

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**MEDICIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA EN CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE COMO  
CONTRIBUCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

**AUTORES:**

**OLGA ANDREINA VILLAVICENCIO CEVALLOS**

**LENIN PATRICIO SOLÓRZANO QUIROZ**

**TUTOR:**

**ING. EDISON JOHNNY QUEVEDO ZAMBRANO.**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2017**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Olga Andreina Villavicencio Cevallos y Lenin Patricio Solórzano Quiroz, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

---

**LENIN SOLORZANO QUIROZ**

---

**VILLAVICENCIO CEVALLOS OLGA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Edison Johnny Quevedo Zambrano certifica haber tutelado la tesis **MEDICIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE COMO CONTRIBUCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**, que ha sido desarrollada por Solórzano Quiroz Lenin Patricio y Villavicencio Cevallos Olga Andreina, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. EDISON JOHNNY QUEVEDO ZAMBRANO**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **MEDICIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE COMO CONTRIBUCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**, que ha sido desarrollada y sustentada por los Autores Solórzano Quiroz Lenin Patricio y Villavicencio Cevallos Olga Andreina, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

ING. MARTHA ELIZABETH  
ÁLVAREZ VIDAL, MG  
**MIEMBRO**

---

ING. BENIGNO JAVIER  
ALCÍVAR MARTÍNEZ, MG  
**MIEMBRO**

---

MG. VÍCTOR MARCELO PAZMIÑO MENA  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por regalarme la vida, brindarme sabiduría, inteligencia y fuerza cada día para seguir adelante y no desmayar, enseñándome a que el ser perseverante es luchar por lo que uno quiere y obtenerlo.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he ideado mis conocimientos profesionales.

A mis padres por su apoyo incondicional, por ayudarme cada día en los momentos más difíciles de mi vida y por estar siempre prestos para escuchar mis opiniones y darme los consejos necesarios para guiarme por el buen camino.

A mis hermano familia y sobre todo a mi tribunal que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo investigativo; en especial al Doctor Ernesto Negrín Sosa por brindarme sus conocimientos y enriquecerme con sus enseñanzas y por la ayuda necesaria para el logro de esta meta.

---

**VILLAVICENCIO CEVALLOS OLGA**

---

**LENIN SOLORZANO QUIROZ**

## **DEDICATORIA**

Esta meta alcanzada con esfuerzo y dedicación se la dedico a Dios quien me ha dado salud inteligencia y fuerzas necesarias para lograrla.

A mis padres y hermanos por ser el pilar fundamental en mi vida ya que sin ellos no hubiese llegado a este logro.

A la Corporación Fortaleza del Valle por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación y permitir cumplir con éxito mi objetivo.

---

**VILLAVICENCIO CEVALLOS OLGA**

---

**SOLORZANO QUIROZ LENIN**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO.....	vii
CONTENIDOS DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
PALABRAS CLAVES.....	x
ABSTRACT.....	xi
KEYWORDS.....	xi
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
 <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	 <b>7</b>
2.1. COMUNICACIÓN.....	7
2.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	10
2.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	12
2.4. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	18
2.5. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	20
2.6. REDES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	25
2.7. FLUJOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	26
2.8. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	30
2.9. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	30
2.10. TENDENCIAS ACTUALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	32
2.12. CARACTERIZACIÓN.....	35
2.13. FASES DEL DIAGNÓSTICO.....	37
2.14. MEDICIÓN.....	38
2.15. INDICADORES PARA MEDIR DESEMPEÑO.....	41
2.17.1. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORAS.....	43
2.18. DECISIONES GERENCIALES.....	44
2.18.1. TOMA DE DECISIONES.....	46
2.18.2. ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	47
 <b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....</b>	 <b>50</b>
3.1. UBICACIÓN.....	50
3.2. DURACIÓN.....	50
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO.....	51
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	51
3.6. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52

3.6.1. TÈCNICAS DE RECOPILOCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	52
3.6.2. TÈCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS.....	54
3.6.3. TÈCNICAS BASADAS EN INDICES INTEGRALES.....	54
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRAS.....	57
3.8. HERRAMIENTAS.....	57
3.9. PROCEDIMEINTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
<b>CAPITULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN. ....</b>	<b>61</b>
FASEI. CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.....	61
FASE.-2 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CORPORACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	76
FASE.- 3 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS RELACIONADO CON LOS ELEMENTOS QUE MUESTRAN COMPORTAMIENTO INSUFICIENTE EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CORPORACIÓN ESTUDIADA, DETERMINANDO SU APORTE A LA TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS.....	91
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	98
5.2. RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	103



## CONTENIDOS DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Cuadro 2.1.</b> Definiciones de comunicación.....	9
<b>Cuadro 2.2.</b> Descripción de las formas de comunicación , según la forma que se emite el mensaje .....	16
<b>Cuadro 2.3.</b> Descripción de las formas de comunicación, según la forma en que se emite el mensaje.....	16
<b>Cuadro 2.4.</b> Ventajas y desventajas de la comunicación escrita.....	18
<b>Cuadro 2.5.</b> Definiciones de comunicación interna.....	21
<b>Cuadro 2.6.</b> Aspectos que permite la comunicación interna .....	24
<b>Cuadro 2.8.</b> Aspecto que permite la gestión de la comunicación interna.....	31
<b>Cuadro 2.9.</b> Principales inconvenientes para implementar la gestión de la comunicación interna.....	31
<b>Cuadro 3.1.</b> Matriz de cálculo para la medición del estado actual de la comunicación interna con base en el análisis de sus indicadores.....	55
<b>Cuadro 3.2.</b> Escala de evaluación para los indicadores de comunicación interna.....	56
<b>Cuadro 3.3.</b> Formato para desarrollo practico del plan de mejoras.....	59
<b>Cuadro 4.1.</b> Resumen de cálculo de la excelencia del proceso de comunicación interna en Corporación Fortaleza del Valle.....	78
<b>Cuadro 4.2.</b> Aplicación de la observación sobre gestión de la comunicación..	83
<b>Cuadro 4.3.</b> Plan de mejoras de los problemas detectados en la comunicación interna de la Corporación Fortaleza del Valle.....	63
<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor.....	8
<b>Figura 2.2.</b> Funciones en que se expresa la comunicación.....	12
<b>Figura 2.3.</b> Funciones de la comunicación no verbal en la interacción no comunicativa.....	14
<b>Figura 2.4.</b> Categorías para clasificar a la comunicación.....	15
<b>Figura 2.5.</b> Características esenciales de la comunicación escrita.....	17
<b>Figura 2.6.</b> Principales funciones de Comunicación horizontal.....	27
<b>Figura 2.7.</b> Herramientas para la comunicación descendente.....	28
<b>Figura 2.8.</b> Herramientas para la comunicación ascendente.....	29
<b>Figura 3.1.</b> Ubicación de la Corporación Fortaleza del Valle.....	50
<b>Figura 4.1.</b> Certificación Fairtrade de Corporación Fortaleza del Valle.....	62
<b>Figura 4.2.</b> Logo corporativo Corporación Fortaleza del Valle.....	64
<b>Figura 4.3.</b> Procesos de Corporación Fortaleza del Valle.....	69
<b>Figura 4.4.</b> Descripción gráfica del proceso en Corporación Fortaleza del Valle.....	70

**Figura 4.5.** Organigrama de la Corporación Fortaleza del Valle.....73

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue la medición del estado actual de la Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle y su contribución a la toma de decisiones gerenciales. Se basó en tres fases metodológicas, la caracterización del proceso de comunicación, diagnosticar el estado actual de los diferentes elementos del proceso de comunicación interna y por último proponer un plan de mejoras relacionado con los elementos que muestran comportamiento insuficiente en el proceso de comunicación interna. En la primera fase se procedió a recopilar información relacionada con todos los elementos del proceso de Comunicación en la corporación objeto de estudio. En la segunda se inició con la elaboración de un cuestionario con preguntas relacionadas con indicadores que permitieron medir al proceso de Comunicación Interna, además se elaboró una guía de entrevista que estuvo enfocada a los directivos para determinar bajo sus perspectivas que situación manifiestan el proceso del mismo. En la tercera fase se realizó la propuesta de un plan de acciones para contribuir a las mejoras del proceso de Comunicación Interna que han mostrado resultados desfavorables en la medición. Se concluyó que la evaluación de la Comunicación Interna en la corporación reflejó un valor de 7,78 de un máximo de 10, resultando los indicadores con mayor incidencia negativa con base en la puntuación obtenida: control de las barreras de comunicación; empleo de medios técnicos para la comunicación con resultado de; facilidades para recepción de mensaje comunicativo y retroalimentación del proceso comunicativo.

**Palabras clave:** Canales, plan de mejora, mensaje, retroalimentación.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was the measurement of the current state of Internal Communication in the Fortaleza del Valle corporation and its contribution to management decision making. It was based on three methodological phases, the characterization of the elements of the communication, diagnose the current state of the different elements of the internal communication process and finally propose an improvement plan related to the elements that show insufficient behavior in the communication process internal. In the first phase we proceeded to collect information related to all elements of the Communication process in the corporation under study. In the second one, it began with the elaboration of a questionnaire with questions related to indicators that allowed to measure the process of Internal Communication, in addition an interview guide was elaborated that was focused to the managers to determine under their perspectives what situation they manifest the elements of the process Communication. In the third phase, a proposal was made for a plan of actions to contribute to improvements in the Internal Communication process that have shown unfavorable results in the measurement. It was concluded that the evaluation of the Internal Communication in the corporation reflected a value of 7.78 out of a maximum of 10, resulting in the indicators with the highest negative impact based on the score obtained: control of communication barriers; use of technical means for communication with result of; facilities for reception of communicative message and feedback of the communicative process.

**Keywords:** Channels, improvement plan, message, feedback.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas en un contexto cada vez más globalizado y competitivo, dirigen sus esfuerzos al logro de productos de la máxima calidad posible con los cuales satisfacer los requerimientos del mercado, para lo cual hacen uso de todos los recursos disponibles, tales como tecnológicos, financieros, materiales, humanos con el propósito de lograr ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.

En este sentido los directivos buscan e implementan nuevas estrategias que permitan cumplir con las metas y objetivos en cada área de decisión empresarial, para ello un componente fundamental que se debe tomar en consideración es la existencia de un sistema de Comunicación que resulte pertinente y que a su vez permita establecer de forma coherente y operativa los diferentes canales de información entre las áreas de decisión empresarial en función del logro de una mayor interacción con enfoque en sistema para todos los niveles de la organización.

Gracia (2014) expresa que la Comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada Comunicación organizacional. Esta Comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin Comunicación. Bajo esta perspectiva, la Comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

En este ámbito Sánchez (2015) conceptualiza la Comunicación organizacional como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

También se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Para García (2013) estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de Comunicación. Puede señalarse además que la medición mediante diversos instrumentos de gestión del funcionamiento de los procesos comunicativos tiene una gran significación, ya que permite diagnosticar su estado actual (misión) para en base a esta proyectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el contexto valorado, de manera tal que permita acercarse al estado deseado (visión), todo esto con una estrecha relación con funcionamiento global de la empresa.

La importancia de la Comunicación organizacional según expresa Díaz (2014), radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los directivos resulta fundamental una Comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la Comunicación organizacional.

La Comunicación organizacional puede dividirse en: Comunicación Interna y Comunicación Externa. Considerando que la primera de la antes señaladas es la de interés para esta investigación, resulta pertinente definirla como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de Comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Esencialmente en esta investigación se ha identificado como problema a investigar los diferentes elementos que intervienen en el proceso de Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle, los cuales presentan insuficiencias en su organización y gestión que limitan la efectividad de las decisiones directivas y el desempeño general de la corporación en sus diferentes ámbitos. Esta situación evidencia fuentes potenciales de mejoras que de ser abordadas de manera efectiva contribuirán y favorablemente a los resultados organizacionales.

Se constata mediante un estudio exploratorio previo al desarrollo de la investigación, que la causa esencial que origina el problema antes señalado está dada en la insuficiente organización estructural que actualmente tiene la corporación objeto de estudio, lo cual limita la formalización y ejecución de las actividades comunicativas. Esto provoca un efecto negativo en el desarrollo de diferentes actividades de gestión y en el desempeño general, atendiendo a la relevancia que tiene la Comunicación para hacer efectivas las decisiones gerenciales y la necesaria retroalimentación con los niveles operativos.

De acuerdo a la problemática existente y anteriormente descrita se planea la siguiente pregunta de la investigación:

¿Cómo medir el estado actual de la Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle y su contribución a la toma de decisiones gerenciales?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación sustenta su importancia de forma favorable en el ámbito social basado en su contribución al estado de bienestar laboral de los trabajadores de la corporación Fortaleza del Valle, atendiendo a que la existencia de procesos de Comunicación adecuados y operativos influye en las relaciones laborales y personales entre los miembros de la organización, propiciando un ambiente armónico que contribuye al aumento de la eficiencia en los grupos de trabajo con el efecto positivo que esto implica hacia el cumplimiento de sus metas y las satisfacción de sus clientes. Este ambiente propicio tiene un alcance hasta el entorno familiar de los trabajadores de la corporación y la comunidad.

En relación a la perspectiva del funcionamiento económico de Fortaleza del Valle, esta tiene una gran relevancia. Las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, Comunicación y operación de un sistema de acciones que inciden de manera directa sobre el desempeño de los diferentes eslabones del sistema empresarial. Múltiples autores consultados expresan que la Comunicación y derivada de esta la información, constituye un aspecto vital para el funcionamiento adecuado de los procesos con su impacto relacionado con los rendimientos laborales y las utilidades. Mediante el perfeccionamiento de los diferentes eslabones del proceso comunicativo y las acciones de mejoras que se implementen, contribuyen a lograr efectos económicos favorables para la corporación objeto de estudio.

Desde el punto de vista técnico los resultados de esta investigación permitirán el fortalecimiento de los procesos de Comunicación hacia el interior de la organización mediante el esclarecimiento, descripción y proyección hacia la mejora de los diferentes elementos que dan soporte al desarrollo de la Comunicación Interna en la corporación, con su impacto positivo en la toma de decisiones gerenciales, y en los resultados de la entidad objeto de estudio.

En el plano ambiental mediante esta tesis se aporta favorablemente a la sostenibilidad en este significativo ámbito, considerando que con el fortalecimiento de la Comunicación Interna se prioriza la preservación del medio natural que da soporte a la actividad empresarial mediante mensajes comunicativos que expresen la relevancia de la protección ambiental del entorno y de los impactos que se originan, y que además aporten a la formación de los trabajadores en este contexto.

Una vez expuestos los elementos que justifican el desarrollo de esta investigación desde los puntos de vista social, económico, legal, técnico y ambiental, se describen a continuación los objetivos que se plantean cumplir y la idea a defender con este trabajo científico.



### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Medir el estado actual de la Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle y su contribución a la toma de decisiones gerenciales.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar los elementos fundamentales relacionados con la Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle.
2. Diagnosticar el estado actual de los diferentes elementos del proceso de Comunicación Interna en la corporación objeto de estudio.
3. Proponer un plan de mejoras relacionado con los elementos que muestran comportamiento insuficiente en el proceso de Comunicación Interna en la corporación estudiada, determinando su aporte a la toma de decisiones directivas.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La medición de la Comunicación Interna en la Corporación Fortaleza del Valle contribuirá a la mejora de decisiones gerenciales.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se expone el desarrollo del marco teórico referencial de la investigación, sustentado en un análisis detallado y actualizado de las bases conceptuales de la Gestión de la Comunicación Interna a partir de una amplia búsqueda y revisión bibliográfica sobre el tema investigado. En el hilo conductor que se muestra en la Figura 2.1 se describen de manera gráfica los elementos fundamentales abordados.

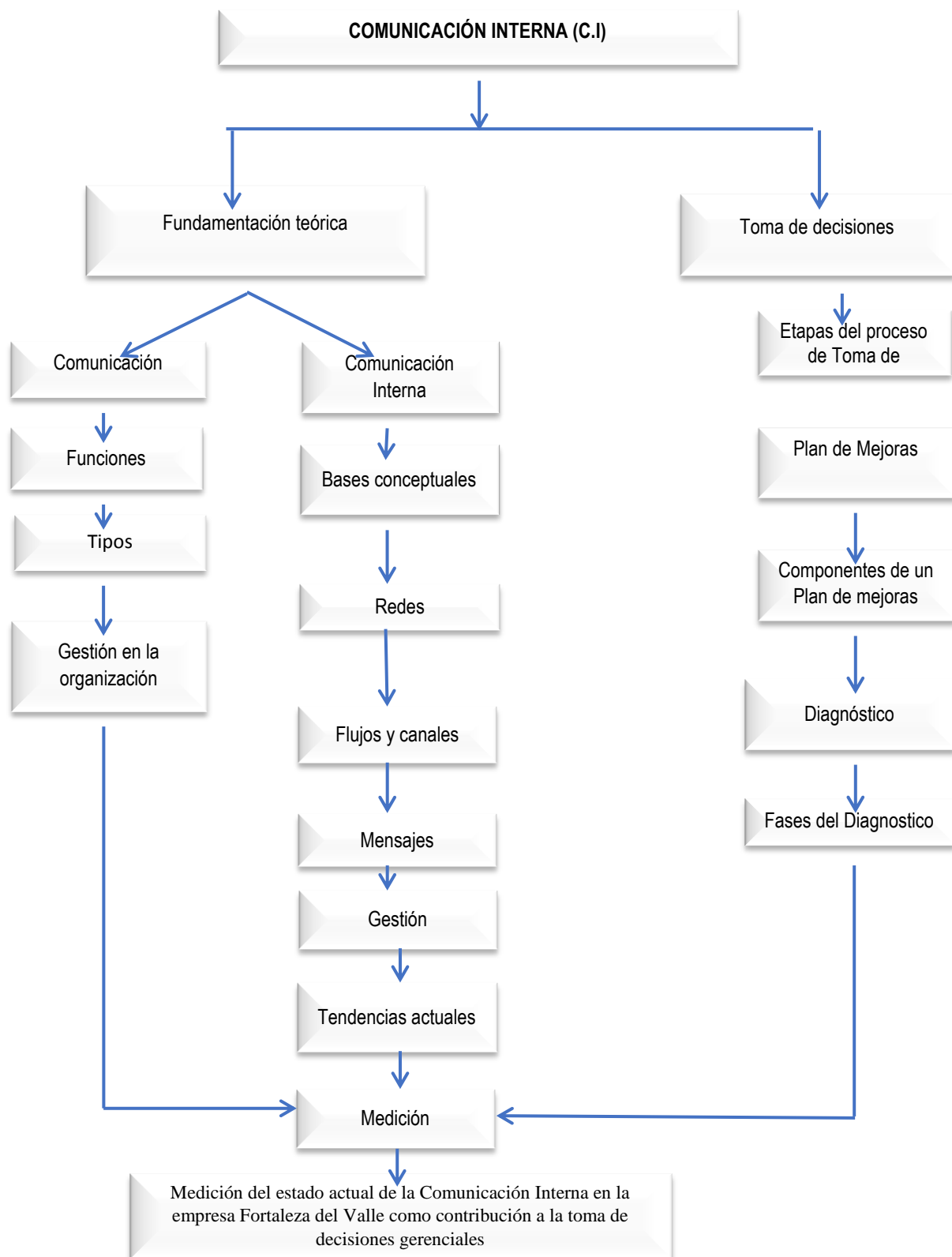
### **2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

El término Comunicación proviene del latín *communis*, *que* significa «poner en común» y expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, entre un número de diversos actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública –sociales, grupales e interpersonales, y que con el desarrollo industrial han incrementado su nivel tecnológico, diversificando sus soportes.

García (2013), plantea que es el proceso social de significación e intercambio de mensajes, por el que los hombres se identifican, influyen y orientan a un fin social determinado. Señala que la Comunicación además, puede identificarse como el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca, en común, un significado, necesitándose de una experiencia similar evocable en común y por lógica de significantes comunes.

Díaz (2014), la define como la transferencia de información desde el emisor hasta el receptor, lográndose la comprensión de esta información. Su estructura es la de un proceso de intercambio de símbolos y significados, interpretados de forma similar por el emisor y el receptor. Este conjunto de símbolos constituye el mensaje que establece la Comunicación. Estos símbolos pueden ser gestuales, escritos, verbales, actitudes y sentimientos, enmarcados en un contexto determinado.

Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

La Comunicación según el análisis de los autores de la presente investigación, incluye todos los actos de la práctica social, considerándola en el sentido global, es institución de cultura y, por lo tanto, de relaciones sociales e interpersonales. Se puede señalar que la Comunicación es el elemento inseparable de todos los procesos vinculados con el conocimiento y la sociedad. El éxito en múltiples organizaciones, depende de la combinación fluida y ordenada de una buena Comunicación Interna con una dirección sobresaliente.

Una síntesis de los principales conceptos relacionados con Comunicación analizados en la bibliografía técnica sobre el tema se muestra en el cuadro 2.1

Cuadro 2. 1. Definiciones de comunicación.

<b>COMUNICACIÓN</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
Pincho	2011	Es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto de discusión.
Chiavenato	2012	Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.
Lamb et. al.	2012	Es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.
Lomonosov	2013	Es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano.
Reyes	2014	Es la capacidad que tienen los seres humanos para poder transmitir un mensaje a otra persona.
Lasswell	2014	Proceso a través del cual un emisor transmite un

citado por Gracia		mensaje a un receptor utilizando un canal en específico, con el propósito de generar respuesta.
Tovar	2015	Es el proceso en el cual el emisor transmite un mensaje o una idea al receptor que luego decodifica ese mensaje.
Thompson	2016	Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.
Garcia	2016	Es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.
González	2017	Es un proceso de interacción social sistémico a través de signos y producto de las actividades humanas, los hombres en el proceso de Comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones, etc.
ABC	2017	Es la acción de comunicarse con pares que permite conocer, lograr información, expresarnos y vincularnos.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La Comunicación contribuye al desempeño de cuatro funciones principales dentro de una organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La Comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones poseen diversos niveles jerárquicos de autoridad

y guías formarles a las cuales deben atenerse sus miembros. Por ejemplo, cuando se les pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe

inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la organización, la Comunicación funge como una función de control, pero la Comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

Expresa Jaquinet (2013), que la Comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el redimiendo, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento positivo estimulan la motivación y requiere de la Comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La Comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La Comunicación, por tanto, proporciona una salida a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

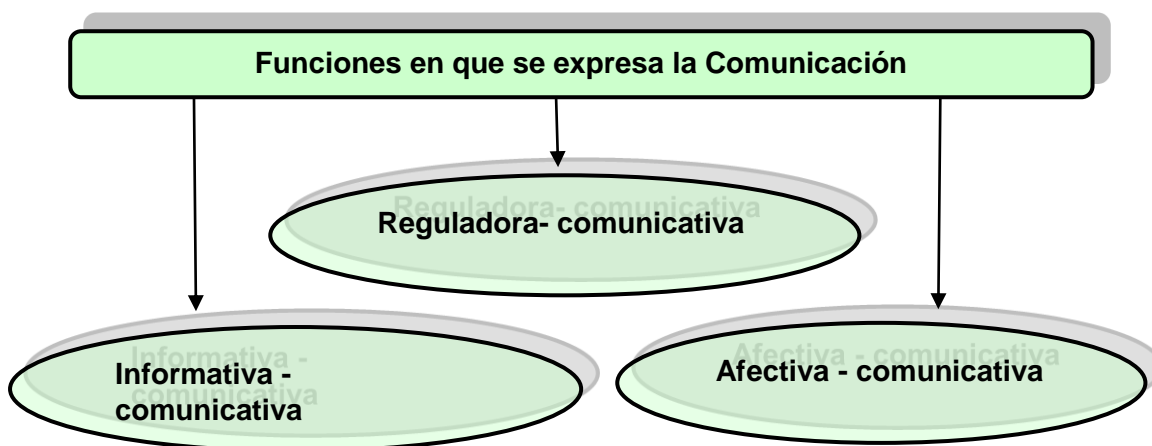
La función final que la Comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos requieren para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones con toda la información posible. Casi en todas las interacciones de

Comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

En otra óptica relacionada con el tema Rodríguez (2006), agrupa las funciones en que se expresa la Comunicación en: reguladora-comunicativa, informativa-comunicativa y afectiva-comunicativa (ver Figura 2.2). Esta clasificación de las funciones de la Comunicación muestra una relación cercana con lo planteado inicialmente.

Figura 2.2. Funciones en que se expresa la Comunicación



Fuente: Gracia (2014).

### 2.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN

El investigador Gerhard Maletzke citado por Saladrigas (2015), utiliza parámetros de clasificación de los diferentes tipos de Comunicación que se estructuran de la siguiente manera:

La Comunicación social (presente en los seres humanos), se deriva de un concepto más amplio que es la Comunicación (propia de los seres vivos).

Este autor divide a su vez la Comunicación social en Comunicación privada y Comunicación pública, incluyendo estas los siguientes tipos de Comunicación:

#### Comunicación privada

- Comunicación interpersonal.
- Comunicación no verbal.

## **Comunicación pública**

- Comunicación comunitaria.
- Comunicación institucional.
- Comunicación de masas.

Con mayor detalle se describen seguidamente estos tipos de Comunicación.

## **Comunicación interpersonal (cara a cara)**

Es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próxima y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata. Dicha interacción implica intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes en un contexto cara a cara. Entre sus características pueden mencionarse:

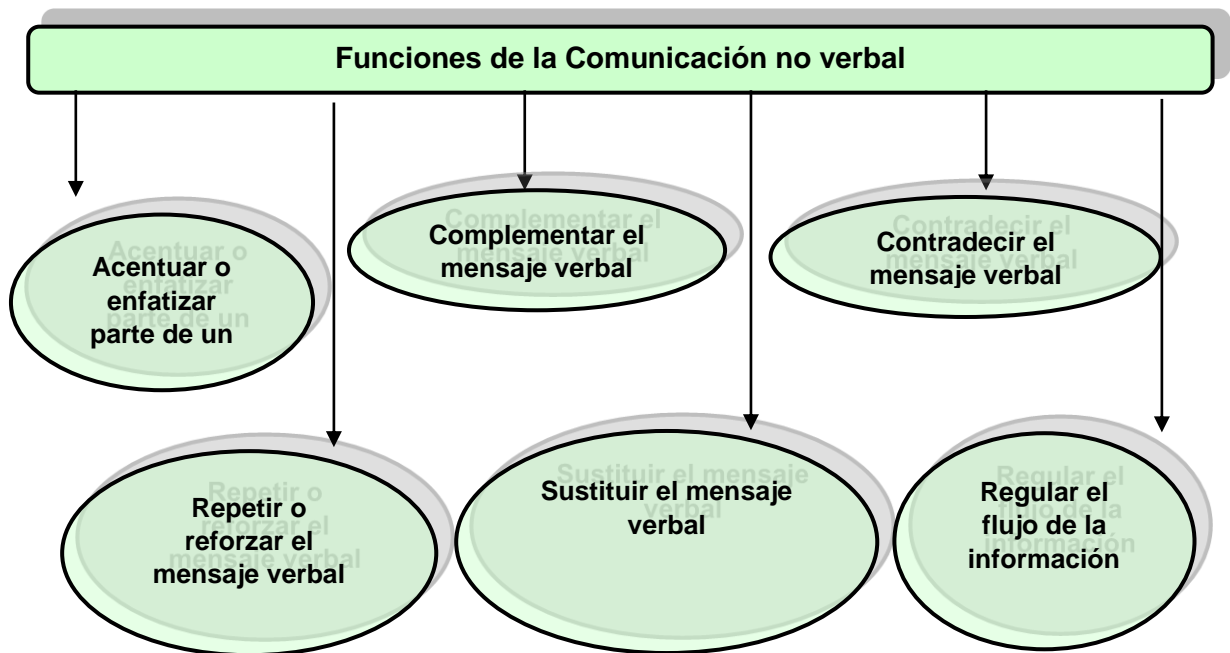
- Relación interdependiente entre fuente y receptor (secuencia de acción-reacción), un mensaje inicial influye en la respuesta y esta, a su vez, en la subsiguiente.
- Cada elemento desempeña un rol.
- No tiene un número preestablecido de participantes, pero requiere de al menos dos personas.
- Todas las personas que intervienen son participantes activos.
- Poco grado de reglamentación en las frecuencias, formas y contenidos de los mensajes.

Para terceros es cuestión de Comunicación comercial, cuyo propósito es informar a los usuarios o clientes potenciales y reales sobre las características de la organización, así como los productos o servicios que venden (publicidad pagada y no pagada, promoción de ventas, *merchandising*) y en el mejor de los casos hacen referencia al *marketing* interactivo o relacional que es para ellos sinónimo de Comunicación Interna. Esta concepción concibe toda la Comunicación en función y desde la mercadotecnia.



Los más avanzados hablan de la necesaria integración de todas estas áreas de desempeño bajo una concepción estratégica que fortalecería no sólo a la organización, sino también al papel de la Comunicación en estos espacios, que para muchos resulta ignorado.

Figura 2.3. Funciones de la Comunicación no verbal en la interacción comunicativa.

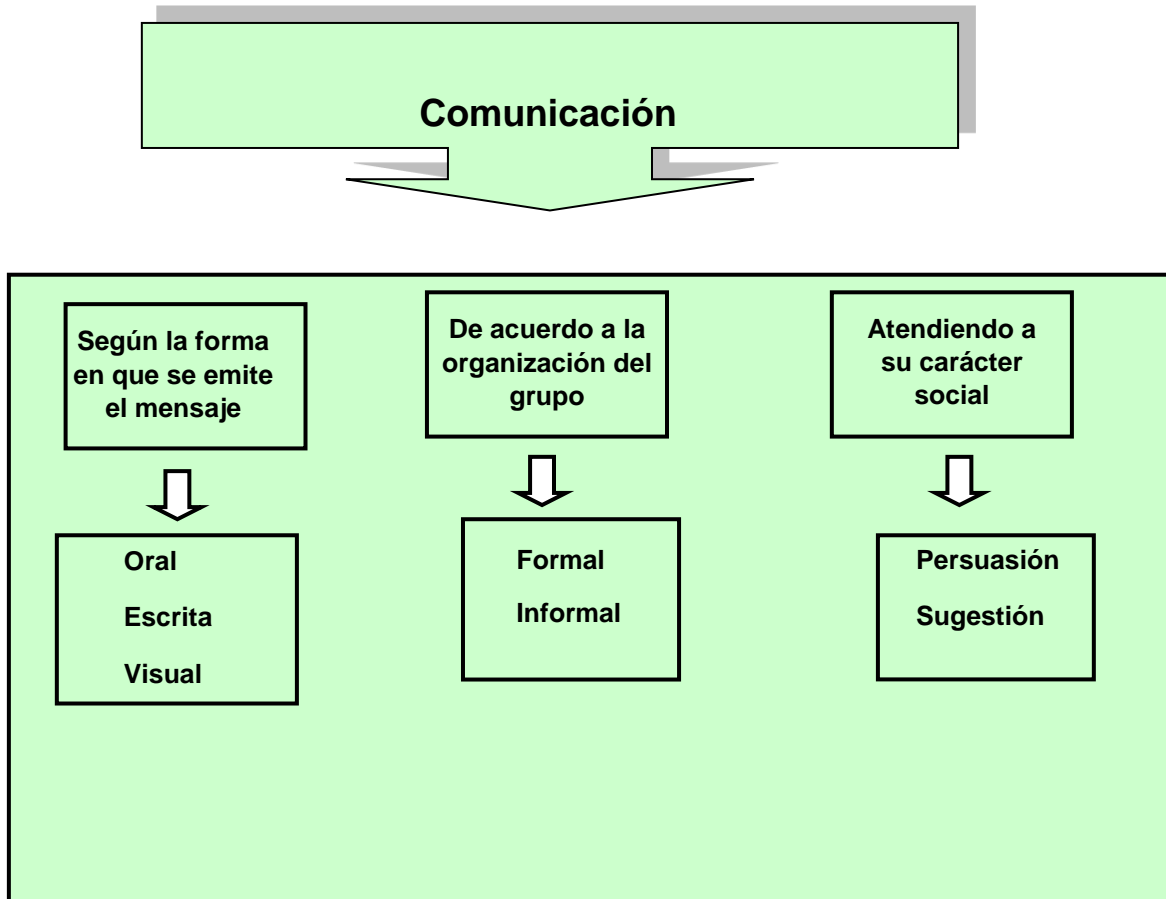


Fuente: Jaquinet (2013).

Para Negrin (2011), la Comunicación se puede manifestar en formas diversas proponiendo un grupo de categorías para clasificar a la Comunicación: (ver Figura 2.4)

1. Según la forma en que se emite el mensaje.
2. De acuerdo a la organización del grupo.
3. Atendiendo a su carácter social.

Figura 2.4. Categorías para clasificar a la Comunicación



Fuente: Rodríguez (2006).

Los aspectos que caracterizan la primera de las categorías de Comunicación mostradas, se detallan en el Cuadro 2.2.

- **Comunicación oral.**

Mcquail (2011), ha planteado que el 70% de las instrucciones se imparten de forma oral, de ahí la importancia de este tipo de Comunicación. El lenguaje está íntimamente ligado al desarrollo del pensamiento. Es su herramienta material. El pensamiento no se expresa simplemente en palabras, sino que existe a través de ella. Por tanto la relación entre pensamiento y lenguaje no es un hecho, es un proceso interactivo. El trabajo y el lenguaje jugaron un papel esencial en la transformación y evolución del mono en hombre.

Cuadro 2.2. Descripción de las formas de Comunicación, según la forma en que se emite el mensaje.

Oral	Escrita	Visual	Gestual
Una persona frente a un auditorio cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda</li> <li>• Carta</li> <li>• Memorando</li> <li>• Cuestionario</li> <li>• Informe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imágenes</li> <li>• Planos</li> <li>• Maquetas</li> <li>• Mapas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facial</li> <li>• Corporal</li> <li>• Acción</li> </ul>

Fuente: Jaquinet (2013).

Una palabra sin significado es un sonido vacío. Cuando el concepto ha madurado, casi siempre hay una palabra disponible. Relacionado con la expresión oral están la receptividad al escuchar, el tiempo de duración del mensaje, la lógica y coherencia del mismo, el tono de voz, los gestos y ademanes que le acompañan.

La Comunicación oral apreciada de manera objetiva muestra ventajas y desventajas en su implementación, las cuales son mostradas en el Cuadro 2.3.

Existe una estrecha relación entre la Comunicación oral y la gestual, ya que la segunda matiza la primera. De ahí la importancia de la credibilidad (coherencia entre palabra y acción) para lograr una Comunicación efectiva.

Cuadro 2.3. Descripción de las formas de Comunicación, según la forma en que se emite el mensaje.

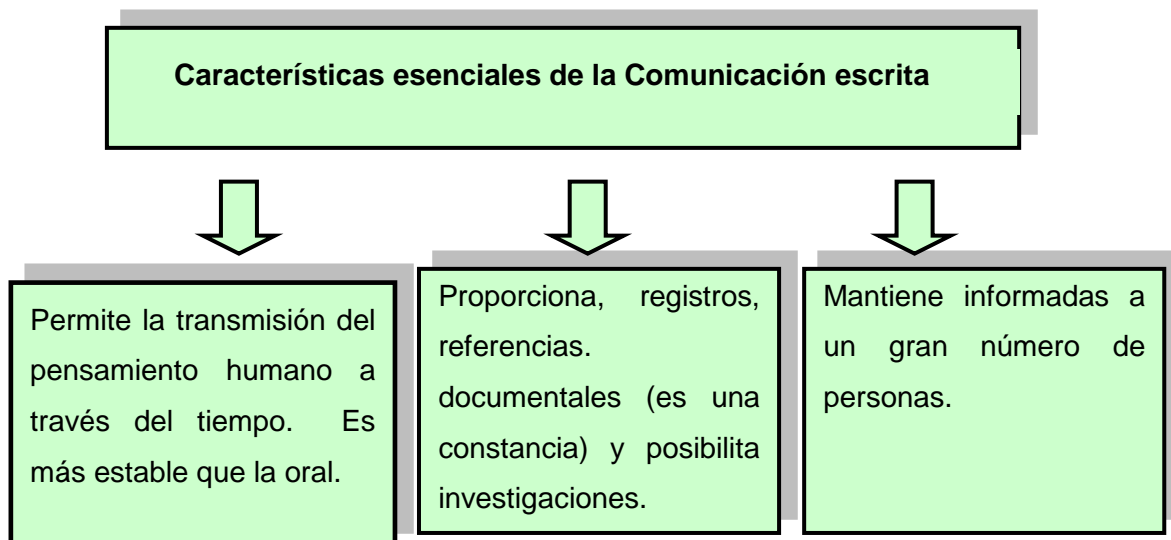
Ventajas	Desventajas
----------	-------------

<p>Posibilita retroalimentación inmediata.</p> <p>Se puede preguntar y aclarar.</p> <p>Una reunión con un superior puede dar sensación de importancia.</p> <p>Se enriquece con la información que ofrecen otras formas de Comunicación.</p>	<p>Pueden implicar costes elevados.</p> <p>Se invierte mayor tiempo.</p> <p>Insuficiencias en las habilidades comunicativas pueden distorsionar el mensaje.</p>
---	---

Fuente: Rodríguez (2006).

- **Comunicación escrita** (ver Figura 2.5).

Figura 2.5. Características esenciales de la Comunicación escrita.



Fuente: Gracia (2014).

La Comunicación es para expresarse no para impresionar, por lo que la claridad y sencillez del lenguaje adecuado a las características del receptor, son importantes, ya que el significado múltiple de las palabras puede ocasionar una

significativa limitación para la Comunicación. Se debe tener en cuenta además que una puntuación y ortografía errada pueden distorsionar el significado de los documentos escritos.

Entre las principales ventajas y desventajas de la Comunicación escrita están las que se muestran en el Cuadro 2.4.

Cuadro 2.4. Ventajas y desventajas de la Comunicación escrita.

Ventajas	Desventajas
<p>Proporciona registros, referencias y datos para defensas legales.</p> <p>El mensaje se puede preparar con más cuidado.</p> <p>Se informa a más personas.</p> <p>Perdura en el tiempo.</p> <p>Permite llevar el mismo mensaje a todos los receptores sin distorsión.</p> <p>Ayuda a unificar políticas y procedimientos.</p>	<p>Puede crear montañas de papel.</p> <p>Genera burocratismo.</p> <p>Por problemas de redacción y ortografía se puede ocasionar malas interpretaciones.</p> <p>La retroalimentación no es inmediata.</p> <p>Puede ser costosa en dinero, tiempo y recursos.</p>

Fuente: Trelles (2002).

## 2.4. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión de la Comunicación en las organizaciones puede definirse como el sistema que coordina los procesos y productos comunicativos que se articulan en una organización, dirigiéndolos en concordancia con sus políticas y estrategias generales.

Gestionar la Comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos comunicativos para apoyar la labor de las organizaciones.

Garrido (2013), señala que la gestión estratégica de la Comunicación, consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de esfuerzo. Enfatiza además en la imprescindible orientación de los esfuerzos del personal en la consecución de los objetivos generales de la organización.

Trelles (2002), le otorga un carácter sinérgico y abarcador a la gestión de Comunicación, indicando que esta es la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, sino a partir de su coordinación, y la eliminación al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneidad, en la realización de actividades comunicativas.

Esta autora señala como requerimiento de la gestión de Comunicación, la planificación que debe realizarse a partir de estudios diagnósticos, que identifiquen las necesidades de Comunicación de los diferentes públicos, y la situación de los flujos comunicacionales, a los que se une la identificación de los valores de la cultura organizacional y la evaluación de su situación en el momento de estudio.”.

Sanz de la Tajada, citado por Garrido (2013), propone que la gestión de Comunicación –siempre desde una perspectiva integral- debe ser considerada como un conjunto de reglas de decisiones y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos”:

Esta perspectiva de formular la gestión comunicativa se basará en el esfuerzo colectivo estimulado por el fortalecimiento de los elementos de cohesión de la organización. Para ello, se lee entre líneas, es necesario la canalización y modelación de conductas; dejando en un segundo plano los aspectos que tienen que ver con su planificación y estructura.

Jaquinet (2013), la concibe como un marco ordenador que integra los recursos de Comunicación corporativa en un diseño de largo plazo conforme a objetivos coherentes y rentables para la empresa”.

Estas dos últimas definiciones agregan los objetivos y el marco donde la gestión de Comunicación encuentra su razón de ser, la importancia de fundamentar su diseño, y la riqueza de su aplicación.

Según Valle (2003), la Comunicación debe ser administrada, pues esta es objeto de gestión con carácter estratégico, orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos, aspecto importante para la productividad en las organizaciones.

Remarca además la necesidad práctica debe llevar a cabo una línea directiva estratégica de Comunicación, logrando como fin último la optimización, y buen uso de recursos y materiales.

Para Rodríguez (2005), la gestión de la Comunicación incluye la coordinación de todo el engranaje de las comunicaciones y el diseño de un cuerpo integral de métodos y acciones comunicativas coherentes con las necesidades de la organización.

La gestión de la Comunicación articuladamente planeada establece y acoge las características que identifican a una organización y proyecta sobre sus integrantes un sistema acorde a sus expectativas e implicaciones con la organización, permitiendo aumentar los grados de motivación y compromiso del personal con la organización.

## **2.5. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Herrera (2016), expone que en los momentos actuales con la existencia de un entorno empresarial altamente complejo y dinámico, la Comunicación Interna ha

Pasado a desempeñar un papel decisivo en el funcionamiento exitoso de los sistemas de gestión y en la competitividad de las organizaciones. Puede ser

considerada como una estrategia transversal al servicio de las demás estrategias organizacionales.

Díaz (2014), plantea que la Comunicación Interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.

La Comunicación Interna para Rodríguez (2006), es la correa de transmisión indispensable, que va a permitir la realización de la estrategia general, considerando este autor, que alcanzar una Comunicación Interna efectiva es conseguir la colaboración, cooperación, motivación, de todo el capital humano, logrando que su accionar laboral sea más eficaz, permitiendo una consolidación de la cultura organizacional, y el logro de las metas en conjunto trazadas.

Otros autores consultados exponen sus criterios sobre este tema.

Señala Vidal (2014), que la Comunicación Interna en una organización o grupo, no debe transcurrir de manera espontánea. Los diversos flujos comunicativos y las acciones de ese orden que se realicen deben ser reflexionados plenamente para que sean consecuentes con los fines de la organización.

Sánchez (2015), indica que la Comunicación Interna se ha impuesto desde los años setenta del siglo XX, como una disciplina eficaz en la gestión empresarial, siendo considerada al mismo nivel de otras gestiones como la de los recursos humanos. Esta autora al trazar un eje comparativo de la eficacia de la Comunicación Interna con la gestión de los recursos humanos incide a favor de quienes desean adscribirla como una disciplina de índole puramente conductual.

El análisis conceptual relacionado con la Comunicación Interna permite a los autores de la presente tesis mostrar en el cuadro 2.5 las definiciones que se han consultado en la revisión bibliográfica efectuada.



Cuadro 2. 5. Definiciones de Comunicación Interna.

<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
Capriotti	2012	Conjunto de mensajes y acciones de Comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.
Morales	2012	Es el modelo de mensajes compartidos; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones, y entre los miembros de la misma.
Brandolini y González	2013	Es una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje.
Pizzolante	2014	Es aquella que define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.
Díaz	2014	Es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.
Kouss	2015	Es el proceso a través del cual las personas interactúan entre sí mediante el intercambio de símbolos que representan información, actitudes, ideas o emociones con el objetivo de influirse entre ellas.
Katz y Kahn	2015	Es una red tejida entre los elementos que conforman una organización, brindando a esta su característica

		esencial, ser un sistema.
Ascanio	2016	Es la Comunicación dirigida al cliente interno, es decir al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.
Croci	2016	Es el proceso comunicacional donde se integran los dirigentes de una organización con todos los niveles de empleados de la misma con la finalidad de obtener una buena imagen interna y facilitar los procesos de gestión.
Tello	2016	Es transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás.
Enciclopedia EcuRed	2017	Es el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de Comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

La Comunicación Interna permite tender canales donde fluyan las comunicaciones entre quienes desarrollan las labores específicas de una organización, con mayor detalle, los aspectos que permite la Comunicación Interna se muestran en la propuesta resumida en el Cuadro 2.6.

La Comunicación Interna según criterios de Salo (2016), es inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización. Esta afirmación adquiere mayor significación en la dirección de las organizaciones a partir de la incorporación de nuevos modelos organizativos, comunicativos y de gestión.

La Comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilos, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. Tales características tienen su reflejo en modelos que las determinan.

De este modo, desde un enfoque positivista, basado en la planificación técnica originada desde modelos de la ingeniería industrial, la Comunicación Interna estaría encaminada a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigida de antemano.

Cuadro 2.6. Aspectos que permite la Comunicación Interna.

<b>La Comunicación Interna permite:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el conocimiento pleno de todo el personal, de la misión, visión, objetivos y políticas que caracterizan a la organización.</li> <li>• Desarrollar, a partir de la participación de todos, de una cultura organizacional integradora de cada una de sus partes.</li> <li>• Facilitar y agilizar los mensajes de todo tipo, con lo que se desvirtúa cualquier tipo de ruido (semántico o técnico).</li> <li>• Obtener mayor rapidez al momento de dar a conocer nuevos cambios, y decisiones.</li> </ul>

Fuente: Rodríguez (2006).

La Comunicación Interna posee un evidente sustento en la garantía de un mejor funcionamiento para las organizaciones, tanto desde el punto de vista interno como en el accionar de su entorno social (ver Cuadro 2.7).

Cuadro 2.7. Importancia del análisis de la Comunicación Interna.

<b>Importancia del análisis de la Comunicación Interna</b>
--

- Es una expresión de respeto hacia los clientes internos que se sienten partícipes del proyecto organizacional.
- Es un elemento habitual y estratégico en los campos de la sociedad actual (social, político, cultural, etc.).
- Es un elemento que nutre y se nutre de la realidad institucional.

Fuente: Díaz (2014).

Para Puyal (2016), resulta innegable la validez de un sistema planificado y consensuado de Comunicación Interna en organizaciones, que desarrollen canales donde interactúen todos los agentes que la conforman, para el logro de los objetivos planteados, además de ser un espacio de encuentro que coordine las comunicaciones humanas dentro de la empresa.

En esta óptica se considera, que los beneficios de la Comunicación Interna sólo pueden ser posibles a partir de un plan de Comunicación, que debe ser elaborado por un equipo multidisciplinario con vinculación en la institución, además de estar posicionado dentro de los mandos decisorios de la organización.

## **2.6. REDES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Se considera por parte de autores como Puyal (2016) y Salo (2016), que existe una red cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de Comunicación. En las instituciones las comunicaciones suelen fluir a través de dos tipos de redes: formales e informales.

Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, se puede concebir como un diagrama de la estructura organizada.

Las redes formales pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicie la interacción y quién responde.

Las redes informales son aquellas que se estructuran en paralelo a las redes formales y no cuentan, generalmente con una “oficialización” de los mandos

superiores. Sin embargo, a pesar de que estas redes generalmente distorsionan y varían la naturaleza de los mensajes, muestran las siguientes ventajas:

- Mayor rapidez debido a que no utilizan las redes formales.
- Son exactos cuando se trata de información no controvertida.
- Se difunden a manera de racimo.

Sin la existencia de estas redes informales la Comunicación en la organización sería muy insuficiente., además el director de comunicaciones debe tener la capacidad para saber potenciar las redes formales, y no entrar en un vano ataque (generalmente infructuoso) a las redes informales, sino utilizar sus elementos de eficacia y velocidad para que tributen al plan estratégico de Comunicación de la organización.

## **2.7. FLUJOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Una autora como Gracia (2014) argumenta que se entiende por flujos de Comunicación Interna a aquellos escenarios en donde se expresan las comunicaciones en una organización, permitiendo el intercambio de informaciones entre el personal en uno o varios niveles jerárquicos de la organización.

Según la naturaleza de su procedencia se pueden clasificar los flujos de Comunicación Interna en:

- **Comunicación horizontal.**

Son las comunicaciones que articulan los individuos de la misma posición jerárquica de la organización. Dentro de este flujo es fundamental la atención al estatus, por lo que deben estar fortalecidas por óptimas relaciones informales con su correspondiente cauce comunicativo.

Entre las principales funciones de la Comunicación horizontal están las que aparecen en la Figura 2.6.

- **Comunicación descendente.**

Es la que tiene como origen los puestos de dirección y como receptores a los mandos medios y de base. Tiende, en las organizaciones mecanizadas a ser la forma natural y exclusiva de transmitir información. Uno de las principales dificultades que presenta este tipo de Comunicación es, en ciertos casos, el exceso de su formulación, lo que provoca una saturación de mensajes, disposiciones y directrices que incluso llegan a contraponerse. Para su formulación deben ser analizados y seleccionados los receptores.

Sus funciones primordiales son:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar información a los miembros de la organización relacionada a su trabajo.
- Instruir a los miembros de una organización en el alcance de los objetivos de la organización.

Figura 2.6. Principales funciones de la Comunicación horizontal.



Fuente: Gracia (2014).

Sus funciones primordiales son:

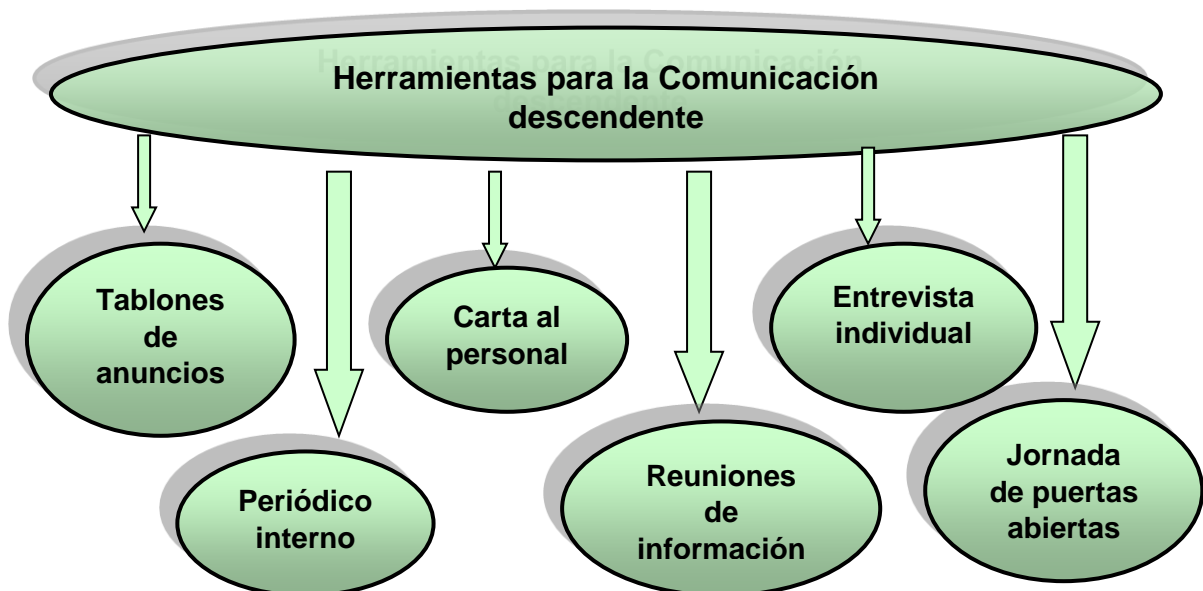
- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar información a los miembros de la organización relacionada a su trabajo.

- Instruir a los miembros de una organización en el alcance de los objetivos de la organización.

La Comunicación descendente es un instrumento de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas, encontrándose dentro de las principales herramientas para su instrumentación las que se grafican en la Figura 2.7.

Los diferentes estudios realizados respecto a la Comunicación Interna, coinciden en que la mejor forma de Comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escrito.

Figura 2.7. Herramientas para la Comunicación descendente.



Fuente: Gracia (2014).

- **Comunicación ascendente.**

Fluye desde el personal de base de la empresa hacia los que la dirigen. Suele contar con muchas dificultades para su fluidez, si la organización no cuenta con una política clara al respecto. La apertura y solidez de este flujo está basado en el posicionamiento que este tenga en el plan estratégico de Comunicación, y la existencia explícita de métodos y técnicas que validen este flujo. Es vital también que los altos mandos otorguen verdadera importancia a este tipo de

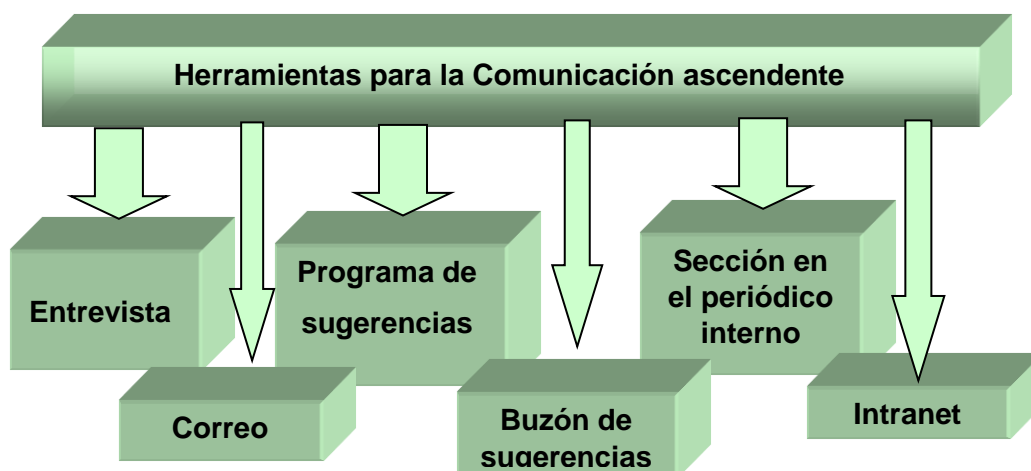
Comunicación, hecho que viene sucediendo con mayor frecuencia en las organizaciones contemporáneas.

Las principales funciones de la Comunicación ascendente según Gracia (2014) son:

- Proporcionar a los directivos la información que requieran sobre el estado general y particular de la organización.
- Ayudar a medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, evaluando el retorno de la Comunicación con el agregado aportado por el personal de base.
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimular la participación y el concurso de todos, logrando fortalecer la cohesión y el compromiso colaborador-institución.

Entre las herramientas para la Comunicación ascendente se encuentran las mostradas en la Figura 2.8.

Figura 2.8. Herramientas para la Comunicación ascendente.



Fuente: Rodríguez (2006).

### Canales de Comunicación Interna.

Los canales de Comunicación Interna son identificados como las estructuras formales con las que cuenta toda organización, para que mediante ella



transcurran las comunicaciones e informaciones pertinentes a su desarrollo. Estos se dividen en canales mediatizados y directos.

## **2.8. MENSAJES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Entre las funciones primordiales del mensaje de Comunicación Interna resaltan las de informar, regular, persuadir, e integrar. Los mensajes pueden ser verbales y no verbales. En este epígrafe se profundiza en la segunda categoría (mensajes no verbales), que son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Negrin (2011), citando a Redding, valora que existen tres categorías de mensajes, que son predominante asumidos por los investigadores en Comunicación organizacional: mensajes de tarea, mensaje de mantenimiento y mensajes humanos.

## **2.9. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La gestión de la Comunicación Interna alcanza en la actualidad un valor estratégico para las organizaciones, permitiendo orientar correctamente los canales por donde fluye la Comunicación, implicando su traslado por flujos consentidos, aceptados y asumidos por sus miembros. Gracia (2014) plantea que la gestión de la Comunicación Interna consiste en diseñar un marco teórico y metodológico de acciones de Comunicación en donde se necesitará poner en uso, la más diversa variedad de recursos que ayuden a fortalecer la imagen institucional.

La instrumentación de un adecuado sistema de gestión de la Comunicación Interna permitirá un grupo de aspectos positivos para las organizaciones, tal como se muestra en el Cuadro 2.8.

Cuadro 2.8. Aspectos que permite la gestión de la Comunicación Interna.

<b>Gestión de la Comunicación Interna permite:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el conocimiento en toda la organización provocando el</li> </ul>

aprendizaje y la innovación, a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno y con los socios-clientes, y empresas con las que existan alianzas estratégicas.

- Favorecer el desarrollo del talento y excelencia laboral, estructurando más oportunidades de desarrollo y aprendizaje a través de una gestión de Comunicación Interna clara, incitando al intercambio de conocimiento.
- Coordinar los esfuerzos del personal, asegurando la coherencia de dichos esfuerzos y facilitando los procesos de toma de decisiones.

Fuente: Jaquinet (2013).

Los principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna, que se presentan en la práctica organizacional son resumidos en el Cuadro 2.9.

Cuadro 2.9. Principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna.

### **Principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna**

- La falta de formalización de los procesos de Comunicación, al no existir reglas, ni políticas sobre dichos procesos, o que existan pero sean inadecuadas.
- El exceso de información, lo que provoca la subestimación de la Comunicación por parte de los actores de la organización, además del mal uso de los canales de Comunicación, sin olvidar la “fe” a esos soportes, que, por sí solos, no resuelven ningún problema de Comunicación Interna.
- La preponderancia de la Comunicación descendente, pues aunque se han desarrollado nuevos paradigmas que buscan el fortalecimiento de los otros flujos, sigue siendo este el más frecuentemente utilizado.
- La limitada involucración de los líderes en el proceso de Comunicación,

y como impulsores de la Comunicación en toda la organización.

- La falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de Comunicación Interna: periódicos internos, intranet, correos electrónicos, boletines. En muchas ocasiones sin que entre ellos existan homogeneidad ni coordinación.

Fuente: Rodríguez (2006).

Los aspectos valorados permiten comprender que la gestión de la Comunicación Interna deberá dirigir sus esfuerzos a lograr una organización del conocimiento enfocada hacia sus metas permitiendo obtener: eficiencia; flexibilidad; transparencia; oportunidad y relevancia en el uso de la información y contribuyendo al incremento de la competitividad organizacional.

## **2.10. TENDENCIAS ACTUALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Dentro de las actuales teorías de organización de trabajo y Comunicación Interna son dos las que más difusión han alcanzado en los últimos años:

- Teoría de los equipos autónomos de trabajo.
- Teoría de la democracia en las organizaciones.

La teoría de los equipos autónomos de trabajo tiene como objeto aumentar la producción, la motivación, y el compromiso con la entidad, a partir de la eliminación de ciertas escalas jerárquicas, y de excesivos controles de supervisión, facilitando la interacción entre las partes de la organización.

Los equipos autónomos de trabajo son conformadas por un grupo de entre diez a quince personas que recogen y analizan la información que necesitan para hacer su labor, a la vez que asumen la responsabilidad colectiva por su accionar. El papel de la dirección es recordar la misión y visión organizacional, es decir los principales ejes estratégicos. Los equipos autónomos crean el marco de reglas y conductas que encaminan su accionar. Para el éxito de este modelo son fundamentales dos aspectos:

- Compromiso y confianza plena de los elementos que conformarán estos grupos en la eficacia de este sistema.

- Que el marco de normas y reglas sea el resultado del diálogo y la participación del grupo en su totalidad.

Este sistema entrega más responsabilidades y protagonismo al capital humano que labora en la organización, y se apoya en el sistema de Comunicación integral de la misma.

Para Varona (2012), la democracia en las organizaciones solo es posible en la medida que la dirección de la empresa considere los elementos objetivos y subjetivos del capital humano que labora en ella. Esto se refiere al hecho de tomar en cuenta la participación de los empleados en la formulación de los objetivos individuales y de cómo estos tengan concordancia con los objetivos generales de la organización.

La teoría de la democracia en las organizaciones tiene como objeto la participación del capital humano en las acciones y en las principales direcciones de la empresa. Dependiendo de la dimensión de la organización existen dos modelos de “Democracia en las organizaciones”:

- Participativa.
- Representativa.

La teoría de la democracia en las organizaciones solo tiene éxito en la medida en que todos los participantes de la misma sean coherentes con el sistema aceptado, resultando capaces de generar espacios de auto-reflexión, y auto-generación de constructos democráticos; a la vez que el modelo se asienta en estructuras de Comunicación representativas.

## **2.11. COMUNICACIÓN INTERNA EN CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE**

La corporación Fortaleza del Valle se crea a inicios del año 2006 y actualmente está conformada por cuatro Asociaciones Agrícolas y más de 600 socios, su objetivo principal es promover la producción y comercialización de cacao nacional fino y de aroma con certificación orgánica, y comercio justo,

promoviendo así el desarrollo social, económico y medioambiental de sus miembros y familias.

Fortaleza del Valle produce y comercializa cacao “fino de aroma” con Denominación de Origen, considerado el mejor del mundo y muy cotizado por las grandes corporaciones chocolateras internacionales. El manejo del cacao se realiza a través de un riguroso sistema agroforestal y un exhaustivo control de calidad en la planta de proceso que garantiza su exquisito aroma y sabor suave y floral. Actualmente ha ampliado su oferta a la producción de barras de chocolate de la más alta calidad, las cuales progresivamente se van insertando en el competitivo mercado de estos productos.

El cacao orgánico fino de aroma de esta corporación ha logrado obtener las certificaciones orgánicas BIOSUISSE y USDA, otorgada por ECOCERT. También se dispone de la Certificación FAIRTRADE, dada por FLO-CERT. En la actualidad dispone de una superficie de más de 17 000 hectáreas dentro un entorno de elevada biodiversidad y con un gran cuidado del ambiente.

Resulta importante destacar que la Comunicación en el contexto empresarial es un aspecto clave y necesario para que la empresa pueda desarrollarse y llegue a alcanzar un determinado éxito. Esto está fundamentado según Cesares (2010) en la función que cumple, que es la de apoyar la estrategia de la empresa para que de una manera coherente se produzca la integración entre los planes, los objetivos y las distintas acciones informativas que se despliegan en todos los niveles, todo lo cual manifiesta grandes oportunidades de mejora en la corporación Fortaleza del Valle.

Para Sánchez (2015) una de las funciones importantes que cumple la Comunicación en una empresa es la de evitar el aislamiento que puede producirse cuando se da la especialización o la división del trabajo de una manera enfática.

La Comunicación en una empresa puede ser bien oral o bien escrita y en función de su ámbito ésta puede ser interna, o sea dentro de la propia empresa, enlazando los distintos niveles jerárquicos pudiéndose dar esta

Comunicación en un sentido vertical para transmitir indicaciones, enviar retroalimentación a los subordinados mientras que si se da en sentido horizontal, ésta pretende coordinar el trabajo, planificar actividades y externa cuando proviene del entorno exterior a la empresa (Puyal, 2016). En el caso de la presente investigación se enfatizará el estudio de la Comunicación Interna, considerando las debilidades que se han constatado partiendo de un análisis previo desarrollado por los autores.

Ampliando los elementos expuestos Orozco (2014) expresa que a su vez en función del grado de formalismo que se emplee se puede dar dos tipos de comunicación: a nivel formal cuando se da dentro de los canales y a través de los cauces establecidos dentro de la empresa y a nivel informal cuando ocurre fuera de los cauces reglamentarios establecidos por la empresa, surgiendo por relaciones espontáneas entre los trabajadores de la empresa. Se trabajará en este estudio en los aspectos formales de la comunicación, ofreciendo un instrumento de gestión que permitirá la evaluación de su comportamiento actual, y la identificación de las falencias que deberán ser resueltas en el ámbito analizado.

## **2.12. CARACTERIZACIÓN**

La Real Academia de la lengua española define caracterizar como "determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás". Puede referirse a personajes, tipografías, páginas web, empresas, productos, entre otros.

Cuando se hace referencia al término caracterización en el contexto empresarial se están valorando aquellos atributos peculiares que tienen una organización o parte de esta, que la distingue claramente del resto de su clase.

Existen diferentes herramientas para la caracterización de los sistemas. La propuesta por Hernández Nariño et. al. (2014) ofrece la posibilidad de desarrollar un análisis integral, y parte del hecho de que los sistemas productivos son abiertos, por tanto están en constante interacción con el entorno, y precisamente constituye el punto de partida para el despliegue de

ocho variables que responden a exigencias actuales en la gestión de las organizaciones. Estas son: Límite y frontera; Medio o entorno; Análisis estratégico; Procesos; Cartera de producto/servicio; Transformación; Recurso del sistema y Resultados.

La caracterización de la empresa constituye el punto de partida para cualquier análisis o estudio que se desarrolle. Esta consideración se sustenta en el hecho de que las acciones que se necesiten implementar para solucionar o mejorar algún parámetro a área empresarial deben partir del conocimiento detallado de sus atributos más significativos, pues resulta obvio que lo que no se conoce es muy difícil de gestionar o mejorar.

### **2.13. DIAGNÓSTICO**

Argumenta Marqués (2013) que el diagnóstico puede conceptualizarse como un proceso fundamental para conocer las características y condiciones en las que se encuentra un grupo, un lugar o algún aspecto relacionado con la realización o logro, por lo que brinda conocimientos específicos y valiosos para la toma de decisiones.

En una óptica similar Comas (2013) señala que es un conjunto de procesos realizados a los diferentes tipos de empresas para poder conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, esto permite conocer los problemas y plantear un plan de acción para promover el mejoramiento de la organización.

En términos semánticos diagnóstico significa "a través de " y del verbo gignosko del latín gnoscere o noscere que está relacionado con "aprender a conocer", por lo cual se puede considerar como llegar al conocimiento de algo a través de un medio o técnica. Por lo que no se reduce a la aplicación mecánica de instrumentos o de técnicas sino que también requiere de un proceso reflexivo para el análisis de los resultados.

De manera cronológica el desarrollo del diagnóstico tiene su origen en el siglo XIX en donde hay un periodo no científico, es decir racionalista-especulativo. Después se transita al periodo de configuración y evolución que es entre 1870 y 1905, posteriormente de 1905 a 1920 pasa a constituirse el diagnóstico como una disciplina científica. Posteriormente se pasa por un periodo de expansión y difusión sobre los métodos que utiliza esto es entre los años 1920 y 1945 de ahí llega a un periodo de crisis y rechazo social entre 1945 y 1970, hasta llegar al periodo actual que es de la década del 70 del siglo XX, hasta la fecha, en donde ha llegado a una revisión conceptual y de técnicas y también a nuevos modelos.

Existen diversos tipos de diagnóstico entre los que se encuentran: institucional, pedagógico, curricular, de competencias, organizacional, administrativo, ambiental, entre otros, lo cual dependerá de la finalidad que se quiera lograr y del ámbito al que pertenezca la problemática localizada.

### **2.13.1. FASES DEL DIAGNÓSTICO**

Comas (2013) expone que las fases que se señalan para desarrollar un diagnóstico en el contexto empresarial son:

- Análisis de la situación anterior.

Se aplica de la investigación u operativa, para contar con una información histórica consistente, tanto del entorno como interna de la empresa, materializada en indicadores cualitativos y cuantitativos, que reflejan su impacto en la gestión sustantiva en sus áreas estratégicas de producción, operación, finanzas, administración, etc.

- Análisis de la situación actual.

Se desarrolla en función a situaciones estructurales y coyunturales por la que atraviesa la empresa, mediante un sistema de información gerencial más actualizado.

- Pronóstico.



Consiste en proyectarse al futuro mediante el análisis de las situaciones anteriores y actuales precisadas, para diseñar una imagen objetivo a un plazo fijado, determinado causas, problemas y soluciones.

## **2.14. MEDICIÓN**

Señala Medina (2011) que una medición es el resultado de la acción de medir. Este verbo, con origen en el término latino *metiri*, hace referencia a la comparación que se establece entre una cierta cantidad y su correspondiente unidad para identificar cuántas veces dicha unidad se encuentra contenida en la cantidad en cuestión.

La medición permite determinar qué proporción existe entre una dimensión de algún objeto y una cierta unidad de medida. Para que esto sea posible, el tamaño de lo medido y la unidad escogida tienen que compartir una misma magnitud.

Por otra parte Hernández (2014) argumenta en este ámbito que la unidad de medida, es el patrón que se emplea para concretar la medición. Es imprescindible que cumpla con tres condiciones: la inalterabilidad (la unidad no debe modificarse con el tiempo ni de acuerdo al sujeto que lleva a cabo la medición), la universalidad (tiene que poder usarse en cualquier país) y la facilidad de reproducción. Cabe destacar que es muy difícil realizar una medición totalmente precisa, ya que los instrumentos usados pueden tener falencias o se pueden cometer errores durante la medición.

## **1.15. INDICADORES PARA MEDIR DESEMPEÑO**

Según reflejan los criterios revisados las empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades que forman los procesos a nivel interno y externo, lo cual se constata con lo expuesto por (Hernández, 2010, Marqués, 2013), constituyendo esto sin dudas una barrera para sus directivos en la identificación de los principales problemas que limitan el funcionamiento de las organizaciones, y que perjudican ostensiblemente su competitividad en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

Argumenta Negrin et. al. (2014), que uno de los factores relevantes para que todo proceso, llámese de producción o servicio, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir su funcionamiento. Este sistema de indicadores debe ser objetivo, ha de caracterizar con suficiente plenitud todos los aspectos de la actividad analizada, debe ser sensible a la mínima alteración de la influencia de los diferentes factores; además debe ser complejo, o sea, que refleje multilateralmente el trabajo del objeto de análisis, abarcando, por ejemplo, el estado de los recursos, nivel técnico - organizativo de los procesos y los resultados de la actividad y su efectividad, considerándose todos estos como atributos indispensables a los sistemas de indicadores.

Medina (2011) expresa que el adecuado uso y aplicación de los indicadores en la medición del desempeño en los procesos empresariales, pueden convertirse en un soporte importante para la generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de un buen posicionamiento de la empresa frente a sus competidores. No debe ser ignorado un conocido adagio que plantea "lo que no se controla, no se puede administrar", siendo necesario para las organizaciones medir sistemáticamente el funcionamiento de sus procesos para contribuir al desarrollo exitoso de su gestión.

Según Jiménez (2011) un indicador puede ser definido como una señal que muestra una tendencia, es una herramienta para simplificar, medir y comunicar información, permitiendo representar un conjunto de datos en el tiempo y así

Visualizar los cambios generados por el comportamiento de las personas y los sistemas productivos. Para Suárez (2014), este término representa la expresión concreta y medible de cualquier fenómeno socioeconómico, que puede ser representado como una magnitud absoluta o relativa, con un contexto más específico Vega (2013), plantea que los indicadores son únicamente una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos o informaciones y comparar la evolución de las empresas.

Plantea Negrin et. al. (2014) que análisis de los diversos criterios expuestos por los autores consultados permiten plantear que un indicador es una expresión que mide, simplifica y comunica una información a partir de una recopilación de datos, facilitando el análisis del comportamiento de cualquier fenómeno socioeconómico mediante comparaciones realizadas en un período determinado. No muestra todo, pero ayudan a ver cómo se ha mejorado o empeorado en el tiempo, siendo una guía para las acciones y decisiones a tomar.

El empleo de un adecuado sistema de indicadores posibilitará a los directivos empresariales:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir?
- ¿En qué momento o con qué frecuencia debe medirse?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
  
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

## **2.16. ESTADO ACTUAL**

El concepto de estado actual tiene su referente fundamental en el lenguaje técnico de la física y la química. Se emplea para describir una situación en la cual se halla un objeto o ser vivo. En estos casos, la palabra está relacionada a una forma de ser o de permanecer.

Valora Comas (2013) que estos términos utilizados en el ámbito empresarial son asociados a la determinación mediante la aplicación de instrumentos de gestión de la situación en que se encuentran determinados parámetros o atributos de la empresa.

Esta autora argumenta que la determinación de actual de ámbito objeto de estudio constituye una especie de fotografía donde resulta posible visualizar los aspectos más relevantes de los elementos que se están estudiando. Por tanto su análisis resulta un referente necesario y de gran utilidad para los procesos de mejora.

Es totalmente necesario esclarecer el estado actual para a partir de aquí establecer las vías o acciones a seguir para lograr un estado futuro mejorado a partir de resolver los problemas o insuficiencias detectadas en la medición del estado actual en cualquiera de los ámbitos de estudio, que en el caso de la presente investigación lo constituye la Comunicación Interna.

## **2.17. PLAN DE MEJORAS**

Cabrero et. al. (2014) expone que plan de mejoras al conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.

Para garantizar que las acciones del plan de mejoras sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- Consensuadas.

Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.

- Coherentes.

Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.

- Realistas.

Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.

- Flexibles.

Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original.

El objetivo principal del plan es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización.

La elaboración del plan de mejora debe responder a preguntas siguientes:

¿Qué se debe incluir?

¿Quién o quiénes deben ser involucrados?

¿Dónde se va a desarrollar (cuáles unidades o áreas están afectadas)?

¿Cómo se va a desarrollar o se ejecutarán las acciones?

¿Cuándo o en qué período de tiempo se llevará a cabo (inicio-fin)?

¿Por qué es necesario realizar tales o cuales acciones?

¿Cuánto cuesta implementar el plan en términos operativos (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros)?

### **2.17.1. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORAS**

Los componentes fundamentales del plan de mejoras según las propuestas de Hernández (2010) son los siguientes:

- Actividades.

Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.

- **Objetivo.**

Define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta.

- **Metas.**

Desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado.

- **Capacidad de ejecución.**

Lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros.

- **Productos.**

Se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora.

- **Fecha Inicio/Fin.**

Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.

- **Responsables.**

A cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.

- **Medios de verificación.**

Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, etc.

Se plantea en esta investigación la propuesta de desarrollar como herramienta para el plan de mejoras un formato tabular según la revisión de los autores como:

Hernández (2010), Comas (2013) y Marqués (2013). Este instrumento incluye: Problema a solucionar, acción de mejora, responsable de cumplimiento, recursos necesarios, plazo de ejecución de la mejora y fecha de control.

## 2.18. DECISIONES GERENCIALES

Autores como Heizer y Render (2014) exponen que se entiende por decisiones gerenciales a aquellas que un directivo lleva a cabo en las distintas unidades de una organización y desde el punto de vista de la gestión las decisiones gerenciales pueden ser clasificadas en dos tipos: decisiones de planificación y decisiones de control de gestión

Esto se fundamenta en el hecho de que un directivo toma mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación (¿Qué se va hacer?) y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo (¿Se está haciendo lo previsto?). Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las decisiones de control de Gestión están en un punto intermedio entre las decisiones de planificación y las del control de operaciones, ya que éste último debe asegurar la eficiencia y eficacia de las tareas individuales de acuerdo a la implantación de la estrategia.

Señala Fox (2015) que debido a la importancia de la estrategia y los compromisos emanados de ésta en toda la organización, las decisiones de planificación están circunscritas principalmente en el proceso que se denomina planificación estratégica que es un proceso sistemático donde se definen los objetivos y se formulan las estrategias para conseguirlo (¿Qué hacer?); se especifican los programas de acción a largo plazo con la correspondiente asignación de recursos (¿Cómo implementarlas?). Las decisiones de planificación se denominarán decisiones estratégicas cuando se determinan en el proceso de formulación de Estrategia donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, éstas tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada; en cambio las decisiones de control son más bien de carácter reactivo y tendientes a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (medida) que estimula a un evaluador (ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las

decisiones de control también se denominarán de control estratégico en la medida que exista una estrategia ligada a él.

En este ámbito puede señalarse que las decisiones estratégicas también pueden tener un carácter reactivo, en especial cuando surgen de cambios imprevistos en el entorno. Cuando esto ocurre y se efectúa una planificación para enfrentar los cambios se le denomina planificación oportunista. El caso normal cuando es programado y se efectúa con cierta periodicidad se le denomina planificación formal. Ambas son necesarias para mantener la viabilidad de la organización ya que la planificación oportunista aparece cuando los problemas no han sido anticipados por la planificación formal.

Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, más a largo plazo, con datos más inexactos del futuro, están representadas en un plan estratégico que describe el cómo se va implantar la estrategia, estos están expresados además en forma cuantitativa a través de un presupuesto.

La formulación de estrategias requiere para el ejecutivo un carácter creativo e innovador (Hay que competir menos, se debe ganar antes la batalla), no es sistemática deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

Las decisiones de control de gestión están representadas en un plan de acción que tiene menor alcance, ya que es más específico donde debe solucionar un problema puntual con un tiempo de respuesta más breve. Un plan de acción correctivo como respuesta a un problema requiere de la especificación para cada objetivo de indicadores y metas donde es necesario medir, analizar y diagnosticar la causa.

### **2.18.1. TOMA DE DECISIONES**

Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de



decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Schackle (2012) define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores consultados definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con la finalidad de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone seleccionar la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto al objetivo que se pretende alcanzar.

La importancia de la información en la toma de decisiones se evidencia en la definición de decisión propuesta por Forrester (2013), entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar.

La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas que es la retroalimentación o Feed-back.

Se argumenta por diversos autores que tomar decisiones es decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema.

La presencia de un problema se constatará cuando exista diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

La toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales.

### **2.18.2. ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

Robbins (2015) propone el desarrollo del proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales.

La descripción de estos pasos se expone a continuación:

#### **Paso 1.- Identificación de un problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que

éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

### **Paso 2.- Determinación de los criterios para la toma de decisiones.**

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identificase considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

### **Paso 3.- Asignación de ponderaciones a los criterios.**

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso se puede efectuar dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

### **Paso 4.- Desarrollo de alternativas.**

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

### **Paso 5.- Análisis de las alternativas.**

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva,

pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

**Paso 6.- Selección de una alternativa.**

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas en base a los criterios que se han tenido en cuenta.

**Paso 7.- Implantación de la alternativa.**

Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

**Paso 8.- Evaluación de la efectividad de la decisión.**

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para determinar si el problema ha sido corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

El diseño metodológico del presente trabajo de tesis de grado se enmarca en la normativa institucional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, y en este se incluyen los principales aspectos a considerar en este ámbito los cuales se muestran a continuación.

### 3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se desarrolló en la corporación Fortaleza del Valle la cual se encuentra ubicada vía Canuto –Chone km 1 ½ (Frente a la entrada del sitio “El Arrastradero”) en la provincia de Manabí. La representación gráfica de la ubicación de la organización objeto de estudio se muestra en la Figura 3.1

Figura 3.1. Ubicación de la corporación Fortaleza del Valle.



Fuente: Google maps.

### 3.2. DURACIÓN

La elaboración y ejecución de esta tesis tiene un marco temporal de ejecución de nueve meses.

### **3.3. VARIABLES DE ESTUDIO**

Se plantean como variables de estudio en esta investigación:

**DEPENDIENTE.-** Decisiones Gerenciales.

**INDEPENDIENTE.-** Comunicación Interna.

### **3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos fundamentales de investigación que se implementan en este trabajo con la bibliográfica y de campo, los que son descritos seguidamente.

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Mediante la investigación bibliográfica se obtuvo información apropiada para fundamentar el marco teórico-conceptual de la investigación que se elaboró mediante la búsqueda de artículos científicos, libros e internet, revistas entre otros, los cuales mediante una revisión crítica permitieron argumentar la información obtenida y sustentar el estudio realizado de forma científica.

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Con la investigación de campo se recopiló información relevante y oportuna sobre los elementos relacionados con la Comunicación Interna, y de manera especial su estado actual en la corporación Fortaleza del Valle. Esta se efectuó de manera gradual según las necesidades del estudio desarrollado.

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Como métodos de investigación que se emplearon en esta tesis se señalan los siguientes: descriptivo, inductivo y deductivo, que son argumentados a continuación.

- **MÉTODO DESCRIPTIVO**

Mediante la instrumentación de este método se logró describir el estado actual de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso de Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle, mediante el análisis de la información que se obtuvo a través de las técnicas de recopilación de datos como son la observación, encuesta y entrevista, las cuales permitieron tabular y analizar de forma detallada la información obtenida relacionada con el ámbito estudiado.

- **MÉTODO INDUCTIVO**

La aplicación de este método posibilitó observar las posibles causas que afectaban a la empresa en el ámbito de estudio y de esta manera se logró dar respuestas al problema planteado mediante la encuesta, que con respuestas específicas permitieron medir el estado actual de los diferentes elementos que integran la Comunicación Interna en la organización analizada y su efecto en las decisiones gerenciales.

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

Mediante la instrumentación de este método se logró analizar de forma general los problemas que impactaban a la Comunicación Interna al realizar diferentes observaciones y valoraciones sobre este contexto en la corporación Fortaleza del Valle, objeto de estudio práctico de esta investigación.

### **3.6. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron un grupo de técnicas las cuales se han agrupado en las categorías que se detallan a continuación:

### **3.6.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

- **OBSERVACIÓN**

Mediante la observación como técnica objetiva de recolección de información se obtuvo evidencias in situ sobre los elementos del proceso de Comunicación en la institución analizada y el impacto que tuvieron los mensajes comunicativos en los directivos y trabajadores en los roles de emisor-receptor.

- **ENCUESTA**

Esta técnica permitió obtener amplia información de fuentes primarias mediante un grupo de preguntas que se elaboraron a partir de indicadores específicos relacionados con las variables en estudio y en consonancia con el cumplimiento de un objetivo que se planteó inicialmente en esta tesis.

A través de la encuesta se logró recolectar y obtener datos pertinentes de los trabajadores en relación con el efecto que tienen los elementos de un sistema de Comunicación. Para esta finalidad se elaboró e instrumentó un cuestionario con preguntas precisas y claras lo cual permitió ser entendidas por parte de los encuestados.

- **ENTREVISTA**

Con el empleo de la técnica de la entrevista una persona (entrevistador) solicita información a otra (el sujeto investigado o entrevistado) para obtener información sobre un problema específico mediante un intercambio verbal que debe ser organizado de una manera orgánica y coherente.

Se aplicó esta técnica a los directivos de la corporación Fortaleza del Valle mediante un diálogo que se efectuó de forma directa y permitió obtener información precisa de la percepción que estos tenían de forma personal sobre la organización y el funcionamiento de los procesos comunicativos hacia el interior de la empresa.



### 3.6.2 TÉCNICAS DE TRABAJO CON EXPERTOS

- **KENDALL**

Con esta técnica de trabajo con expertos se logró establecer el orden de importancia de los criterios que se emplearon para medir el estado de la Comunicación Interna. Se utilizó también para determinar el nivel de concordancia de los criterios que emitieron los expertos que participaron en esta investigación.

- **DIAGRAMA CAUSA EFECTO O ISHIKAWA**

Esta técnica permitió organizar y mostrar de manera sintética y gráfica la relación entre el funcionamiento deficiente de los elementos del proceso de Comunicación Interna y las causas que la originan para fundamentar de manera científica el origen de los problemas y como sustento para la propuesta de acciones de mejoras.

### 3.6.3 TÉCNICAS BASADAS EN ÍNDICES INTEGRALES

Para la medición del estado actual de la Comunicación Interna, se utilizó un índice integral que se elaboró en base a la propuesta inicial de Negrin (2003) denominado EPCI (Excelencia del Proceso de Comunicación Interna), el cual tuvo como objetivos: analizar el desempeño de indicadores de excelencia con respecto a patrones de comparación, detectar inductores críticos que afectaban a la corporación en el área de Comunicación Interna y fortalecer los instrumentos de apoyo a la toma de decisiones gerenciales.

Este índice integral se ha desarrollado mediante el método de Suma Ponderada y su expresión de cálculo es la siguiente:

$$EPCI = \sum P_i V_i \quad (i= 1, 2, \dots, 11)$$

donde:

$V_i$ : Ponderación del indicador  $i$  con respecto al total.

Pi: Puntuación otorgada al indicador i.

Para la determinación práctica del índice integral se empleó una matriz de cálculo como se muestra en el cuadro 3.1. La aplicación de una matriz de decisiones con criterios múltiples ha fundamentado el proceso de análisis de los resultados que ofrecen los implicados en el análisis de la Comunicación Interna en la institución objeto de estudio.

Cuadro 3.1. Matriz de cálculo para la medición del estado actual de la Comunicación Interna con base en el análisis de sus indicadores.

Indicadores	Peso del indicador $V_i$	Puntuación otorgada $P_i$	Excelencia del Proceso de Comunicación Interna EPCI
1	V1	P1	$P1*V1$
2	V2	P2	$P2*V2$
3	V3	P3	$P3*V3$
4	V4	P4	$P4*V4$
.	.	.	.
.	.	.	.
11	V11	P11	$P11*V11$
			<b><math>EPCI = \sum P_i V_i</math></b>

Fuente: Negrin (2003).

La escala de evaluación para otorgar la puntuación se conformó con valores notablemente diferenciados en los comportamientos extremos para evitar (motivado por la subjetividad de la evaluación), que funcionamientos deficientes puedan acercarse como resultado global a los niveles de desempeño promedios y resulte posible mostrar con mayor efectividad los diferentes niveles del comportamiento de la Comunicación Interna, además de facilitar la

identificación de las fuentes de mejoras. En el cuadro 3.2 se muestra la escala propuesta,

Cuadro 3.2. Escala de evaluación para los indicadores de Comunicación Interna.

<b>Evaluación Cualitativa</b>	E	B	R	M	MM
<b>Puntuación correspondiente</b>	10	8	6	2	1

Fuente: Negrin (2003).

Para la medición de los indicadores se aplicó un cuestionario con una estructura que resulta clara y comprensible y es la base fundamental del instrumento para evaluación que se ha aplicado (ver anexo 1). Este formato permitió dar gradaciones variables a cada indicador pues contempla diversos niveles de medición que posibilitan establecer las diferencias entre la situación actual del indicador con respecto a su comportamiento deseado.

En relación a la puntuación de cada indicador, se calculó la media de las puntuaciones otorgadas por los evaluadores. Cuando el índice integral está en un rango comprendido entre 8 - 10 será considerado como un buen desempeño, los que reflejen evaluaciones entre 6 - 8 indicarán un funcionamiento insuficiente y los que tengan resultados inferiores a 6 serán definidos con desempeño altamente deficiente.

Según los resultados obtenidos se ha priorizado las acciones de mejoras a aquellos indicadores que mostraron las mayores deficiencias (evaluaciones de 6 o inferiores a esta), sin excluir medidores con evaluaciones superiores (8), con vistas a potenciar o mejorar el buen desempeño.

### **3.6.4 TÉCNICAS GRÁFICAS**

- **DIAGRAMAS DE BARRAS**

Esta técnica gráfica se utilizó para sintetizar los resultados de las respuestas a las preguntas del cuestionario relacionadas con diferentes indicadores de la Comunicación Interna, y facilitar el análisis de los resultados obtenidos.

- **DIAGRAMAS DE PASTEL**

Esta otra técnica gráfica de uso extendido en los análisis de datos para realizar análisis puntuales o comparativos, se empleó en la presente tesis como complemento para la exposición de los resultados obtenidos mediante la instrumentación de otras técnicas de gestión.

### **3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto de estudio en esta investigación estuvo formada por los trabajadores en sus diversas categorías que integran la fuerza laboral de la corporación Fortaleza del Valle, los cuales están documentados en el área de talento humano, de la cual se recopiló información inicial para este trabajo.

No se utilizó muestra de la población para las implementaciones prácticas de la investigación, pues el número de trabajadores de la institución objeto de análisis es pequeño (17 individuos), y se incluyó a toda la población en el estudio.

### **3.8. HERRAMIENTAS**

Las herramientas que fueron empleadas en esta investigación como soporte para la instrumentación práctica de las técnicas de recopilación de información son las siguientes:

- **FICHA DE OBSERVACIÓN**

Se utilizó para la aplicación efectiva de la técnica de observación. Su estructura se correspondió con un formato tabular que facilitó el registro de los aspectos esenciales acerca de los aspectos de Comunicación Interna en el objeto de estudio. Esta herramienta permitió ubicar los datos de manera concreta y en orden cronológico para derivar de estos el análisis de la situación o problemática identificada.

- **GUÍA DE LA ENTREVISTA**

Este instrumento facilitó cumplir el objetivo fundamental que se persiguió alcanzar con la aplicación de la técnica de la entrevista, y derivado de este un grupo de preguntas o cuestionamientos que hizo posible la recopilación de datos e informaciones de interés relacionado con el contexto estudiado. Además facilitó el establecimiento de un diálogo coherente entre el entrevistador y el entrevistado relacionado con los elementos fundamentales de la Comunicación Interna en la entidad estudiada corporación Fortaleza del Valle.

- **CUESTIONARIO**

Este que es una herramienta de partida para la obtención de información documentada sobre un ámbito de estudio, se elaboró en base a los indicadores que permitieron medir el comportamiento de la variable analizada, en el caso de la investigación Comunicación Interna. Incluyó un grupo de preguntas formuladas en un mismo sentido relacionadas con los indicadores seleccionados de forma coherente.

- **FORMATO PARA EL PLAN DE MEJORAS**

Para la implementación práctica del plan de mejoras se empleó un formato tabular con base en las experiencias previas de autores consultados entre

estos Marqués (2013). Este instrumento de gestión se muestra mediante el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Formato para desarrollo práctico del plan de mejoras.

Problema a solucionar	Acción de mejora	Responsable de cumplimiento	Recursos necesarios	Plazo de ejecución de la mejora	Fecha de control .
-----------------------	------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	--------------------

Fuente: Marqués (2013).

### 3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo práctico de la investigación se realizó en cuatro fases, las cuales son detalladas a continuación, incluyendo las técnicas y procederes a implementar en cada una.

#### **FASE.- 1. Caracterización de los elementos fundamentales relacionados con la Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle.**

En la ejecución de esta fase se procedió a recopilar información relacionada con todos los elementos del proceso de Comunicación en la corporación objeto de estudio y se emplearon como fuente referencial los registros de la entidad y otras técnicas que permitieron elaborar una caracterización detallada de Fortaleza del Valle en el ámbito de interés para esta investigación (Comunicación Interna).

#### **FASE.-2 Diagnóstico del estado actual de los diferentes elementos del proceso de Comunicación Interna en la corporación objeto de estudio.**

Se inició esta fase con la elaboración de un cuestionario con preguntas relacionadas con indicadores que permitieron medir al proceso de

Comunicación Interna en base a la identificación de estos en la bibliografía técnica sobre el tema. Las preguntas se formularon de forma clara y precisa para facilitar las respuestas de los trabajadores en la corporación Fortaleza del Valle (Se aplicó a todos los trabajadores). Además se elaboró una guía de entrevista que estuvo enfocada a los directivos para determinar bajo sus perspectivas que situación manifiestan los elementos del proceso de Comunicación y su impacto en los trabajadores. Para el procesamiento y análisis de la información obtenida se emplearon de diferentes instrumentos que facilitaron el estudio de la información relevante en el contexto estudiado Comunicación Interna.

**FASE.- 3 Propuesta de un plan de mejoras relacionado con los elementos que muestran comportamiento insuficiente en el proceso de Comunicación Interna en la corporación estudiada, determinando su aporte a la toma de decisiones directivas.**

En esta fase del procedimiento se realizó la propuesta de un plan de acciones para contribuir a las mejoras de los elementos del proceso de Comunicación Interna que han mostrado resultados desfavorables en la medición de su estado actual. El plan de mejoras se estructuró mediante una tabla que incluyó las acciones, responsable de su cumplimiento, recursos necesarios y el periodo de tiempo de implementación de cada acción de mejora propuesta. Se determinó además el aporte o contribución de la mejora de la Comunicación Interna en el proceso de toma de decisiones gerenciales en la corporación Fortaleza del Valle.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo de la tesis se exponen los resultados fundamentales de la investigación con sus análisis correspondientes, en un orden secuencial y lógico según las fases del procedimiento establecido en la parte metodológica de la tesis.

### **FASE 1. CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE**

#### **Actividad 1. Caracterización de la Corporación Fortaleza del Valle**

Fortaleza del Valle se crea a principios del 2006 y está localizada en la Vía Calceta-Canuto km 11/2. Cantón Bolívar – Manabí. Su objetivo principal es promover la producción y comercialización de cacao nacional fino y de aroma con certificación orgánica, y comercio justo, promoviendo así el desarrollo social, económico y medioambiental de sus miembros y familias.

Es una Organización jurídica dedicada a la Producción y Comercialización de cacao orgánico nacional fino de aroma en los mercados de Comercio Justo en Europa, México, Estados Unidos, mercado nacional y mundial. La corporación cuenta en la actualidad con 986 socios, que tienen en conjunto una superficie de 1.700 hectáreas en sistemas agroforestales, que contribuyen a la conservación de la biodiversidad y el ambiente en las que se produce un promedio de 10 quintales de cacao por hectárea al año.

Fortaleza del Valle está conformada por cuatro Asociaciones Agrícolas de primer grado que son: Valle del Carrizal, La Fortaleza, Quiroga, y Rio Grande de Canuto, que pertenecen principalmente a los cantones de Bolívar, Tosagua, Chone, Junín y Portoviejo, en la Provincia de Manabí, y compuestas de pequeños y medianos productores.

La corporación ofrece un cacao fino de aroma con certificaciones como: orgánica, la cual constituye el proceso de control que permite garantizar la calidad orgánica del producto, verificando el cumplimiento de la norma de producción que corresponda en este ámbito, según el mercado al cual se



destina el cacao y Fairtrade-Comercio Justo que es una certificación de producto con un sello de garantía que funciona como distintivo positivo, ofreciendo al consumidor seguridad acerca de sus valores éticos, resultando una certificación exigente y justa tanto con los productores y comerciantes (ver figura 4.1).



**Figura 4.1.** Certificación FAIRTRADE de la Corporación Fortaleza del Valle  
**Fuente:** Corporación Fortaleza del Valle.

Además está asociada a la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino y de Aroma del Ecuador “CONCACAO”, y ostenta la vicepresidencia de este gremio.

Entre los elementos que permiten caracterizar a la Corporación Fortaleza del Valle pueden señalarse los siguientes:

❖ **Misión**

Proporcionar a los productores miembros de la Asociación oportunidades de desarrollo económico y social para mejorar la calidad de vida de sus familias.

❖ **Visión**

Ser una organización de pequeños productores, líder en la comercialización de cacao nacional fino y de aroma, que trabaja con estándares de calidad que exige el mercado nacional e internacional.

### ❖ Fines de la Corporación

- Promover la unidad, solidaridad y mutua colaboración, en coordinación con el Directorio y los diferentes grupos de trabajo.
- Tecnificar la producción, industrialización y comercialización de productos del agro con potencialidad exportadora;
- Buscar mercados y mejores precios para la venta de sus productos;
- Procurar mejores condiciones de vida para sus socios y familias;
- Realizar planes de trabajo, proyectos y programas que vayan directamente en beneficio de la familia y de la comunidad;
- Preparar a sus socios para que participen en la dirección de la Asociación con eficiencia;
- Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones similares;
- Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, maquinarias y demás herramientas necesarias, para la producción y comercialización de sus productos;
- Realizar gestiones ante las instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, para obtener el financiamiento de los diferentes proyectos y programas que vaya a implementar;
- Buscar préstamos favorables para mejorar la producción;
- Agrupar a todos los productores de la zona de influencia del Sistema de riego Carrizal-Chone, cuyos productos tengan posibilidades de exportación
- Promover el ahorro y crédito entre sus asociados.

### ❖ Imagen corporativa

A nivel nacional Fortaleza del Valle se encuentra muy bien posicionada, sirviendo de referente para las demás organizaciones que se dedican a la exportación del cacao en grano. Además la Asociación es socia de la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino y de Aroma del Ecuador "CONCACAO", y para su posicionamiento en mercado utiliza el siguiente logo como se muestra en la figura 4.2.



**Figura 4.2.** Logo corporativo de la Corporación Fortaleza del Valle

**Fuente:** Corporación Fortaleza del Valle.

La estrategia se complementa con una agresiva campaña para la promoción y posicionamiento del cacao nacional fino de aroma, mediante la implementación con actualización periódica de su página web, incorporación a iniciativas organizativas en el sector cacao, promocionar el trabajo de Fortaleza del Valle en espacios públicos, ferias nacionales e internacionales.

#### ❖ **Marca**

La marca de la corporación esta posesionada en el mercado nacional e intenta posesionarla a nivel internacional con el nombre de fortaleza del valle como una marca que represente calidad de producto y responsabilidad con su entorno al utilizar el sistema de comercio justo, permitiendo ser una empresa líder en la comercialización de cacao nacional fino de aroma y de aroma con certificaciones ecológica.

#### ❖ **Reputación**

La reputación de fortaleza del valle se encuentra en un nivel alto gracias a la calidad de sus productos, pagar a un precio justo y también promoviendo el desarrollo social, económico y medioambiental de sus miembros y familiares compartiendo valores entre sus socios como la solidaridad, respeto al medio ambiente, responsabilidad social entre otros.

#### ❖ **Gestión del conocimiento**

Este proceso se lo realiza comunicándole al personal sobre las decisiones de la organización involucrando la planeación de estrategias y el establecimiento de políticas con la colaboración de todo el personal de la corporación, permitiendo la generación de ideas para el desarrollo de la misma.

### ❖ **Cultura empresarial**

**La cultura empresarial se basa en los siguientes valores:**

#### **Valores de la Corporación**

- **Solidaridad**, que ante todo es el principio y pilar de la empresa, y con la cual se intenta proteger sobre todo los intereses de los productores miembros.
- **Participación**, a fin de que los productores se conviertan en líderes y actores de su propio desarrollo.
- **Responsabilidad social**, que responde a la necesidad de mejorar la calidad de vida de los miembros de la asociación.
- **Respeto al medio ambiente**, debido a que se produce cacao orgánico, libre de químicos, sin afectar a la naturaleza aportando un impacto ambiental positivo al mismo.
- **Credibilidad**, siendo congruentes con lo que se dice, piensa y se hace.
- **Unión**, para realizar un trabajo conjunto que conlleve a la consecución de los objetivos planteados por la Asociación.

Además otro factor muy importante es la comunicación interna, pero en la organización se lo realiza de forma empírica lo que dificulta la gestión y en el rendimiento de los trabajadores.

Los aspectos gerenciales de Fortaleza del Valle se han basado en su planificación estratégica, por lo tanto esta herramienta se ha constituido la base para implementar las acciones correspondientes y que han dado lugar a los avances alcanzados:

- Fortaleza del Valle ha realizado la rehabilitación de las fincas cacaoteras con recursos del premio de Comercio Justo, mediante el servicio prestado por un grupo de seis podadores capacitados y formados por la organización.
- La organización cuenta con certificación orgánica, Comercio Justo, Biosuiss, la obtención de las certificaciones le ha permitido a Fortaleza del Valle, vender su cacao a mercados muy exigentes en el ámbito internacional como el suizo, el 100% del cacao ha sido exportado como orgánico y de comercio justo.
- La organización tiene un portafolio de clientes por lo menos de 10 compradores y actualmente ha firmado contratos con 6 compradores certificados dentro del Comercio Justo.
- Cuenta con un sistema interno de control que garantiza la implementación de las mejores prácticas de la agricultura orgánica y el cumplimiento de los criterios del comercio justo, mediante la presencia de inspectores capacitados que visitan las fincas de los socios productores.
- La organización tiene muy buena infraestructura de manejo pos cosecha, cuenta con cajones para la fermentación del cacao, marquesinas metálicas con malla plástica para el secado del cacao, secadora rotativa para el secado del cacao, balanzas, medidores de humedad, bodegas para el almacenamiento del producto, oficinas y área administrativa en construcción, laboratorios para control de calidad. Estas acciones les ha permitido posesionarse en el mercado internacional.
- El incentivo a productores y productoras, le ha permitido un crecimiento en cuanto a cantidad y buena calidad de los socios y socias, ofertar cacao de calidad y calidad en sus procesos organizativos.
- Implementación de planes de capacitación a productores y productoras, para mejorar la calidad del producto a exportar y la competitividad en el mercado internacional

## ❖ **Análisis FODA de la corporación**

El producto estrella de Corporación Fortaleza del Valle es el Cacao de calidad superior y su análisis estratégico mediante la matriz FODA permite sintetizar los siguientes aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Amenazas y Oportunidades):

### **Fortalezas**

- Producción de cacao de alta calidad.
- Favorables condiciones para el desarrollo del cultivo orgánico.
- Agricultores con experiencia en el cultivo.
- Microclimas adecuados para aumentar área cultivada.

### **Oportunidades:**

- Prioridad del Gobierno en promover el cultivo alternativo.
- Incremento de la oferta mundial de cacao convencional.
- Aumento de la tendencia internacional al consumo de productos orgánicos.

### **Debilidades:**

- Extrema fragmentación de la tierra.
- Productores con débil organización y bajo poder de negociación frente a comercializadores.
- Inadecuado manejo técnico del cultivo.

### **Amenazas:**

- Inestabilidad política y económica.
- Contracción de las cotizaciones internacionales.
- Presencia de plagas y enfermedades no controlables.

## ❖ **Cartera de productos**

A nivel nacional Fortaleza del Valle cuenta con un buen posicionamiento, sirviendo de referente para las demás organizaciones que se dedican a la exportación del cacao en grano. Su producto estrella el cacao, es una fruta de origen tropical cuyo nombre científico es *Theobroma cacao*, perteneciente a la familia de las *Esterculiáceas*.

Su origen proviene de México y América Central y su cultivo se ha extendido a regiones tropicales de África y Asia. El árbol del cacao posee grandes hojas perennes y flores amarillas o rojizas, su fruto es una baya grande (mazorca), ovoidea, de unos 25 cm de largo por 15 cm de ancho, de color pardo o rojizo cuando está maduro.

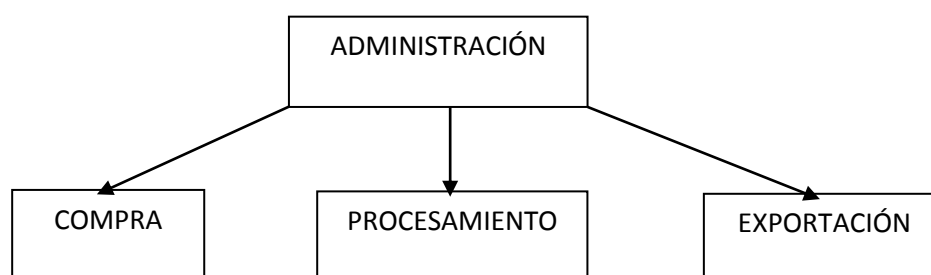
Hay dos tipos de cacao: uno es rojo y al madurar se transforman en morado y el otro es verde y cuando madura se torna amarillo. Necesita humedad y calor con temperaturas entre los 20-30°C y con un promedio de precipitación anual en el rango de 1.500-2.000 mm.

Es un cultivo esencialmente de tierras bajas y deben estar a la sombra, por lo cual normalmente se encuentran bajo árboles más grandes, palmeras o plataneras. Requieren un suelo rico en nitrógeno y en potasio.

La corporación Fortaleza del Valle elabora 4 productos intermedios del cacao: Licores, manteca, pasta y polvo. A partir de ellos se realiza una amplia diversificación entre lo que destaca el chocolate que incluye sabores como: uvilla, leche, sal, banano, mortiño. Estos productos ya están gradualmente insertándose en las exportaciones que realiza la organización objeto de estudio.

#### ❖ Procesos

Los principales procesos de la corporación Fortaleza del Valle se muestran de manera gráfica en la figura 4.3, se describen a continuación:





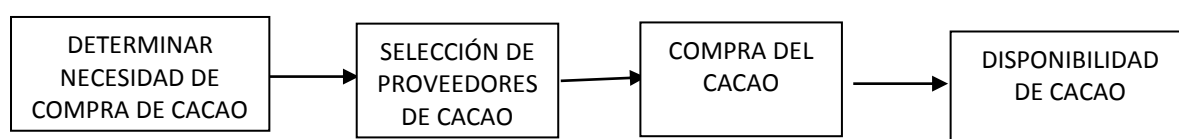
**Figura 4.3.** Procesos de la corporación Fortaleza del Valle.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Administración.** Es un proceso directivo que incluye la planificación, organización y control del resto de los procesos que intervienen en la gestión de la corporación. Tiene entre sus objetivos fundamentales la rentabilidad de exportación del cacao, la organización para recibir contratos de empresas europeas, la evaluación sistemática del desempeño de trabajadores y socios, la medición de la calidad del cacao, la capacitación y entrenamiento del personal según sus funciones en la institución.
- **Compra.** Este proceso se desarrolla en cinco etapas que pueden ser enlistadas de la siguiente forma: Existencia de un problema o necesidad; Búsqueda de los productos o servicios que permitan eliminar el problema o necesidad; Decisión de compra; Utilización del producto y resultados de la utilización del producto y acciones posteriores.

En la corporación Fortaleza del Valle constituye el proceso de entrada esencial. Tiene como actividad fundamental la adquisición del cacao proveniente de sus socios mediante convenios previamente establecidos que permiten establecer los requerimientos productivos y planes de exportación.

La descripción gráfica del proceso con base en las actividades que se efectúan se muestra en la figura 4.3 y 4.4.



**Figura 4.4.** Descripción gráfica del proceso de compra en la corporación Fortaleza del Valle.



Fuente: Elaboración propia.

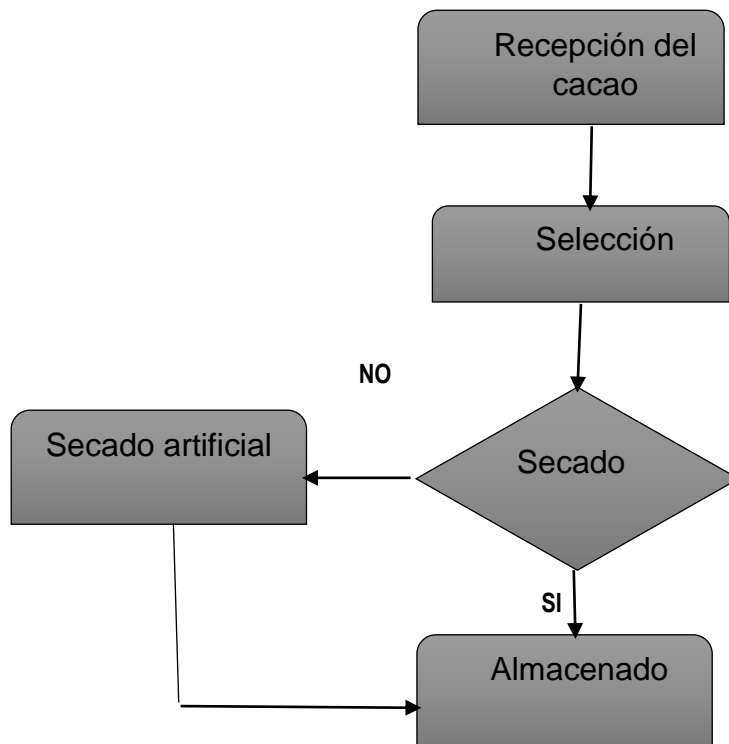


Figura 4.4. Diagrama de flujo del proceso operativo la corporación Fortaleza del Valle.

Fuente: Elaboración propia.

- **Procesamiento:** Mediante este proceso se efectúan diversas acciones para obtener un cacao sin defectos. Se realiza al momento que entra el cacao a la corporación su selección para corroborar que éste no tenga fallas, luego se procede a secar y en caso de no lograrse de manera natural se somete a secadora artificial para que la pepa del cacao adquiera las condiciones idóneas requeridas.
- **Exportación.** En este proceso se materializa la salida del cacao hacia su destino final. Entre sus actividades más importantes están el envío hacia el puerto mediante su transportación con camiones, la preparación de la carga por los trabajadores en el lugar de embarque, el desarrollo de control fitosanitarios, la elaboración de las facturas, y finalmente la exportación desde el puerto.

#### ❖ Modelo de negocio de la corporación Fortaleza del Valle

**El modelo de negocio de la organización objeto de estudio es de tipo asociativo.** Este modelo lo emplean las empresas que obtienen sus ingresos de manera lineal, ofreciendo productos básicos a la venta como los *commodities* o materias primas y se caracterizan por su simplicidad, por lo que **no** requieren personal calificado. El riesgo es bajo debido a que no existen cambios repentinos en los costos de obtención, aunque también la rentabilidad es baja debido a los competidores. No hay un servicio asociado a su comercialización. Son fáciles de operar, por ser sus productos de fácil obtención y mantenimiento.

#### ❖ **Políticas de fijación de precios**

##### **Precio por temporada**

Al ser el cacao un producto agrícola natural su precio dependerá de la temporada (alta) en temporada seca, bajo) en temporada lluvia. En el transcurso del año 2017 la caída a menos del 50% de los precios del cacao en el mercado internacional en comparación con el valor de mediados del 2016 causa alarma y consecuencias entre productores de este rubro que es el tercero en exportaciones del país. Se ha pasado de pagar \$ 3.400 por tonelada de cacao a solo \$ 1.900, constituyendo la peor crisis en los últimos doce años según los datos repostados por Ramírez (2017).

##### **Precio geográfico**

La determinación de precio considera los factores de flete causados por el envío del cacao al mercado Europeo.

##### **Producción y ventas**

En el año 2016 la corporación registró un nivel productivo de 374 toneladas de cacao de calidad superior, con ventas de \$ 1.309.000. Esto indicó un decrecimiento con relación al año precedente. En el 2017 la tendencia resulta desfavorable atendiendo a la baja en los precios del mercado internacional esencialmente motivado por la baja en la demanda en Europa y la sobre producción en África (Costa de Marfil y Ghana).

#### ❖ **Recursos de la Corporación**

La corporación Fortaleza del Valle tiene como recursos para la gestión y desarrollo de su actividad productiva y comercial los siguientes:

**Recursos humanos:** la corporación cuenta con una plantilla laboral de 17 personas con diferentes responsabilidades y roles tales como: gerente general, contadora, control interno, cajera, jefe post cosecha, secretaria, calidad, talento humano, laboratorista, supervisor y operarios.

**Recursos financieros:** Dispone para el año 2017 de un monto de \$1.650.000, con el cual asume los gastos derivados de su operación en este periodo.

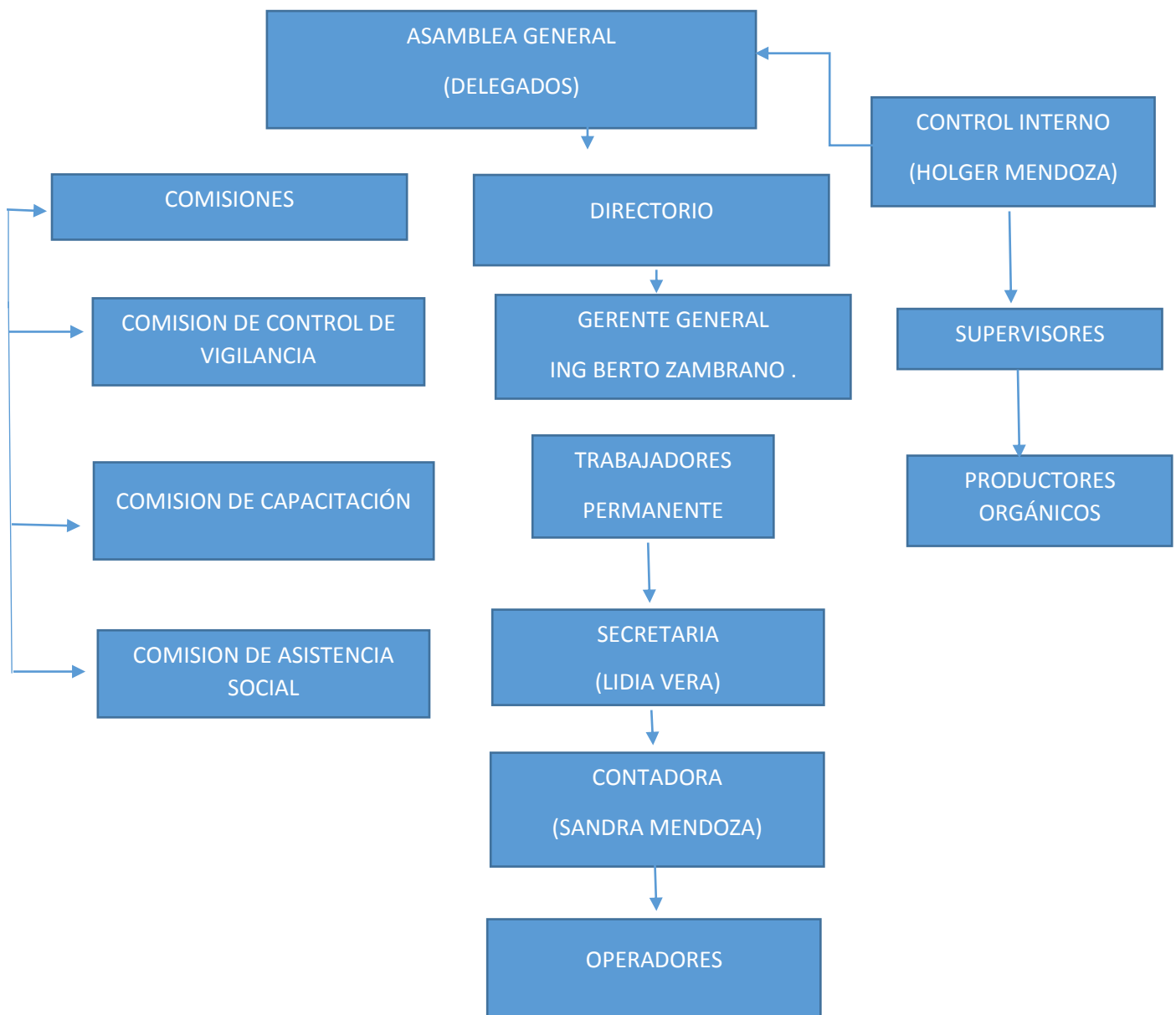
**Recursos materiales:** La institución tiene en este ámbito para el desarrollo de su actividad productiva los siguientes equipos: 5 baterías fermentarías, 18 marquesinas, 2 correrizales, 2 determinadores de humedad, 1 zaranda mecánica, y 1 laboratorio post cosecha. Dispone además de instalaciones o edificaciones adecuadas para la gestión administrativa y productiva de la corporación.

#### ❖ **Organigrama de la Corporación**

Mediante la figura 4.5 se muestran los diferentes niveles que posee la estructura organizativa funcional que posee la institución objeto de estudio en esta investigación.

Es de gran importancia señalar que aunque existen y están declarados los procesos de la corporación Fortaleza del Valle, su estructura organizativa actual, con la cual efectúan su gestión operativa, es de tipo jerárquico funcional, lo cual no coincide de manera directa con los procesos, los cuales atraviesan las barreras funcionales, ofrecen salidas en cada caso. Con lo cual resulta sin dudas una proyección futura la implementación efectiva de la gestión por procesos, considerando la importancia que esta tiene en diferentes mecanismos de gestión de amplia difusión a nivel internacional como las normas ISO, el cuadro de mando integral, el benchmarking con otras buenas prácticas gerenciales.

**Figura 4.5.** Organigrama de la Corporación Fortaleza del Valle.



Fuente: Fortaleza Del Valle

### Organismos de Dirección

Los organismos de dirección son los siguientes:

- Asamblea General.
- Directorio.
- Comisiones.

## ❖ Responsabilidad social

Fortaleza del Valle, viene participando en el sistema de Comercio Justo desde el año 2005, mediante la certificación emitida por el órgano independiente de FLO-Cert. Durante los últimos años se ha evaluado los estándares genéricos de Comercio Justo para Organizaciones de pequeños productores y teniendo como prioridad principal; el permitir que los productores puedan elegir su propio camino de desarrollo, ajustarse más a la realidad de los productores y simplificar y reducir costos de cumplimiento. Además La organización tiene un sistema de asistencia técnica que visita periódicamente a sus socios productores, garantizando la implementación y manejo del cultivo con prácticas amigables con el ambiente y la conservación de la biodiversidad.

### **Actividad 2.** Caracterización de la Comunicación Interna en la Corporación Fortaleza del Valle

El análisis de los aspectos esenciales que caracterizan a la Comunicación Interna en la Corporación Fortaleza del Valle efectuado con apoyo de visitas a la institución, entrevista con el gerente, observación en varias jornadas laborales de su funcionamiento operativo y revisión documental permiten establecer los siguientes aspectos de interés en el tema estudiado:

**Identificación del público objetivo:** Relacionado con las personas a quienes van dirigidas las comunicaciones que se emiten en la empresa

En la corporación están adecuadamente delimitados a quienes se dirigen los mensajes comunicativos en la dirección, áreas administrativas y productivas.

Se constata que existe una adecuada identificación del público objetivo a quien van dirigidos los mensajes comunicativos.

**Definición de la respuesta que se desea:** Indica el efecto o reacción que se espera del mensaje comunicativo por parte de los receptores.

Se identifica que no está establecido el procedimiento a seguir en la respuesta a los mensajes de comunicación interna. Se evidencian ocasionalmente respuestas inadecuadas o falta de estas que da la dirección en la gestión operativa de la corporación.

**Creación de mensajes eficaces:** Expresa la calidad de los mensajes comunicativos en relación a precisión en la idea central que se desea transmitir, empleo de términos adecuados, redacción coherente y uso de datos actualizados. Todo esto en función de que sean claramente entendidos por los receptores del mensaje.

Existen oportunidades de mejora en la elaboración de los mensajes comunicativos de la corporación, fundamentalmente en el logro de una mayor precisión del objetivo que estos persiguen y el incremento de la creatividad en su creación para el logro de un mayor impacto en el público objetivo (administrativos y personal operativo), pero se no se tienen estructurado un mensaje claro y objetivo que llegue con total aceptación a todos los miembros de la organización.

**Selección de los canales de comunicación:** Refleja el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de información entre emisor y receptor, que emite a un referente. Normalmente el canal es el aire en la transmisión oral y el papel en la escrita. Es frecuente identificarlo también como canal de datos.

Se aprecia ambigüedad en la selección de los canales para establecer la comunicación y con frecuencia se usan indistintamente ante situaciones operativas que se desarrollan continuamente en la corporación. En el caso de los canales directos son las reuniones con charlas los más utilizados con predominio del primero de manera significativa. En el caso de los indirectos el correo electrónico y el teléfono tienen preponderancia en su empleo.

**Transmisión del mensaje por una fuente creíble:** Indica el punto de origen de la comunicación, su fiabilidad y pertinencia, lo cual resulta clave para la credibilidad del mensaje que se transmite.

Se manifiesta en su totalidad la transmisión de mensajes por fuentes creíbles en la corporación lo cual evidencia un comportamiento adecuado en este importante ámbito, pero se lo no se lo realiza de forma organizada lo que puede conllevar a que el mensaje sea distorsionado y exista rumores en la organización.

**Recogida de la retroalimentación:** Es el instrumento básico para el control en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar, optimizar su comportamiento. Se aplica a cualquier proceso que involucre mecánicas semejantes de ajuste y autorregulación como lo es la comunicación interna. Se conoce por el término en idioma inglés *feedback*.

No está adecuadamente establecido el mecanismo para la retroalimentación en relación a la comunicación interna en la corporación Fortaleza del Valle. Se constata que es una de las insuficiencias más significativa en el contexto estudiado. Esta situación se ejemplifica en que sistemáticamente orientaciones gerenciales que tienen impacto en la gestión, no son verificadas de manera completa su cumplimiento, al no disponerse de manera oportuna de datos que permitan comparar lo que se realiza con respecto a las órdenes de trabajo.

Los resultados obtenidos de este análisis evidencian las fuentes potenciales de mejora que existían en los procesos de Comunicación Interna en la Corporación Fortaleza del Valle.

## FASE 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CORPORACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

### **Aplicación del Indicador integral Excelencia del Proceso de Comunicación Interna (EPCI). Análisis de sus resultados**

En esta fase de la investigación se realiza el diagnóstico del estado actual de los indicadores relacionados con el desempeño de la Comunicación Interna previamente seleccionados mediante las consultas bibliográficas efectuadas por los autores fundamentalmente con referencias en Rodríguez (2010); Jaquinet (2013), además de Gracia (2013).

Los indicadores que tienen además un referente importante en los componentes del modelo clásico de la Comunicación de Shannon y Weaver citados por Sánchez (2010). Su descripción se desarrolla a continuación:

1. Pertinencia de la fuente de información: Expresa la fiabilidad con calidad de quien origina la información. Resulta de gran relevancia para la fiabilidad del mensaje que se transmite.
2. Calidad del mensaje: Se relaciona con aspectos técnicos de la elaboración del mensaje, su coherencia, claridad y contenido en relación a una idea central.
3. Flujo de la información: Indica el tránsito de la información en sus diferentes etapas desde el emisor al receptor.
4. Mecanismo de transmisión de información: Muestra que el proceder para facilitar el flujo comunicativo en todas las direcciones en las cuales se desarrolla.
5. Control de las barreras de comunicación: Refleja las acciones a seguir para atenuar o eliminar los elementos físicos, organizativos o de gestión que limitan el flujo informativo en las organizaciones.
6. Empleo de medios técnicos para la comunicación: Esta dado en el uso de equipos, medios y soporte técnico convencional y que incluyen además las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)
7. Organización del proceso de comunicación: Se relaciona con la estructuración de normas y procedimientos para el desarrollo institucional de los procesos comunicativos.
8. Facilidades para recepción de mensaje comunicativo: Indica la disponibilidad en las áreas de la organización de equipos, medios y mecanismos definidos para que sean recibidos de manera adecuada los mensajes comunicativos.
9. Oportunidad de la información: Expresa que la información debe darse en el momento que sea necesario, en la cantidad requerida y con la máxima calidad.
10. Pertinencia y uso de la información: Se asocia al empleo que se da a la información. Se aspira que esta útil para quien la reciba y permita realizar sus tareas con mayor efectividad.
11. Retroalimentación del proceso comunicativo: Es el mecanismo que permite el control del cumplimiento efectivo del proceso de comunicación, mediante la



recopilación sistemática de datos del funcionamiento para tomar las medidas correctivas en caso de desviaciones en el comportamiento de las diferentes fases de este proceso.

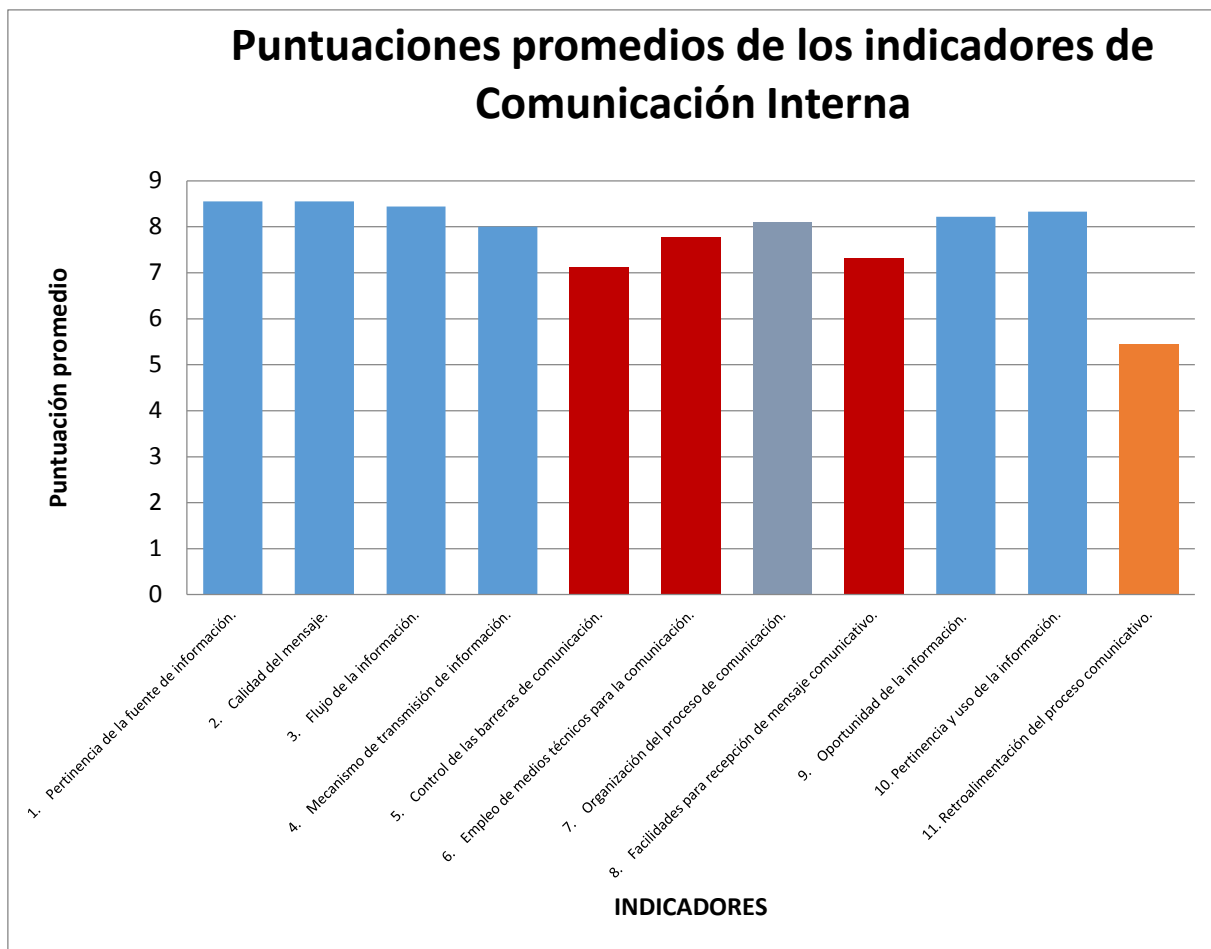
Se emplea para el resumen de los resultados obtenidos el formato que se muestra en el Cuadro 4.1. Que ha sido argumentado en el capítulo metodológico de esta tesis. Se incluyen los 11 indicadores de la comunicación interna numerados secuencialmente; sus pesos específicos obtenidos mediante una investigación previa relacionadas con el tema (Rodríguez, 2010); las puntuaciones promedios otorgadas por los encuestados que participan en la investigación, o sea la totalidad de los empleados de la organización estudiada, y el nivel de Excelencia del Proceso de comunicación interna (EPCI) en la Corporación Fortaleza del Valle determinado con el uso de la expresión de cálculo seleccionada fundamentada con el método de suma ponderada.

**Cuadro 4.1.** Resumen de cálculo de la Excelencia del Proceso de Comunicación Interna en la Corporación Fortaleza del Valle.

Indicador	Peso del Indicador Vi	Puntuación Promedio Eva Pi	Excelencia del Proceso de Comunicación Intern (EPCI)
1	0.11	8,55	0,94
2	0.10	8,55	0,85
3	0.09	8,44	0,76
4	0.15	8,00	1,2
5	0.10	7,12	0,71
6	0.10	7,77	0,77
7	0.12	8,11	0,97
8	0.07	7,33	0,51
9	0.05	8,22	0,41
10	0.02	8,33	0,17
11	0.09	5,44	0,49
<b>EPCI = <math>\sum P_i V_i</math></b>			<b>7,78</b>

**Fuente:** Elaborado con datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

En los gráficos 4.1 y 4.2 se muestran las puntuaciones medias que reflejan las evaluaciones de cada uno de los indicadores de la Comunicación Interna mediante diagrama de barras y radar respectivamente.

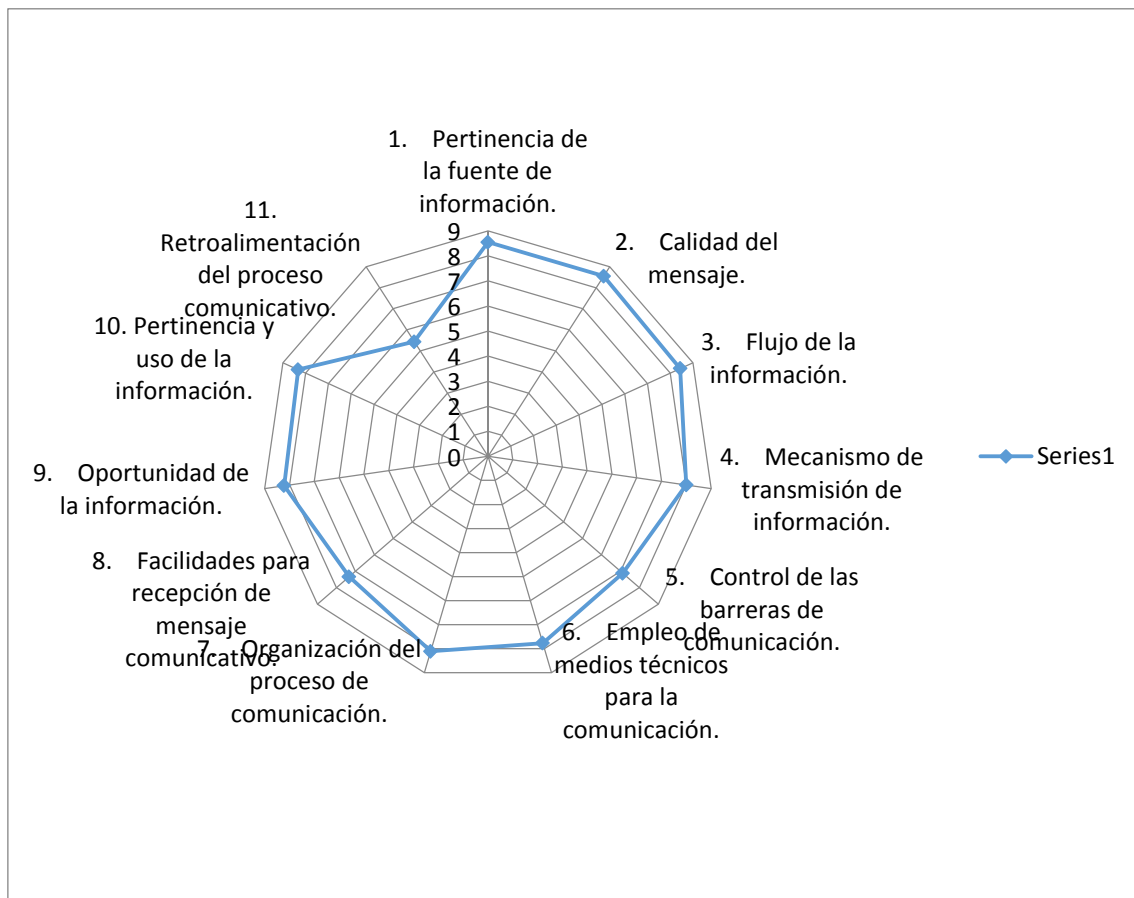


**Gráficos 4.1.** Diagrama de barras de las puntuaciones promedio de los indicadores de Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle.

Fuente:

Elaboración

propia.



**Gráficos 4.2** Diagrama Radar de las puntuaciones promedio de los indicadores de Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle.

**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado obtenido del cálculo del Indicador Integral (**EPCI = 7.78**), con base en la escala de evaluación seleccionada previamente, indica un comportamiento que se aproxima al nivel de Bien (8), con una brecha potencial de mejora de **2,22** en relación a un comportamiento ideal 10, que es el puntaje máximo posible a obtener según las particularidades del método de suma ponderada empleado en esta investigación y que ha sido argumentado en la parte metodológica de la tesis.

Los cálculos efectuados indican que los indicadores que mayor incidencia negativa han manifestado en el indicador integral obtenido son: Control de las barreras de comunicación con puntaje de 7,12; Empleo de medios técnicos para la comunicación con resultado de 7,77; Facilidades para recepción de mensaje comunicativo con evaluación de 7,33 y Retroalimentación del proceso comunicativo con la puntuación

más desfavorable reflejando un resultado de 5,44. El significado de estas puntuaciones en los indicadores antes señalados está dado en que son los que han obtenido las mayores diferencias con relación al estándar ideal de 10, lo cual indica que son los de desempeño con mayor insuficiencia dentro de los 11 indicadores de comunicación interna evaluados, y hacia estos se deben dirigir las acciones de mejora para lograr una transformación positiva en este ámbito de gran relevancia en el comportamiento de la corporación Fortaleza del Valle.

### **Análisis de los problemas detectados con la aplicación del EPCI en los indicadores con resultados más insuficientes**

#### **Indicador 5: Control de las barreras de comunicación**

##### **Problema:**

Las falencias fundamentales en relación al control de las barreras de comunicación son:

- Insuficiente planificación y organización en la corporación del proceso de comunicación dado por el carácter operativo de su gestión.
- Ineficacia de la recepción de la información ascendente lo cual limita la retroalimentación en la Comunicación.

#### **Indicador 6: Empleo de medios técnicos para la comunicación**

##### **Problema:**

Las deficiencias fundamentales en el empleo de medios técnicos están basadas en lo siguiente:

- Escasa diversificación de los medios técnicos utilizados como apoyo a la comunicación, solo se emplea el teléfono y ocasionalmente el comunicador personal.
- Uso sistemático de la comunicación verbal sin registrar evidencias de estas acciones, lo cual incide desfavorablemente en la gestión de resultados que se esperan obtener ante directrices, orientaciones y ordenes de trabajo,

### **Indicador 8: Facilidades para recepción de mensaje comunicativo**

#### **Problema:**

Los problemas en relación a las facilidades para la recepción del mensaje comunicativo están dadas por:

- Bajos niveles de coordinación entre las áreas en relación a los canales de comunicación, lo cual provoca que se pierda el enfoque en sistema necesario hacia el interior de la corporación.
- Limitada preparación del personal en el ámbito de la comunicación y escasa identificación de su importancia y utilidad para la gestión de la corporación. Esto se refleja en que el comportamiento del personal de manera general resulte empírico.

### **Indicador 11: Retroalimentación del proceso comunicativo**

#### **Problema:**

Las deficiencias fundamentales identificadas son:

- No están dadas las facilidades organizativas ni materiales necesarias para el desarrollo de una retroalimentación en el contexto de la comunicación con sus efectos en el personal de la corporación.
- No existe la retroalimentación sistemática, fiable entre la dirección y las demás áreas de la corporación, indispensable para el buen desempeño, coordinación entre todos los procesos con incidencia desfavorable para el control.
- No transmiten en unos casos en otros no lo hacen con la anterioridad requerida las informaciones u orientaciones necesarias a los trabajadores generándose falencias en el comportamiento efectivo de los trabajadores.
- No se brindan de manera oportuna a la dirección informaciones sobre incidencias operativas que resultan importantes para la toma de decisiones por parte de estos.

## Aplicación de la Observación sobre Gestión de la Comunicación. Análisis de sus resultados

Como se especifica desde el diseño metodológico, se consideró como integrantes de la Unidad de Observación a la totalidad del personal de la institución objeto de estudio Corporación Fortaleza del Valle.

La observación efectuada como apoyo de las Fichas de Observación previamente seleccionada permitió registrar los resultados que se muestran de manera gráfica y argumentan a continuación:

### Variable: Gestión de la Comunicación

#### Dimensión: Implementación

#### Indicador: Flujos

#### Ítems: Comunicación Ascendente, Descendente, Horizontal

Característica	Cantidad			
	Excesiva	Bastante	Regular	Poca
Descendente		X		
Ascendente			X	
Horizontal			X	

Característica	Uso			
	Mucho uso	Normal uso	Poco uso	Nulo uso
Descendente	X			
Ascendente			X	
Horizontal		X		

Característica	Objetivo			
	Informar	Disponer	Recordar	Convocar
Descendente		X		
Ascendente	X			
Horizontal				X

Tipo	Objetivo		
------	----------	--	--

El análisis de estos resultado permite establecer que la Comunicación Descendente es la de mayor uso en la corporación en un volumen significativamente mayor que las Comunicaciones Ascendente y Horizontal. En cada una de estas manifiesta un objetivo diferente en su implementación: disponer en la Comunicación Descendente, Informar en la Ascendente, convocar en la Horizontal.

**Variable: Gestión de la Comunicación**

**Dimensión: Implementación**

**Indicador: Canales**

**Ítems: Canales Mediatizados, Directos**

Tipo	Cantidad			
	Excesiva	Bastante	Regular	Poca
a) Mediatizados				
Memos				
Correo Electrónico	X			
Teléfono		X		
Boletines				
Murales				
b) Directos				
Reuniones		X		

Tipo	Uso			
	Mucho uso	Normal uso	Poco uso	Nulo uso
a) Mediatizados				
Memos				
Correo Electrónico	X			
Teléfono		X		
Boletines				
Murales				
b) Directos				
Reuniones	X			
Charlas		X		
Charlas			X	

	Descendente			Ascendente		Horizontal	
	Dispos	Recor	Convoc	Infor mes	Balance	Trabajo conjunto	Reunion
a) Mediatizado							
Memos							
Correo Electrónico	X			X		X	
Teléfono		X		X		X	
Boletines							
Murales							
b) Directos							
Reuniones	X			X		X	
Charlas		X			X	X	

Los resultados que muestra esta parte de la observación sobre la cantidad, uso y objetivo en relación a los canales de comunicación indican que predomina el empleo de correo electrónico como canal indirecto, además de las reuniones como canal directo. Son utilizados el teléfono y la charla como canales alternativos de comunicación importantes en la corporación. Se constata además el cumplimiento de diferentes objetivos por parte de estos canales en los flujos informativos descendente, ascendente, horizontal lo cual indican una complementariedad en su empleo práctico.

### Variable: Gestión de la Comunicación

#### Dimensión: Implementación

#### Indicador: Redes

#### Ítems: Formales e Informales

Tipo	Intensidad				
	Excesiva	Bastante	Regular	Poca	Disfuncional
Formales			X		
Informales			X		

Tipo	Uso			



	Mucho uso	Normal uso	Poco uso	Nulo uso
Formales		X		
Informales		X		

Tipo	Objetivo			
	Tareas	Mantenimiento	Humanos	Otros
Formales	X			
Informales			X	

El análisis del comportamiento de las redes de comunicación en la Corporación Fortaleza del Valle indica un comportamiento similar en cuanto a la intensidad de su implementación y el uso que se le da, mostrando resultados de regular y normal uso en cada caso. Difieren las redes formales de las informales en su objetivo, en el primero dirigido al cumplimiento de tareas y el segundo enfocado al establecimiento de relaciones humanas.

**Variable: Gestión de la Comunicación**

**Dimensión: Implementación**

**Indicador: Mensajes**

**Ítems: Tarea, Mantenimiento, Humanos**

Tipo	Cantidad			
	Excesiva	Bastante	Regular	Poca
Tarea		X		
Mantenimiento			X	
Humanos		X		

Tipo	Uso			
	Mucho uso	Normal uso	Poco uso	Nulo uso
Tarea	X			
Mantenimiento			X	

Humanos		X		
---------	--	---	--	--

<b>Característica</b>	<b>Objetivo</b>			
	Informar	Disponer	Recordar	Convocar
Tarea	X			
Mantenimiento		X		
Humanos				X

El análisis de la implementación de los Mensajes Comunicativos en relación a su cantidad, uso y objetivo permite considerar que cada uno de estos cumple un rol diferente en la corporación Fortaleza del Valle. Solo coinciden los mensajes de tarea y humanos en su cantidad (bastante), pues los mensajes de mantenimiento se emplean en una cantidad regular. El mayor uso se le da a los mensajes de tarea y los objetivos que cumplen los mensajes de tarea, mantenimiento y humanos son los de informar, disponer y convocar en ese orden.

**Variable: Gestión de la Comunicación**

**Dimensión: Conocimiento Integral de Actividades Internas**

**Indicadores: Acciones formales de integración y retroalimentación, espacios Formales de interrelación y sistematización de Resultados**

Mediante el análisis de la información registrada en este segmento de la ficha de observación se constata que:

Existen acciones formales de Integración y retroalimentación que se desarrollan de forma periódica, estas son de naturaleza institucional, pero se perciben por parte de los trabajadores que estas son repetitivas, mecánicas con poco empleo de una retroalimentación efectiva del efecto de las acciones comunicativas relacionadas con la gestión institucional.

Se dispone de espacios formales de Interrelación y sistematización que están articulados con una planificación previa donde participan todas las áreas para que se conozcan los logros de cada una de las partes de la Corporación, pero

donde no se monitorean acertadamente los indicadores con las cifras expuestas ni se recaban informaciones en memorias escritas, todo lo cual limita el posible seguimiento de acciones de mejora ante las insuficiencias que se detecten.

### **Aplicación de la Entrevista sobre Gestión de la Comunicación. Análisis de sus resultados**

Con base en el análisis de la información obtenida mediante el desarrollo de la entrevista efectuada al gerente de la Corporación Fortaleza del Valle y empleando como apoyo la Guía que aparece en el (**Anexo 2**), se obtiene los resultados, que son detallados a continuación:

#### **Respuesta y análisis de las preguntas efectuadas en la entrevista**

##### **1. ¿Cuáles son las estrategias, políticas y objetivos de su campo de acción como directivo principal de la corporación Fortaleza del Valle?**

Como principal directivo de la Corporación Fortaleza del Valle todo mi pensamiento con acciones estratégicas está dirigidos a la obtención de los mejores resultados productivos y comerciales, el posicionamiento de esta institución como una de las empresas más eficientes en el sector exportador de cacao, chocolate a nivel nacional.

##### **2. ¿Qué papel tiene la Comunicación en la interacción con las personas a quienes ud dirige en esta corporación?**

Tiene un papel muy relevante pues son las personas el recurso más importante de cualquier organización, y son ellas quienes tienen la misión de llevar hacia adelante los resultados en todas las esferas, por lo cual una adecuada comunicación favorecerá significativamente al logro de mejores desempeños por parte de los trabajadores.

##### **3. ¿Qué dificultades encuentra para el cumplimiento de su trabajo en la corporación?**

Las principales dificultades están dadas en que el producto fundamental de la corporación que es el cacao, tiene una dependencia muy alta del clima y demás condiciones ambientales, lo cual es difícil de controlar y han existido condiciones desfavorables en este ámbito en el último año.

**4. ¿Usted y su equipo operativo se reformulan los patrones con los que seleccionan las normas comunicativas a seguir en la corporación?**

En la corporación se establecen mecanismos para lograr disponer de los espacios y vías de comunicación más pertinentes para el desarrollo de nuestro trabajo y gradualmente se va organizando esta área de gestión.

**5. ¿Cómo calificaría el estado de las comunicaciones Internas en la corporación Fortaleza del Valle?**

Lo calificaría de aceptable, aunque existen aún deficiencias que deben ser resueltas, porque se lo realiza de forma empírica al no existir canales de comunicación bien desarrollados.

**6. ¿Existe la retroalimentación entre dirección y empleados en esta institución?**

Si existe pero muestra grandes insuficiencias pues en muchas ocasiones no se efectúa con la calidad necesaria, ni en el tiempo adecuado, lo cual incide negativamente en la efectividad del cumplimiento de determinadas tareas.

**7. ¿Cuál es para usted el mayor problema de Comunicación Interna en su institución?**

El principal problema de Comunicación en la corporación está dado en la retroalimentación del efecto que tiene esta en los trabajadores, pues no siempre se logra recibir a tiempo datos e informaciones importantes para el desempeño de la corporación.

**8. ¿Los mensajes de mando, tarea y mantenimiento se especifican claramente en los manuales técnicos de la institución?**

No existe un manual de comunicación, ni personal dedicado de forma específica a esta actividad. En la parte documental de la corporación no se refleja de manera explícita el tema de la comunicación.

**9. ¿Existen políticas de Comunicación debidamente estructuradas y conocidas en la corporación Fortaleza del Valle?**

Si existen políticas de comunicación como realizar reuniones, pero estas no están formalizadas, ni estructuradas.

**10. ¿Sería válido la clasificación de las comunicaciones en internas y externas buscando una consolidación institucional de la corporación Fortaleza del Valle?**

Sería muy válido, pues la corporación efectúa acciones de comunicación sistemáticas, de carácter interno con su personal y externas con proveedores, clientes y demás grupos de interés de la institución.

**11. Caracterice las fortalezas y debilidades de la institución en relación a la Comunicación Interna.**

Fortaleza: Personal con experiencia y con compromiso con la organización.

Debilidad: Escasa formalidad de los mecanismos de comunicación con deficiente retroalimentación del efecto de las comunicaciones internas.

**12. ¿Cuál es el estado de la cultura organizacional en la corporación Fortaleza del Valle?**

Existe una cultura organizacional consolidada que se ha fortalecido por la experiencia gradual de los trabajadores en su desempeño.

**13. Para ser eficientes en comunicación ¿Dispone de los recursos suficientes?**

Se dispone de los recursos materiales indispensables para el aseguramiento de la comunicación en la corporación.

**14. ¿Cuál es su visión de la corporación Fortaleza del Valle para el 2018?**

Una institución consolidada con altos niveles de eficacia en su actividad productiva y comercial en el ámbito del cacao y el chocolate con mayor expansión de sus

exportaciones a mercados internacionales y con crecimiento sostenido de sus principales indicadores económicos.

El análisis de las respuestas que ofrece el principal directivo de la corporación Fortaleza del Valle corrobora que los problemas fundamentales relacionados con la Comunicación Interna están dados en la falta de formalidad institucional en el desarrollo de los procesos comunicativos y la deficiente retroalimentación del efecto de la Comunicación en los receptores. Estos elementos inciden de manera desfavorable en la efectividad de las acciones directivas y en el cumplimiento adecuado de diferentes tareas importantes en el funcionamiento de la institución objeto de estudio.

### FASE 3. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS RELACIONADO CON LOS ELEMENTOS QUE MUESTRAN COMPORTAMIENTO INSUFICIENTE EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DETERMINACIÓN DE SU APORTE A LA TOMA DE DECISIONES DIRECTIVAS

#### **Determinación y selección de alternativas de mejoras**

La identificación de posibles acciones de mejoras que contribuyan a la solución de las insuficiencias detectadas en la gestión de la comunicación interna en la Corporación Fortaleza del Valle mediante la aplicación de los instrumentos: Indicador Integral de excelencia del proceso de comunicación interna (EPCI); entrevista y observación, mostró una significativa relación entre los resultados obtenidos.

A través de trabajo grupal con los implicados en esta investigación y con punto de partida en los problemas identificados se realizaron gradualmente las propuestas de alternativas de mejoras que fueron analizadas y evaluadas para finalmente seleccionar las de mayor pertinencia y efectividad en la solución de los problemas de comunicación interna existentes en la organización objeto de estudio corporación Fortaleza del Valle. El plan de mejoras propuesto se muestra en el Cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Plan de mejoras de los problemas detectados en las Comunicación Interna de la Corporación Fortaleza del Valle.

N°	Problema a solucionar	Acciones de mejora (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)	Donde	Como	Recursos	Indicador de medición
1.	Deficiente control de las barreras de comunicación relacionadas con la planificación, organización del proceso comunicativo y flujo de la comunicación ascendente.	1.1 Diseñar un diagrama del proceso de comunicación en la organización	Gerente	Anual	En la corporación	Estableciendo el proceso comunicativo en el contexto de la gestión corporativa.	Tiempo en función de la actividad organizativa	Registro del proceso comunicativo
		1.2. Adquisición de materiales y reubicación de los espacios para facilitar el flujo de comunicación ascendente.	Gerente	Semestral	En la corporación	Comprar celulares inteligentes, radios y diseñar los puestos de trabajos para facilitar la comunicación en los procesos.	Tiempo en función de la actividad de gestión	Nivel de eficacia de la comunicación
		1.3. Realizar y poner en práctica un código de ética para mejorar la cultura organizacional.	Gerente	Semestral	En la corporación	Elaborar políticas internas en la organización mejorar la cultura e imagen de la corporación.	Tiempo en función de la actividad de gestión	Número de trabajadores que cumplen el código de ética
2	Limitado empleo de canales directos e indirectos para la comunicación (Directos: Reuniones y charlas. Indirectos: Teléfono y Correo Electrónico).	2.1. Crear canales directos complementarios (reuniones, mesas de dialógalos) para el desarrollo de la comunicación.	Gerente	Semestral	En la corporación	Realizar reuniones periódicamente para abordar asuntos relacionados con la gestión de la organización.	Tiempo en función de la actividad organizativa	Número de canales alternativos aplicados.
		2.2 Diseñar una página web institucional que permita la socialización de la empresa al exterior de la misma.	Gerente	Anual	En la corporación			
		2.3.Implementar un sistema de intranet dentro de la organización que permita la	Gerente	Anual	En la corporación	Estableciendo los canales directos e indirectos que se adicionaran a los ya	Tiempo en función de la actividad organizativa	Número de canales de comunicación nuevos

	efectividad de la comunicación				existentes.		
	2.4. Crear perfiles en las redes sociales para la comunicación interna y externa de la empresa	Gerente	Semestral	En la corporación			
	2.5. Crear un manual para el empleo efectivo de los canales de comunicación disponibles.	Gerente	Trimestre	En la corporación	Diseño de un manual para la utilización efectiva de los canales de comunicación	Financieros según los equipos que se seleccionen como soporte para los canales indirectos	Grado de efectividad de los canales de comunicación disponibles
3.	Pocas facilidades para la recepción del mensaje comunicativo por parte de los trabajadores.						
	3.1. Crear la estructura necesaria como boletines informativos, sistemas informáticos para la recepción adecuada de la comunicación descendente.	Talento Humano	Trimestre	En la corporación	Comprar los recursos necesarios que permitan la recepción adecuada de la comunicación (radios, celulares, computadoras).	Tiempo en función de la actividad organizativa	Satisfacción de los trabajadores en cuanto a la comunicación vertical
	3.2. Entrenar y capacitar al personal en temas de gestión efectiva de la Comunicación Interna.	Talento Humano	Trimestral	En la corporación	Realizar cursos y seminarios sobre el manejo eficiente de la comunicación interna	Financieros para el pago del facilitador de la capacitación	Numero de entrenamientos por año
4.	Insuficiente retroalimentación del mensaje comunicativo						
	4.1. Crear mesas de diálogos y técnica de lluvia de ideas involucrando a todos los miembros de la organización	Gerente	Semanal	En la corporación	convocatoria de reuniones y registrar las opiniones de todos los colaboradores de la empresa y	Tiempo en función de la actividad organizativa	Registro de las ideas de trabajadores



	4.2. Realizar reuniones entre jefe de áreas y trabajadores para discutir asuntos relacionados con la organización	Gerente	Semanal	En la corporación	Realizar de manera constante una adecuada retroalimentación tanto de jefes de áreas como trabajadores	Tiempo en función de la actividad de gestión	Numero de reuniones, encuentros y métodos de retroalimentación existentes
	4.3. Evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores y medir su efecto en los resultados institucionales.	Gerente	Semestral	En la corporación	Aplicar encuestas a los trabajadores para determinar su satisfacción laboral y su repercusión en el cumplimiento de los objetivos	Tiempo en función de la actividad de gestión	Nivel de cumplimiento de los resultados institucionales
5.	Poco uso de memorias escritas para el análisis y seguimiento de información relevante	Talento humano	Semestral	En la corporación	Diseño de las normas para las memorias escritas	Tiempo en función de la actividad organizativa	Porcentaje de trabajadores que cumplen las normas.
	5.1. Elaborar las normas para las memorias escritas en las reuniones institucionales.		Semestral	En la corporación	Aplicar encuestas y entrevistas para verificar el cumplimiento de las normas	Tiempo en función de la actividad de gestión	
	5.2. Dar seguimiento al cumplimiento efectivo de las normas para el desarrollo de las memorias escritas.		Semestral	En la corporación			
6.	Insuficiente formalización de la Comunicación Institucional		Semestral	En la corporación	Reunión con los jefes de departamentos para el desarrollo del manual de comunicación	Tiempo en función de la actividad organizativa	Total de trabajadores que cumplen con el manual de comunicación institucional
	6.1. Estructurar el Manual de Comunicación Institucional.			En la corporación			

---

6.2. Socializar e implementar el Manual de Comunicación Institucional.	Talento humano	Anual	Realizar una reunión para presentar el manual de comunicación a todos los miembros de la organización	Tiempo en función de la actividad de gestión
--	----------------	-------	---	--

---

**Fuente:** Elaboración propia.

Este plan contiene 6 problemas a solucionar con un total de 15 acciones de mejoras, de estas 12 son de carácter organizativo o de gestión y solo 2 conllevan el uso de recursos monetarios. La primera relacionada con la adquisición de medios técnicos para diversificar los canales de comunicación indirectos y la segunda relacionada con el pago de una capacitación especializada en el tema de Comunicación Interna.

Finalmente es importante destacar que el plan de mejoras propuesto constituye un valioso instrumento de gestión que contribuirá de ser implementado de forma adecuada a la solución puntual de los problemas existentes en el contexto de la Comunicación Interna en la Corporación Fortaleza del Valle, y a su vez aportará de forma positiva al fortalecimiento de la gestión institucional y la toma de decisiones gerenciales.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

Una vez finalizada la investigación se llegan a las siguientes conclusiones:

4. Se efectúa la caracterización de la corporación Fortaleza del Valle y de sus elementos fundamentales relacionados con la Comunicación Interna mediante la Identificación del público objetivo, Definición de la respuesta que se desea; Creación de mensajes eficaces; Selección de los canales y Transmisión del mensaje, estableciendo una perspectiva inicial del tema investigado.
5. La determinación del indicador integral de Excelencia del Proceso de Comunicación Interna como parte fundamental del diagnóstico reflejó un valor de 7,78 de un máximo de 10, resultando los indicadores con mayor incidencia negativa con base en la puntuación obtenida: Control de las barreras de comunicación; Empleo de medios técnicos para la comunicación con resultado de; Facilidades para recepción de mensaje comunicativo y Retroalimentación del proceso comunicativo
6. Como contribución a la solución de los problemas identificados con la aplicación del diagnóstico de la Comunicación Interna en la corporación Fortaleza del Valle, se determinan las causas que los originan, y sus alternativas de solución, elaborándose la propuesta de un plan de mejoras que da respuesta a 6 insuficiencias mediante 15 acciones propuestas, de las cuales 12 son de carácter organizativo o de gestión y 2 implican el uso de recursos monetarios.

## **RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados obtenidos en esta tesis se recomienda:

1. Elaborar un instrumento de medición de la Comunicación Interna unificado que incluya la perspectiva de los actores fundamentales de una organización y de los investigadores internos, logrando su desarrollo mediante un soporte computacional.
2. Dar continuidad al desarrollo de la investigación mediante el seguimiento al cumplimiento de las actividades del plan de mejoras propuesto determinando su efecto en el desempeño de la corporación Fortaleza del Valle.
3. Emplear la memoria escrita de esta tesis como material de consulta actualizado sobre el tema de Comunicación Interna tanto para actividades docentes como de investigación en la carrera de Administración de Empresas de la ESPAM-MFL.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Casares, G. 2010. Comunicación Organizacional Editorial Pablo de la Torre Brau. La Habana, CU.
- Comas, R. 2013. Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarias cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, CU.
- Díaz, M. 2014. Gestión de la Comunicación en Hoteles del Polo Turístico de Varadero. Matanzas, CU.
- García, A. 2013. Compendio bibliográfico sobre Comunicación Organizacional. Universidad de Matanzas. CU.
- Garrido, J. 2013. Comunicación Estratégica. Las claves de la Comunicación Empresarial en el siglo XXI. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, ES.
- Gracia, M. 2014. Sistema para la gestión y mejora de la comunicación interna y su contribución al cumplimiento de la estrategia empresarial. Tesis en Opción al grado de Doctor en Ciencias. Universidad de Barcelona, ES.
- Heizer, J. y Render, B. 2014. Operations Management. Editorial Pearson Educación. 11 ed, US.
- Hernández, A. 2010. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, CU.
- Hernández, A. et. al. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Revista DYNA, Vol. 81, Núm. 184, CO.
- Herrera, G. 2016. El éxito de la Comunicación Interna". Consultado en línea el en el URL [http://www.sht.com.ar/archivos/temas/exito\\_comunicacion.htm](http://www.sht.com.ar/archivos/temas/exito_comunicacion.htm)
- Jaquinet, R. 2002. Mejora de la Comunicación Organizacional en el Hotel Los Delfines. Tesis en Opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Matanzas. CU.
- Knapp, G. 2011. Comunicación y Educación. Editorial Caminos. La Habana, CU.
- Marqués, M. 2013. Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias

del territorio matancero. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, CU.

- Medina, A. et. al. 2011. Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al control de gestión empresarial. Revista Enfoque. UTE. Vol. 2, Núm. 1. EC
- Mcquail, D. 2011. Introducción a la teoría de la Comunicación de masas. Editorial Paidós Ibérica. 4ed. Barcelona, ES.
- Negrin, E. 2003. Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Habana, CU.
- Negrin, E. 2011. Protocolo y Comunicación. Curso de maestría en soporte digital FUNIBER. ES
- Orozco, G. 2014. La autonomía relativa de la audiencia. Implicaciones metodológicas para el análisis de la recepción. Universidad de Guadalajara. Centro de Estudios de la Información y la Comunicación. ALAIC, MX.
- Puyal, E. 2016. La Comunicación Interna y externa en la empresa” Consultado en línea el URL <http://www.5campus.com/leccion/comunicacion>
- Robbins, P y Judge, T. 2009. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación. 13 ed, MX.
- Rodríguez, T. 2005. Gestión de la Comunicación Interna en Instituciones Sociales. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Comunicación. Universidad de la Habana, CU.
- Rodríguez, O. 2006. Mejora de los procesos de Comunicación en el hotel Kawama. Tesis en opción al título de Máster en Marketing, Gerencia y Comunicación. Universidad de la Habana, CU.
- Saladrigas, H. 2005. Coordinadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. Tesis en Opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, CU.
- Salo, N. 2016. La Comunicación Interna, Instrumento fundamental de la función directiva. En el URL <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>.
- Sánchez, L. 2015. Revista Dircom. Buenos Aires, Argentina. También disponible en el URL <http://www.dircom.com.ar>. p.9

Sánchez, J. 2012. Fundamentos de la Comunicación”. Curso en soporte digital FUNIBER. ES

Trelles, I. 2002. Bases Teóricas Metodológicas para una propuesta de Gestión. Tesis en Opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana, CU.

Varona, F. 1999. Nuevas teorías para el nuevo milenio sobre las formas de trabajo y la Comunicación Interna en las Organizaciones. Departamento de estudios de la Comunicación de San José State University. San José, California, US.



# **ANEXOS**

**Anexo 1.**

**Foto 1.1** Entrevista al Gerente General de la Corporación Fortaleza del Valle

