.

Con el objetivo de conocer los criterios del grupo operativo se desarrolló un focus group, donde participaron representantes de todos los procesos del área operativa, control puerto, programador, coordinador de transporte y coordinador de cliente comprobándose la existencia de un conocimiento

limitado sobre la misión y visión de la empresa, el uso de canales tradicionales como la comunicación persona a persona la inexistencia de modelos formalizados para las instrucciones recibidas o impartidas y el insuficiente número de capacitaciones y técnicas de grupo en el área de la comunicación.

Todos los entrevistados coinciden en la existencia de una política de puertas abiertas con su jefe inmediato pero reconocen que esto no significa que sus criterios se tomen en cuenta por ello identifican como esencial para mejorar la comunicación interna la organización y planificación, con especial énfasis entre ellos como organizadores de procesos y las empresas relacionadas al grupo y en lo referido al organigrama de la empresa y la cadena de mandos.

Todos los entrevistados conocen los objetivos de la organización a través del sistema informático de la empresa y de las auditorías realizadas. No obstante, desconocen si existen indicadores de gestión en su área. Todos los entrevistados reconocieron la importancia de la inclusión de un plan para la comunicación para evitar reprocesos, no cumplimientos de entregas de cargas, conflictos con otras áreas, etc.

Como complemento de la información obtenida en el focus group de responsables de procesos se aplicó una encuesta al personal del área operativa de Ciateite conformada por 20 personas con perfiles de Oficial de Monitoreo, Mantenimiento y Flota, Programador, Coordinador de Pagos, Coordinador de Operaciones, para conocer cuál es el medio de comunicación más utilizado, si se encuentran capacitados en la manera de comunicar y si ellos consideran realizable desarrollar un plan para la comunicación. La graficación de los resultados es la siguiente:

1. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?

Tabla 2. Frecuencia del dominio de los tipos de comunicación interna.

Siempre	4	20%
Casi Siempre	4	20%
A veces	12	60%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

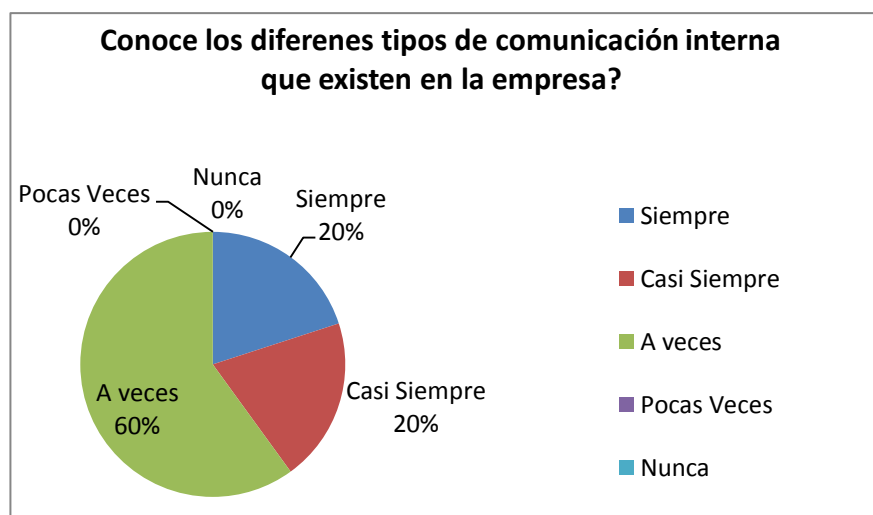


Figura 1. Dominio de los tipos de comunicación interna.

Del total de la población encuestada solo el 60% afirma conocer y solo a veces los diferentes tipos de comunicación existentes en la empresa lo que evidencia que el sistema de comunicación no es idóneo ni pertinente en tanto no cumple su principal objetivo, el de ser la vía por excelencia para la

comunicación entre los integrantes de la entidad todo lo cual repercute y en el prestigio de la empresa.

2. ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?

Tabla 3. Frecuencia. Calificación de los medios de comunicación.

Excelente	0	0%
Muy Bueno	7	35%
Bueno	13	65%
Malo	0	0%
Total	20	100%

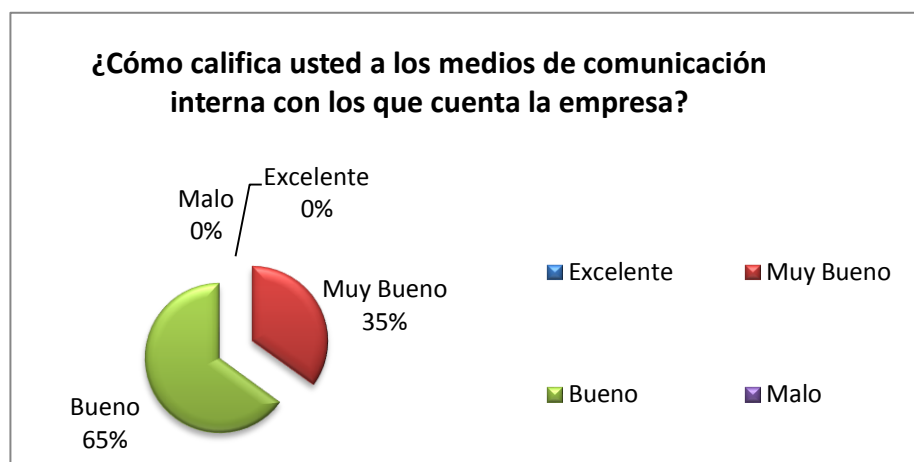


Figura 2. Calificación de los medios de comunicación.

De la población encuestada apenas un 35% considera que los medios internos de comunicación son muy buenos. Cabe destacar que los resultados son contradictorios en tanto el 60% afirma que solo a veces conoce los tipos de comunicación. En este sentido, se infiere que existe un desconocimiento sobre

los tipos de comunicación de la empresa y por tanto se evidencia una vez más que el proceso de comunicación no cumple su función comunicativa.

3. ¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar el ambiente laboral de todos los colaboradores?

Tabla 4. Frecuencia. Comunicación y ambiente laboral.

Siempre	16	80%
Casi Siempre	2	10%
A veces	2	10%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%



Figura 3. Comunicación y ambiente laboral.

El 80% de los encuestados reconoce la importancia de la comunicación para el mejoramiento del clima laboral. El resto de los encuestados identifica la importancia entre casi siempre y a veces. Es evidente que reconocen que una

comunicación eficaz es imprescindible para las relaciones laborales adecuadas y por tanto para elevar los niveles de productividad de la empresa.

4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

Tabla 5. Frecuencia. Comunicación interna y productividad.

Siempre	16	80%
Casi Siempre	4	20%
A veces	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%



Figura 4. Comunicación interna y productividad.

Con el 80% de los encuestados reconociendo la importancia de la comunicación y sus efectos en la productividad de las áreas de la empresa se evidencia no solo el papel de la comunicación en los resultados productivos sino y fundamentalmente que el proceso de comunicación actual en la empresa afecta las diferentes áreas de producción y organización de la entidad.

5. ¿Cómo considera usted la comunicación que mantiene con su jefatura?

Tabla 6. Frecuencia. Comunicación y jefatura.

Excelente	0	0%
Muy bueno	8	40%
Bueno	12	60%
Malo	0	0%
Total	20	100%

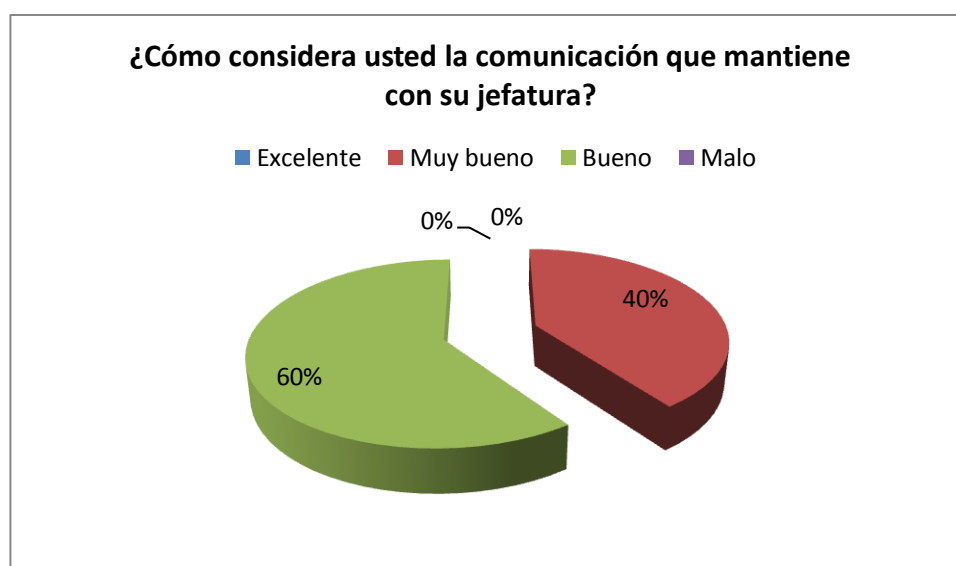


Figura 5. Comunicación y jefatura.

Para la entidad y su correcto desarrollo y cumplimiento del objeto social es importante la comunicación entre jefes y subordinados. Los resultados de la encuesta permitieron conocer que para el 60% de los encuestados su relación comunicacional con la jefatura es buena, esto indica que el conflicto o barreras entre jefaturas y operativos es medio, cuestión a tener en cuenta para futuras acciones.

6. ¿Considera usted que su opinión es escuchada sin perjudicar el ambiente laboral?

Tabla 7. Frecuencia. Opinión y ambiente laboral.

Siempre	2	10%
Casi Siempre	2	10%
A veces	14	70%
Pocas Veces	1	5%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

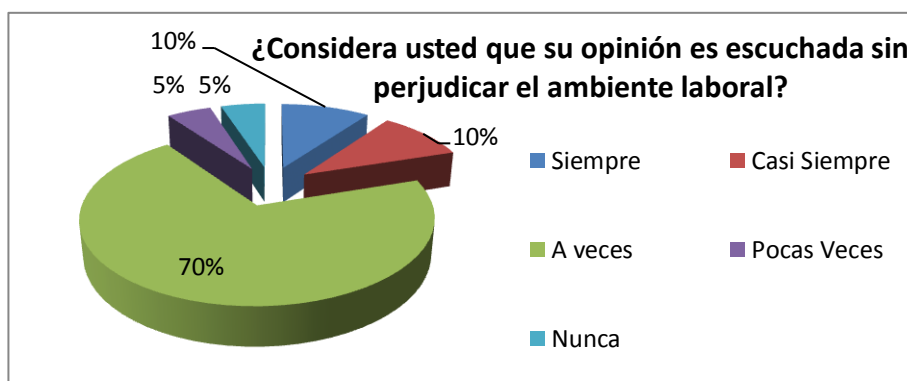


Figura 6. Opinión y ambiente laboral.

Existe un 70% que manifiesta que a veces su opinión es escuchada sin perjudicar el clima laboral. En este sentido el resultado es considerado bajo, en tanto las opiniones de los colaboradores son fundamentales para el desarrollo de la empresa y el término “a veces” implica que existen experiencias negativas con respecto a las consecuencias de emitir criterios.

7. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

Tabla 8. Frecuencia. Comunicación y relaciones interpersonales.

Siempre	13	65%
Casi Siempre	5	25%
A veces	2	10%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%



Figura 7. Comunicación y relaciones interpersonales.

Es importante conocer si sus relaciones mejoran con una buena comunicación y un 65% manifestó que siempre se fortalecerán las relaciones interpersonales con un 25% que también indica que casi siempre. Lo anterior evidencia que la inmensa mayoría de los encuestados están seguros que una adecuada comunicación favorece la integración laboral y por tanto la identidad corporativa.

8. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación de comunicación interpersonal?

Tabla 9. Frecuencia. Capacitación y comunicación.

Hace 1 o 3 años	7	35%
Hace 3 o 4 años	0	0%
Hace 5 o más años	4	20%
Nunca	9	45%
Total	20	100%

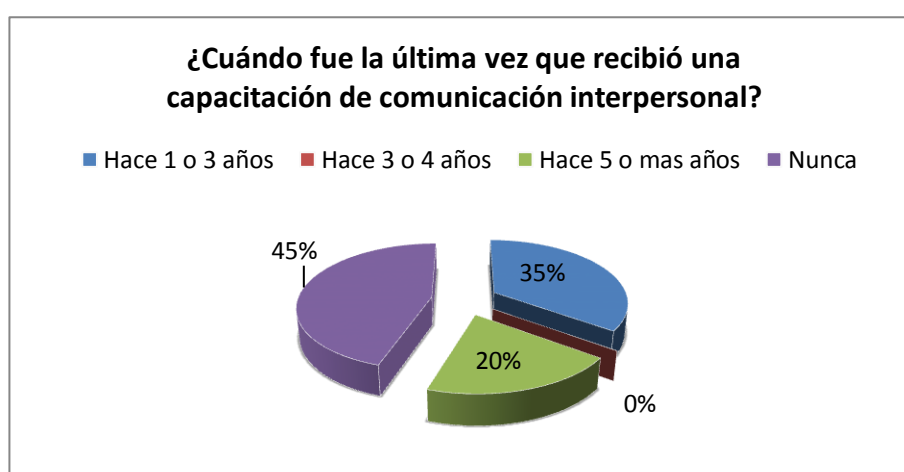


Figura 8. Capacitación y comunicación.

En el resultado de esta ítem se aprecia que un 45% del total de la población señala que no ha recibido nunca una capacitación de comunicación interpersonal, mientras que un 35% menciona que hace menos de tres años si la ha tenido, lo que evidencia la necesidad de capacitar al personal para lograr los resultados deseados en el proceso de construcción y aplicación de un plan de comunicación interna.

9. ¿Cuáles son las habilidades que debe poseer una buena comunicación?

Elija 3 opciones.

Tabla 10. Frecuencia. Habilidades para la comunicación.

Servicio	15	42%
Habilidad de Comunicar	5	14%
Gran Conocimiento	2	6%
Honradez	9	25%
Intuición	1	3%
Saber Organizar	4	11%
Total	36	100%

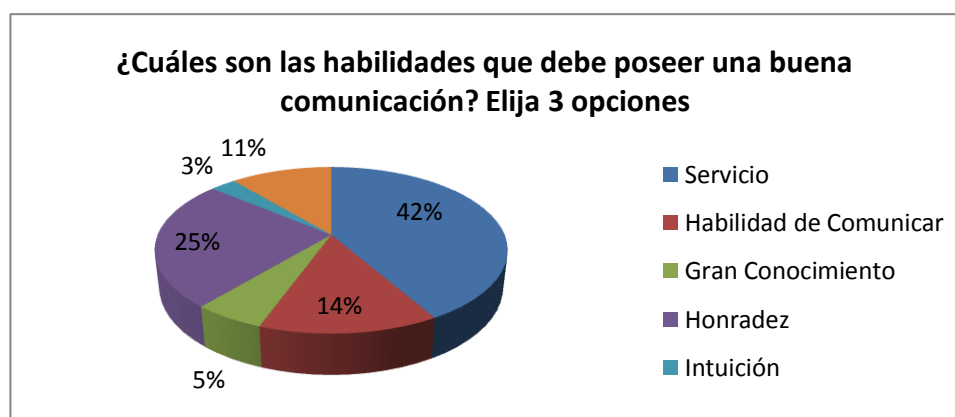


Figura 9. Habilidades para la comunicación.

El tema de comunicación es de desconocimiento para un porcentaje alto de la población, consideran que entre sus habilidades principales para realizar una buena comunicación se debe tener la habilidad para servir en un 42%, también consideran que una buena comunicación debe tener honradez en un 25% y la habilidad de comunicar lo que se está impartiendo en un 14%.

10. ¿Hace uso usted de los implementos entregados por la compañía tales como celulares, sistema dobra, intranet, teléfono convencional, correo electrónico para tener una buena comunicación?

Tabla 11. Frecuencia. Uso de implementos.

Siempre	5	25%
Casi Siempre	15	75%
A veces	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

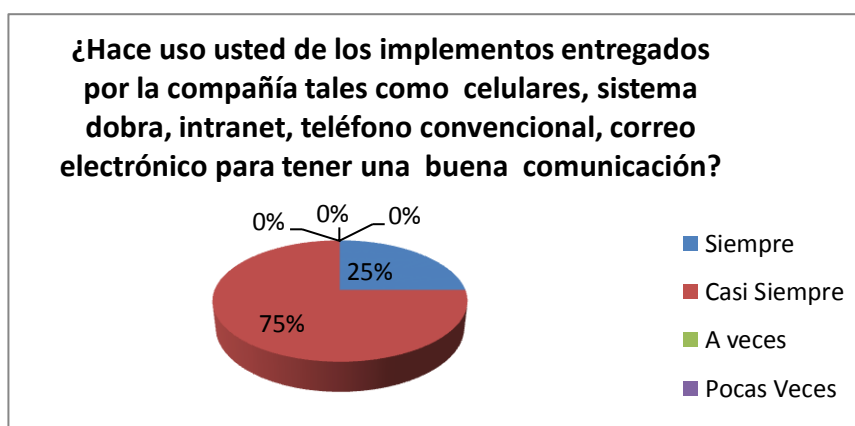


Figura 10. *Uso de implementos.*

La población menciona que en un 75% casi siempre hace uso de los implementos entregados por la organización para poder comunicarse, habría que conocer porque no es de siempre la respuesta mayoritaria, además es importante conocer cuál es el medio más usado para poder llegar eficientemente con ésta herramienta a cada uno de sus colaboradores.

11. ¿Cuál es el canal de comunicación interna que usted más utiliza?

Tabla 12. Frecuencia. Canal de comunicación más usado.

Correo Electrónico	13	65%
Reuniones Periódicas	0	0%
Celular	7	35%
Teléfono Convencional	0	0%
Persona a Persona	0	0%
Total	20	100%

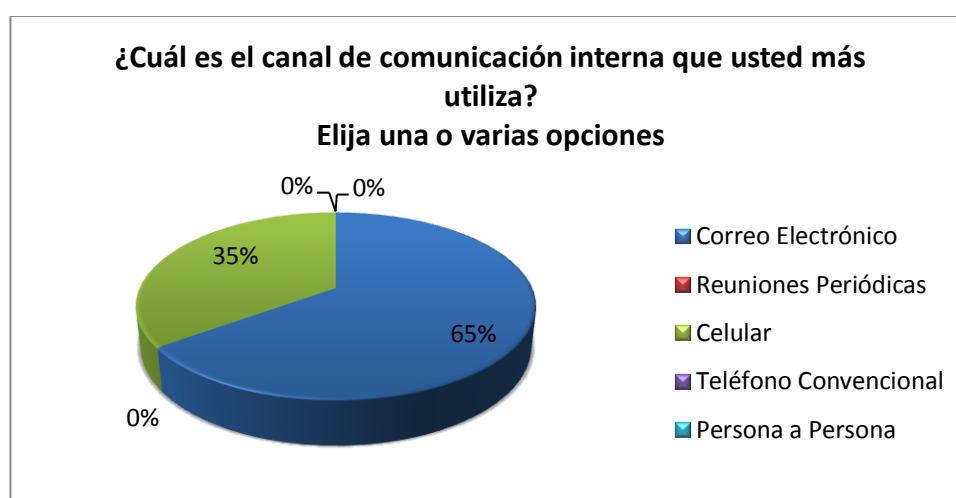


Figura 11. Canal de comunicación más usado.

En lo concerniente a los medios de comunicación más usados, los encuestados reconocen al correo electrónico como un medio formal para entregar y recibir información y es importante conocer que en ésta área el uso es frecuente en un 65%, habría que analizar si el 35% de uso del celular es para afirmar lo indicado por correo electrónico o para dar otro tipo de instrucciones.

12. ¿Considera usted que el área operativa debería de contar con un plan para la comunicación? ¿Por qué?

Tabla 13. Frecuencia. Área operativa y plan de comunicación.

Si	16	80%
No	4	20%
Total	20	100%



Figura 12. Área operativa y plan de comunicación.

El 80% del área operativa considera que un plan para la comunicación es importante porque mejoraría su comunicación, se evitarían errores por la

comprensión inadecuada o diferente de una instrucción, los ayudaría a ser más eficientes, consideran que la comunicación es primordial en su área y las áreas que afectan directamente su gestión, pero para el 20% que indicó que no es importante, mencionan que la comunicación se debe mantener por cuenta propia.

3.4.1 Análisis de la comunicación interna en Ciateite.

Con los instrumentos aplicados y el análisis de los resultados obtenidos se evidencian las diversas opiniones sobre la comunicación. Es importante señalar que en todos los instrumentos se reconoce la importancia de la comunicación para alcanzar un clima laboral adecuado y estable y por ende que tribute a elevar la productividad de la entidad. Entre los resultados analizados se destacan:

El proceso de comunicación actual no logra cumplir con sus objetivos y funciones, evidenciado en los diferentes criterios vertidos en cuanto a su poco conocimiento y al número de encuestado que reconoce indirectamente que sus opiniones a veces perjudican las relaciones laborales. A pesar de lo anterior, un número elevado de encuestados reconocen la importancia de la comunicación para un ambiente laboral adecuado y su incidencia directa en la producción, por lo que se afirma que un adecuado proceso de comunicación es imprescindible para generar organización en el trabajo, identidad corporativa y por ende elevar los porcentos de productividad.

Se identificó además que las relaciones y procedimientos en materia de comunicación entre directivos, mandos medios y subordinados no son

eficientes y por tanto inadecuadas. Es necesario destacar que existe disposición por parte de los directivos para mejorar el proceso comunicativo y la importancia de desarrollar políticas que redunden en beneficio de la empresa y su funcionamiento como entidad.

Se evidenció además, la necesidad de implementar un sistema de gestión eficiente y pertinente para la comunicación efectiva en la empresa de manera que favorezca relaciones interpersonales y laborales adecuadas, fructíferas que coadyuven al reconocimiento interno de la empresa y a su reposicionamiento en el mercado. En este sentido, el área operativa se muestra descontenta en lo concerniente a su supuesta responsabilidad como empresa de transporte y último canal dentro de su operación.

Lo anterior es consecuencia directa de la inexistencia de una buena comunicación con sus pares en las empresas del grupo y del desconocimiento en lo concerniente a los indicadores de desempeño para medir sus actividades diarias, semanales y mensuales lo que provoca que el incumplimiento originado por responsabilidades ajenas recaiga en ellos a pesar de que no sean los responsables directos.

Como grupo operativo consideran que para mejorar su productividad es importante la comunicación interna, para evitar re-procesos o reestructuraciones operativas. Se evidencia además desconocimiento sobre el proceso de comunicación como consecuencia de la falta de capacitación adecuada. A su vez, se reconoce la importancia de implementar un modelo de gestión de la comunicación que garantice no solo la calidad de la información sino que esta

sea adecuada, oportuna, generadora de calidad y funcionalidad y por tanto de identidad propia y productividad.

Capítulo 4

4.1 Fundamentos del Plan de Comunicación Interna de la Empresa Ciateite.

S.A.

La gestión comunicativa eficaz exige comprender, planificar y ejecutar un plan que responda a las necesidades identificadas de la compañía Ciateite S.A., enfocado en el uso de la tecnología actual y generar nuevas herramientas de comunicación orientada en el recurso interno de la organización para que el contenido que se transmita sea efectivo y se alcancen los objetivos organizacionales.

Mediante la efectiva comunicación interna, se pretende posicionar la comunicación como una variable estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización, se convierta en un valor agregado de la entidad y permita el fortalecimiento institucional y un adecuado ambiente de trabajo. De tal forma el adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con los públicos internos hace de Ciateite una organización que escucha las prioridades, expectativas y necesidades de sus colaboradores.

Los pilares fundamentales del plan, propuestos y elaborados por la autora, pretenden incidir en la solución de los problemas identificados en los instrumentos aplicados: falta de identidad corporativa, desconocimiento de los tipos de comunicación interna, apertura de opiniones operativas mediante reuniones, falta de índices de medición lo cual genera un desconocimiento de la eficiencia operacional y un clima laboral inadecuado.

La propuesta pretende hacer uso de las herramientas actuales con las que cuenta la compañía, mejorar los flujos de información entre departamentos operativos, generar un sentido de pertenencia con la organización para que las actividades diarias se generen con entusiasmo, perfeccionar los flujos de información entre directivos, empleados y operarios y por ende mejorar la productividad y el reconocimiento social.

4.1.1 Propuesta de plan de comunicación interna de la empresa

Ciateite. S.A

Para la planificación y ejecución del Plan de Comunicación se hace necesario identificar un conjunto de variables medibles, para su evaluación y seguimiento. Es por ello, que se definen indicadores que contribuyen al control del proceso y al fortalecimiento del proceso operativo de la comunicación interna de la compañía Ciateite S.A. En la investigación se reconoce al plan de comunicación como una herramienta que integra el proceso comunicativo y la actuación de los entes que forman parte de la empresa a todos los niveles y que evidencia las estrategias, intereses, actitudes, acciones y métodos de evaluación para el efectivo desarrollo del proceso comunicativo interno.

En este sentido el plan debe reflejar la realidad empresarial y define desde la identificación de los problemas, la posible solución y por tanto el fin del problema investigado. Los fines del plan de comunicación se identifican como: fundamentar un proceso de comunicación interna que favorezca la toma de decisiones a nivel empresarial; contribuir al desarrollo de un clima laboral adecuado; optimizar la gestión estratégica de la comunicación interna y potenciar la valoración positiva de la entidad ante los públicos.

La propuesta de Plan de Comunicación parte del reconocimiento del estado actual, identificado en los instrumentos aplicados y el análisis realizado, y el estado deseado para el desarrollo de un clima laboral adecuado, el fortalecimiento del sentido de pertinencia para con la empresa, el cumplimiento pertinente del objeto social de la entidad y por tanto el logro del reconocimiento social por parte de los clientes.

El estado actual se caracteriza por la inexistencia de un especialista en comunicación; las sugerencias, observaciones, cambios y transmisión de información se realiza desde la Gerencia General hacía las jefaturas y de estas a los subordinados; no existen vías idóneas establecidas para la canalización de las inquietudes de empleadores, operarios y subordinados; El proceso de transporte y entrega de carga no se realiza de forma expedita y correcta por la falta de comunicación, documentos de entrega y retiro, pagos etc...todo lo cual no queda registrado en tanto no existen procedimientos establecidos para recepcionar las incidencias antes mencionadas.

Por su parte y como resultado de la implementación del Plan de Comunicación interna se identifican el estado deseado y por lo cual se investiga. Así se constituyen en las siguientes, la integración, a través de canales de comunicación, entre los objetivos, metas y estrategias de la organización, desarrollo de vías de comunicaciones expeditas y pertinentes que generen una retroalimentación constante entre la perspectiva de la gerencia y la de los colaboradores de la empresa y la implementación de un plan de comunicación que contribuya a la planificación, orientación, control y

supervisión de los procesos de la gestión empresarial fomentando la identidad, el compromiso para con la empresa y un clima laboral adecuado.

4.2 Pilares Fundamentales.

El plan propuesto para el perfeccionamiento del proceso de comunicación interna de la corporación reconoce cuatro pilares básicos. De tal forma, responden a las necesidades identificadas en la empresa, los fundamentos teóricos expuestos en la investigación y los resultados e integración de los instrumentos aplicados. Todos ellos tributan al perfeccionamiento y desarrollo de la entidad.

4.2.1 Clima laboral adecuado.

Un clima laboral adecuado trae aparejado desde las condiciones de todo tipo propicias para desarrollar la actividad de cada miembro de la empresa, condiciones físico-sanitarias adecuadas, calidad y actualidad de los métodos y herramientas de trabajo hasta la obtención en tiempo y forma correcta de la información que se genera al interior de la organización.

Una comunicación interna adecuada, evidenciada en un plan de comunicación pertinente favorece un clima laboral con: información adecuada y precisa para cumplir con el trabajo asignado; expectativas y parámetros precisos para el trabajo; canales de retroalimentación del rendimiento laboral; compromiso e identidad para con la empresa, desde el puesto de trabajo; dominio del escenario general de la corporación; procedimientos comunicacionales adecuados y en constante perfeccionamiento; procesos de revisión constante de la comunicación interna; analizar la situación real de la

empresa y proponer acciones concretas para su perfeccionamiento, desarrollo de planes de superación constante de los trabajadores y actuar con rapidez ante problemas y situaciones que ponen en riesgo el cumplimiento del cometido de la organización.

Los Componentes del Plan de comunicación interna propuesto se estructuran teniendo como presupuestos el de mantener y fortalecer un adecuado clima laboral en la organización; como acción estratégica: diseñar un programa motivacional para el público interno y el indicador clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades profesionales. Las principales actividades a desarrollar están dirigidas a capacitaciones en las áreas de desarrollo personal, administración del tiempo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y clima laboral.

Se identifica como responsable para el cumplimiento de las acciones y actividades planificadas al Departamento de Recursos Humanos y el programa motivacional va dirigido a los públicos internos de la organización. Las Actividades que se planteen en el Programa pueden ser específicas de acuerdo al tipo de asistentes. Las actividades se desarrollarán durante todo el año con frecuencia mensual (Apéndice. Tabla D1).

4.2.2 Identidad corporativa y sentido de pertenencia.

La identidad corporativa constituye un aspecto esencial dentro de los procesos de toda corporación. De tal forma se constituye en pilar fundamental para lograr un proceso de comunicación adecuado y es a su vez, resultado de una comunicación pertinente y eficaz entre los públicos internos. Asumir la

identidad corporativa implica que los involucrados en el proceso empresarial: directivos, colaboradores y empleados conozcan, participen y sean parte activa del proceso de construcción, transformación e implementación de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias corporativas.

Lo anterior, permitirá que los involucrados logren una visión empresarial e identitaria de todos los procesos de la empresa y por tanto redundará en la motivación personal y en la formación de un pensamiento colectivo e integrado. Esto solo será posible con la colaboración de toda la audiencia en los tiempos establecidos para las charlas, sugerencias en el buzón y que permita la interacción con el colaborador para que la organización aprenda a escuchar y no solo a enviar información.

La medición de la identidad corporativa y el sentido de pertenencia será mediante una encuesta al personal colaborador de manera anual que lo llevará a cabo el departamento de Recursos Humanos, para conocer si las acciones integrantes del plan de comunicación están siendo recibidas de manera satisfactoria en un mínimo de 90% y continuar con la preparación en temas relevantes de la comunicación interna y su incidencia en los procesos.

Teniendo en cuenta los presupuestos identificados con anterioridad para la implementación del Plan de comunicación se define como objetivo: Crear en los colaboradores el sentido de pertenencia y desarrollar la identidad corporativa, mediante una comunicación efectiva, mejorando los canales existentes. La acción estratégica estará dirigida a organizar actividades que fortalezcan la identidad corporativa y fortalecer los Canales formales de

comunicación interna y el indicador percepción del sentido de identidad y pertenencia.

Las actividades se identifican con la realización de talleres con los públicos internos para socializar la filosofía institucional: Misión, Visión, Valores, Estrategias Corporativas y Objetivos Organizacionales. Desarrollar un boletín informativo de frecuencia mensual que contenga información referente a: Valores corporativos, Empleado destacado del mes, Nuevos clientes, Objetivos del mes, Felicitaciones por incorporaciones del personal, cumpleaños del mes entre otras actividades sociales.

El responsable para el logro de lo propuesto será el Departamento de Recursos Humanos y Calidad. Los talleres serán dirigidos a los públicos internos especializados por áreas, para de esta forma puedan identificar la filosofía institucional de acuerdo a sus funciones. (Analogía de filosofía corporativa con filosofía de vida). Esto será posible a partir de los resultados de un diagnóstico de los canales comunicacionales existentes, y la necesidad de tener un canal formal de comunicación que presente todo tipo de información para los diferentes públicos internos. De acuerdo al tipo de público, el boletín se distribuirá de forma impresa o digital. Las actividades serán desarrolladas de forma trimestral y mensual respectivamente (Apéndice. Tabla E 2).

4.2.3 Reuniones de trabajo para alcanzar objetivos estratégicos.

Las reuniones de trabajo constituyen una herramienta válida de comunicación transversal para emitir y recibir información y darle seguimiento hasta su cumplimiento. En tal sentido, y teniendo en cuenta los fines del

proceso de comunicación interna las reuniones de trabajo coadyuvan al perfeccionamiento del proceso en tanto catalizan el efectivo desarrollo de la organización. El carácter público de la información contribuye a elevar los niveles de integración empresa – personal laboral favoreciendo el trabajo grupal e individual, la integración entre miembros y el compromiso empresarial. Facilita además el manejo de la información y el dominio de los principales problemas, retos y perspectivas de la empresa, favorece la rapidez en la toma de decisiones ante problemas y proponer alternativas de solución, promueve una atmósfera de integración entre miembros y apertura informativa, lo que contribuye a lograr confianza y pertenencia entre todos y por tanto la estabilidad laboral.

Esto permite la participación de todos en las actividades laborales y la emisión de criterios válidos para la entidad. Por lo tanto, las reuniones de trabajo constituyen un pilar esencial para la participación de todos los involucrados y la toma de decisiones donde se vean representados todos los factores que intervienen en el buen funcionamiento de la corporación y el cumplimiento de su objeto social.

Los Componentes del Plan parten de reconocer como objetivo: alinear al equipo para alcanzar los objetivos estratégicos. Acción estratégica: Reuniones estratégicas de trabajo. Indicador: eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y como actividades Informar sobre temas significativos del área. Proporcionar a los colaboradores oportunidades de mejora en las áreas operativas, detectar necesidades e intereses del colaborador e informar acerca de procesos y avances del área, observaciones, reclamos y satisfacción de

clientes. La responsabilidad será asumida por la Gerencia General, Jefes de Departamentos. Las reuniones de planificación semanal y mensual permitirán a los responsables de departamento identificar el cumplimiento o incumplimiento de las tareas y sobre todo será un canal de comunicación formal para asignación de nuevas metas. Se debe llevar un acta de reunión que evidencie la actividad y los acuerdos aprobados (Apéndice. Tabla F 3)

4.2.4 Sistemas de organización y comunicación integrales.

La estructuración de las funciones e indicadores de organización empresarial forman parte de las estrategias de las corporaciones actuales. Las estructuras cumplen con la misión de lograr calidad y eficiencia en las labores de la entidad. No obstante, el divorcio entre las estructuras y el proceso de comunicación interna puede provocar el incumplimiento de los fines de la empresa y por ende de su objeto social.

La comunicación debe soportarse y apoyarse en los entes organizativos expuestos. Lo anterior se logra solo si los sistemas de organización favorecen, promueven y fortalecen un proceso comunicativo eficaz. De tal forma, la integración se hace efectiva en aspectos tales como: políticas de contratación y empleo, deben soportarse en los principios comunicacionales de la organización: diálogo y retroalimentación constante, apertura total a criterios y sugerencias, posibilidad de participación en la toma de decisiones, camaradería y respeto entre los empleados y los directivos.

Deben tomar en cuenta además perfiles ocupacionales que identifiquen como requisitos los referidos a una adecuada comunicación; proceso formativo

del personal. Planes de capacitación que se estructuren desde la comunicación y su integración con las políticas reconocidas por la entidad y que promueva el panorama pertinente de la comunicación interna. Los programas de capacitación deben reflejar los intereses, aspiraciones, objetivos y estrategias de la empresa y de sus empleados y directivos.

A manera de resumen se reconoce que los pilares identificados permiten identificar problemas potenciales de la entidad y proponer posibles soluciones; actuar de forma expedita ante problemas individuales o colectivos del personal y evitar el enrarecimiento del clima laboral y desarrollo de un proceso de comunicación interna que permita el crecimiento óptimo de la entidad.

Para tal fin los componentes del Plan parten de reconocer como objetivo: Optimizar los recursos para lograr eficiencia operacional; como acción estratégica: índice de eficiencia en la culminación de los trámites, índice de reprogramaciones e índice de Guías de Remisión. El indicador estará referido a requerimientos atendidos, eficiencia operacional (en dólares) y disminución de Re-procesos operativos.

Las actividades que permitirán lograr el objetivo trazado y cumplir los indicadores se enfocarán en racionalizar y canalizar adecuadamente los recursos financieros y humanos, los recursos de infraestructura y técnicos, entre otros; para alcanzar los objetivos estratégicos. Los responsables para la implementación y desarrollo de la propuesta serán los Jefes de Departamento (Apéndice Tabla G4).

4.3 Graficación de los Componentes del Plan de Comunicación Interna.

La graficación de los componentes del Plan de Comunicación Interna de la empresa Ciateite S.A y su relación con los pilares explicados para satisfacer las necesidades identificadas en la investigación se representa a continuación junto a las conexiones generales del proceso, la relación con los públicos internos y externos para el efectivo cumplimiento de su objeto social y el logro del reconocimiento en la sociedad.

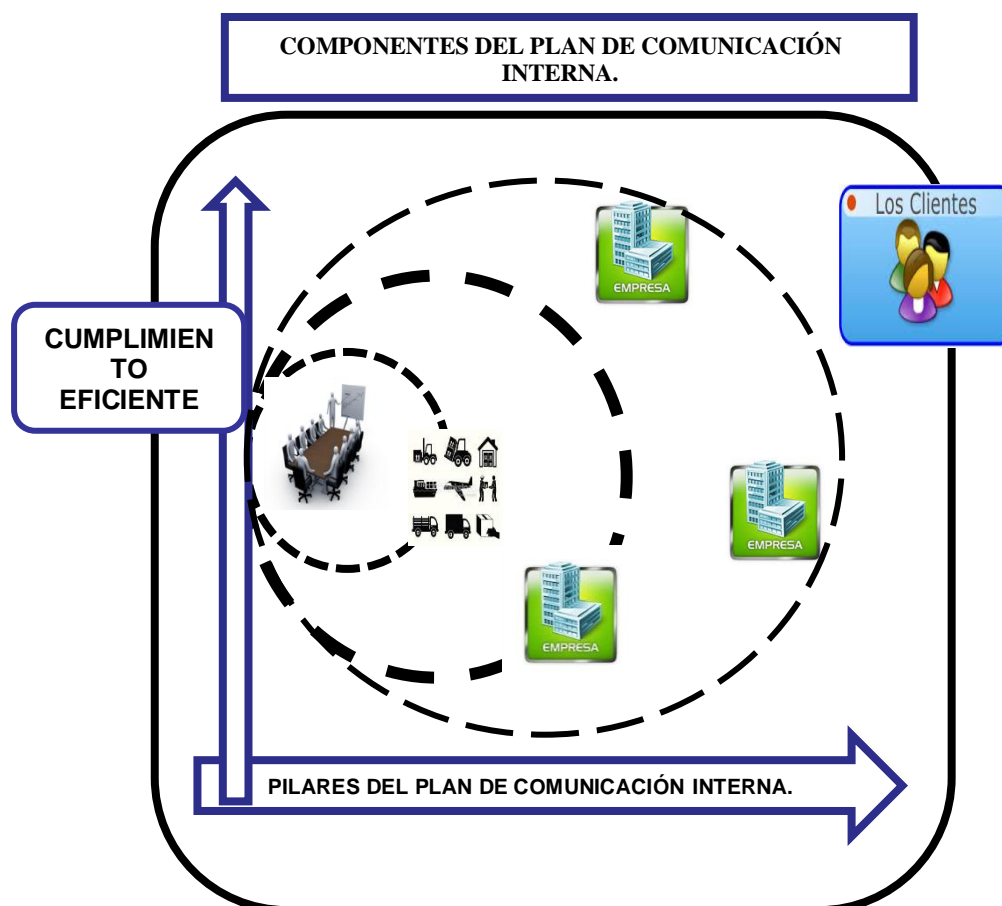


Figura 1313. Componentes del Plan de Comunicación Interna. Ciateite.

SA.

CONCLUSIONES

El análisis histórico, lógico y empírico desarrollado permitió la sistematización de las principales teorías y tendencias del proceso objeto de estudio así como el reconocimiento de los constructos teóricos y conceptuales que soportan la investigación. De tal forma, se evidenció que el proceso de comunicación interna en las empresas constituye una herramienta eficaz para el logro de los objetivos estratégicos, un ambiente laboral adecuado y el fomento de un sentido de pertinencia y responsabilidad social.

La identificación y análisis de los componentes corporativos de la compañía Ciateite S.A (misión, visión, estrategias corporativas) permiten avizorar su crecimiento y reconocimiento en el mercado. No obstante, las falencias identificadas en el análisis documental y empírico impiden el desarrollo de un proceso de comunicación coherente lo que repercute en los procesos administrativos, operacionales y comerciales de la empresa.

Para poder alcanzar una exitosa implementación de la comunicación interna es de suma importancia estructurar un plan de comunicación eficaz, dirigido a instruir y capacitar al personal para el cambio, la innovación, con miras a la comunicación y contar con la participación de todos los colaboradores, solo de esta manera se podrá reformular los canales existentes y escuchar cuales medios son los más usados dentro de la organización para fortalecerlos, cuando la estrategia correcta es la que se sigue sin duda alguna se logrará el éxito.

La propuesta de un Plan de Comunicación Interna para la empresa, teniendo en cuenta el contexto empresarial, las características operacionales propias y su objeto social permitirán un adecuado clima laboral en la organización, crear en los colaboradores el sentido de pertenencia, desarrollar la identidad corporativa, alinear al equipo en pos de alcanzar los objetivos estratégicos y optimizar los recursos para lograr eficiencia operacional.

RECOMENDACIONES

Implementar el plan de comunicación propuesto lo que permitirá:

Integración de las empresas que conforman el grupo, logrando un clima laboral óptimo y la disminución de los re-procesos.

La mejora continua de los procesos empresariales con la finalidad de mejorar sus actividades diarias y el proceso operativo.

Cumplimiento satisfactorio del objeto social del consorcio.

La pertinencia y operatividad adecuada de los canales internos de comunicación entre choferes y operarios evitando la ruptura de la comunicación y la pérdida de la información.

Diseño de estrategias comunicacionales alineadas a las estrategias corporativas fomentando el sentido de pertinencia, la participación activa de los miembros y la eficiencia empresarial.

REFERENCIAS

Aguirre, J. (2015). Análisis e Implementación de un Plan de Comunicación Estratégica en la Cooperativa "CREA". Cuenca, Ecuador.

Álvarez, A. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 15-23.

Arbeláez, L., & Calderón, A. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes. *Razón y Palabra*, 88-95.

Berlo, D. K. (1984). *El Proceso de la Comunicación Introducción a la Teoría y la Práctica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Bernal, I. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico . *Estudios Gerenciales*, 8-19.

Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 62–67.

Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. España: Trillas.

Costa, J. (2002). *La comunicación es más fuerte que la acción*. La Paz: Grupo Editorial Design.

Costa, J. (2014). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

Costales, Y. A. (2014). Plan de comunicación estratégica para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.

Fetterman, D. (2000). Foundations of empowerment evaluation. New York: Sage Publications.

Félix, A (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. *Historia y Comunicación Social*, 195-210.

Gil, J. e. (2013). La adquisición de la competencia social y ciudadana en la universidad mediante el Aprendizaje-Servicio: Un estudio cuantitativo y cualitativo en el ámbito de la Educación Física. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 32-43.

Goldhaber, G. M. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Pablo de la Torriente.

Gómez & Benito (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y Palabra*, 23-33.

Hamui, A., & Varela, M. (2013). Metodología de la Investigación en educación médica. *Investigación Educación Médica*, 56-60.

Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. Buenos Aires: Amacom.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Manosalvas, C., & otros. (2015). Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-minister*, 5-15.

Marín, P. (2014). Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Percepción, Conocimiento y Actitud. *Revista Mediterránea de comunicación*, 23-35. .

Molina, J., & otros. (2012). Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones. *Cuadernos de Economía y dirección de empresas, CEDE*, 55-62.

Murillo, R. S. (2011). La intracomunicación. *Perspectivas*, 15-22.

Nosnik, A. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto. . *Razón y Palabra*, 65-76.

Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Palacios, J. (2014). Desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI. *Razón y palabra*, s/p.

Pita, F., & Pértegas, D. (9 de octubre de 2015). Cad Aten Primaria *fisterra.com*. Recuperado el 09 de octubre de 2015, de Cad Aten Primaria *fisterra.com*: <http://www.fisterra.com>

Pjetursson, L. (2006). Når ledelse er kommunikation. Dinamarca: Børsens Forlag A/S.

Ponsati, E., & Campos, M. (2010). Gestion de la Calidad. Barcelona., 14-21.

Recalde, M., & Glaría, A. (2015). Comunicación interna y empresa. Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación. *Creatividad y Sociedad*, 161-181.

Rojas, K. (2015). Gestión del Community Manager en la comunicación estratégica de organizaciones ecuatorianas e internacionales . Loja, Ecuador. UTPL.

Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). Análisis de datos cualitativos en la investigación social Procedimientos y herramientas para la interpretación de la información cualitativa. La Plata: Edulp.

Watts, Dalton, & Hoyle. (2012). Relaciones Humanas. México: CEGAGE.

Willardson, S. (2013). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Defense and Security Analysis*, 42–53.

APÉNDICES

Apéndice A.

La presente observación realizada mediante focus group va dirigida a los colaboradores del área operativa de la empresa de transporte de carga pesada Ciateite S.A. y tiene como objetivo primordial recolectar información que servirá como base para el desarrollo de la investigación de tesis

¿Considera que una buena comunicación interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos?

¿Cuáles son los canales de comunicación que aplican en el su área?

¿Si usted tiene un problema con las cargas de los clientes, cual es la primera persona a la cual acude para resolverlo?

¿Cuenta en su área con Indicadores de claves de desempeño (KPI), qué mide con el mismo?

¿De qué manera se entera usted los objetivos a cumplir en la organización?

¿Su jefe ha realizado con usted focus group o dinámicas de grupo?

Apéndice B.

La presente observación realizada mediante entrevista va dirigida a los mandos medios del área operativa de la empresa de transporte de carga pesada Ciateite S.A. y tiene como objetivo primordial recolectar información que servirá como base para el desarrollo de la investigación de tesis

¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos?

¿Conoce usted cuales son los mejores mecanismos para una comunicación interna eficiente?

¿Cómo considera usted la comunicación con su equipo soporte?

¿Cómo menciona los objetivos a cumplir a su equipo de trabajo?

¿Maneja indicadores de clave desempeño (KPI) para medir a su equipo de trabajo?

¿Cuál es el medio de comunicación más frecuente con su equipo de soporte? ¿Este medio es seguro para recibir y entregar información?

¿Cómo es el desafío de la comunicación interna para usted como mando intermedio?

¿Cuál es su experiencia de cómo funciona la comunicación interna entre los mandos intermedios y empleados?

¿Ha tenido usted una auditoria para la comunicación interna?

¿Ha puesto en marcha focus group o dinámicas de grupo con su equipo de trabajo?

¿Considera usted que el área operativa debería de contar con un plan de comunicación? ¿Por qué?

Apéndice C.

La presente observación realizada mediante entrevistas va dirigida a los mandos altos de la empresa de transporte de carga pesada Ciateite S.A. y tiene como objetivo primordial recolectar información que servirá como base para el desarrollo de la investigación de tesis

¿Cuáles son los principales canales o herramientas que posee su empresa para conocer la opinión de sus colaboradores internos?

¿Considera usted que todo lo que se le comunica a los mandos medios llega con éxito a los mandos operativos?

¿Se ha levantado información sobre la metodología que se utiliza en la comunicación interna de la organización?

¿Qué considera usted que debe mejorarse en la comunicación interna para el futuro de la empresa?

¿Tienen políticas sobre la comunicación dentro de la organización?

¿Cuáles habilidades de gestión que deberían de mejorar sus mandos medios?

¿Maneja indicadores de gestión para medir los rendimientos a sus mandos medios y operativos en la organización?

¿Cómo ve usted a la organización desde el punto de vista de la comunicación organizacional?

¿Considera usted que el área operativa debería de contar con un plan de comunicación?

Apéndice D. Tabla 1.

Objetivo	Pilares	Estrategia	Indicador	Actividades	Forma de cálculo	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente	Observaciones
Fortalecer un adecuado clima laboral en la organización	Clima laboral adecuado	Diseñar un programa motivacional para el público interno.	Clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades profesionales.	Capacitaciones: - Áreas de desarrollo personal. - Administración y organización del tiempo. - El trabajo en equipo. - Clima laboral y trabajo bajo presión.	Resultado de las encuestas de clima laboral	90%	Las actividades tendrán una frecuencia trimestral, y se desarrollarán durante un año.	RRHH	Pláticas motivacionales	Las actividades programadas estarán dirigidas a los públicos internos, teniendo en cuenta su naturaleza y funciones dentro de la organización. Las actividades fomentarán un adecuado clima laboral lo que permitirá una organización empresarial óptima para cumplir el objeto social.

Apéndice E. Tabla 2.

Objetivo	Pilares	Estrategia	Indicador	Actividades	Forma de cálculo	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente	Observaciones
Desarrollar la identidad corporativa, mediante el perfeccionamiento de los canales de comunicación logrando mayor efectividad comunicacional. Y sentido de pertenencia.	Identidad corporativa y sentido de pertenencia.	Organizar actividades que fortalezcan la identidad corporativa	Percepción del sentido de identidad y pertenencia y fortalecimiento de la identidad corporativa.	Realizar talleres con los públicos internos para socializar la filosofía institucional: Misión, Visión, Valores, Estrategias Corporativas y Objetivos Organizacionales.	Resultados de la Auditoría de Identidad Corporativa.	90%	Trimestral	Calidad	Talleres grupales	Los talleres estarán orientados a los públicos internos, en relación con sus áreas profesionales lo que permitirá una visión integral desde la filosofía institucional corporativa y los intereses y aspiraciones profesionales y personales de sus miembros.

		Perfeccionar los Canales formales de comunicación interna		<p>Desarrollar un boletín informativo de frecuencia mensual que contenga información referente a:</p> <p>Valores corporativos, Empleado destacado del mes, Nuevos clientes, Objetivos del mes, Felicitaciones por incorporaciones del personal, cumpleaños del mes entre otras actividades sociales</p>			Mensual	Calidad- Diseño - RRHH	Intranet	<p>Se parte de un diagnóstico de los canales de comunicación existentes, como premisa para el desarrollo de canales formales de comunicación pertinentes con los intereses laborales. De acuerdo al tipo de público, el boletín se distribuirá de forma impresa o digital. De tal forma, se fortalecen los canales de comunicación formales y logra mayor identificación con la institución.</p>
--	--	---	--	---	--	--	---------	------------------------------	----------	--

Apéndice F. Tabla 3.

Objetivo	Pilares	Estrategia	Indicador	Actividades	Forma de cálculo	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente	Observaciones
Alinear al equipo a alcanzar los objetivos estratégicos	Reuniones de Trabajo para alcanzar objetivos estratégicos.	Desarrollar un sistema de reuniones de trabajo.	% de eficacia en cumplimiento de objetivos	Analizar los temas más significativos de las áreas, para lograr una retroalimentación adecuada que favorezca la mejora continua para la operación teniendo en cuenta los criterios e intereses de los colaboradores.	N/A	95%	Semanal	Jefatura	Presencial	Las reuniones a desarrollar en las áreas permitirán a los responsables de departamento analizar la marcha y cumplimiento de las tareas, y de considerarlo tomar las medidas pertinentes para el direccionamiento de los objetivos, además de favorecer el compromiso de los empleados al ver reflejados en las acciones de perfeccionamiento sus criterios e intereses profesionales y personales.
				Informar acerca de procesos y avances del área, observaciones, reclamos y satisfacción de clientes.	# de reuniones solicitadas en Dobra/ # de temas concluidos. Análisis de los temas discutidos en las reuniones sobre comunicación		Mensual	Gerencia General, Jefes de Departamentos	Presencial	

Apéndice G. Tabla 4.

Objetivo	Pilares	Estrategia	Indicador	Actividades	Forma de cálculo	Meta	Frecuencia	Responsable	Fuente	Observaciones
Optimizar los recursos para lograr eficiencia operacional.	Sistemas integrales de organización y comunicación.	Lograr adecuados índices de Eficiencia en la culminación de los trámites.	Requerimientos atendidos.	Uso adecuado y racional de los recursos financieros, humanos, de infraestructura, técnicos, entre otros; para alcanzar los objetivos estratégicos.	# Requerimientos pendientes/Total de Requerimientos Procesados	90%	Mensual	Jefe de Departamento	Sistema Interno Dobra	El análisis de los indicadores como resultado de la estrategia planteada permitirá controlar los porcentajes referidos a culminación de trámites en tiempo, adecuada reprogramación y control de guías de remisión. La frecuencia mensual favorece la toma de medidas en el tiempo adecuado lo que redundará en mayores niveles de eficiencia de la organización y por tanto aumento del reconocimiento social.
		Desarrollar un adecuado proceso de reprogramación.	Eficiencia operacional (en dólares)		# reprogramación por parte del cliente/total de reprogramaciones (cumplimiento)	90%				
		Controlar el índice de Guías de Remisión.	Disminución de Reproceso operativo.		# Guías Anuladas/Total Guías Emitidas	95%				



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Doris Daniela Villamarin Morán con C.C: # 0925103673 autor(a) del trabajo de titulación: "**La comunicación interna y su incidencia en el proceso operativo de la compañía Ciateite S.A. diseño de un plan de comunicación**" previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, Noviembre del 2016

f. _____

Villamarín Morán Doris Daniela

C.C: 0925103673



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La comunicación interna y su incidencia en el proceso operativo de la compañía Ciateite S.A. diseño de un plan de comunicación		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Villamarín Morán Doris Daniela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno, Elsie// Vélez Barros, Cecilia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Noviembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	94
ÁREAS TEMÁTICAS:	Plan de Comunicación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación interna, calidad, plan de comunicación, gestión estratégica, cultura organizacional.// Internal Communication, quality, communication plan, strategic management, organizational culture.		
<p>El presente proyecto de investigación tiene como objetivo fundamentar las bases teóricas de la comunicación interna en la compañía Ciateite S.A., para esto es necesario identificar las opiniones a través de entrevistas y encuestas realizadas a la alta gerencia, el mando medio y los operativos y de ésta manera desarrollar posibles soluciones, es importante fortalecer los canales existentes de comunicación, y poder así transmitir las estrategias y objetivos organizacionales a los colaboradores, lo cual permitiría generar un sentido de pertenencia a la compañía mediante el desarrollo de herramientas de comunicación entre los colaboradores. Por lo tanto, se pretende diseñar un plan de comunicación que facilite los flujos internos del área operativa para mejorar sus procesos, es importante que éstos reflejen sinergia entre todos los recursos de la organización para poder cultivar, promover y proteger un pilar fundamental que en muchas ocasiones como dueños de empresas se olvidan que forman parte de sus activos intangibles lo cual es necesario debido que la cadena de valor se fortifica por las gestiones realizadas desde adentro de la organización.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2191100	E-mail: ddvillamarin@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-4-2888888 / 0955555555		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		