



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN

DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA

**MODELO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ARLAVAN S.A.**

Tutor

MBA. RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO.

Autora

WENDY MIREYA CISNEROS JIMÉNEZ

Guayaquil, 2017

REPOSITORIO



Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9 Fax: (593 2) 2509084

Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología e
Innovación y Saberes



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

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

MODELO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR
ARLAVAN S.A.

AUTOR/ES:

WENDY MIREYA CISNEROS JIMÉNEZ

REVISORES:

MBA. RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERÍA COMERCIAL

N. DE PAGS:**ÁREAS TEMÁTICAS:****PALABRAS CLAVE:**

DE ACUERDO A SU PROYECTO, DEBE INDICAR PALABRAS QUE SE ENCUENTREN EN EL TESAURO DE LA
UNESCO

RESUMEN:		
PONER EL RESUMEN DEL PROYECTO		
N. DE REGISTRO (en base de datos):		N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
WENDY MIREYA CISNEROS JIMÉNEZ	0939901043	wendy_cisneros@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordoñezi@ulvr.edu.ec MBA. OSCAR MACHADO. Teléfono: 2596500 EXT. 203 Correo electrónico: omachadoa@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo, WENDY MIREYA CISNEROS JIMÉNEZ, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar MODELO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ARLAVAN S.A.

Autora:

WENDY MIREYA CISNEROS JIMÉNEZ

C.I. 0924104060

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación MODELO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ARLAVAN S.A., nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“MODELO DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR ARLAVAN S.A.”*, presentado por la estudiante **WENDY MIREYA CISNEROS JIMENEZ** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apta para su sustentación

Firma:

MBA. RAFAEL ITURRALDE SOLÓRZANO

C.I. 0912103215

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Trabajo de Titulación 2017-07-01.docx
(D29610334)

Submitted: 2017-07-11 21:34:00

Submitted By: riturraldes@ulvr.edu.ec

Significance: 7 %

Sources included in the report:

1439253472_324__Anteproyecto_AngieEscalante_Ingrid%252BQuimi.doc (D15034820)

tesis wilson cap. 1 - 2 -3.docx (D20979016)

1TESIS DE DE DORIS BAILON.doc (D14324431)

14-11-2016 Lissette Barreiro.docx (D23752097)

06-11-2016 PROYECTO .docx (D23112002)

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000100007

<https://tribescale.com/es/blog/reuniones-semanales-de-trabajo/>

Instances where selected sources appear: 22

AGRADECIMIENTO

Como dice la Biblia Dios pone en nosotros tanto el querer como el hacer, gracias a Él hubo personas que me ayudaron de una u otra manera para concluir esta etapa.

Tengo en mi memoria, ciertas frases, ciertos momentos, ciertos gestos, que propiciaron en mí el deseo de alcanzar esta meta: mi Mami siempre diciéndome: “ya quiero ponerte la muceta”, esas palabritas me hacían soñar con este día y regalarle ese momento que ella tanto deseaba; mi Papi, siempre orando por mí y diciéndome: “hija, hay que avanzar”, el Salmos 91, fue mi mejor regalo; mi Esposo, mi amigo y compañero de lucha, gracias por nunca dejarme sola en esto, a pesar de que muchas veces quise desistir, tu apoyo fue siempre mi levantar, este momento te lo debo a ti, por tu incondicional ayuda moral y económica; mi mejor amiga Tamara siempre llamándome y preguntándome ¿Cuándo?, mi hermanita Allisson, también, siempre tan preocupada y ansiosa porque me gradúe; y mi hijo, que con su inocencia me recuerda que tengo su futuro en mis manos y debe recibir de mí, los mejores ejemplos.

Agradezco, inmensamente, a mi tutor el MBA Rafael Iturralde, una gran persona y un gran profesional, su carisma me motivo mucho, sus palabras de aliento me hacían ver que todo era sencillo, que yo podría lograrlo, que ya faltaba poco. Gracias Máster a Usted también le debe este título.

DEDICATORÍA

Esto te lo dedico a ti, Kenyto, mi niño, eres mi luz. Durante mi vida he dejado inconclusas tantas cosas, no he tenido el valor para enfrentar las barreras que nos impone la vida, pero esto, este trabajo lo termine por ti, para decirte que todo lo podrás lograr cuando te lo propones, que todo es cuestión de decisión.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	- 1 -
Capítulo I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	- 2 -
1.1 Tema.....	- 2 -
1.2 Planteamiento del problema	- 2 -
1.3 Formulación de problema.....	- 5 -
1.4 Sistematización del problema.....	- 5 -
1.5 Objetivos de la investigación	- 6 -
1.5.1 Objetivo general	- 6 -
1.5.2 Objetivos específicos	- 6 -
1.6 Justificación de la investigación.....	- 7 -
1.7 Delimitación o alcance de la investigación	- 8 -
1.8 Idea a defender	- 8 -
Capítulo II MARCO TEÓRICO	- 9 -
2.1 Antecedentes	- 9 -
2.1.1 Título de la Tesis: La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.....	- 10 -
2.1.2 Título de la Tesis: La comunicación empresarial en situaciones de crisis. - 13 -	
2.1.3 Título de la Tesis: La comunicación interna para combatir la desinformación dentro de la empresa.	- 16 -
2.1.4 Título de la Tesis: La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. - 20 -	
2.1.5 Título de la Tesis: Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.	- 23 -
2.2 Bases Teóricas	- 25 -
2.2.1 Definición de Comunicación Organizacional	- 25 -
2.2.2 Elementos de la Comunicación.....	- 27 -

2.2.3	Funcionamiento de la Comunicación.....	- 28 -
2.2.4	Modelos de comunicación Interna	- 29 -
2.2.5	Importancia de la Comunicación organizacional.....	- 30 -
2.3	Marco Conceptual	- 36 -
2.3.1	Modelo de Comunicación.....	- 36 -
2.3.2	Mejoramiento de eficiencia de Procesos.....	- 36 -
2.3.3	Procesos Claves.....	- 37 -
2.3.4	Comunicación en las empresas.....	- 37 -
Capítulo III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		- 39 -
3.1	Metodología.....	- 39 -
3.1.1	Tipo de Investigación:.....	- 39 -
3.1.2	Enfoque de la investigación:	- 39 -
3.1.3	Técnicas de investigación:	40
3.1.4	Población y muestra:	41
3.2	Tabulación y análisis de la encuesta dirigida al personal de Arlavan S.A.	42
3.2.1	Análisis de la encuesta	62
3.3	Entrevista a un profesional	66
3.3.1	Análisis de la Entrevista.....	69
Capítulo IV PROPUESTA.....		70
4.1	Reuniones periódicas.....	71
4.2	Intranet.....	76
4.3	Tablones de anuncios	77
4.4	Revistas y boletines informativos.....	78
4.5	Informes periódicos por área	80
4.6	Procesos de evaluación interna.....	81
4.7	Capacitación	83
4.8	Aportes de los elementos del Modelo de Comunicación Propuesto	88
5	ANEXOS	97

INTRODUCCIÓN

“la comunicación por parte de la administración debe reflejar apropiadamente la verdadera realidad de las políticas de la compañía y la administración en general debe mostrarse receptiva a las comunicaciones procedentes de otros grupos participantes” (Pakorson & Rowe, 1977, p. 143).

La comunicación al interior de las organizaciones es un medio que contribuye a lograr los resultados esperados. La comunicación está inmersa en todos los procesos claves de la empresa, logrando que se desarrollen con eficiencia y eficacia las actividades cotidianas del negocio.

En la actualidad la comunicación interna va tomando más fuerza y campo dentro de las organizaciones. Los gerentes y jefes se han dado cuenta de la necesidad de establecer programas de comunicación, que contribuyan a la detección oportuna de falencias o errores en todas las áreas niveles y direcciones de la compañía.

La comunicación interna debe ser tomada en cuenta, como una herramienta dinámica que se mueva en todos los sentidos de los niveles jerárquicos, y aún más, rompa las barreras de las jerarquías, brindando apertura a los niveles bajos y generando en ellos participación y motivación, elementos claves para crear un ambiente de trabajo óptimo y desarrollar al máximo las potencialidades de los empleados.

Dentro de esta óptica, se ha creado la necesidad de elaborar un Modelo de Comunicación que incluya elementos óptimos para interrelacionar a todos los miembros de la empresa familiar Arlavan S.A. con el objetivo de potenciar a los procesos claves de la organización y mejorar el ambiente laboral.

Capítulo I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Modelo de comunicación empresarial en la administración de la empresa familiar Arlavan s.a.

1.2 Planteamiento del problema

Las empresas familiares son aquellas compañías creadas y gestionadas por miembros de una o varias familias cuyo objetivo estratégico está enfocado en la sucesión de la administración de la empresa a manos de la siguiente generación familiar. Según las estadísticas en Ecuador, América Latina y el mundo, entre el 70% y el 90% de las empresas son familiares

Según (Espinoza, 2014), el mayor reto de las pequeñas y medianas empresas familiares en el Ecuador es sobrevivir en el tiempo ya que muchas mueren en la cuarta generación y muchas otras llegan muy debilitadas a la tercera generación, y esto se debe en mayor escala a que estas empresas no han implementado un modelo de comunicación dentro de sus miembros.

La comunicación organizacional en empresas familiares es un tema complejo de manejar. Al analizar el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas familiares en el Ecuador, es notorio distinguir que existen falencias en la comunicación por causa de no establecer reglas claras, comandos, formatos y códigos empresariales. Estas carencias conllevan a un desequilibrio entre la parte personal y organizacional, sobre todo si la organización empieza a crecer donde la formalización es imprescindible. En esta etapa de crecimiento es indispensable definir puestos, cargos, deberes y responsabilidades, pero esto se torna un problema

cuando la siguiente generación toma el mando y los fundadores aún quieren seguir tomando decisiones, ordenando y controlando dentro de la organización.

Se puede observar también que en muchas ocasiones los fundadores de las empresas, suelen ser renuentes a entrar en detalles de la situación financiera real de la empresa con sus hijos o futuros herederos. Por lo general, hay poca comunicación porque a veces los líderes no quieren llevar los problemas de la oficina a la casa y no dan a conocer a la familia la información financiera global de la empresa por ende cuando fallece el líder, de un momento a otro los herederos se dan cuenta que la empresa no estaba en una buena situación económica como se creía, más que todo se da porque los líderes solo suelen invitar a los hijos con cargos dentro de la empresa, cuando lo ideal es que todos los futuros herederos asistan, aunque no trabajen en la empresa lo que en sí crearía mayor confianza entre los miembros de la familia.

La empresa familiar Arlavan S.A. lleva en el mercado 15 años, su negocio es prestar servicios de: rellenos hidráulicos, encausamientos de cauces de ríos, limpieza de estación de bombeo y dragados. Para esto consta con 22 personas, 6 de ellas son miembros de la familia y 16 son empleados; tiene 50 clientes fidelizados, siendo estos dueños de camaroneras, Instituciones Públicas como Senagua e Interagua y aproximadamente 200 clientes potenciales. Tuve la oportunidad de que esta gentil empresa me abriera sus puertas para realizar mis Prácticas Pre profesionales, requisito indispensable para obtener mi título de Ingeniera Comercial. En este tiempo, tuve la oportunidad de observar que, si bien es cierto, la empresa ha permanecido durante todos estos años, cuenta con algunas falencias dentro de su administración y lo que más resalta es la poca comunicación organizacional que existe dentro de los miembros de la familia que laboran en esta, cada uno tiene su

rol, pero ninguno intercambia ideas en pro del avance y crecimiento de la compañía, en este caso el gerente general (Padre) a delegado ciertas actividades pequeñas al resto de los miembros de la familia pero toda la carga en cuanto a la toma de decisiones la tiene él, y es renuente en hacer partícipe a los demás en esta parte fundamental por lo que los otros miembros no sienten la necesidad de interesarse de manera efectiva en la organización. Si la organización tiene como objetivo perdurar en el tiempo debe implementar un modelo de comunicación efectiva como mecanismo de mejora en la administración de la empresa familiar ya que con el desarrollo de este factor las personas que intervienen en el giro del negocio se interrelacionan de mejor manera y por ende los objetivos de la organización se logran con mayor efectividad.

1.3 Formulación de problema

¿Qué modelo de comunicación empresarial sería el adecuado para aplicarlo dentro de la empresa familiar Arlavan S.A. de modo que contribuya al mejoramiento de la eficiencia de los procesos de la empresa?

1.4 Sistematización del problema

1. ¿De qué manera la identificación de los modelos actuales de comunicación interna de las empresas familiares contribuirán en la construcción del modelo ideal de la comunicación?
2. ¿En qué medida la fundamentación de errores en el sistema actual permitirá mejorar la comunicación interna en la empresa?
3. ¿De qué manera la identificación de puntos de quiebre o fallas en la comunicación de los procesos claves, permitirán mejorar la comunicación interna de la empresa?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de comunicación empresarial para Arlavan S.A. que contribuya al mejoramiento de la eficiencia de los procesos claves en la organización.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los modelos actuales de comunicación organizacional en las empresas familiares.
- Fundamentar que la falta de comunicación efectiva influye directamente en la Administración de la empresa Arlavan S.A.
- Identificar los puntos de quiebre o fallas de la comunicación en los procesos claves de la organización a fin de evaluar los impactos de la inadecuada comunicación actual al interior de la empresa, sean estos cualitativos o cuantitativos.

1.6 Justificación de la investigación

En el Ecuador las empresas familiares son parte muy importante de la economía, “77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador son familiares” (Fustillos Flores, 2013), por lo que se les debe prestar una especial atención.

Unos de los grandes problemas de estas empresas es la comunicación dentro de sus miembros, y es muy necesario que se cree conciencia sobre la importancia de implementar un modelo de comunicación dentro de la empresa.

La empresa familiar Arlavan S.A. no está aislada de esta problemática, no cuenta con un modelo de comunicación organizacional lo que le ha incurrido a cometer errores en su administración. Pese a que la empresa si ha tenido crecimiento, para que perdure en el tiempo, es necesario que tengan bien estructurada una cultura organizacional (misión, visión, valores y competencias) para que así los canales de comunicación no se tornen deficientes y siga provocando que los empleados no tengan claros los objetivos de la empresa (hacia dónde quiere llegar) y generen algún tipo de conflictos con los clientes externos y proveedores.

La presente investigación se justifica desde dos puntos de vista: práctico y teórico. Desde el punto de vista práctico esta investigación propone al problema planteado una solución que al aplicarla contribuirá a resolverlo.

Desde el punto de vista teórico esta investigación llevará a la reflexión y discusión sobre que método de comunicación organizacional existente dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas (método ascendente, descendente o lateral), ayudaría a resolver el conflicto en la empresa familiar Arlavan S.A.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación podrá ser usada por otras pequeñas y medianas empresas familiares que tengan esta misma problemática y que se quieran ajustar al modelo de comunicación organizacional propuesto.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

La ciudad de Guayaquil tiene el mayor número de empresas familiares del país. El 90% de las firmas que operan en la ciudad son empresas familiares. Es por ello que este trabajo será analizado en la ciudad de Guayaquil, en la empresa de servicios de dragados Arlavan S.A.

1.8 Idea a defender

La Administración dentro de la empresa familiar Arlavan S.A. mejorará si se establecen prácticas de comunicación efectiva, es decir, un modelo de comunicación, dentro de sus miembros.

Capítulo II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Analizando la historia; el ser humano en su necesidad por coexistir, debió buscar la manera para interactuar con otros, para lo cual utilizó el lenguaje como canal de comunicación. Siendo así, que la comunicación se convirtió en un elemento importante que evolucionó junto al hombre.

Muchos autores referencian a la Revolución Industrial, como el origen del estudio de la comunicación organizacional, ya que este acontecimiento hizo que la administración existiera como tal.

Sucedieron muchos avances tras la Revolución Industrial, tales como: La mecanización de la industria y la agricultura, la evolución del transporte, el avance en las comunicaciones y la creación y uso de la potencia motriz. Gracias a estos avances se reemplazó en su mayoría la producción artesanal por las maquinas, hecho que produjo procesos más productivos.

Habiéndose agilitado la producción y aumentado la demanda, fue inevitable para los dueños de las fabricas crear jerarquías y delegar responsabilidades, iniciándose así la “comunicación organizacional”, aunque por el momento, solo de manera unidireccional (patrón a obreros).

La comunicación interna se fue dando apertura a través del tiempo, los padres y precursores de la Administración moderna, Frederick Taylor y Henry Fayol, también contribuyeron a la inclusión de la comunicación interna como herramienta organizacional.

A manera de entregarle mayor solidez al presente trabajo de investigación, hemos revisado algunas tesis doctorales, así como, revistas, artículos electrónicos y libros que aportan con información importante a nuestra investigación y sirven de antecedente a la misma.

2.1.1 **Título de la Tesis:** La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.

Autor: Marisol Gómez Aguilar

Año: 2007

Facultad: Ciencias de la comunicación. Departamento de periodismo.

Institución: Universidad de Málaga

Ciudad: Málaga.

Tipo de Informe: Tesis Doctoral

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación:

Esta investigación se mueve en torno de las empresas andaluzas con el objetivo de tratar a la información como un recurso más dentro de la empresa. Adicionalmente, intenta persuadir en la incorporación de los actuales medios, como herramientas para difundir información dentro de la organización.

Las empresas e instituciones “están constantemente, por una parte, generando información interna y captando información externa; y,

por otra parte, debido a que la realidad económica se desarrolla en mercados de información imperfecta, asimétrica e incompleta, demandando información sobre su entorno. Sin embargo, muchas empresas se encuentran con dificultades a la hora de utilizar esta información debido a motivos tan variados como que cuentan con un exceso de información que les dificulta, más que les ayuda, manejar información de escasa fiabilidad debido a que no se encuentra suficientemente filtrada, actualizada o clasificada de acuerdo a criterios adecuados; o porque les resulta muy complejo convertir esta información de entrada en información de salida útil y a tiempo. (Gómez Aguilar, 2007, pág. 264)

Las organizaciones necesitan de una comunicación que respondan a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo

Es evidente, que, si una compañía intenta permanecer en el mercado esta debe ser competitiva y esto hace que la misma se mantenga en la dinámica de renovación. Al existir modificaciones y cambios en los procesos es extremadamente necesario que la comunicación fluya clara e íntegramente entre todos los miembros de la organización, para así tener en claro los cambios producidos.

En las empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, son aún muy pocos los dirigentes o profesionales que se plantean la necesidad de utilizar la información como un elemento de valor para su organización. Tal y como señala P. Drucker¹⁹¹ “hay aún pocos

ejecutivos que sepan preguntar: “¿Qué información necesito para hacer mi trabajo? ¿Cuándo la necesito? ¿En qué forma? ¿Y dónde tendría que conseguirla? Y son menos aún quienes preguntan: ¿Qué nuevas tareas puedo realizar ahora que tengo todos estos datos? ¿Qué viejas tareas debería abandonar? ¿Cuáles debería hacer de forma diferente?”. Y prácticamente nadie pregunta: “¿Qué información debo dar? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿En qué forma?”. (Gómez Aguilar, 2007, pág. 262)

La productividad exige que se haga “más con menos”, y uno de los recursos que los directivos más estiman para alcanzar productividad, es el *tiempo*. La información dentro la organización debe estar actualizada y a disposición de los empleados, con esto se evitaría que el trabajador use parte de su tiempo para buscar información que le ayude en la realización de sus funciones.

Cuando los directivos delegan funciones, se comprometen con ello, a que su personal esté capacitado y altamente informado para realizar con eficiencia su trabajo, cabe recalcar que la información otorgada debe ser adaptada y personalizada para cada empleado de acuerdo a sus funciones.

Según la investigación otorgada por esta tesis, el uso del medio “e-boletines” es de mucha ayuda para compartir información, el 70% de los empleados que recibieron en un lapso de 5 meses información útil para su puesto mediante e-boletines, ha demostrado una notable mejoría en su trabajo diario. A partir de este supuesto, podemos notar que al momento en que los directivos deciden mejorar el modelo de comunicación y la manera en que la información fluye dentro de su organización utilizando los

distintos medios que existen, logrará contar con un personal que participa motivadamente dentro de la empresa.

2.1.2 **Título de la Tesis:** La comunicación empresarial en situaciones de crisis.

Autor: Ana María Enrique Jiménez

Año: 2007

Facultad: Ciencias de la Comunicación

Institución: Universidad Autónoma de Barcelona

Ciudad: Barcelona

Tipo de informe: Tesis Doctoral

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación:

La presente tesis doctoral, fija su investigación en la crisis que enfrentó “Fontaneda” una emblemática marca de galletas, de la Multinacional United Biscuits, que obligó al cierre de una fábrica en una localidad llamada Aguilar.

La gestión de la comunicación en el ámbito empresarial se caracteriza por ser planificada, basada en el uso de objetivos concretos y en unas estrategias que permitan alcanzar los fines propuestos por la organización.

Cuando una compañía se ve afectada por un fenómeno circunstancial y extraordinario que deriva en una crisis, sus objetivos empresariales

se ven amenazados, dándose la posibilidad de alterar las relaciones que esta posee con sus públicos. Entendemos por crisis, un cambio repentino entre dos situaciones (la situación antes de la crisis y posterior a la crisis) provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable con sus públicos internos y externos. La empresa va a necesitar que se intervenga con eficacia para minimizar o evitar las posibles consecuencias negativas que esta pueda acarrear. Su imagen puede verse aún más afectada cuando el acontecimiento es recogido por los medios de comunicación que canalizaran la información sobre lo acontecido y lo trasladaran a la opinión pública. (Enrique Jiménez, 2007, pág. 331)

Cuando una empresa atraviesa una crisis, es circunstancial a esto, que sus objetivos corporativos se vean afectados. Sin embargo, para prevenir o mermar un tanto los efectos negativos, la empresa deberá intervenir a tiempo, siendo ideal, crear a manera de prevención (antes de que suceda la crisis), un programa de gestión de crisis. A pesar de que no todas las crisis se pueden detectar a tiempo, existen algunas que propiamente se derivan del accionar humano, y por las cuales las organizaciones ya deberían estar prevenidas para controlar a tiempo la situación.

Junto a todo programa de gestión de crisis, debe existir una buena gestión de comunicación, ambos deberán detectar posibles situaciones negativas entre los empleados, en el mercado o con los clientes, o en su defecto mermar el impacto que las crisis causan en la empresa.

La presente tesis, se ha encargado de mostrarnos un escenario real, y ha comprobado el alcance de la Comunicación empleándola como una herramienta de gestión y considerándola como estrategia dentro de la organización. Según este análisis práctico, la empresa objeto de estudio, United Biscuits, debió atravesar el duro camino de una crisis organizacional, para entrever la importancia de la comunicación y el lugar que esta debe ocupar dentro de la empresa, incluyéndola en el organigrama institucional, incorporando así, a un responsable de comunicación.

2.1.3 **Título de la Tesis:** La comunicación interna para combatir la desinformación dentro de la empresa.

Autor: Amaia Arribas Urrutia

Año: 2016

Facultad: Departamento de educación.

Institución: Universidades e investigación del gobierno Vasco.

Ciudad: Gobierno Vasco

Tipo de Informe: Revista Electrónica

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación:

La comunicación interna no es un fin en sí misma, sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos. Para alcanzarlos se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. Es necesario que las empresas traten la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar), en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades. (Arriba Urrutia, 2016, pág. 8).

Para muchos, la comunicación interna, tiene el simple significado de transferencia de información e ideas, pero su aplicación lleva aún más allá de esta sencilla definición, para lograrla se precisa de organización, una buena estrategia y maquinar la metodología necesaria para llevarla a la aplicación. No obstante medir la efectividad de la comunicación interna es un reto, por su calidad de intangible, para ello, es muy útil observar lo que la comunicación interna aporta a la “cadena

de valor”, analizando cada uno de las funciones de la empresa, con el fin de medir cuanto valor genera a la satisfacción al cliente final.

Con el fin de tratar a la comunicación como un activo de la empresa, se hace cada vez más imprescindible la figura de un departamento de comunicación dentro de la organización, el mismo que se encargue de mantener la información útil y necesaria para que cada empleado cumpla efectivamente sus funciones. “Este departamento tiene como objetivo facilitar las comunicaciones colectivas, procurando con su actividad un intercambio rápido y preciso de las informaciones necesarias o convenientes para la buena marcha de la organización (Lucas Marín, 1997: 139, citado en Arriba Urrutia, 2016).

Una de las principales metas del Departamento de Comunicación es que la información fluya dentro de la empresa de una manera organizada sin dar pie a rumores o malos entendidos. Además, para tener en claro todas las funciones del Departamento de Comunicación será necesario analizar los distintos canales de comunicación, descendente, ascendente y horizontal, y verificar las necesidades que tienen estos canales para coordinar la información.

Comunicación descendente.

“La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa”. (Arriba Urrutia, 2016)

Unas de las principales funciones del Departamento de Comunicación al referirse a este modelo específico, será la de filtrar la información descendente para evitar el error de que fluya demasiada o poca información y a su vez escoger a los respectivos receptores.

Comunicación ascendente.

“...difícil en las organizaciones tradicionales por la estructura jerárquica imperante, y más complicada todavía en las modernas en el sentido de que se generalizan las comunicaciones mediadas”. (Arriba Urrutia, 2016)

Establecer este modelo de comunicación dentro de la empresa es todo un reto, se trata, de que la voz de los cargos de más bajo nivel sea escuchada por los altos mandos, aunque posiblemente sea un supuesto poco utilizado. Una de las formas en que algunas empresas establecen este modelo es promoviendo ciertos recursos que motiven a los empleados a comunicarse hacia sus jefes, por ejemplo, el buzón de sugerencia, las encuestas anónimas, las evaluaciones periódicas, etc., aunque probablemente no todos los mensajes serán favorables por lo que alguno de ellos no llegara a oídos de los directivos.

“Los canales de comunicación ascendente tienen los problemas de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; provocar el enfado del director cuando el mensaje es desagradable, así a menudo, solo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos; la poca receptividad de los directores; y la insuficiencia de canales”. (Arriba Urrutia, 2016, pág. 3)

Una de las principales razones por la que las compañías deberían institucionalizar el modelo de comunicación ascendente, es otorgarles participación a sus colaboradores, comprometiéndolos con el logro de objetivos de la organización.

Comunicación horizontal

Se llama comunicación horizontal a la que se da entre personas que tienen el mismo nivel jerárquico.

“Esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste solamente en comunicarse”. (Arriba Urrutia, 2016, pág. 4)

La comunicación horizontal permite que la organización permanezca integrada, los funcionarios establecen parámetros que los conllevan a mantener una relación laboral y personal estrecha, aunque en este último punto, la comunicación horizontal se pudiera ver afectada, si esta relación se torna informal.

2.1.4 **Título de la Tesis:** La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito.

Autor: Elies Seguí Mas

Año: 2007

Facultad: Departamento de economía y ciencias sociales.

Institución: Universidad Politécnica de Valencia

Ciudad: Valencia

Tipo de Informe: Tesis Doctoral

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación:

Seguí Mas en su tesis doctoral abarca un tema muy interesante: “La gestión del conocimiento”, lo tomamos como objeto de estudio en nuestro proyecto de investigación ya que trata a la comunicación como un activo intangible de gran importancia para la organización.

Existen muchos puntos de vista para definir el concepto de Gestión del Conocimiento, tomaremos como objeto de estudio tres de ellos: El enfoque europeo, el enfoque japonés y el enfoque norteamericano.

Así pues, el enfoque europeo, dice que es “...la definición de sistemas para medir el valor de los activos intangibles en la empresa (capital intelectual)” (Seguí Mas, 2007, pág. 41). Según esta perspectiva la gestión del conocimiento mide al individuo como tal y además su aporte a nivel de equipo y organización.

La perspectiva japonesa “... se ha caracterizado por estar fundamentada sobre los aspectos más abstractos del conocimiento, es decir, sobre el conocimiento tácito y

sus aspectos menos materializables (como el know-how, la empatía o la sabiduría)” (Seguí Mas, 2007, pág. 41).

El enfoque norteamericano, por otro lado, ve a la gestión del conocimiento como una serie de tareas que permiten que la información se mantenga filtrada, actualizada y accesible a los empleados de la organización (Tecnología de la información).

Hemos analizado a breves rasgos tres de las perspectivas más emblemáticas de la Gestión de conocimiento, aunque es fácil detectar que las tres difieren de conceptos, actualmente se habla mucho del proceso de convergencia de los tres enfoques, por lo que se convierten en dinámicos y abiertos a otras contribuciones.

Así mismo, dentro del estudio general de la Gestión del conocimiento, se han propuesto y creado varios modelos operativos en empresas reales, uno de ellos es el modelo de KPMG Consulting.

Modelo de KPMG Consulting.

Este modelo insiste en la existencia de aprendizaje organizativo si se traslada el aprendizaje de los individuos al conjunto de la organización. De este modo, una organización inteligente concentrará sus esfuerzos en maximizar la comunicación mediante mecanismos diversos, tales como reuniones, informes, formación, creación de equipos multidisciplinares, rotación de puestos de trabajo, etc.

En definitiva, el modelo se centra en los procesos de dirección de personas y en la implantación de sistemas organizativos de información y de comunicación eficaces para posibilitar la gestión del conocimiento. La característica definidora del modelo se basa en la interacción de todos sus

elementos (estructura, cultura, liderazgo, trabajo en equipo, etc.), de forma que constituyan un sistema complejo donde todas sus partes se influyen.

(Seguí Mas, 2007, p. 44)

De acuerdo al modelo propuesto por la Consultora KPMG, la comunicación forma parte fundamental dentro de los activos intangibles de las organizaciones y es de suma importancia que se hagan uso de herramientas para que esta fluya de manera íntegra, posibilitando con esto, la ejecución de la Gestión del Conocimiento, las herramientas o elementos que el autor propone son: reuniones, informes, formación, creación de equipos multidisciplinarios, rotación de puestos de trabajo, etc.

2.1.5 Título de la Tesis: Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.

Autor: Celia Martín Sierra

Año: 2011

**Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Departamento de organización de empresas y comercialización e investigación de mercados.**

Institución: Universidad de Valladolid

Ciudad: Valladolid

Tipo de Informe: Tesis Doctoral

Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación:

Martin Sierra (2011), menciona que la comunicación interna es una práctica que:

...comprende todas las acciones por las que la organización ofrece información a sus empleados; información relativa al propia organización como: objetivos organizativos, visión, estrategia, cambios en las políticas y procedimientos, resultados financieros, éxitos de los empleados o equipos, etc. Esta información, puede distribuirse a los empleados a través de diversos canales como son: los supervisores, la intranet, los tabloneros de anuncios y las revistas de empresa, las reuniones, las asambleas. Además, también abarca canales y sistemas de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, vías para comunicarse con otras secciones de la organización, así como, la oportunidad de expresarse.

A través de las prácticas que favorecen la comunicación interna, los empleados perciben un esfuerzo de transparencia y de acercamiento hacia ellos (acto positivo por parte de la organización) quién demuestra la confianza que deposita en ellos permitiéndoles comunicarse, informándoles y ofreciéndoles el acceso a información sensible, de este modo se logra favorecer la relación entre empleados y entre empleado y organización, generando afectos positivos y comportamientos favorables hacia la propia organización.

En concreto, en este trabajo consideramos la comunicación interna como la práctica que desarrolla actividades conducentes a informar a los empleados sobre aspectos clave de la empresa, a facilitar canales de comunicación entre diversas secciones de la organización, como vías para que fluya la información y a facilitar, asimismo, la comunicación con los superiores.
(p.169, 170)

El autor nos recomienda en su trabajo de investigación un modelo de comunicación que incluye elementos como: los supervisores, la intranet, los tableros de anuncios y las revistas de empresa, las reuniones, las asambleas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definición de Comunicación Organizacional

Al pensar en organización nuestra mente se plantea la idea de un conjunto de personas caminando en una misma dirección, con el fin de alcanzar un objetivo común, pero, para que esta idea sea un hecho, no debe faltar como principal factor: la comunicación.

La palabra comunicación se deriva del latín (*communicare*) que significa “compartir algo, poner en común”. Chiavenato (2007) señaló que la comunicación “es el proceso por medio del cual se transmite información y significado de una persona a otra” (p. 59). Por medio de la comunicación un individuo puede compartir con otros sus anhelos, necesidades e información.

Para mayor análisis de la comunicación hay que tener en claro tres conceptos:

Dato: Es una representación simbólica; sea esta de números o letras, que hace referencia a un caso en particular. Los datos por sí solos no podrían proporcionar información relevante al ser humano. Por ejemplo, en los censos se juntan datos, que luego serán procesados para obtener la información necesaria.

Información: La recopilación de datos es el primer paso para obtener información, una vez que estos han sido agrupados, debidamente estructurados e interpretados podemos obtener información. La información reduce la incertidumbre, ayuda en la toma de decisiones y es una herramienta de control.

Comunicación: es el proceso de transmitir información a un receptor y que este a su vez, la reciba y la interprete. “La información que simplemente se transmite,

pero no se recibe, no es comunicada. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada” (Chiavenato, 2007, p.60)

2.2.1.1 Teoría de la Información

También llamada teoría matemática de la comunicación, fue una investigación científica realizada por el matemático francés Claude Shannon junto con el informático Warren Weaver en 1949. El estudio central de esta teoría, es la información como un conjunto de datos cuantificables, también trata de buscar la forma más óptima para que el mensaje llegue con claridad y sin distorsiones (ruido) al emisor.

Esta teoría fue creada para el avance de la tecnología de la comunicación. Aunque ese puntualmente no es el estudio de esta investigación, el proceso que atraviesa la comunicación según esta teoría es usado como modelo general de comunicación.

Según, Chiavenato (2009):

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. (p.310)

Este proceso de comunicación trata de buscar el canal más óptimo para que el mensaje no sea interferido por el *ruido*, llámese así, a cualquier error o distorsión que pueda dañar el mensaje original; dado que la comunicación es un proceso

abierto y necesariamente bilateral, el mensaje llegará al destinatario y él mismo le dará sentido personal, este mensaje al momento que es traducido por el receptor regresa a su punto de origen (emisor) y es donde nace otra etapa muy importante de este proceso de comunicación, la “*realimentación o retroalimentación*”, y justo aquí se verifica la efectividad de la comunicación.

2.2.2 Elementos de la Comunicación

Como ya habíamos mencionado, a partir de la teoría de la información de Shannon y Weaver se han referenciado un esquema general de comunicación. Toda comunicación se origina con la intención de transmitir un mensaje, para que este mensaje llegue hasta el destino deseado, debe atravesar por algunos elementos que ayudarán a cumplir el propósito inicial.

De acuerdo a Chiavenato (2009), el proceso de la comunicación contiene siete partes: fuente, codificación, canal, decodificación, receptor, retroalimentación y ruido.

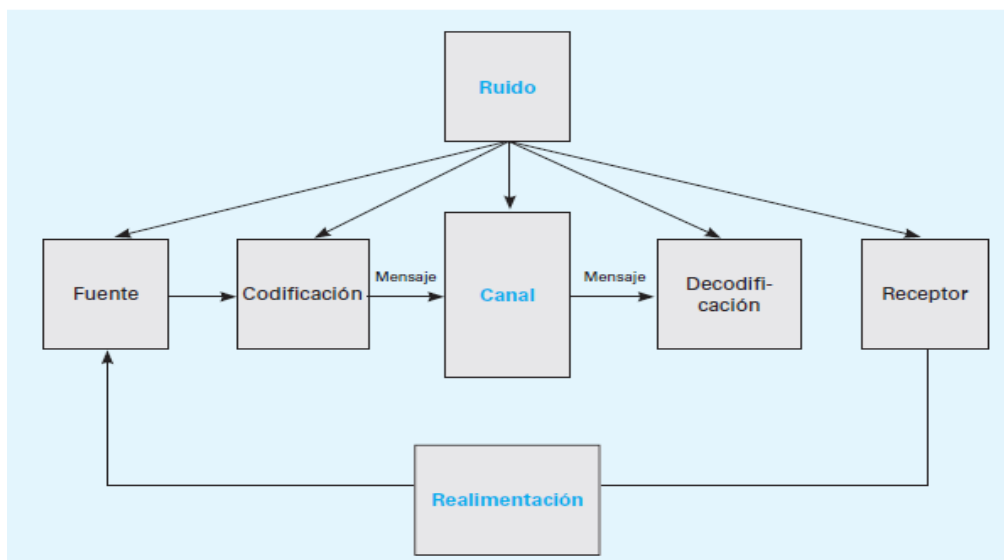


Figura No.1. El proceso de la comunicación. Chiavenato, Comportamiento Organizacional, (2009)

1. Fuente: También llamado emisor, es quien tiene la intención de transmitir el mensaje.
2. Código: Es la traducción del mensaje para que pueda viajar por el canal escogido.
3. Canal: Es el medio por el cual viajará el mensaje
4. Descodificación: Es la interpretación del mensaje por parte del receptor
5. Receptor: Es quien recibe el mensaje emitido.
6. Retroalimentación: Es la respuesta del receptor confirmando su recepción e interpretación del mensaje
7. Ruido: interferencias o perturbaciones dentro del proceso de comunicación.

2.2.3 Funcionamiento de la Comunicación

Como ya lo habíamos mencionado antes, los elementos de la comunicación son, fuente o emisor, codificación, canal, decodificación, receptor, retroalimentación y ruido.

La comunicación inicia cuando el emisor (fuente) envía información hacia el receptor, esta información a su vez debe ser codificada o traducida a la forma que demande el canal que se utilizará, cuando el receptor obtiene el mensaje este deberá descodificarlo o interpretarlo, es realmente en este punto donde se evaluará si la comunicación fue clara y precisa, si el receptor interpretó el mensaje intacto tal cual el emisor lo quiso transmitir, entonces la comunicación será exitosa, y dará paso al feedback, respuesta o en otras palabras, retroalimentación, que es la confirmación de la recepción del mensaje y de su interpretación. Los ruidos, son todas interferencias o perturbaciones que se dan al momento de la comunicación, estas

pueden aparecer en cualquier fase de la comunicación distorsionando el mensaje lo que provoca la repetición o redundancia.

Según (Balkin, Gómez, & Cardy, 2008)

La comunicación se inicia con un emisor, que tiene un mensaje para un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que transmita el mensaje al receptor. A la hora de comunicar hechos, el mensaje puede codificarse utilizando palabras, cifras o símbolos digitales; a la hora de comunicar sentimientos, el mensaje puede codificarse mediante el lenguaje verbal o por el tono de voz. (p. 510)

2.2.4 Modelos de comunicación Interna

Los modelos de comunicación son la representación gráfica y esquematizada del proceso de la comunicación y sus elementos.

Los modelos de comunicación son creados para dar una pauta a la empresa de cómo, a quién, qué y cuándo, una información debe ser comunicada.

Es así que, el “cómo” comunicar, sugiere la elección de los elementos que conformarán un modelo de comunicación. No toda información puede ser comunicada por el mismo canal, en toda empresa existe información de carácter objetivo e información de carácter subjetivo.

Las informaciones de carácter objetivo son las que se refieren a cifras, números y hechos que van de la mano con los aspectos relacionados a las gestiones operativas y técnicas, para este tipo de información bien se podrían utilizar elementos como, informes, memorandos, reportes, etc. Contrario a esto la información subjetiva, es de tipo sentimental y sugiere aspectos relacionados con el Talento Humano, este

tipo de información es muy susceptible a malas interpretaciones por lo que es aconsejable, que al momento de transmitirla se usen canales en los se involucre la comunicación personal.

Es muy importante distinguir, el tipo de información que desea comunicar, y con esto elegir el canal de comunicación idóneo para transmitirla.

(Balkin, Gómez, & Cardy, 2008)

Debido a la complejidad de las empresas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización. Por ejemplo, Intel ofrece muchos canales de comunicación que permiten a los empleados y directivos comunicarse entre sí y compartir la información. Los directivos se comunican con sus empleados paseando por la oficina y hablando con ellos informalmente, redactando boletines de noticias y ofreciendo una página web con las políticas clave de empleo. Los empleados informan a los directivos a través de correos electrónicos, informes, reuniones y otras formas de comunicación cara a cara. (pp. 509,510)

2.2.5 Importancia de la Comunicación organizacional

Lograr con éxito los objetivos ya establecidos por los directivos siempre será la mayor preocupación de la administración, para esto no solo basta estructurar una buena estrategia, es necesario además conseguir que la comunicación interna sea capaz de transmitir efectivamente a todos los colaboradores lo que se desea alcanzar. La comunicación no será exitosa hasta que el receptor de la información

haya captado el mensaje de forma clara y concisa, lograr esto es lo complejo, todo es cuestión de actitud, teniendo actitud el emisor encontrará métodos para que su mensaje sea captado e interpretado de la misma forma en que lo formuló, pero al carecer de ella será un hecho que se enfrentará a más de una dificultad para comunicarse y obtener lo que él desea. Además, es necesario que los directivos tengan claro que la comunicación no termina cuando los colaboradores reciban y comprendan el mensaje, ya que la comunicación es un proceso dinámico y bilateral, los directivos deberán estar abiertos a recibir puntos de vistas favorables y desfavorables de sus empleados, permitir a los empleados ofrecer sus opiniones incrementará el grado de confianza mutua, incentivará al trabajador a cumplir los objetivos y a la vez mejorará su productividad.

Así lo menciona también, (Balkin, Gómez, & Cardy, 2008)

Muchas empresas han descubierto que la clave para conseguir un buen programa de relaciones internas es contar con un canal de comunicación que ofrezca a los empleados acceso a información importante y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos. (p.509)

La comunicación siempre será indispensable en todas las etapas hacia la culminación de los objetivos, servirá para transmitir, evaluar, motivar, y en caso de ser necesario retroalimentar.

2.2.5.1 La Comunicación organizacional como herramienta para mejorar el clima organizacional.

El clima organizacional no es otra cosa que el ambiente en donde se desarrollan las actividades cotidianas de la organización, este ambiente responde mucho sobre las actitudes de los trabajadores.

Chiavenato (2009), definió al clima organizacional

Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.
(p. 491)

El clima organizacional mucho depende de los parámetros de comunicación que han establecido los altos mandos. Los líderes de las organizaciones son los llamados a construir un buen clima organizacional, mediante un modelo de comunicación efectivo. Muchas empresas se tornan muy burocráticas y herméticas al momento de comunicar verticalmente, no existe apertura entre la comunicación de los líderes con sus subordinados, confundiendo jerarquía con liderazgo, originando con esto un ambiente tenso, poco amigable.

La influencia positiva que tienen los líderes se encuentra reflejada en los resultados de la compañía

Siliceo Aguilar (1997) dice:

- Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no hay jerarquía, título o poder.

- Si hay jerarquía, título o poder y no hay influencia positiva, en estricto rigor no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza, amplitud y resultados. (p.59)

Para que el clima organizacional sea equilibrado y satisfactorio, los líderes deben actuar como tales, brindándoles apertura a todos los miembros de la organización por medio de la comunicación, tal apertura no solo generará un clima laboral favorable, sino que a su vez, afectará directamente a la productividad de la empresa.

Rees (1995), concluyó que:

... a los empleados se les alienta hacer preguntas, expresar sus opiniones y compartir la información, pero rara vez se les pide que resuelvan problemas, que tomen decisiones, generen nuevos procedimientos, preparen planes o determinen qué es lo que ha salido mal. (p.17)

2.2.5.2 Comunicación organizacional y su incidencia en la motivación del personal

El objetivo principal de la comunicación organizacional es crear una interrelación entre jefes y subordinados.

Para que la comunicación actúe como un potenciador de la motivación, la estructura de la empresa debe ser flexible, menos jerárquica, otorgándole al empleado apertura en la toma de decisiones de la compañía, haciéndolo responsable directo de los resultados de la misma.

Otra de las formas de motivar al empleado, es abriendo brechas de comunicación en donde el empleado se sienta cómodo compartiendo un poco de sus aspectos personales y familiares y sobre todo que los jefes tomen en cuenta estos aspectos del empleado, haciéndole sentir que es muy importante para la empresa mantener siempre un equilibrio de trabajo-familia. Figueroa & Díaz (2008) señalaron que “en este contexto, se ha reconocido que el incremento en la calidad de vida laboral de los empleados tiene beneficios tangibles e intangibles en las organizaciones en términos de la satisfacción, motivación y compromiso organizacional” (párr.19).

2.2.5.3 Comunicación organizacional y su incidencia en la productividad

El buen uso de los recursos de una empresa, siendo esto, con eficiencia y eficacia, generan productividad.

Así lo menciona también Gutiérrez Pulido, (2010):

Es usual ver la productividad a través de dos componentes eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados.

(p.21)

La comunicación forma parte de esta eficiencia y eficacia, creemos que la elaboración de un modelo de comunicación efectivo, que utilice elementos que agilicen los procesos claves de la compañía, actúa directamente en la productividad.

Así lo menciona Balkin, Gómez, & Cardy (2008) “cuando los supervisores están familiarizados con las políticas de empleo y los empleados conocen sus derechos,

existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y de que la productividad se resienta” (p. 509).

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Modelo de Comunicación.

Entendemos por Modelo de Comunicación a la representación gráfica del proceso de comunicación. Para esto será necesario reunir todos los elementos que componen este proceso y relacionarlos entre sí, de tal manera que se convierta en una ayuda que facilite su comprensión, estudio y adaptación. Un modelo de comunicación deberá ser flexible y dinámico consiguiendo con esto captar la situación actual de la empresa, encontrar falencias en la comunicación y moldearla según sus necesidades. El objetivo principal del modelo de comunicación siempre será que la información que viaja desde el emisor hacia el receptor llegue con la menor interferencia posible.

2.3.2 Mejoramiento de eficiencia de Procesos.

El análisis de la eficiencia de los procesos debe ser un objetivo impuesto para toda organización. Es fundamental, que las empresas durante la marcha establezcan parámetros para detectar procesos débiles que retrasen el avance esperado de sus departamentos hacia el objetivo fijado.

Con el fin de divisar a tiempo las falencias, se debe implementar un programa de mejoramiento que incluya la revisión e identificación oportuna de los procesos que necesiten refuerzos o mejoras, al mismo tiempo, que se establezcan soluciones y sean implementadas, adicional a esto, será necesario evaluar las mejoras y constatar si estas han sido efectivas para alcanzar los objetivos.

Es importante que luego de implementar los cambios, la empresa revise los resultados y si fuere necesario recurra a la retroalimentación, convirtiéndose con esto, en un programa de mejora continua.

2.3.3 Procesos Claves.

Todo proceso es la interacción de varias actividades que se realizan en conjunto para obtener un resultado final. Definiendo esto, es importante acotar, que a pesar de que todos los procesos sirvan para la obtención de un resultado, este no siempre será el que la empresa espera, es por esto, que se deberá identificar los procesos que sean claves para que la organización alcance sus objetivos.

A la hora de determinar qué proceso se podría catalogar como clave, resulta importante tener en cuenta la actividad económica de la compañía, ya que los procesos claves difieren según el tipo de empresa, por ejemplo, para una empresa que se dedica a la distribución de productos, el proceso de compras será clave, mientras que para una empresa que arriende vehículos será un proceso de apoyo.

En base a lo anterior, entendemos que los procesos claves son las actividades de una organización que generan valor al cliente y ventaja competitiva para la empresa.

2.3.4 Comunicación en las empresas.

En términos generales podemos definir a la comunicación como el acto de transferir información entre dos o más personas. Para que la comunicación se lleve a cabo siempre deberá existir el emisor, el receptor, el mensaje que se desee difundir, el canal por donde viajará la información y el código del

mensaje que tanto el emisor como el receptor puedan descifrar. Es importante mencionar, que la buena o mala comunicación se determinará en cuanto al grado de recepción clara y oportuna del mensaje, es decir, que una buena comunicación dependerá de que el canal por donde se transmita la información, funcione correctamente, evitando interferencias, perturbaciones y ruidos que distorsione el mensaje enviado al receptor.

En las organizaciones el proceso de comunicación actúa de igual manera. La comunicación en la empresa es una herramienta principal que conecta a todos los miembros de la organización, sirve de un poderoso motivador que a su vez genera productividad mediante el mejor desarrollo de los procesos claves.

Capítulo III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

Cuadro 1

Metodología de la investigación

METODOLOGÍA	
TIPO DE INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Descriptiva
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Método cualitativo
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta• Entrevista• Revisión documental
POBLACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Muestra = Población Total

Nota: Detalle de la metodología usada en esta investigación.

3.1.1 Tipo de Investigación:

La investigación es de tipo descriptiva y explicativa

3.1.2 Enfoque de la investigación:

Para alcanzar los objetivos específicos propuestos en este trabajo de investigación utilizamos técnicas de investigación enfocadas en métodos cualitativos.

3.1.3 Técnicas de investigación:

Cuadro 2 Técnicas de investigación.

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	APORTE
Encuesta	Es un cuestionario que contiene una serie de preguntas que sirven para recabar información importante de la población de estudio, además de que nos permite tener un contacto directo con las personas involucradas.	Obtención del tamaño de la muestra, elaboración sistemática del cuestionario.	Nos sirvió para detectar las falencias de la actual comunicación interna de la compañía, y en base a esto elaborar nuestra propuesta de modelo de comunicación.
Entrevista a expertos	Conversación que un entrevistador mantiene con una o más personas que contestarán un formulario de preguntas con la intención de recolectar conocimientos y opiniones de un tema específico.	Persona experta o que tenga una gran trayectoria en la dirección de Recursos Humanos, elaboración del cuestionario para la entrevista.	Gracias a las experiencias y conocimientos de las personas entrevistadas obtuvimos una guía para la elaboración de nuestra propuesta
Revisión documental	Indagar en información importante de la empresa utilizar la observación como método para recopilar información de la misma.	Investigación, revisión y observación del tesista.	Mediante la revisión documental y observación de la empresa pudimos obtener información y palpar las falencias en cuanto a comunicación interna.

Nota: Detalle de los recursos usados y los aportes obtenidos de la metodología usada en esta investigación.

Entre las técnicas cuantitativas realizamos encuestas simples, se espera que el diseño del cuestionario basado en los objetivos, permita de manera sistemática y organizada determinar que los resultados obtenidos coincidan con la información que deseamos obtener.

Otro método que utilizamos son las entrevistas a expertos, técnica de entrevista con cuestionario cerrado y con algunas preguntas abiertas realizadas a propietarios de empresas familiares, jefes y gerentes de comunicación interna, jefes y gerentes de talento humano.

Adicional contamos con revisión documental y experiencias vividas dentro de la empresa, ya que tuve la oportunidad de realizar mis pasantías laborales en la misma. Mediante la revisión documental de la empresa pudimos obtener información relevante de la comunicación interna actual, además mediante la observación y la experiencia vivida dentro de la misma palpamos los errores que los han conducido a una inadecuada comunicación interna.

3.1.4 Población y muestra:

La población de esta investigación está constituida por 22 miembros de la empresa Arlavan S.A., incluidos en este número, al gerente propietario de la organización, personal administrativo y técnico, operadores y personal de mantenimiento de equipos. Debido a que algunos de los miembros de la empresa trabajan fuera de la ciudad en los sitios donde se encuentran operativas las dragas, consideramos como objeto de estudio para nuestra encuesta, a diez personas, las mismas que trabajan en las instalaciones de la compañía en la ciudad de Guayaquil.

3.2 Tabulación y análisis de la encuesta dirigida al personal de Arlavan S.A.

1. ¿La información que te proporcionan es puntual?

Cuadro 3
¿La información que te proporcionan es puntual?

SI	8	20%
NO	2	80%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 1 de la encuesta.

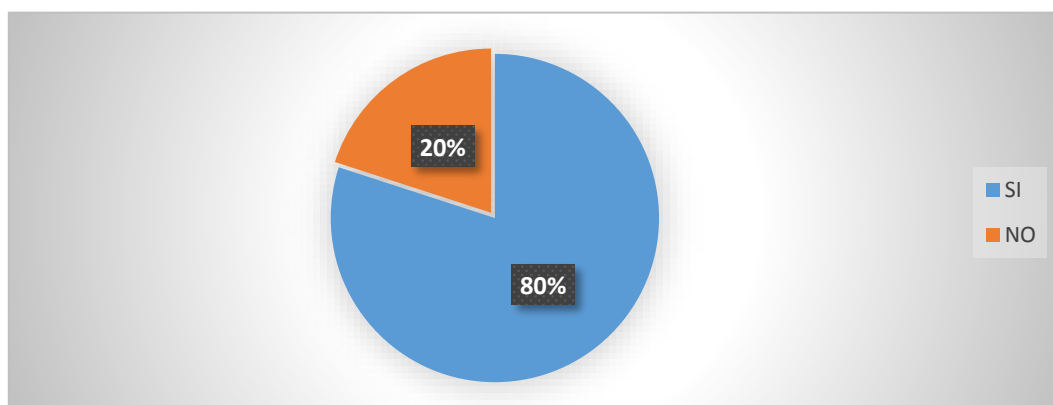


Figura No.2. Elaborado a partir del cuadro No. 3

Análisis e interpretación

La mayoría de los empleados contestó de manera positiva a esta pregunta siendo así que ocho personas de la muestra respondieron. SI y apenas dos de ellas NO, el fin de esta pregunta es analizar qué tan puntual es la información con la que cuentan los empleados para realizar sus funciones.

2. ¿La información que te proporcionan es clara?

Cuadro 4
¿La información que te
Proporcionan es clara?

SI	8	20%
NO	2	80%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 2 de la encuesta.

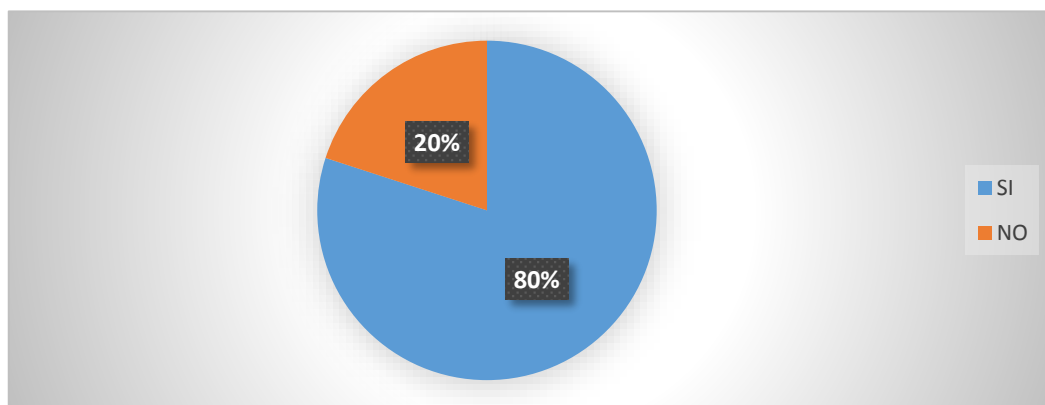


Figura No. 3. Elaborado a partir del cuadro No. 4

Análisis e interpretación

El mayor número de encuestados contestaron de manera positiva a esta pregunta siendo así que ocho personas de la muestra responden SI y apenas dos de ellas NO, el fin de esta pregunta es analizar qué tan clara es la información con la que cuentan los empleados para realizar sus funciones.

3. ¿La organización te hace conocer sus políticas?

Cuadro 5
¿La organización te hace
Conocer sus políticas?

SI	9	90%
NO	1	10%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 3 de la encuesta.

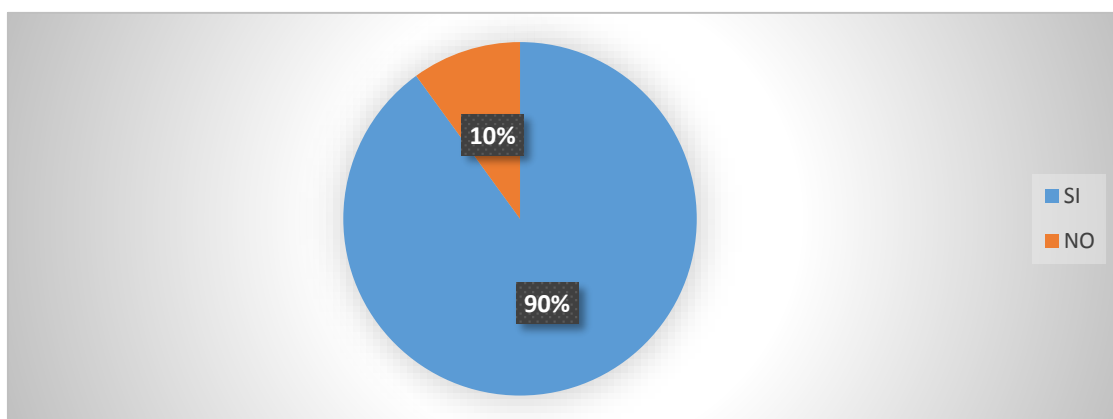


Figura No. 4. Elaborado a partir del cuadro No. 5

Análisis e interpretación

En su mayoría la población encuestada ha contestado afirmativamente a esta interrogante, nueve contestaron SI y una contestó que NO, el propósito de esta pregunta es revelarnos cuanto conoce el personal de la empresa Arlavan S.A. sobre el funcionamiento y políticas de la compañía.

4. ¿La organización promueve el trabajo en equipo?

Cuadro 6
¿La organización promueve el Trabajo en equipo?

SI	8	80%
NO	2	20%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 4 de la encuesta.

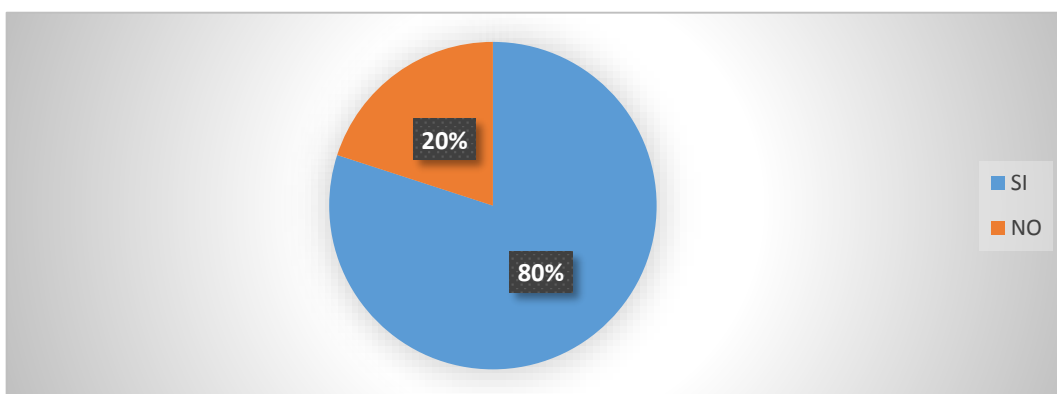


Figura No. 5. Elaborado a partir del cuadro No. 6

Análisis e interpretación

En esencia esta pregunta intenta revelarnos la unidad en el grupo de trabajo y cuán preocupados están los directivos para que esto exista. La mayoría de los encuestados contestaron SI.

5. ¿La organización te permite participar en la toma de decisiones?

Cuadro 7
¿La organización te permite Participar en la toma de decisiones?

SI	3	30%
NO	7	70%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 5 de la encuesta.

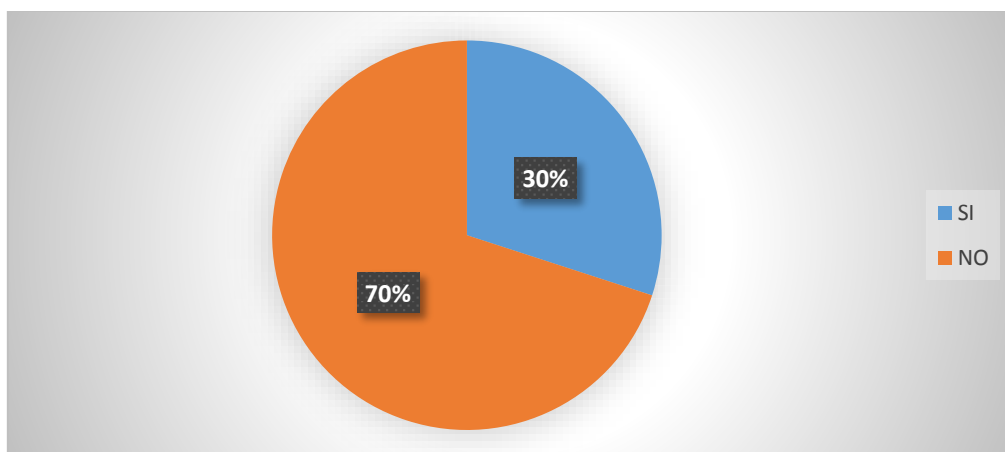


Figura No. 6. Elaborado a partir del cuadro No. 7

Análisis e interpretación

Consideramos que las respuestas otorgadas en esta pregunta son muy importantes para esta investigación puesto que podemos evidenciar a través de las mismas el grado de participación que tiene el personal de Arlavan S.A. en la toma de decisiones y cuan aceptados se sienten dentro de la organización. Notamos que la mayoría de los 10 encuestados responden NO y apenas 3 de ellos SI.

6. ¿La organización te promueve la comunicación eficaz?

Cuadro 8
¿La organización te promueve la Comunicación eficaz?

SI	6	60%
NO	4	40%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 6 de la encuesta.

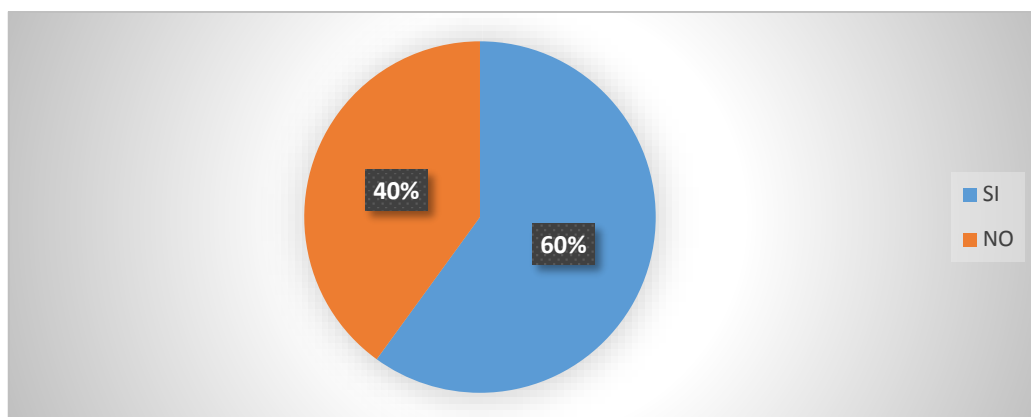


Figura No. 7. Elaborado a partir del cuadro No. 8

Análisis e interpretación

Siendo la comunicación un importante tema de estudio en esta investigación, las respuestas a esta interrogante son de gran análisis, 6 de los encuestados contestaron SI y 4 de ellos NO.

7. ¿La organización te permite la innovación de ideas y nuevas formas de hacer las cosas?

Cuadro 9
¿La organización te permite la Innovación de ideas y nuevas formas de hacer las cosas?

SI	7	70%
NO	3	30%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 7 de la encuesta.

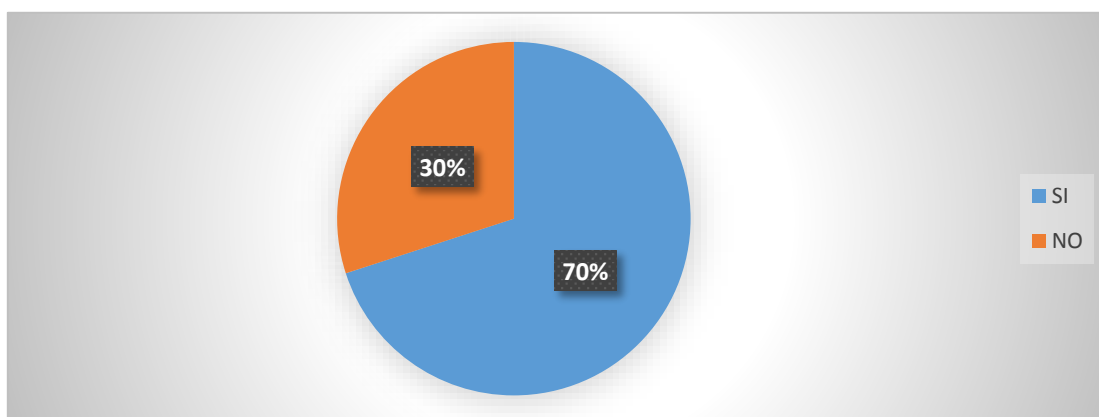


Figura No. 8. Elaborado a partir del cuadro No. 9

Análisis e interpretación

Ya que el mercado se mantiene en constante cambio, es necesario que las empresas y su personal se incluyan en esto para lograr ser competitivos. La mayoría de los encuestados contestan satisfactoriamente a esta interrogante, siendo así que 7 de ellos contestan SI y 3 contestan NO.

8. ¿La organización promueve orden y puntualidad en la ejecución de las funciones?

Cuadro 10
¿La organización promueve orden y puntualidad?

SI	8	80%
NO	2	20%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 8 de la encuesta.

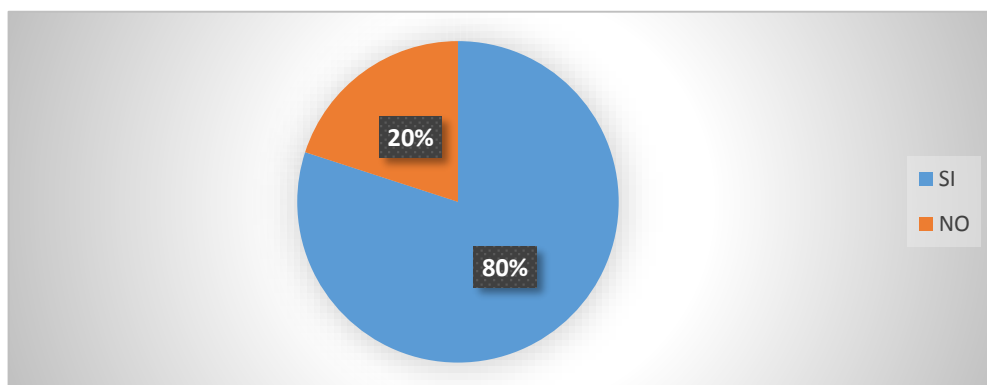


Figura No. 9. Elaborado a partir del cuadro No. 10.

Análisis e interpretación

Con esta pregunta intentamos medir el grado de exigencia que mantienen los directivos sobre el cumplimiento de las tareas, ocho personas contestaron que SI y dos personas NO.

9. ¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con proveedores?

Cuadro 11

¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con proveedores?

SI	9	90%
NO	1	10%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 9 de la encuesta.

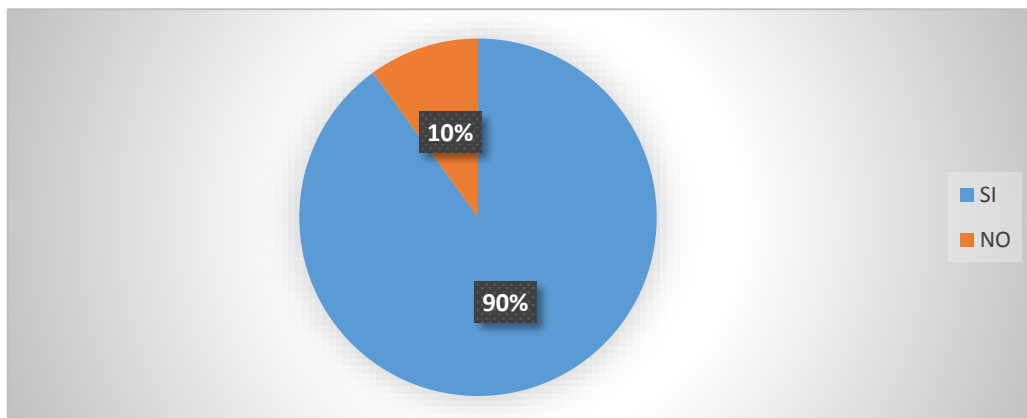


Figura No.10. Elaborado a partir del cuadro No. 11.

Análisis e interpretación

Siendo los proveedores un factor muy importante para que el giro del negocio sea efectivo, la empresa debería preocuparse porque las relaciones con los mismos sean gratas. Notamos una buena aceptación a esta pregunta, como resultado, el personal encuestado respondió SI nueve veces y NO en una ocasión.

10. ¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con sus clientes?

Cuadro 12
¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con clientes?

SI	10	100%
NO	0	0%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 10 de la encuesta.

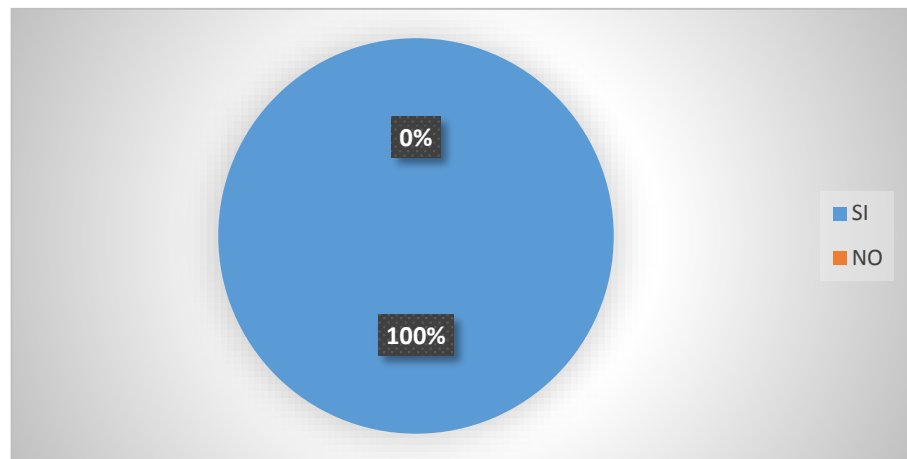


Figura No.11. Elaborado a partir del cuadro No. 12.

Análisis e interpretación

Mantener buenas relaciones con los clientes siempre deberá ser prioridad para la compañía, por esto, la importancia de esta pregunta dentro de nuestra encuesta. Las 10 personas encuestadas respondieron SI.

11. ¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con tu familia?

Cuadro 13
¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con tu familia?

SI	5	50%
NO	5	50%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 11 de la encuesta.

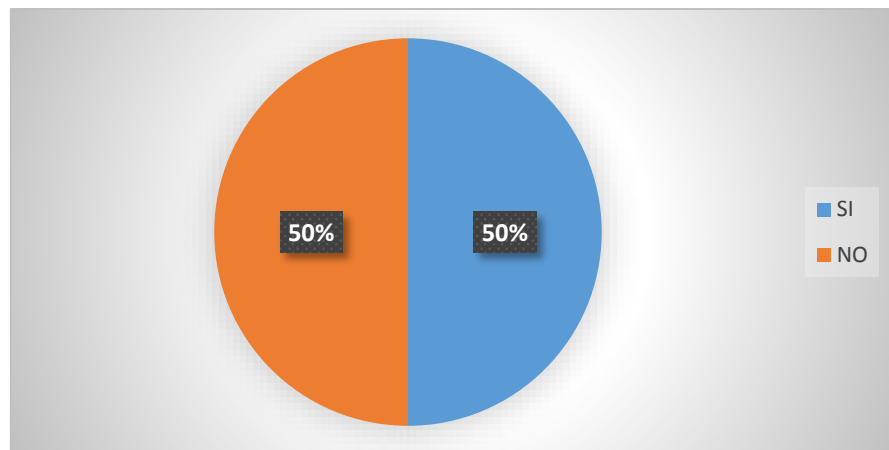


Figura No.12. Elaborado a partir del cuadro No. 13.

Análisis e interpretación

Para que el empleado se sienta motivado y desarrolle todas sus habilidades dentro del puesto de trabajo, la empresa deberá preocuparse de que exista un equilibrio entre su relación con su entorno familiar y sus responsabilidades dentro de la empresa, los encuestados respondieron SI cinco veces e igualmente cinco de ellos respondieron NO.

12. ¿Consideras que la organización promueve la vinculación con la comunidad?

Cuadro 14
¿Consideras que la organización promueve la vinculación con la comunidad?

SI	5	50%
NO	5	50%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 12 de la encuesta.

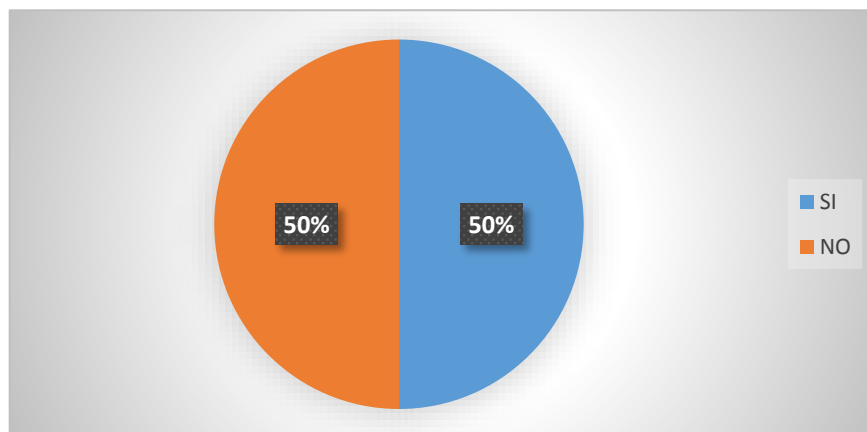


Figura No.13. Elaborado a partir del cuadro No. 14.

Análisis e interpretación

La intención de esta pregunta es valorar de acuerdo a la opinión de los trabajadores, si la empresa es socialmente responsable, cinco contestaron SI y cinco contestaron NO.

13. ¿La organización cuenta con equipo de cómputo y redes internas (Intranet)?

Cuadro 15
¿La organización cuenta con equipo
De cómputo y redes internas?

SI	10	100%
NO	0	0%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 13 de la encuesta.

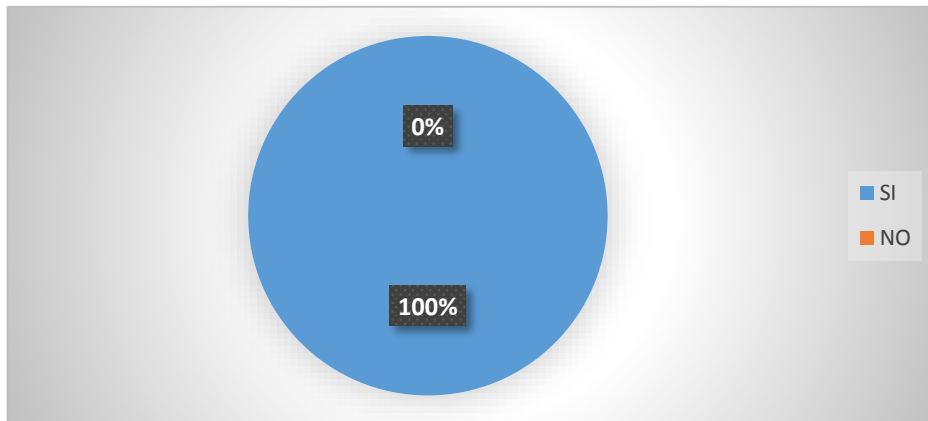


Figura No.14. Elaborado a partir del cuadro No. 15.

Análisis e interpretación

Notamos que el personal encuestado ha contestado positivamente a esta pregunta (diez contestaron SI), lo que nos indica que el personal de la empresa Arlavan S.A. cuenta con herramientas y equipos para establecer un modelo de comunicación.

14. ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radio, celular, etc. es clara y puntual?

Cuadro 16

¿La información que te proporciona
La organización por medios digitales
Es clara y puntual?

SI	8	80%
NO	2	20%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 14 de la encuesta.

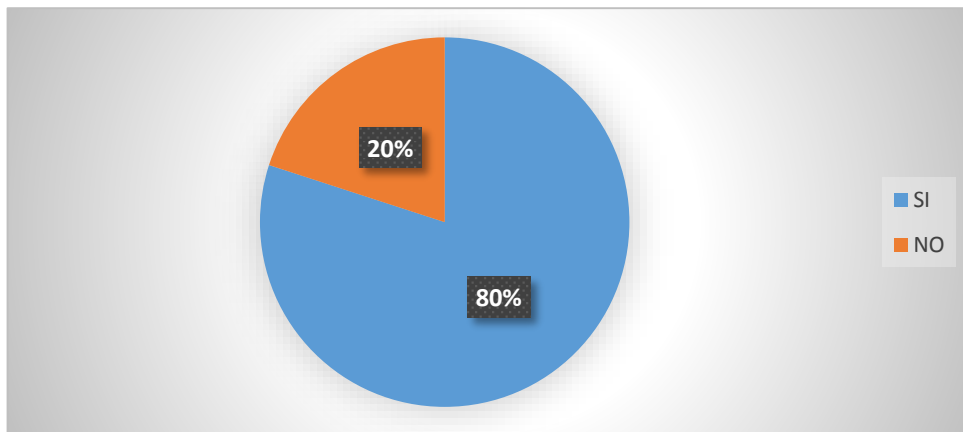


Figura No.15. Elaborado a partir del cuadro No. 16.

Análisis e interpretación

Esta pregunta nos sirve para medir la rapidez con la que viaja la información a través de la intranet y cuan clara es la misma. Los participantes de la nuestra encuesta contestaron SI ocho veces y No dos veces.

15. ¿La organización te informa oportunamente sobre cambios incurridos en la empresa?

Cuadro 17
¿La organización te informa oportunamente sobre cambios?

SI	60	60%
NO	40	40%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 15 de la encuesta.

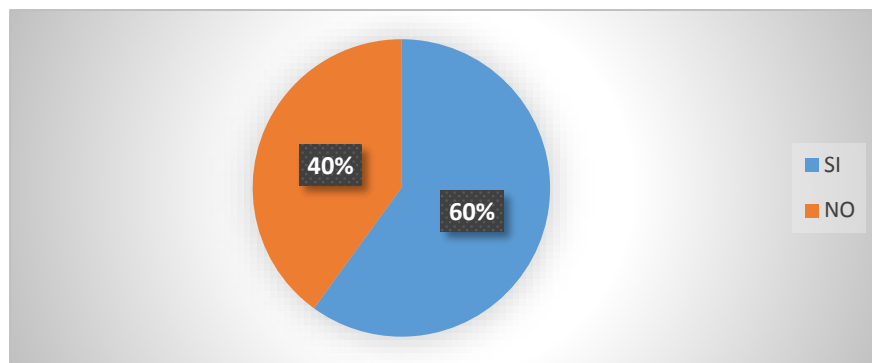


Figura No.16. Elaborado a partir del cuadro No. 17.

Análisis e interpretación

Es importante tener en cuenta la perspectiva del personal hacia la calidad de información que les proporcionan sus jefes, esta pregunta nos ayuda a medir el grado de confianza que existe entre directivos y el resto del personal, seis de las diez personas encuestadas contestaron SI y cuatro de ellas NO.

16. ¿La organización te informa sobre su situación financiera?

Cuadro 18
¿La organización te informa
Sobre su información financiera?

SI	4	40%
NO	6	60%

Nota: Resultados obtenidos
Pregunta No. 16 de la encuesta.

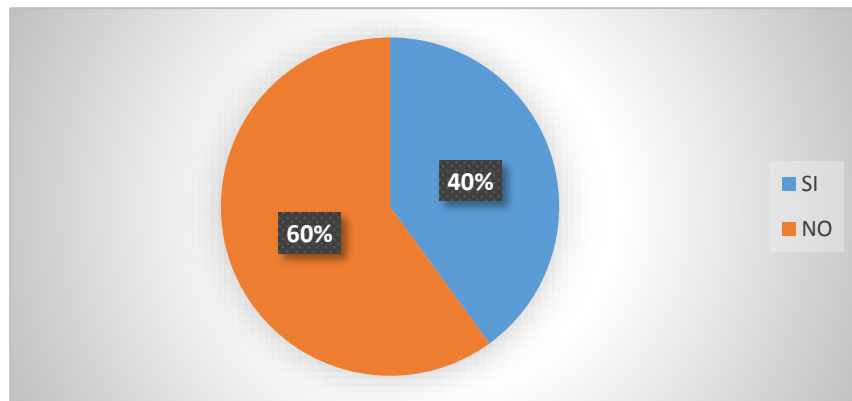


Figura No.17. Elaborado a partir del cuadro No. 18.

Análisis e interpretación

A pesar de que existe mucho celo al momento de compartir información de parte de los Directivos y sobre todo si esta es de carácter financiero, para algunos empleados les representa motivación y seguridad tener conocimiento de ciertos aspectos financieros de la compañía, según la encuesta cuatro encuestados contestaron SI y seis NO.

17. ¿La falta de comunicación efectiva influye directamente en el cumplimiento de las metas de la empresa?

Cuadro 19
¿La falta de comunicación influye en el Cumplimiento de las metas?

a) Completamente de acuerdo	5
b) De acuerdo	4
c) En desacuerdo	1
d) Completamente en desacuerdo	0

Nota: Resultados obtenidos
 Pregunta No. 17 de la encuesta.

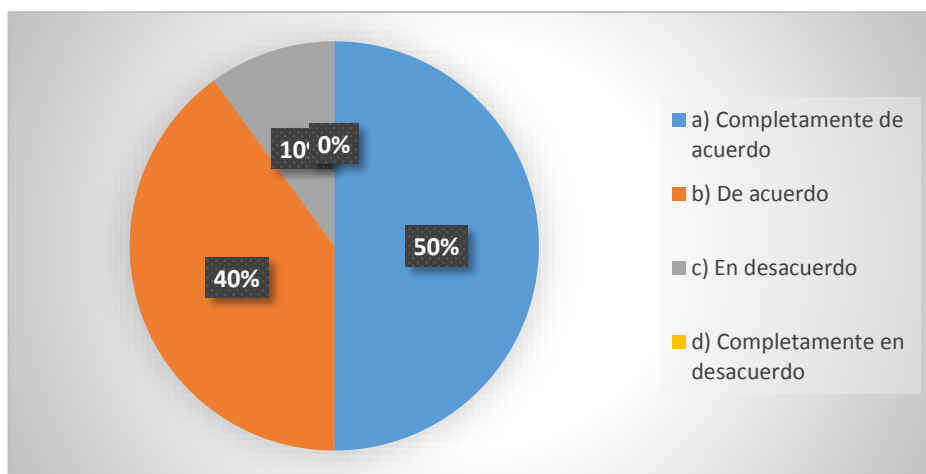


Figura No.18. Elaborado a partir del cuadro No. 19.

Análisis e interpretación

La mitad de los encuestados están “completamente de acuerdo” con que la falta de comunicación efectiva influye directamente en el cumplimiento de las metas de la empresa, cuatro personas contestaron “de acuerdo”, una está en “desacuerdo”, contemplamos entonces que el personal de Arlavan estima que la comunicación es un medio para alcanzar los objetivos.

18. ¿En caso de haber estado “completamente de acuerdo” o “de acuerdo” en el numeral anterior, entonces: ¿Cuáles son las razones por las cuáles existen fallas en la comunicación de Arlaván S.A.?

Cuadro 20
¿Cuáles son las razones por las que existe fallas en la comunicación?

El personal no forma parte en la toma de decisiones	2
Deficiencias en la comunicación descendente	7
No existe buenas relaciones entre el personal	1

Nota: Resultados obtenidos
 Pregunta No. 18 de la encuesta.

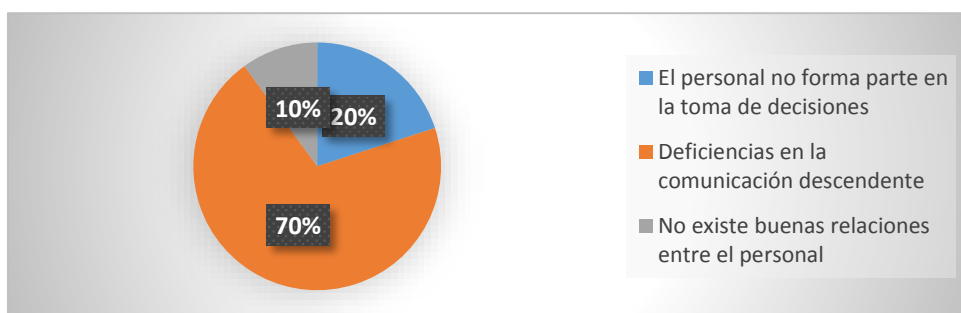


Figura No.19. Elaborado a partir del cuadro No. 20.

Análisis e interpretación

En esta pregunta obtuvimos respuestas como: “El personal no forma parte en la toma de decisiones”, existen “deficiencias en la comunicación descendente” y que “no existe buenas relaciones entre el personal”. Las respuestas a esta pregunta nos dan las pautas, sobre qué elementos necesitará nuestra propuesta de modelo de comunicación visualizando las falencias actuales de la empresa.

19. En caso de haber contestado el numeral anterior, es decir, haber dado razones por la cuáles existen fallas en la comunicación de la organización, entonces: ¿Cuáles son los efectos de una inadecuada comunicación actual al interior de Arlaván S.A.?

Cuadro 21
¿Cuáles son los efectos de una inadecuada comunicación actual?

No existe buen funcionamiento interno	2
El personal no trabaja bajo una misma meta	1
Interrupción en el correcto desarrollo de los procesos	2
El trabajo se cumple con más esfuerzo de lo normal	1
Sin comentarios	4

Nota: Resultados obtenidos pregunta No. 19 de la encuesta.

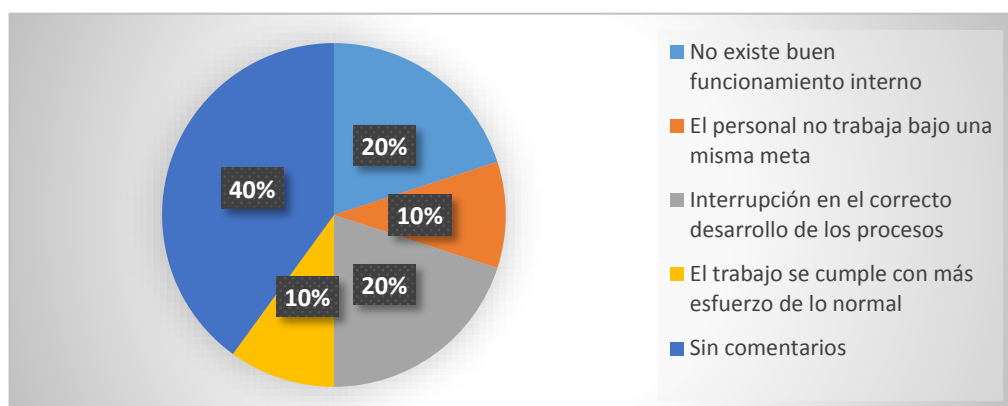


Figura No.20. Elaborado a partir del cuadro No. 21.

Análisis e interpretación

Según los encuestados, los efectos de una inadecuada comunicación actual al interior de Arlaván S.A ha provocado que: “no exista buen funcionamiento interno”, “el personal no trabaje bajo una misma meta”, exista “interrupción en el correcto desarrollo de los procesos” y “el trabajo se cumpla con más esfuerzo de lo normal”. Esta pregunta nos ayuda a visualizar lo que requiere el personal y lo que espera mejorar con la implementación de un modelo de comunicación.

20. Según su criterio: ¿Qué debería hacer Arlavan S.A. para mejorar la comunicación al interior de la misma?

Cuadro 22

¿Qué debería hacer la empresa para mejorar la Comunicación?

Reuniones periódicas	3
Mejorar los canales de comunicación	4
Capacitaciones	1
Trabajo en equipo	1
Sin comentarios	1

Nota: Resultados obtenidos pregunta No. 20 de la encuesta.

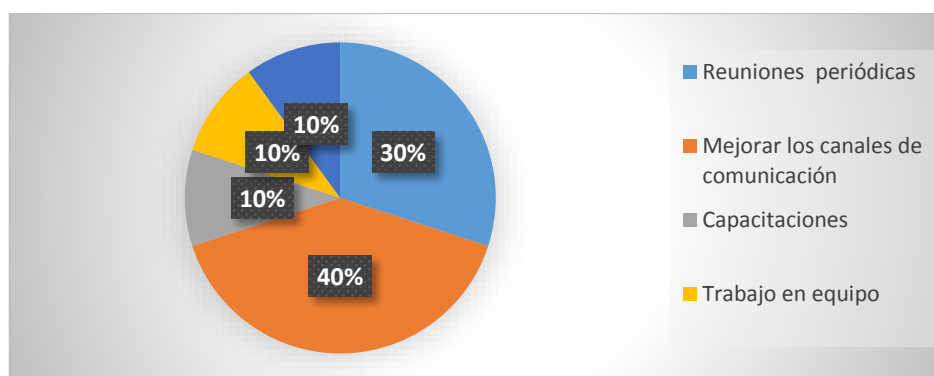


Figura No.21. Elaborado a partir del cuadro No. 22.

Análisis e interpretación

Los miembros de la empresa Arlavan S.A. cree que se deberían implementar reuniones periódicas, mejoras en los canales de comunicación, capacitaciones, así como, incentivar el trabajo en equipo, como medidas para mejorar la comunicación interna. A través de estas respuestas constatamos la necesidad de implementar nuevos elementos que mejoren la transmisión de información y la recepción de la misma dentro de la empresa.

3.2.1 Análisis de la encuesta

A través de los resultados obtenidos por la encuesta realizada a los integrantes de la empresa familiar Arlavan S.A. podemos dimensionar las opiniones y expectativas que tienen sobre la administración de la compañía. Asimismo, tomando en cuenta la intención de este cuestionario, visualizamos aspectos relevantes del punto de vista de los empleados sobre la calidad de comunicación que existe dentro de organización, y en tanto, intuimos sobre cómo influye esto en la eficiencia del trabajador frente su puesto de trabajo.

Así mismo, al analizar los resultados de las preguntas de la encuesta, verificamos que la empresa Arlavan S.A. tiene muchas falencias (Seguí Mas, 2007) en su actual modelo de comunicación, por lo que, si este fuera reformado o mejorado sería de gran utilidad para la compañía.

Resulta oportuno indicar que una de las preguntas que obtuvo el mayor número de negativas es la relacionada a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa (pregunta 5). Siendo así, que el 70% de los encuestados respondieron NO, revelándonos con esto, la escasa apertura que les ofrecen los directivos para expresar sus puntos de vista y opiniones relativas a la empresa.

Si bien es cierto, los directivos y líderes están totalmente capacitados para tomar buenas decisiones que beneficien al desarrollo compañía, sin embargo, se presentan ocasiones en las que resulta importante sacar partido del conocimiento y experiencia del equipo de trabajo, para tomar mejores decisiones.

Adicional a esto, cuando el personal tiene apertura dentro de la toma de decisiones, se origina en ellos un sentido de compromiso que los empuja a cumplir con los

objetivos planteados, es evidente entonces, que se desarrolla un fuerte motivador tras el hecho de otorgar participación a los trabajadores al momento de decidir.

Por otro lado, apoyándonos en las estadísticas de las respuestas de la pregunta 18 de la encuesta, podemos observar, que el personal de la empresa Arlavan S.A. coincide con la idea de que existen deficiencias en el modelo de comunicación actual, respuestas como: “los jefes no comunican el funcionamiento de la empresa”, “los mandos medios no comunican eficientemente a sus colaboradores”, “el personal no conoce el avance de la empresa”, “los jefes no dan a conocer claramente las ordenes”, nos evidencia, la clara necesidad que tiene Arlavan S.A. de un modelo de comunicación interna que permita que la comunicación fluya de manera exitosa desde los mandos altos hasta los bajos.

En ese mismo sentido, por medio de nuestra encuesta, el personal de Arlavan S.A. pudo plasmar su perspectiva sobre los efectos de la inadecuada comunicación actual al interior de la empresa: “los gerentes toman decisiones sin tomar en cuenta al resto del personal”, “interrupción en el correcto desarrollo de los procesos”, “los miembros de la empresa no trabajan bajo una misma meta”, “afecta al buen funcionamiento de la empresa”, “el trabajo demanda más esfuerzo de lo normal”, son algunos de los enunciados expuestos y resultan motivos suficientes para preocuparse por establecer un nuevo modelo de comunicación eficiente.

Las afirmaciones anteriores nos demuestran una vez más que el éxito de la empresa va de la mano con la comunicación interna. En relación a esto, que el personal conozca sobre la identidad, las políticas y los objetivos corporativos hace que los miembros de la empresa marchen en un mismo sentido, además que, mantener al personal puntualmente informado sobre las tareas, cambios y demás situaciones de

la empresa mejora su productividad lo que es sin duda una clave crucial para el cumplimiento de las metas.

Por otra parte, dentro del cuestionario se hicieron preguntas que nos ayudaron a cuantificar la importancia que Arlavan S.A. presta al concepto de promover las buenas relaciones entre el trabajador y su familia. Es importante para nosotros conocer cómo se sienten los empleados frente a esto, según los resultados visualizados en la pregunta 11 observamos que el 50% de los encuestados revelan inconformidad, es decir, sienten que la empresa no se preocupa porque los trabajadores mantengan equilibrio entre el trabajo y la relación con su familia.

Es conveniente indicar los beneficios que obtendría la empresa al preocuparse por la satisfacción del trabajador al lograr equilibrio trabajo – familia., estos podrían ser los siguientes:

1. Aumenta la satisfacción, motivación y compromiso organizacional.
2. Mejoran el desempeño laboral.
3. Reducen el ausentismo
4. Reduce la tensión laboral, lo genera, ambientes organizacionales saludables.

En este preciso punto, bien cabría preguntarse, ¿De qué manera un modelo de comunicación interna bien estructurado, lograría crear el equilibrio trabajo – familia?, al respecto a esto, las compañías que desarrollan culturas organizacionales con un alto grado de formalidad y jerarquía se caracterizan por ser muy burocráticas y obstaculizan el flujo de la comunicación por lo que desarrollan mayor dificultad para integrar trabajo-familia, un modelo de comunicación que desarrolle entre sus miembros autodeterminación e intimidad, en el que se incluyan entrevistas

personales donde el personal encuentre apertura para expresar sus necesidades y deseos, sería un modelo que ayude a lograr ese equilibrio buscado.

En conclusión, cada una de las preguntas realizadas en la encuesta a los trabajadores de la empresa Arlavan S.A. tuvieron la intención de evaluar la eficacia del modelo de comunicación interna actual, observar las falencias y analizarlas, todo esto con el fin de elaborar un modelo de comunicación que se ajuste a las necesidades de la compañía.

3.3 Entrevista a un profesional

Como ya habíamos mencionado una de las técnicas de investigación que utilizamos para apoyar y respaldar en el presente proyecto fue la entrevista a un profesional. Para esto la Abogada Lorena Campoverde tuvo a bien concedernos un poco de su tiempo, actualmente, ella ocupa el cargo de Gerente de Talento Humano desde el año 2007, en una Distribuidora Farmacéutica llamada Distrifarm S.A en la ciudad de Guayaquil. La empresa es de tipo familiar, ella y su hermana gerencia la misma, a pesar de que fue creada por sus padres como una pequeña distribuidora farmacéutica, en la actualidad, gracias a su gestión administrativa, distribuye grandes cantidades de medicamentos e implementos médicos a sub centros, dispensarios, casa de salud y hospitales del Estado, por lo que consideramos que su opinión aporta con mucho a nuestra investigación.

Tomando en cuenta su experiencia, contamos con una opinión real sobre la aplicación de un modelo de comunicación efectiva, además de que, gracias a la apertura que nos brindó pudimos observar y presenciar el modelo de comunicación que actualmente manejan en esa empresa.

1. ¿Por qué es importante la comunicación interna?

La comunicación interna es una herramienta principal dentro de la empresa, su importante aportación, hace que los procesos sean más ágiles y que el personal cumpla con sus funciones eficaz y eficientemente.

2. ¿Cuáles son los efectos positivos que genera un adecuado modelo de comunicación en las organizaciones?

Para que un modelo de comunicación aporte beneficios significativos, deberá adaptarse a las características, capacidades y necesidades de la compañía. Los efectos positivos, se reflejan directamente en la productividad, una empresa que mantiene una fuerte comunicación interna, logra que sus empleados se sientan motivados, que exista un buen ambiente de trabajo y ahorro de tiempo.

3. ¿Según su criterio, cuáles son los factores que fomentan la comunicación al interior de las organizaciones?

Según mi experiencia podría mencionar que la cultura y el buen ambiente de la empresa, son unos de los factores que permiten que exista la comunicación, además de esto, es necesario que los altos mandos creen parámetros sobre la información que se debe transmitir y quienes la necesitan, pero principalmente, para que esta información fluya de manera clara y a tiempo debe existir un modelo de comunicación bien estructurado.

4. ¿Qué elementos, desde su experiencia, cree usted que son claves en el diseño de un adecuado modelo de comunicación en las empresas guayaquileñas?

Pienso yo que los elementos claves varían según el tipo y tamaño de la empresa, habrá empresas que les sea más necesario, por ejemplo, incluir a su modelo la intranet y para otras no, es decir, que en una pequeña empresa

en donde existen 10 empleados como máximo no será tan necesario utilizar este tipo de elemento ya que las ordenes pueden llegar desde el jefe al empleado de manera mucho más rápida que en empresas grandes. Según mi experiencia, los elementos claves y que no pueden faltar en todo modelo son: Reuniones departamentales y los informes de resultados.

5. ¿Qué opina sobre la importancia de los siguientes elementos, dentro de un modelo de comunicación:

- Reuniones periódicas
- Intranet
- Tablones de anuncios
- Revistas
- Informes periódicos
- Evaluaciones
- Capacitaciones

Pienso que cada uno de ellos tiene un rol importante dentro de un modelo de comunicación, sin embargo, como ya lo había mencionado en la pregunta anterior, una empresa debe adaptar un modelo según sus necesidades. Me parecen muy interesantes los elementos que propones en tu trabajo de investigación muchos de ellos en la actualidad los manejamos en mi empresa. Lo importante es que cada uno de ellos se entrelacen entre si y cooperen para generar una buena comunicación interna, que sin duda alguna será un promotor de rentabilidad para la empresa.

3.3.1 Análisis de la Entrevista

Tener un punto de vista profesional y sobre todo con experiencia en la rama de empresas familiares fue muy útil para nuestra investigación, gracias a esta entrevista obtuvimos referencias de cómo funcionan los modelos de comunicación en otras empresas y los beneficios que aportan a las mismas, además sustentamos la importancia de incluir un Modelo de comunicación en la empresa Arlavan S.a.

La Ab. Lorena Campoverde tuvo a bien demostrarnos de qué manera está organizado su personal y los elementos que utilizan para comunicarse en la ejecución de todos los procesos de la empresa.

Adicional, según su experiencia, supo referirnos que los elementos de los modelos de comunicación son muy versátiles y al momento de crearlos deberán ajustarse a los tipos de empresas y sus necesidades ya que no todas necesitarán de ciertos elementos.

La Ab. Campoverde en su calidad de Gerente de Recursos Humanos, nos revela que mantener un clima laboral óptimo es un principio elemental en su empresa y que ella siempre procura que la comunicación interna sea muy fluida, cree muy necesario mantener fuertes vínculos de confianza entre los jefes y sus subordinados, abrir espacios de diálogos en los que los empleados se sientan cómodos exponiendo sus ideas, además de sus necesidades e inquietudes, corrobora, que la comunicación agiliza los procesos y genera productividad.

Capítulo IV PROPUESTA

Tras observar el comportamiento de la encuesta y haciendo uso de los conocimientos científicos obtenidos en investigaciones previas, queremos proponerle a la empresa familiar Arlavan S.A. un modelo de comunicación interna. Nuestra propuesta, tiene la intención de utilizar a la comunicación interna, como una herramienta eficaz para el cumplimiento de las metas de la compañía.

Como respuesta a las demandas de los trabajadores de la empresa Arlavan S.A. consideramos que el Modelo de Comunicación Interna propuesto por nuestro trabajo de investigación deberá incluir los siguientes elementos:

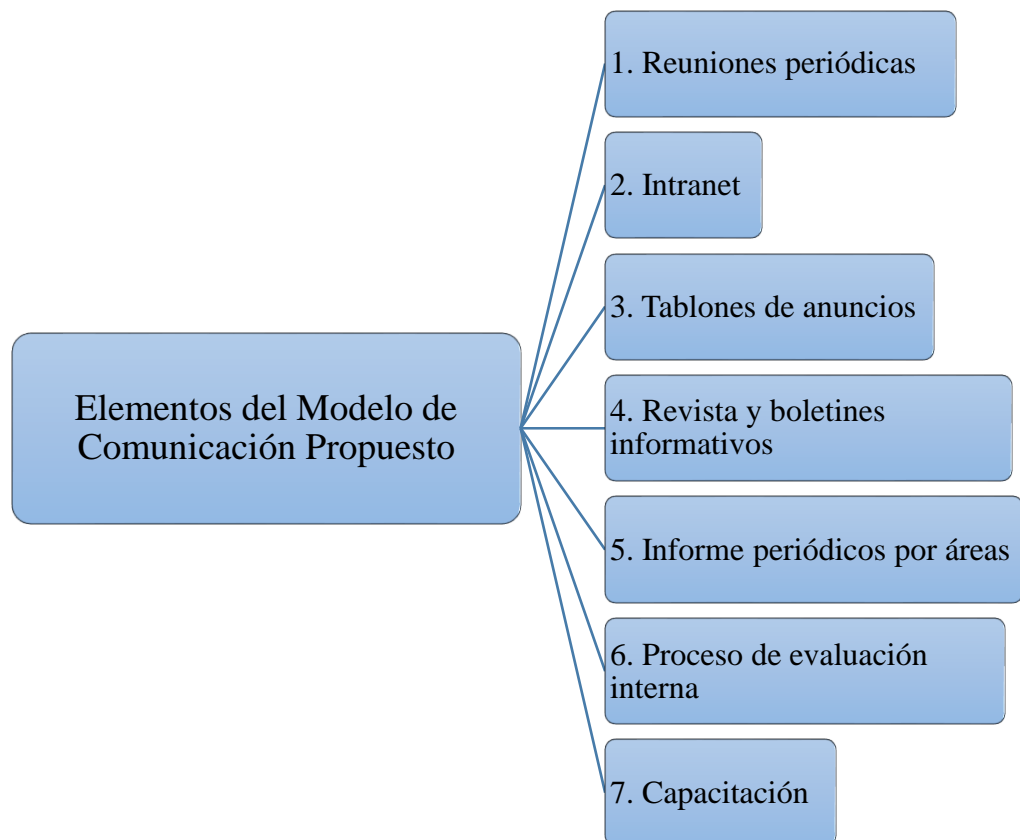


Figura No.22. Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto.

4.1 Reuniones periódicas

Las reuniones periódicas son de gran ayuda para acercarnos lo máximo posible a los empleados y conocer cómo va la empresa desde su punto de vista. En la actualidad Arlavan S.A. no realiza reuniones periódicas, como resultado de la encuesta pudimos observar la necesidad que tienen los empleados por este tipo de reuniones, por lo que se nos hace imprescindible recomendarlas en nuestro modelo de comunicación interna.

Objetivos:

Los objetivos de estas reuniones son principalmente dos:

- Analizar los resultados de la semana anterior y abordar problemas que hayan surgido durante ese periodo.
- Elaborar una estrategia para la semana siguiente en concordancia con los objetivos mensuales de la empresa.

Persona encargada:

En el caso de Arlavan S.A. sugerimos que sea el Gerente de la empresa quien lidere la reunión y a su vez designe quien se encargará de planificar la reunión previamente, siendo así, que ambas personas deberán trabajar juntas para este propósito.

Habiendo escogido a la persona que planificará las reuniones, esta, además, realizará la agenda de la reunión y la enviará a todos los participantes para que los mismos puedan prepararse para la misma, Muñoz, Josean (2016) comparte en su blog una agenda muy flexible y fácil de aplicar en las reuniones periódicas:

Apertura (20-30 minutos)

En la fase de apertura se responden a las siguientes preguntas para establecer una visión general de en qué ha estado trabajando el equipo, cuáles están siendo sus resultados y cuáles son sus objetivos para la semana siguiente.

Las preguntas son las siguientes:

- ¿Qué fue bien la semana pasada?
- ¿Qué fue mal la semana pasada?
- ¿Dónde estoy bloqueado?
- ¿Cuáles son las 3 prioridades en las que voy a trabajar la semana siguiente?

Repaso de métricas (10 minutos)

- Haremos un breve repaso de las métricas clave en las diferentes áreas de negocio implicadas en la reunión.
- El objetivo de este apartado en la agenda es detectar las variaciones (positivas y negativas) en las métricas y crear conciencia sobre la situación de la empresa con respecto a sus objetivos mensuales.
- Gracias a este apartado podremos trabajar en las acciones o tácticas a tomar la semana siguiente.

Resolución (30 – 40 minutos)

El último apartado de la reunión es probablemente el más importante y por ello tenemos que respetar el tiempo que le dedicamos. Es decir, no podemos permitir que los otros puntos de la agenda consuman el tiempo de resolución. Hay que aprovechar todo el potencial del equipo reunido para encontrar la solución a los problemas y establecer las tácticas para siguiente semana.

- Resolución de problemas: Se detectan los principales problemas de la semana (nunca más de tres) y se trabaja para encontrar una solución que aplicar en la semana siguiente. En ocasiones una visión y colaboración colectiva sobre un mismo problema ayuda a desbloquear situaciones que de otro modo habrían requerido mucho más tiempo individual.
- Estrategias: Teniendo en cuenta los objetivos mensuales de la empresa, se deben establecer estrategias y tareas para la semana siguiente que ayuden a alcanzarlos. Entre todos los participantes de la reunión se debate qué acciones tendrán más impacto en las métricas y se descartarán las acciones de la semana pasada que no hayan generado el impacto deseado.

Recuerda que es importante enviar la agenda de la reunión a todos los participantes para que se puedan preparar y traer a la reunión todo el material necesario para su desarrollo. En esta agenda deberán especificarse los temas

concretos de cada semana, como por ejemplo los problemas a resolver o las decisiones que se deberían tomar.

Luego de concluida la reunión el encargado de la misma deberá elaborar un informe final en el que redactará las notas importantes y las tareas asignadas, para que todo el personal tenga en claro lo tratado.

Temas a tratar:

Algo muy importante de determinar serán los límites en cuanto a los temas a tratar durante las reuniones, a continuación, detallaremos en plano general, los que podrían ser tratados y los que no:

SI	NO
<ul style="list-style-type: none">• Proyectos Nuevos.• Presentación de nuevos empleados.• Creación o redefinición de nuevos objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none">• Situaciones personales.• Temas políticos, religiosos u otros que incluyan opiniones personales de los empleados.• Asuntos salariales en general.

Frecuencia:

Adicional a esto, es importante determinar la frecuencia de las reuniones, si estas serán semanales, quincenales o mensuales, aunque lo aconsejable es que sean cada semana, luego se deberá escoger el día de la semana en que se llevará a cabo la reunión, este puede ser el inicio de semana, es decir, el día lunes o al finalizar la

semana, es decir, el día viernes, estos días son estratégicos ya que nos permitirá analizar la semana anterior y tomar medidas correspondientes para la siguiente.

Por lo tanto, sugerimos que la empresa Arlavan S.A deberá realizar sus reuniones semanalmente de preferencia los días viernes en el horario de 16h00 hasta las 17h00, haciendo participe de estas, a todos los miembros de la empresa, exceptuando obviamente a los empleados que se encuentran trabajando en obra, a los mismos se les comunicará las resoluciones de la reunión a través del informe final que el encargado realizará.

4.2 Intranet

El servicio de intranet es una red informática interna de una empresa, en la que los computadores están conectados a un servidor web para compartir información entre los usuarios.

En la actualidad resulta ser para las organizaciones una herramienta muy útil a la hora de comunicarse internamente, utilizando las tecnologías del internet a través de una red privada virtual (VPN) las intranets enlazan los recursos informativos de una organización desde documentos texto, multimedia, bases de datos, comunicados, etc.

Debido a que la empresa Arlavan S.A. no cuenta con un especialista en sistemas, proponemos que de manera eventual sea contratado un Técnico en sistemas que se encargue de crear y darle respaldo a esta herramienta.

Asimismo, resulta necesario establecer parámetros en cuanto al buen uso de la intranet, recomendamos lo siguiente:

- Quedan prohibidas las conversaciones a través del correo interno.
- Será utilizada sólo para el envío y recepción de documentos relacionados al trabajo.
- Se podrá utilizar la intranet para convocar al personal para reuniones o capacitaciones.
- Además, será una vía oficial para canalizar nuevas políticas o reglamentos al personal.

4.3 Tablones de anuncios

Un tablón de anuncio o cartelera es una herramienta que también se utiliza para comunicar al interior de la organización. Nos ayuda mucho para enviar mensajes informales a los miembros de la empresa. Por lo general están hechos de un material como el corcho para facilitar el agregado y renovación de la información.

Usualmente en este medio se difunden información sobre eventos sociales para el personal de la empresa, fotos de compañerismo, algún otro anuncio de interés público, etc.

Aprovecharemos, además, este espacio para promover la política de inclusión y aceptación a la diversidad entre el personal de la empresa

No es pertinente utilizar este medio para promover propagandas políticas, y ningún caso permitir su uso para afectar a la moral e integridad del personal, además, los empleados deberán tener muy en claro de que este espacio esta creado neta y exclusivamente para difundir temas de la institución mas no para uso personal.

Recomendamos que el Departamento de Recursos Humanos se encargue de la colocación y renovación de la información del Tablón de Anuncios, adicional, sugerimos que el Tablón sea ubicado en lugar asequible para que pueda ser visto por todo el personal de la compañía.

Frecuencia:

Particularmente en este elemento, la frecuencia es relativa a la cantidad de actividades que se realicen en la compañía. Preferentemente, se sugiere, actualizar una lista mensual de los cumpleaños y de las actividades de compañerismo u otros a fines.

4.4 Revistas y boletines informativos

Las revistas informativas y los boletines forman parte de la identidad e imagen corporativa, en ellas, además, los jefes pueden demostrar y desarrollar sus conocimientos, ya que tendrán la oportunidad de redactar temas de importancia que permitirán informar y formar de manera especializada al personal.

Frecuencia:

Ya que Arlavan S.A. por el momento no cuenta con un Departamento de Comunicación o Director de Comunicación, deberá designarse una persona responsable de esta actividad, además es necesario establecer con qué frecuencia será emitida, recomendamos que su emisión sea cada seis meses en el caso de las Revistas y cada cuatro meses en el caso de los boletines.

Objetivos:

Las revistas y boletines empresariales son un espacio muy importante, siendo así que, uno de los objetivos principales es utilizar estas herramientas para que los gerentes y jefes tengan la oportunidad de comunicar sus pensamientos, ideas y conocimientos en la redacción de temas de interés para los miembros de la empresa.

Otro objetivo es utilizarlos como medio para impregnar entre los empleados la “cultura organizacional”, tratando temas como los siguientes:

- Hacia dónde va la empresa (Objetivos)
- Aspectos de la empresa, historia, a que sector de actividad pertenece
- Nombres de los Directivos y jefes
- Nombres de empleados y sus cargos
- Sitios de obras o estaciones de trabajos
- Extensiones telefónicas, e-mail, páginas web.

- Traslados de empleados o nuevos empleados
- Nuevos servicios y actividades
- Nacimientos, matrimonios, celebraciones.
- Temas con respecto al bienestar y salud del empleado y su familia
- Viajes y actividades deportivas y culturales
- Temas de entretenimientos, como investigaciones científicas, literatura, poesía, humor...
- y otros temas que hagan sentir al personal *informado e integrado* en la organización, convenciéndolos de que la empresa camina bien, tanto social como económicamente.

4.5 Informes periódicos por área

Este tipo de informe se lo desarrolla departamentalmente, es decir, los jefes de cada departamento informan a sus subordinados sobre los resultados que desean obtener durante el periodo y así mismo deben informar a los gerentes el cumplimiento de metas de su departamento.

Este tipo de informes son confidenciales ya que esta información solo la necesitará los que integran el departamento, en casos especiales será entregada únicamente al personal que requiera.

A continuación, enlistaremos algunos de los tipos de informes que utilizan la empresa actualmente, cabe recalcar que estos informes varían según el tipo y tamaño de las empresas:

- Informe de planificación de actividades
- Informe de cumplimiento de resultados
- Informe de evaluación del desempeño del personal
- Informe de acciones preventivas y correctivas
- Informe de cumplimiento de presupuesto

Frecuencia

Los informes de carácter de planificación y revisión de resultados, se aconsejan que se realicen mensualmente, así mismo, los informes evaluativos, preferentemente deberán realizarle cada trimestre.

4.6 Procesos de evaluación interna

El Proceso de Evaluación Interna es una herramienta usada para evaluar el rendimiento del personal en cuanto al cumplimiento de las metas. Resulta ser muy útil, por lo que, gracias a la información obtenida de los resultados de las evaluaciones, la empresa podrá contar con una guía para la toma de decisiones y corregir errores de rendimiento en los trabajadores.

En este punto es necesario contar con un equipo de evaluadores internos, por lo general las grandes compañías tienen la capacidad de crear un departamento dentro de la empresa que se dedique a esta función, pero a pesar de esto, también es posible y necesario dentro de las pequeñas empresas, por lo que proponemos que los jefes de cada área sean responsables de las evaluaciones de su personal a cargo, para esto será necesario que los jefes se reúna con cada uno de sus subordinados dialogue con cada uno de ellos, exponga los puntos positivos y negativos de su funcionamiento en el puesto de trabajo y lo direccione sobre qué aspectos de su desempeño debería ser mejorado, adicional a esto, los jefes deberán informar a los altos mandos de manera cuantitativa y cualitativa el rendimiento de los trabajadores.

Objetivo:

Proponer una comunicación franca y abierta entre el colaborador y su jefe inmediato superior la que a su vez será la base para estructurar los planes de capacitación de la empresa.

Frecuencia:

Proponemos además que estas evaluaciones sean realizadas cada cuatro meses (tres veces al año) de preferencia los primeros días del siguiente periodo con el fin de evaluar el periodo anterior, y corregir falencias a tiempo.

4.7 Capacitación

Resulta de gran importancia para la compañía elaborar un plan de capacitación continuo para sus colaboradores internos, esto favorecerá al desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Mediante la capacitación se logrará reforzar los conocimientos teóricos y prácticos de los miembros de la organización y cubrir falencias de conocimientos en los empleados, además de esto, se conseguirá establecer un tiempo en que los directivos y empleados expongan e intercambien conocimientos, ideas, opiniones sobre los temas tratados, estableciendo con esto, una forma de comunicación. En la actualidad ya no se analiza a la capacitación como un gasto, más bien resulta ser una inversión. Siendo así que, cuando la empresa empieza a preocuparse por otorgarle al trabajador las herramientas necesarias para que se desempeñe en su puesto de trabajo con éxito, logrará ser más productiva y competitiva, tomando en cuenta esto, creemos que debemos cambiar la idea de ver a la capacitación como un innecesario desembolso de dinero sino más bien como una herramienta para lograr los objetivos corporativos con éxitos por medio de jefes y empleados altamente capacitados para ejercer sus funciones.

Por ahora Arlavan S.A. no cuenta con un plan de capacitación continua para su personal, por lo que sugerimos implementarlo dentro del modelo de comunicación. Para que esta herramienta sea verdaderamente útil y otorgue a la empresa los resultados expuestos, el director de la compañía debe señalar una persona responsable de la organización de esta tarea. Como ya hemos expuesto, la empresa no cuenta con mucho personal administrativo por lo que proponemos que la persona que ocupa el cargo de “Asistente Administrativa y contable” sea la persona que cumpla esta función. En primer lugar, será necesario que la persona encargada

observe las necesidades y los vacíos de conocimientos que tiene el personal en las distintas áreas, esto lo podrá hacer en conjunto con los jefes de áreas; adicional se encargará de cotizar distintas empresas que otorguen este tipo de servicios y que dicten cursos que abarquen los temas necesarios, una vez realizadas las cotizaciones deberán ser revisadas y aprobadas por el Director General; además convocará al personal para las distintas capacitaciones y se asegurará de que todos asuman esto de manera obligatoria.

Frecuencia:

Debido al costo incurrido para las capacitaciones, determinaremos su frecuencia a una vez por año, abarcando temas que contribuyan al crecimiento de cada departamento de la empresa.

ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTO

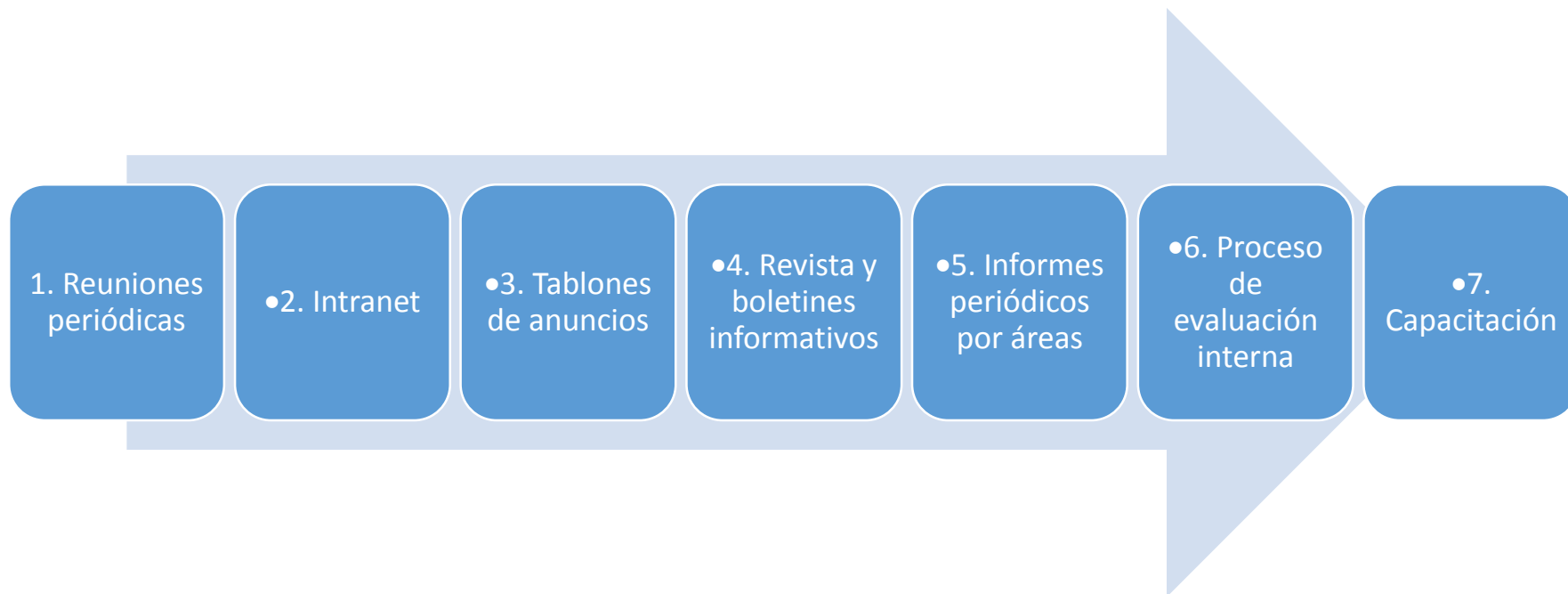


Figura No.23. Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto.

APORTES DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTO

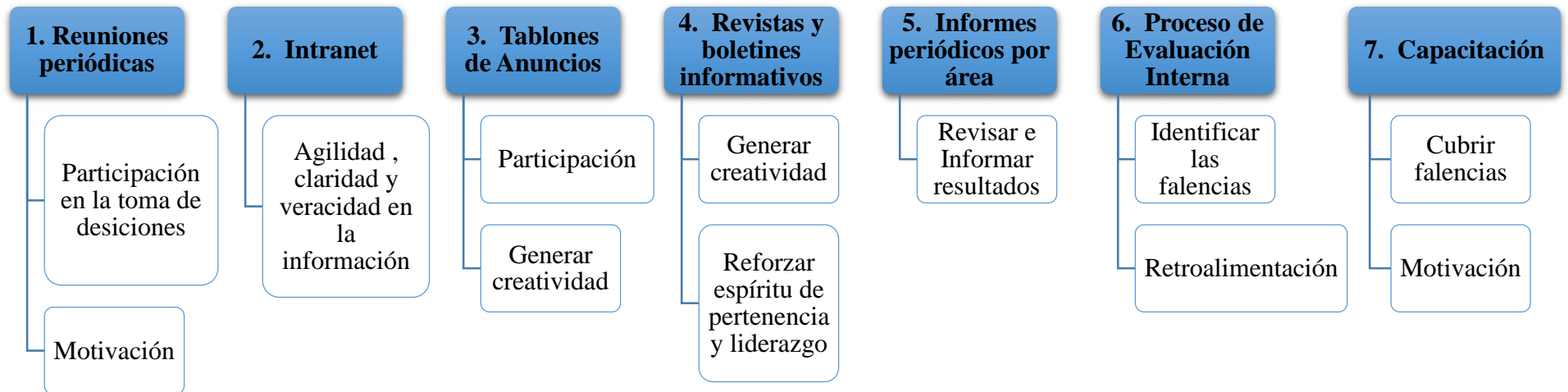


Figura No.24. Aporte de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto.

RELACIONAMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTO

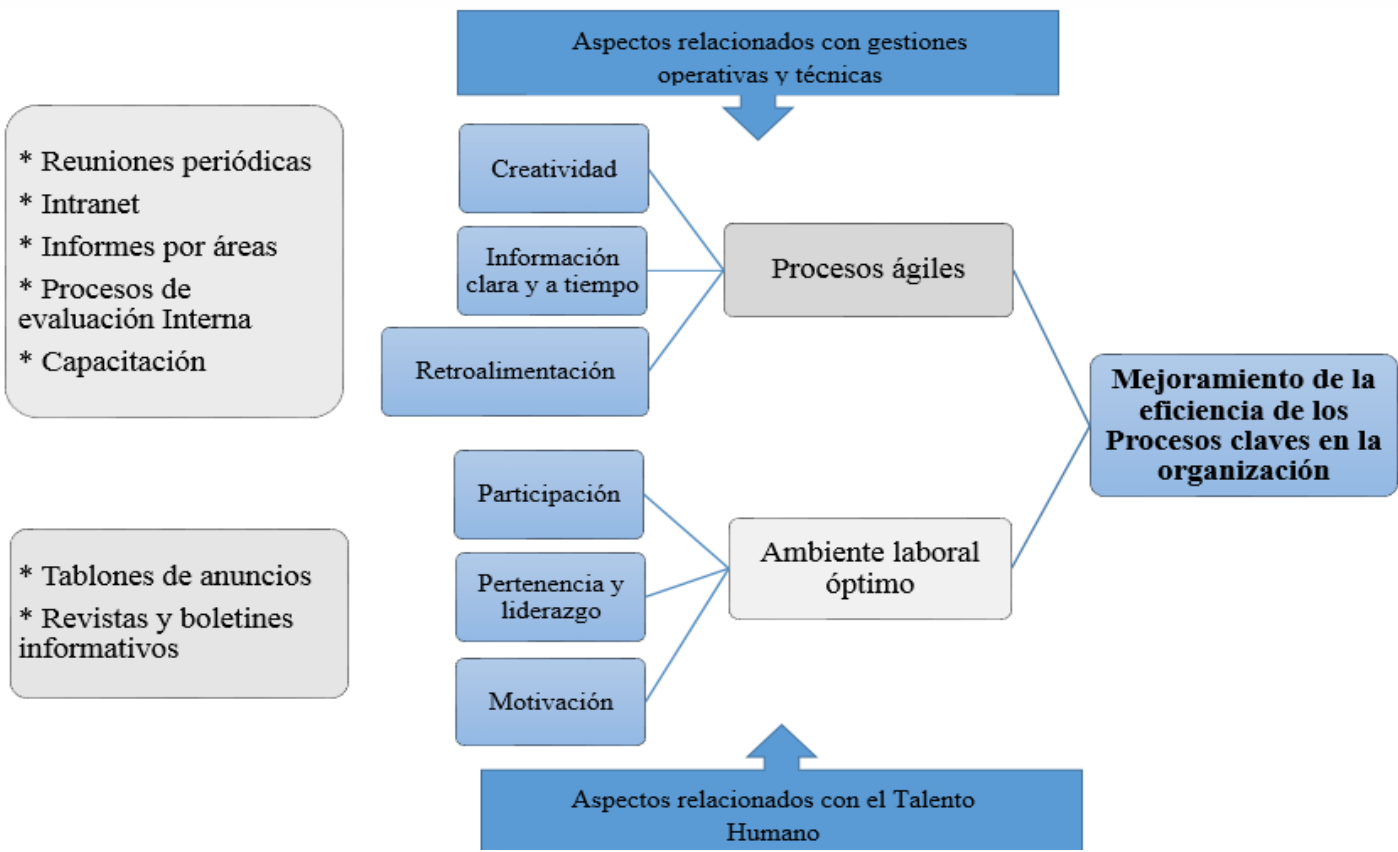


Figura No.25. Relacionamiento de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto.

4.8 Aportes de los elementos del Modelo de Comunicación Propuesto

Hemos expuesto cada uno de los elementos que conformarán nuestro modelo de comunicación, detallando ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? aplicarlos dentro de la organización. (Figura No.23)

Nuestra propuesta incluye siete elementos importantes, que aportarán sin duda alguna, beneficios a la empresa Arlavan S.A.

A continuación, daremos una breve explicación de la Figura No. 24, la misma que tiene la intención de revelar los aportes de cada uno de los elementos de comunicación que proponemos para nuestro modelo.

Las reuniones periódicas serán un tiempo en el que los empleados pueden expresarse e intercambiar ideas con el resto de sus compañeros, generan satisfacción entre los empleados al momento que se les tome en cuenta para la toma de decisiones incentivándoles a cumplir con éxito cada una de las tareas encomendadas, ya que algunas fueron propuestas por ellos mismos.

Muchas veces al momento de encomendar una tarea u orden, los jefes acuden a canales informales, nuestro proyecto propone el uso de la Intranet, como un canal formal para la asignación de tareas, intercambio de información, citaciones para reuniones y etc. El uso de este elemento generará a la empresa ahorro de tiempo y recursos, las ordenes serán transmitidas de forma clara y segura, la información requerida llegará con rapidez, y de cierta forma el jefe no deberá repetir uno o más veces la misma orden hasta que sea entendida por su subordinado.

Los Tablones de anuncios serán un pequeño espacio físico en donde se exhibirá cosas un tanto personales de los empleados, en él se exhibirá, por ejemplo, un listado de cumpleaños o un evento de compañerismo o algún tema de interés

general. Con este elemento de nuestra propuesta, estamos muy seguros, que la empresa les dará participación y los empleados podrán desarrollar su creatividad.

Otro de los elementos que proponemos utilizar, son las Revistas y boletines informativos, con esto esperamos, que los jefes y demás miembros de la empresa tengan participación, desarrollen su creatividad y refuercen su espíritu de pertenencia y liderazgo en la empresa.

En ese mismo sentido, queremos implementar la realización de Informes por área, serán estrictamente departamentales y servirán para revisar e informar resultados.

Siempre será vital examinar periódicamente al personal en cuanto al cumplimiento de las metas, para esto, proponemos la implementación de los Procesos de evaluación interna, que serán un medio para detectar a tiempo errores, vacíos o falencias de los trabajadores y sobre tomar acciones correctivas.

Una vez detectadas las áreas que necesiten refuerzos, se debe crear un Programa de Capacitación para el personal, este, servirá para reforzar conocimientos, así como también, dará un sentido de importancia al trabajador al notar que su jefe se preocupa por la superación profesional del personal, lo que, además, lo motivará a cumplir con las metas impuestas.

Para que un Modelo de comunicación sea exitoso, sus elementos deberán relacionarse entre sí creando sinergia, operando todos para alcanzar un mismo fin, el que será integrar a todos los miembros de una organización por medio de la Comunicación Interna.

Siendo así que, como demostramos en la Figura No. 25, hemos agrupado a los elementos en dos secciones, el primer grupo de elementos, conformado por las

reuniones periódicas, la intranet, los informes por áreas, los procesos de evaluación interna y las capacitaciones; tiene la intención de que la comunicación interna sea un medio para otorgarle al personal herramientas que les ayude a cumplir con sus tareas con eficiencia y eficacia, lo que, redundará en procesos ágiles. El segundo grupo de elementos: los tableros de anuncios y los revistas y boletines, convertirá a la comunicación interna como un activador y potenciador de un ambiente laboral óptimo, otorgándoles al personal participación, pertenencia y liderazgo, así como, motivación.

Confiamos que seguido a la implementación de nuestra propuesta en la empresa Arlavan S.A., los directivos, lograrán mejorar los procesos claves y que esto a su vez, generará mayor productividad a la organización.

CONCLUSIONES

El propósito de nuestro trabajo de investigación, nació con la intención de conectar a los miembros de la empresa familiar Arlavan S.A. por medio de un modelo de comunicación interna que se ajuste a las características y necesidades de la compañía, logrando con esto, mejorar aspectos en los procesos que son claves para la organización.

A lo largo de la investigación, logramos demostrar que la aplicación un Modelo de Comunicación Interna es un factor prioritario para potenciar la productividad y lograr un óptimo ambiente laboral entre los empleados, así como, crear identidad corporativa y más aún, impregnarla entre sus miembros.

En la actualidad, la empresa Arlavan S.A. no cuenta con un Modelo de Comunicación Interna que le proporcione herramientas para establecer lineamientos que permitan: un mejoramiento continuo de la comunicación, promover el trabajo mancomunado y un clima de confianza; y es justamente esto el objeto de nuestro estudio.

En este punto es preciso indicar las desventajas de eludir la aplicación de un Modelo de Comunicación interna en las organizaciones: La información llega al remitente de manera confusa y con “ruido” (interferencias en el proceso de la comunicación), lo que genera la circulación de rumores y malestar entre los empleados, creando además lentitud en los procesos, y, por ende, baja productividad de la empresa. Sustentándonos en las respuestas de la encuesta que realizamos a los miembros de la organización, pudimos observar que la compañía Arlavan S.A. no está exenta de esta realidad, lo que le ha generado pérdidas de tiempo y mala organización del personal de trabajo.

Como ya habíamos mencionado, nuestro propósito es recomendar a la empresa Arlavan S.a. la incorporación de un modelo de comunicación que aporte beneficios y mejore su productividad. Para esto, efectuamos una encuesta a todos los miembros de la empresa analizamos los resultados y observamos las deficiencias en la comunicación interna actual, al mismo tiempo que, realizamos una entrevista a un profesional en el área, con muchos años de trayectoria dentro de la rama de empresas familiares, la cual nos sirvió de referencia para la elaboración de nuestro proyecto.

Nuestro modelo propuesto cuenta con siete elementos, que según nuestro criterio, serán efectivos en el proceso de comunicación, cada uno de ellos operaran de forma dinámica, algunos elementos trabajarán para mejorar las gestiones operativas y técnicas y otras actuarán como agentes motivadores y sensibilizadores para el Talento Humano, siendo así, que aprovecharemos la rapidez que nos ofrece la tecnología por medio del uso de la intranet y las redes sociales, así mismo, crearemos espacios de dialogo por medio de las reuniones periódicas, informes periódicos, proceso de evaluación interna y capacitación, encontramos ideal además, utilizar medios físicos, como tablonas de anuncios, revista y boletines informativos.

Estamos conscientes que la inclusión de nuestro proyecto en la administración de la empresa Arlavan S.A., generará costos adicionales y ciertos ajustes dentro del personal, y que se requerirá de la disposición de todos los miembros para llevarlo a cabo. Pero al evidenciar la alta importancia y el gran beneficio que aporta la comunicación como un medio para agilizar los procesos claves de la empresa y que a su vez, se logra con esto obtener mayor productividad en la compañía, concluimos que la empresa Arlavan S.A. debería poner en marcha nuestra propuesta

RECOMENDACIONES

Uno de los objetivos principales de toda empresa es mantener su permanencia en el mercado y ser competitiva, pero, para alcanzar esto, la empresa deberá estar dispuesta a realizar cambios y asumir riesgos.

Alrededor de nuestra investigación expuesta ante ustedes, hemos tenido el deseo de proporcionar a la empresa Arlavan S.A. un Modelo de Comunicación eficaz que haga uso de la comunicación no sólo como una herramienta, sino como un medio para obtener procesos ágiles y eficientes que mejoren la administración de la empresa en todos sus departamentos.

Recomendamos a la compañía Arlavan S.A. analizar y aplicar el modelo propuesto, dimensionar la importancia de cada uno de los elementos que lo conforman y hacer uso de nuestras sugerencias en cuanto a su aplicación.

Además, para que su aplicación sea efectiva, se recomienda al gerente y a los jefes de departamentos, capacitar al personal, incentivarlos e inducirles en el buen uso de los elementos del Modelo y su aplicación.

Ciertos elementos demandarán alguna inversión adicional u ocuparán algún tiempo extra hasta que el personal se familiarice, pero estos agregados serán relativos ante los grandes beneficios que resultarán de la inclusión de nuestro modelo en la empresa. Recomendamos a los directivos de la empresa Arlavan S.A. realizar un plan de gastos y cotizar en el mercado proveedores que se ajusten al alcance de la empresa.

Además sería recomendable, evaluar al personal continuamente, para evidenciar que el Modelo de comunicación se está ejecutando eficientemente y este proporcionando los beneficios propuestos.

Recomendamos finalmente, realizar un estudio financiero de la relación beneficio-costo de implementar el modelo propuesto. Basándonos en los estudios realizados en nuestro proyecto, aseguramos a los Directivos de la empresa Arlavan S.A grandes beneficios económicos, derivados, del mejoramiento de la eficiencia de los procesos claves de la organización, de contar con un personal comprometido con el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos e incentivados por la participación que los altos mandos otorgan en la toma de decisiones.

Es nuestro deseo que el Gerente de Arlavan S.A. pueda dimensionar los grandes beneficios, que la aplicación de nuestra propuesta aportará a su compañía, en el ámbito administrativo y financiero.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriba Urrutia, A. (2016). *La comunicación interna para combatir la desinformación dentro de la empresa*. Gobierno Vasco: Departamento de educación.
- Balkin, D. B., Gómez, L. R., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico D.F., Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). (P. Mascaró Sacristán, Trad.) Mexico DF, Mexico: MacGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Enrique Jiménez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Espinoza, A. (1 de Septiembre de 2014). Relevo generacional, reto de las empresas familiares. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/09/01/nota/3642201/relevo-generacional-reto-empresas-familiares>
- Figuerola, A. J., & Díaz, E. M. (14 de Marzo de 2008). *Scielo*. Obtenido de Universum Talca: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000100007
- Fustillos Flores, F. (2013). *Investigación de la empresa familiar ecuatoriana Industrias Ales*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales.
- Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Martin Sierra, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Muñoz, J. (26 de Febrero de 2016). *Tribescale*. Obtenido de Reuniones semanales de trabajo. Agenda y desarrollo: <https://tribescale.com/es/blog/reuniones-semanales-de-trabajo/>
- Rees, F. (1995). *El liderazgo en los grupos de trabajo, habilidades de facilitación*. México D.F.: Panorama.

Seguí Mas, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Siliceo Aguilar, A. (1997). *Líderes para el siglo XXI, lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

5 ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO ENCUESTAS

La presente encuesta tiene como única finalidad la elaboración de un modelo de comunicación eficiente para la empresa Arlaván S.A. con fines estrictamente académicos y como parte de la tesis de grado previa la obtención del título de Ingeniera Comercial de la Srta. Wendy Cisneros. Los resultados aquí obtenidos son estrictamente confidenciales. No es necesario que consigne su nombre. Por favor conteste lo más objetiva y sinceramente la misma.

En numerales del 1 a 16 señale con un visto (√) en el espacio de “Sí” o “No” según su criterio.

1. ¿La información que te proporcionan es puntual? Sí__ No__
2. ¿La información que te proporcionan es clara? Sí__ No__
3. ¿La organización te hace conocer sus políticas? Sí__ No__
4. ¿La organización promueve el trabajo en equipo? Sí__ No__
5. ¿La organización te permite participar en la toma de decisiones? Sí__
No__
6. ¿La organización te promueve la comunicación eficaz? Sí__
No__
7. ¿La organización te permite la innovación de ideas y nuevas formas de hacer las cosas? Sí__ No__
8. ¿La organización promueve orden y puntualidad en la ejecución de las funciones? Sí__ No__
9. ¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con proveedores? Sí__ No__
10. ¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con sus clientes? Sí__ No__
11. ¿Consideras que la organización promueve las buenas relaciones con tu familia? Sí__ No__
12. ¿Consideras que la organización promueve la vinculación con la comunidad? Sí__ No__
13. ¿La organización cuenta con equipo de cómputo y redes internas (Intranet)? Sí__ No__
14. ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radio, celular, etc. es clara y puntual? Sí__ No__
15. ¿La organización te informa oportunamente sobre cambios incurridos en la empresa? Sí__ No__
16. ¿La organización te informa sobre su situación financiera? Sí__ No__

En el siguiente numeral (17) señale con un visto (✓) al literal de “a” hasta “d” que mejor describa el enunciado siguiente:

17. La falta de comunicación efectiva influye directamente en el cumplimiento de las metas de la empresa.
- a. Completamente de acuerdo.
 - b. De acuerdo.
 - c. En desacuerdo
 - d. Completamente en desacuerdo.

18. En caso de haber estado “completamente de acuerdo” o “de acuerdo” en el numeral anterior, entonces: ¿Cuáles son las razones por la cuáles existen fallas en la comunicación de Arlaván S.A.?

19. En caso de haber contestado el numeral anterior, es decir, haber dado razones por la cuáles existen fallas en la comunicación de la organización, entonces: ¿Cuáles son los efectos de una inadecuada comunicación actual al interior de Arlaván S.A.?

20. Según su criterio: ¿Qué debería hacer Arlavan S.A. para mejorar la comunicación al interior de la misma?

Anexo 2

ENTREVISTA A UN PROFESIONAL

- 1. ¿Por qué es importante la comunicación interna?**

- 2. ¿Cuáles son los efectos positivos que genera un adecuado modelo de comunicación en las organizaciones?**

- 3. ¿Según su criterio, cuáles son los factores que fomentan la comunicación al interior de las organizaciones?**

- 4. ¿Qué elementos, desde su experiencia, cree usted que son claves en el diseño de un adecuado modelo de comunicación en las empresas guayaquileñas?**

- 5. ¿Qué opina sobre la importancia de los siguientes elementos, dentro de un modelo de comunicación:**
 1. Reuniones periódicas
 2. Intranet
 3. Tablones de anuncios
 4. Revistas
 5. Informes periódicos
 6. Evaluaciones
 7. Capacitaciones

Anexo 3

Fundamentación de los elementos del Modelo de Comunicación

	ELEMENTOS	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA
1	Reuniones Periódicas	De este modo, una organización inteligente concentrará sus esfuerzos en maximizar la comunicación mediante mecanismos diversos, tales como reuniones, informes, formación, creación de equipos multidisciplinares, rotación de puestos de trabajo, etc. (Seguí Mas, 2007, p. 41)
2	Intranet	Esta información, puede distribuirse a los empleados a través de diversos canales como son: los supervisores, la intranet, los tablones de anuncios y las revistas de empresa, las reuniones, las asambleas. (Martin Sierra, 2011, p.169, 170)
3	Tablones de Anuncios	Esta información, puede distribuirse a los empleados a través de diversos canales como son: los supervisores, la intranet, los tablones de anuncios y las revistas de empresa, las reuniones, las asambleas. (Martin Sierra, 2011, p.169, 170)

4	<p>Revistas y boletines informativos</p>	<p>Esta información, puede distribuirse a los empleados a través de diversos canales como son: los supervisores, la intranet, los tableros de anuncios y las revistas de empresa, las reuniones, las asambleas. (Martin Sierra, 2011, p.169, 170)</p>
5	<p>Informes periódicos por áreas</p>	<p>Debido a la complejidad de las empresas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización. Por ejemplo, Intel ofrece muchos canales de comunicación que permiten a los empleados y directivos comunicarse entre sí y compartir la información. Los directivos se comunican con sus empleados paseando por la oficina y hablando con ellos informalmente, redactando boletines de noticias y ofreciendo una página web con las políticas clave de empleo. Los empleados informan a los directivos a través de correos electrónicos, informes, reuniones y otras formas de comunicación cara a cara. (Balkin, Gómez, & Cardy, 2008, pp. 509, 510)</p>

6	Proceso de evaluación interna	Es usual ver la productividad a través de dos componentes eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. (Gutiérrez Pulido, 2010, p.21)
7	Capacitación	Con el fin de divisar a tiempo las falencias, se debe implementar un programa de mejoramiento que incluya la revisión e identificación oportuna de los procesos que necesiten refuerzos o mejoras, al mismo tiempo, que se establezcan soluciones y sean implementadas, adicional a esto, será necesario evaluar las mejoras y constatar si estas han sido efectivas para alcanzar los objetivos. La autora