



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN
PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA EL
SALINERITO, UBICADO PROVINCIA DE BOLÍVAR, PARROQUIA DE
SALINAS 2015-2015

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnóloga en
Administración de Recursos Humanos-Personal

Autora: Johana Elizabeth Peña García

Tutor: Doctor Miguel Cartaya

Quito, octubre de 2015

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN TUTOR Y LECTOR

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se presentaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones son de mi absoluta responsabilidad.

JOHANA ELIZABETH PEÑA GARCÍA

CC 020157128-8

AGRADECIMIENTO

Sobre todo a Dios por permitirme la culminación de nuestras metas trazadas.

Un sincero agradecimiento a todos las Autoridades y Profesores de FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS del Instituto Tecnológico Superior Cordillera, por sus conocimientos impartidos en el transcurso de nuestros estudios.

Una gratitud sincera al tutor, por su paciencia como maestro y su acertada guía en la ayuda de la elaboración del presente proyecto.

A mi madre, que con su ayuda incondicional me brindo su cariño, amistad, comprensión y apoyo en los momentos en los cuales le he requerido.

DEDICATORIA

A mi madre, Dora García que con amor y abnegación, ha sabido dirigir mi vida por el camino del bien, apoyándome en los momentos que más los he necesitado, con cariño a toda mi familia por su comprensión y ayuda para la culminación de la carrera profesional y a Dios porque sin fe no hubiera tenido la dicha y mi felicidad de triunfar en mis metas obtenidas.

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **JOHANA ELIZABETH PEÑA GARCÍA**, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No 020157128-8 de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: *"La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato"*; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: **"ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA EL SALINERITO, UBICADO EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR 2015-2015"** facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

FIRMA

NOMBRE

CEDULA

020157128-8

Quito, a los 23 días de octubre de 2015

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE APROBACIÓN TUTOR Y LECTOR.....	ii
DECLARATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES.....	1
1.01 Contexto	1
Contexto	12
1.01.01 Contexto Macro.....	12

1.01.02 Contexto Meso.....	14
1.01.03 Contexto Micro.....	16
1.02 Justificación.....	16
<i>MATRIZ "T"</i>	18
CAPITULO II	
2.1.01 Mapeo de Involucrados	21
2.1.02 Definición.....	21
MAPEO DE INVOLUCRADOS	22
2.01.03 Contextualización del Mapeo de Involucrados.	23
<i>MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS</i>	24
2.02.01 Análisis de la Matriz de involucrados	25
CAPÍTULO III	
3.01 Árbol de problemas	26
3.01.01 Definición.....	26
Árbol de Problemas.....	27
3.01.02 Contextualización Árbol de Problemas	28
3.02 Árbol de Objetivos	29
3.02.01 Definición.....	29
Árbol de objetivos	30

3.02.02 Contextualización del árbol de objetivos	31
CAPITULO IV	
4.01 Analisis de alternativas	32
4.01.01 Definición.....	32
<i>Matriz de Análisis de Alternativas</i>	33
4.01.02 Contextualización de La matriz de Alternativas	34
4.02 Matriz de Impacto de Objetivos	35
4.02.01 Definición.....	35
<i>Matriz de Impacto de Objetivos</i>	36
4.02.01 Contextualización de la Matriz de Impacto de Objetivos	38
4.03 Diagrama de Estrategias	40
4.03.01 Definición.....	40
Diagrama de Estrategias.....	41
4.03.02 Contextualización del Diagrama de Estrategias	42
4.04 Matriz de Marco Lógico	44
4.04.01 Definición.....	44
<i>Matriz de Marco Lógico</i>	45
4.04.02 Contextualización de la Matriz de Marco Lógico	48

CAPÍTULO V

PROPUESTA.....	50
5.01 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	50
5.01.01 Fuente primaria.....	50
5.01.02 Fuentes secundarias.....	50
5.01.03 Población.....	50
5.01.04 Muestra.....	51
Análisis de la encuesta de la comunicación interna en la empresa El Salinerito ...	52
Análisis General:	67
5.02. Introducción.....	68
5.03 La empresa.....	69
5.04 Situación.....	69
5.05 Identificación de problema	69
5.06 Problemas comunicacionales.....	70
5.07 Objetitos	70
5.07.01 Objetivo general	70
5.07.02 Objetivos específicos.....	70
5.08 Alcance	71
5.09 Tipos de Mensajes	71
5.09 Evaluación de Manual de comunicación	78

CAPÍTULO VI

Aspectos Administrativos	83
6.01 Recursos	83
6.01.01 Recursos humanos.....	83
6.01.02 Recursos Materiales.....	84
6.02 Presupuesto.....	84
6.03 Cronograma	86

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
7.01 Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: MATRIZ “T”	18
Tabla 2: MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	24
Tabla 3: Matriz de Análisis de Alternativas.....	33
Tabla 4: Matriz de Impacto de Objetivos.....	36
Tabla 5: Matriz de Marco Lógico	45
Tabla 6: Información a personal a Cargo	52
Tabla 7: Respeto unos a otros	53
Tabla 8: Programas de Capacitación.....	54
Tabla 9: Inducción adecuada.....	55
Tabla 10: Información Clara	56
Tabla 11: <i>Información eficiente</i>	57
Tabla 12: Atención al personal	58
Tabla 13: Formalidad de la información.....	59
Tabla 14: Calidad de información.....	60
Tabla 15: Confianza con los superiores	61
Tabla 16: Rumores	62
Tabla 17: Comunicación Ascendente.....	63
Tabla 18: Medios de comunicados.....	64
Tabla 19: Reuniones de trabajo.....	65
Tabla 20: Frecuencia de reuniones.....	66

Tabla 21: Tipos de mensajes	72
Tabla 22: PLAN DE ESTRATEGIA INTERNA APLICADA AL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL SALINERITO DE GUARANDA	73
Tabla 26: Evaluación de Manual de comunicación	79
Tabla 24: PROGRAMA DE ACCIÓN TÁCTICO INTERNO	81
Tabla 25: Recursos humanos	83
Tabla 26: Presupuesto	85
Tabla 30: Cronograma.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapeo de Involucrados.....	22
Figura 2. Información a personal a Cargo.....	52
Figura 3. Respeto unos a otros	53
Figura 4. Programas de Capacitación.....	54
Figura 5. Inducción adecuada	55
Figura 6. Información Clara.....	56
Figura 7. Información eficiente.....	57
Figura 8. Atención al personal	58
Figura 9. Formalidad de la información.....	59
Figura 10. Calidad de información.....	60
Figura 11. Confianza con los superiores	61
Figura 12. Rumores.....	62
Figura 13. Comunicación Ascendente	63
Figura 14. Medios de comunicados	64
Figura 15. Reuniones de trabajo.....	65
Figura 16. Frecuencia de reuniones	66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, consiste en el la Elaboración y socialización de un Plan para la gestión y mejora del proceso de comunicación interna, enfocado a la empresa El Salinerito; se menciona su historia, su aparición como una empresa de carácter artesanal, pionera de nuestro país.

Para el desarrollo de la propuesta, se tomó en cuenta los resultados obtenidos del análisis de la encuesta, aplicado a los empleados de la empresa, cuestionario que se basó en preguntas sencillas, de selección simple, para obtener resultados fáciles de tabular e interpretar; con esto se pudo desarrollar la propuesta que se simiente en una cultura de trabajo en equipo que permita la integración de habilidades y esfuerzos de todos sus colaboradores, mediante la identificación del rol de cada uno de sus empleados, mediante la socialización de la propuesta , también el determinar las características que debe poseer un líder , que promueva la integración y el logro de los objetivos del área y así los de total De Salinerito; con lo expuesto se propone un plan de comunicación interna que permita incentivar al personal para el mejoramiento de los procesos de comunicación. El diseño del plan de comunicación, proporciona los lineamientos y acciones básicas, que deben implantarse y desarrollarse dentro del Salinerito, recalando que este al ser un diseño proporciona instrucciones generales, aplicables. Cabe indicar que el activo más importante, es sin duda, el Talento Humano, es que él va a determinar el éxito o fracaso de la empresa.

El presente trabajo tiene como finalidad ser un aporte a la solución de un problema de gran trascendencia dentro del Salinerito, ya que brinda un camino claro y práctico para mejorar la comunicación interna dentro de la empresa y con cuya aplicación y mejoras, día a día podrán un clima organizacional favorable para el buen desempeño laboral.

ABSTRACT

The presence research work is the design and development of a plan for the management and improvement of the internal communication process, focusing on the company's Salinerito; its history is mentioned, its emergence as a business in the craft sector, a pioneer in our country.

For the development of the proposal, the results obtained from the analysis of the survey, applied to employees of the company, which was based on questionnaire took into account: developing a culture of teamwork that allows the integration of skills and efforts Rodos colleagues, by identifying the role of each of its members, through the socialization of the characteristics that must have a leader, to promote integration and the achievement of the objectives of the area and thus the total company; As discussed internal communications plan that allows encourage staff to improve communication processes it is proposed. The design of the communication plan, provides the guidelines and basic actions that should be implemented and developed within the Salinerito, stressing that this to be a design provides general applicable instructions. It should be noted and emphasized that the most important asset is undoubtedly the human talent is that he will determine the success or failure of the company.

This paper is intended as a contribution to the solution of a problem of great importance within the Salinerito, as it provides a clear and practical way to improve internal communication within the company and the application and improvement, day by day may a favorable organizational climate for good job performance

INTRODUCCIÓN

La comunicación un factor clave y muy importante para la interacción de la persona y la colectividad, se ha seleccionado el tema de comunicación interna dentro de la Empresa El Salinerito, la cual produce y comercializa productos derivados de la leche.

Muchos expertos en la materia de comunicación, se basan principalmente en la realización de un diagnóstico, en donde se analiza las debilidades y las fortalezas de la organización, así como sus oportunidades y amenazas para luego formular una estrategia que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

Con lo anterior expuesto, la comunicación interna trabaja tomando en cuenta el análisis del entorno de la empresa, y parte de esta premisa para el desarrollo de un proyecto, a través de procesos de comunicación ascendente y descendente; el mundo globalizado permite que las empresas busquen nuevas y mejores alternativas de surgimiento en el área empresarial, y esta es a través de la comunicación, que permitan a las empresas desenvolverse de manera más eficaz, clara, y a tiempo ante la posible aparición de problemas.

La presente tesis tiene como objetivo mejorar la comunicación interna en el Salinerito, mediante el diseño de un Pla de Comunicación Interna, que permitirá el mejoramiento de los canales y efectividad de la comunicación y con esto aportar a desarrollar habilidades, acciones, actividades y estrategias para llegar a un clima laboral y organizacional ideal dentro de la empresa.

El siguiente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se basa contexto donde se desarrolló el tema sus generalidades, la justificación, el contexto donde se desarrolla la problemática, la matriz de fuerza T con sus respectivas conceptualizaciones.

Capítulo II: Son los involucrados en el problema del proyecto, sus alcances; la matriz de análisis de invocados en base a cada una de sus competencias o factores que impulsan y también limitan su acción.

Capítulo III: Comprende el árbol de problemas, con sus causas y efectos; su transformación a objetivos, con sus respectivos indicadores de cumplimiento y finalidad, con lo cual se tiene un insumo para el desarrollo de la investigación, la evaluación de cada uno de los objetivos en función de su peso y ponderación.

Capítulo IV: Está formado por la parte conceptual del Marco Lógico (ML), donde se encuentra la medición de impactos de objetivos, las estrategias a tomar para el cumplimiento de los objetivos, y el ML en resumen con sus indicadores y supuestos que contemplan la presente investigación.

Capítulo V: Contiene el Plan de comunicación interna, diseñado en fundamentación a los objetivos y estrategias planteadas en capítulos anteriores.

Capítulo VI: Aspectos administrativos, como humanos, materiales, el presupuesto general para la puesta en marcha del proyecto, así como el cronograma de actividades.

Capítulo VII: Constituido por las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de la aplicación y desarrollo del Proyecto, que son bases y resultados para el crecimiento y mejoramiento de la propuesta y acciones.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

1.01 Contexto

Desde siglos atrás, los seres humanos, tuvieron que crear canales, herramientas, símbolos y lenguajes para poder comunicarse y de esta forma sobrevivir y cumplir con sus necesidades básicas. Es decir que desde la prehistoria se crearon símbolos, señales y mensajes que son medios de interactuar con otros y mediante esta forma lograron intercambiar estas acciones como medio de comunicación. El poder comprender su acción e importancia en el mundo, es imprescindible para la vida de los seres humanos, ya que a través de ella podemos expresar, compartir e interactuar con otros, se lo hace mediante la transmisión de señales, un código común al emisor y al receptor, es importante resaltar que no consiste solo en hablar.

“La comunicación está determinada por los significados que les otorgamos quienes recibimos los mensajes, dándole gran relevancia al uso del lenguaje por medio de los significados”. (Mora, 1994, pág. 14)

Con lo expuesto, es una actividad muy importante para los seres humanos; sin embargo, no es solamente para las personas, también está relacionada con la comunicación que se ejerce por los animales o las plantas o de los organismos vivos, entre muchos otros ejemplos que se podrían mencionar.

La comunicación tiene una evolución y de hecho, es una herramienta dentro de todas las entidades, ya sean públicas o privadas; como se puede observar en lo manifestado por (Goldhaber, 1994, pág. 29).

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende, es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Según el autor, esta tiene como objetivo principal mejorar las relaciones hacia el público interno y externo mediante el uso de canales para que la comunicación funcione adecuadamente, es necesario tomar en cuenta las necesidades de la organización y de esta forma seleccionar los medios que se van a utilizar para informar tanto al público interno como externo.

Considerando lo antes planteado, se realizó una consulta tomando en cuenta las semejanzas a o similitud en función del tema del presente proyecto, como consecuencia se han destacado las siguientes:

(Matos, 2010) En su trabajo titulado: *Diseño de un Manual de Comunicación para empresas de transporte de pasajeros interprovincial, caso Flota Imbabura*, cuyo objetivo fue: Diseñar lineamientos para el control del impacto negativo en la imagen de la Cooperativa "Flota Imbabura" causado por diferentes crisis, a través del diseño de un Manual de Comunicación en Crisis. La población a estudiar fue de 110 choferes.

En lo que concluye: La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

Según el autor la comunicación puede es una actividad inherente a la naturaleza humana (si se habla o desea que esta sea racional y lógica) y esta implica la interacción

y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás; y esta a su vez en la organización, la comunicación es un proceso de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de información.

En otra investigación:

(Yepez, 2012) En su trabajo titulado, *Diseño de un modelo de comunicación interna para optimizar la comunicación, caso: coordinación general de administración escolar del ministerio de educación de la ciudad de Quito*, cuyo objetivo fue: Diseñar un modelo de comunicación interna para optimizar a la misma en la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de Quito. La población constituyó todo el personal interno de la institución, entre estos están 57 miembros: jefes, altos mandos, administrativos y personal de servicio.

Manifiesta que: También piensan que se debería optimizar la comunicación, implementando un departamento con profesionales en este ámbito. Los mismos que ayudarían a reforzar las herramientas ya existentes y a elaborar nuevas, como es el intranet, círculos de calidad y periódico interno.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la empresa como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad, no se puede mencionar que la comunicación incluye todas las actividades o información que se relacionan directamente con las formas de adiestramiento de personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto, enfocados la consecución de los objetivos empresariales y propios de los colaboradores.

(Quimbiulco, 2014) En su trabajo de investigación que lleva como tema: *Diseño de un plan de comunicación interna para la optimización del clima laboral en las clínicas dentales "Vega Beltrán"*, cuyo objetivo fue: Diseñar un plan de comunicación interna en organizaciones que prestan servicios dentales para la optimización del clima laboral. La población constituyó todo el personal interno de la institución, entre estos están 14 miembros: jefes, administrativos y personal de servicio.

En la que concluye que: La comunicación es un proceso social, donde se intercambian mensajes e información entre personas con la finalidad de intercambiar ideas; ésta ha sufrido una transformación sustancial, pues en un inicio involucraba únicamente a las personas; mientras que en la actualidad, la comunicación se ha integrado a las organizaciones como una necesidad estratégica, con el propósito de incrementar la productividad, la comunicación interna favorece las relaciones interpersonales dentro de la organización, ayuda a alcanzar los objetivos y optimizar el clima laboral, involucrando a todos los niveles de la institución para que se sientan protagonistas y no solo espectadores, pues al tener conocimiento de las actividades que se realizan dentro de la organización sentirán que forman parte de ella.

En relación a esto último, la comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución (empresa) como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad, esta contribuye una actividad que permite mantener la estabilidad o el equilibrio, se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Antecedentes Teóricos

Los antecedentes teóricos, son teorías o conclusiones elaboradas por especialistas en el tema y que han sido publicadas en libros relacionados con el tema que se pretende investigar, estas apoyan a ayudan a profundizar sobre la

importancia del tema, el cual se va a investigar, y de manera especial definen el tema. Estos conceptos establecidos facilitan la asimilación del tema, la comprensión del mismo y dan un aporte en las conclusiones, el momento de ir de una teoría o concepto a una realidad observada.

Plan de Capacitación

Para poder conceptualizar en sentido del Plan de Capacitación, cabe destacar también la definición de la capacitación, para lo cual se han seleccionado tres autores.

(Chiavenato, 2007, pág. 95) Señala que:

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

(Blaque, 1999, pág. 78) Por su parte menciona:

Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. Capacitación Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud.

(Davis, 1991) En cambio señala que, “es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual”

Por lo antes expuesto, se puede definir a la capacitación como un conjunto de actividades, que por su naturaleza deben ser didácticas y estar orientadas a suplir las necesidades de la empresa. En tal sentido que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera correcta clara y eficiente.

Implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.

Por consiguiente se amplía al Plan de capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. La capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

El plan de capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- Reducir el costo del aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo de operación.

(Matos, 2010, pág. 115)

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

(Matos, 2010, pág. 116)

En la gran mayoría de casos es evidente que se puede tenerse o no conocimientos previos en el tema al que la capacitación se refiera, es por ello que se dan el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.

El Plan de Capacitación de Personal, son acciones que aportan las competencias, o capacidades, que requiere el recurso humano para cumplir los objetivos fijados. Un Plan de capacitación de personal correctamente diseñado, determina actividades planeadas, sistemáticas e integradas entre sí, con una meta y alcance suficiente para estimular, desarrollar, reforzar o actualizar las competencias claves de éxito por cargo, proceso, área o departamento.

La capacitación como uno de los medios prioritarios en la política de Administración de Personal que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. Convierte el esfuerzo humano en tareas de alta calidad y trascendencia.

Esto permite que el personal se desempeñe con eficacia en su trabajo y reúna las condiciones requeridas para futuros cargos y ascensos.

Procesos de comunicación

Es importante señalar que se entiende por comunicación, para ello se han seleccionado tres conceptos de muy destacados autores.

(Lomonosov, 1999, pág. 25) Señala:

Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual intergrupala.

(Pichón, 1990, pág. 84) Menciona:

La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

(González, 2010, pág. 124) “La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones”.

De Acuerdo a estas conceptualizaciones, el proceso comunicativo más complejo es el que desarrollan los seres humanos. Un ejemplo de proceso comunicativo se lleva a cabo cuando un hombre toma el teléfono y llama a un amigo para desearle un feliz cumpleaños. El hombre que llama se coloca, en primera instancia, en el rol de emisor y utiliza el teléfono como canal. Cuando el receptor lo escucha y contesta, pasa a ser el emisor. De este modo, a lo largo del proceso comunicativo, ambas personas intercambiarán sus roles en numerosas oportunidades.

Los elementos en el proceso de comunicación son:

- Emisor, persona que emite el mensaje o información.
- Receptor, persona o personas que reciben el mensaje.
- Mensaje, información que transmite lo que se quiere decir.
- Canal, medio o vía utilizado para transmitir el mensaje.
- Código, conjunto de signos y reglas necesarios para la elaboración del mensaje tanto el emisor como el receptor han de conocer estas reglas de codificación y descodificación

(Pichón, 1990, pág. 95)

Dentro de una empresa, u organización el proceso de comunicación de considerada una herramienta de gestión; en tal sentido as relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento.

Al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes.

Por consiguiente, se menciona la comunicación interna, esta busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí.

Comunicación Descendente

Transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados.

Algunos canales de comunicación descendente son:

- Boletín o periódicos de empresa.
- Circulares.
- Manuales de empresa.
- Tablones de anuncio.
- Folletos de bienvenida
- Entrevistas
- Cursos de formación

Comunicación ascendente

Es aquella que va de abajo hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. El alcance y la eficacia de es la dependen de la cultura de la organización.

- Permite a los mandos superiores conocer los problemas del personal.
- Facilita la integración y participación de los trabajadores.
- Influye en una adecuada toma de decisiones.
- Promueve la mejora de calidad.

Comunicación Horizontal

Esta promueve el trabajo en equipo

Las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores, además ésta evita pérdida de tiempo en la información que se desea, ya que no tiene que pasar primero por los mandos superiores y luego baje al destinatario original de esa información.

- Debate.
- Grupos de estudio.
- Seminarios.
- Visitas a departamentos

Dentro de una empresa la comunicación opera en la empresa en los siguientes aspectos.

- El clima organizacional va directamente relacionado con la motivación de los trabajadores.
- La Toma De Decisiones, ésta es muy importante la decisión tomada por la autoridad o por ciertos líderes, pero es aún más relevante la participación y opinión de todos los elementos que integran el grupo, pues se debe aprovechar el conocimiento y experiencias de un mayor número de trabajadores, logrando así tomar una mejor decisión.
- La Capacitación, es un proceso sin fin donde los individuos de una organización deben estar en constante entrenamiento. Para ser más eficaces, debe realizarse en un ambiente de seguridad y confianza entre la autoridad y los subordinados.

- El Liderazgo: Se basa principalmente en la autoridad y su comunicación con los subordinados, para el logro de las metas dentro de la empresa.(Trelles, 2012, pág. 65).

La comunicación en la empresa es muy importante por lo que esta debe estar consciente de lo esencial que es brindar un servicio de calidad, por lo que la comunicación debe estar dentro y fuera de la empresa, hoy es importante manejar la comunicación empresarial, valorar el capital humano de su empresa y comprender al consumidor.

Contexto

1.01.01 Contexto Macro

En la actualidad, la comunicación es una herramienta que conforme el pasar de los años ha ido en constante tratamiento y evolución en especial en la forma empresarial, y esta ha pasado a ser corporativa habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización.

En el Ecuador se ha ido fomentando de una manera programada el desarrollo de programas de capacitación que estén enfocadas a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, PNBV, así como el cambio de la Matriz Productiva. Es por eso que se han ido incrementando más planes de capacitación de una manera general, esta es casi ya una de las obligaciones de las empresas, en principal en mantener un enfoque de mejoramiento, porque no mencionar los medios y canales de comunicación de una empresa.

(Trelles, 1998) Argumenta en lo siguiente “por tanto la comunicación, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.

El factor importante que persiste es la comunicación permite el fortalecimiento y desarrollo empresarial, toda organización ha presentado o presenta problemas en el desarrollo de sus actividades. A nivel externo, usualmente estas falencias son percibidas por el cliente, lo cual genera una incomodidad o insatisfacción al mismo y, a nivel interno, se culpan unos hacia otros.

De este modo se generaliza que, está íntimamente ligada a cada una de las organizaciones, cualquiera fuere su misión, incluye a cada una de las parte que involucran el desarrollo y desenvolvimiento de las funciones y operaciones de la empresa, esta a su vez ligada al desarrollo, local, regional y por ende mundial.

Todas las empresas, organizaciones, están enmarcadas, en el Ecuador, en los objetivos del plan Nacional de Buen Vivir; y la parte integral de la comunicación empresarial no se deja a un lado. Esto se puede evidenciar en los objetivos 8 y 9 del PNBV, los cuales menciona lo siguiente:

Objetivo 8 Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Objetivo 9 Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

En el Ecuador las economías populares y solidarias, base social y económica, son el mayor empleador del país y cuentan con millones de socios, estas son el 64% de los ocupados a nivel nacional (MIES, 2011), constituye un ejemplo palpable de que un sistema económico que privilegie al ser humano sobre el capital es posible. Por ello es fundamental insistir en la urgencia de cambiar las conductas individuales (los patrones consumistas), que son las que provocan y aceleran la insostenibilidad del consumo

capitalista en el mediano plazo, aunque sean el fundamento de las utilidades del capital en el corto plazo.

Los instrumentos con los que cuenta el Estado para esta transformación son, principalmente, los recursos públicos y la regulación económica, con acciones directas y la regulación, el Estado debe minimizar el riesgo sistémico de la economía.

Como consecuencia de que el Ecuador siga un modelo económico capitalista concibe al trabajo como un medio de producción que puede ser explotado, llevado a la precarización, y hasta considerarlo prescindible. El trabajo, definido como tal, está subordinado a la conveniencia de los dueños del capital, es funcional al proceso productivo y, por lo tanto, está alejado de la realidad familiar y del desarrollo de las personas; en el Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las persona, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica.

Con lo expuesto, esta implica considerar la injerencia directa del Estado en los niveles de trabajo como empleador (especialmente como empleador de última instancia), con el objeto de asegurar el acceso al trabajo a las poblaciones en condición de vulnerabilidad económica y de garantizar la total aplicación del concepto constitucional del trabajo como un derecho.

1.01.02 Contexto Meso

Las organizaciones a nivel nacional en los últimos años han determinado que es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas

realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas.

En Pichincha actualmente se observa el crecimiento empresarial, debido a la constante preparación y desarrollo de productos, servicios; inclusive en la prefectura de Pichincha se van desarrollando talleres y cursos de capacitación para los empresarios, para los colaboradores de las empresas, futuros emprendedores (Pichincha, GAD Provincia de, 2012).

Dando gran importancia a los planes de capacitación empresarial, en sus procesos de comunicación internos, así como externos, dando un empuje al futuro de la zona. Tanto ha sido el crecimiento que existen empresas o consultoras que se encargan de desarrollar planes de acción, capacitación, y monitoreo para las empresas de la provincia.

La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación. (Bitti, 1998, pág. 54)

Las pequeñas y medianas empresas industriales ocupan un lugar destacado en la política económica en Ecuador, por lo que es necesario se brinde la importancia debida por el gobierno. Sin embargo, en la práctica la situación es muy diferente. El apoyo es más nominal que real y gran parte del discurso oficial no se ve respaldado por acciones que cuenten con los fondos y recursos humanos suficientes como para producir un impacto sobre el desempeño de las empresas.

1.01.03 Contexto Micro

El Salinerito se encuentra ubicado en la provincia de Bolívar(muy cerca del cantón Guaranda) en la parroquia de Salinas, a través de una comunicación eficaz debe tener como principales objetivos dar claridad y transparencia al proyecto empresarial, fomentar la participación en el día a día de la empresa e involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes.

La producción de alimentos, en el caso del Salinerito, que los ecuatorianos necesitan para mantener una buena nutrición diaria es un planteamiento que ya se ha generado en la Nueva Constitución en el capítulo de Soberanía Alimentaria. Según el artículo 281 de nuestra Constitución, la soberanía alimentaria con el fin de priorizar y garantizar el acceso de la personas para el consumo de alimentos de calidad.

1.02 Justificación

Debido a la relevancia de la comunicación y más aun tomando en cuenta la importancia de las relaciones interpersonales, son necesarias y aplicadas en la vida diaria más no únicamente en empresas y organizaciones; por lo que grupos y comunidades organizados que cuentan con cultura corporativa, conjugando con esta sus valores, costumbres, hábitos y creencias, se ven afectadas de igual manera con este tipo de problemáticas.

Tomando en cuenta estos antecedentes, se tiene que en la actualidad el valor e impacto que la comunicación organizacional tiene una baja incidencia debido al manejo herramientas, canales y métodos de difusión y de involucramiento de los miembros de un grupo de trabajo.

El proyecto es una compilación de argumentos teóricos e investigativos que, será fuente útil de consulta para profesionales de la rama de RR.HH. y comunicación

organizacional como ejemplo de cómo llevar a efecto un plan de comunicación organizacional en empresa.

La efectividad del funcionamiento organizacional estará directamente relacionada a la buena o mala ejecución de los procesos básicos de la institución, siendo el proceso de comunicación interna uno de los más importantes.

El presente trabajo es conveniente realizarlo puesto que toda organización debe mantener una eficiente comunicación interna para evitar que exista un desconocimiento de las actividades que la organización realiza, también contesta a un impacto teórico debido a que este trabajo se ha desarrollado respecto a temas importantes y útiles de la comunicación en general, como son: elementos de la comunicación, funciones, eficiencia y eficacia entre otros.

El objetivo nueve del Plan Nacional del Buen Vivir los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable que la importancia de una comunicación es uno de los procesos fundamentales en todas las organizaciones, ya que es una forma de fortalecer al personal o cliente interno y de esta manera satisfacer a los clientes externos.

En este sentido, se plantea la creación de una estrategia de comunicación organizacional, cuyo fin es satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, generando un buen clima laboral.

El objetivo es fomentar una buena comunicación y los principales beneficiarios directos serán la empresa el Salinerito, Comunidad integradora de Salinas e Instituto Tecnológico Cordillera en la cual es un aporte importante para mejorar las relaciones humanas.

Tabla 1:
MATRIZ “T”

SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
CONFLICTOS INTERNOS Pérdida de empoderamiento e identidad con la empresa.	FALENCIAS EN EL PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA SALINERITO				FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA
FUERZAS IMPULSADORAS	REAL I	IDEAL PC	REAL I	IDEAL PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Evaluación del proceso de comunicación en cada lugar de trabajo	1	4	4	2	Desinterés por parte del Departamento de Talento Humano
Mejorar la relación jefe-subordinados, comprometer a las Gerencias y Jefes.	2	4	4	1	Prevalencia del concepto de Jefe y no de Líder
Mejorar la eficiencia de los canales de comunicación internos	2	4	5	2	Rumores, chismes, en cada departamento
Desarrollo de un Plan Capacitación	2	5	4	2	Poco presupuesto
Evaluaciones periódicas, de resultados en la comunicación interna	2	4	4	2	Demora en la entrega de resultados
Desarrollo de actividades de integración	1	4	3	1	No contar con un espacio físico propio, adecuado para este tipo de actividades

Fuente: Investigación

Dentro de la matriz de fuerzas T, se puede observar que como problema central: Falencias en los procesos de comunicación interna de la empresa Salinerito, la situación empeorada es conflictos internos pérdida de la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes; pretende obtener una situación mejorada de fortalecimiento de los canales de comunicación, esto apoya a la consecución de los objetivos empresariales.

En la fuerzas impulsadoras se encuentra el Evaluación del proceso de comunicación en cada una de las áreas de trabajo, para la generación de confianza entre los colaboradores, por una parte no se puede descartar que existe personal con el típico desinterés de integrarse y desarrollar una amistad fraterna en la empresa, esto por parte del departamento de talento humano.

Mejorar la relación jefe-subordinados, comprometer a las Gerencias y Jefes, que servirá de paso para evaluar las condiciones laborales y los niveles de confianza que se de en la empresa, este se puede ver bloqueado por que en una área exista la prevalencia del concepto de Jefe y no de Líder.

Mejorar la eficiencia de los canales de comunicación internos para una buena interrelación en la empresa, estas están en marcadas dentro del plan de capacitación de comunicación interna de la empresa, en estos casos siempre se dan los rumores de cambios, los chismes, que generan poco de incertidumbre en la empresa.

Desarrollo de un Plan Capacitación, que en base a los resultados obtenidos con las actividades anteriormente mencionadas, conlleve el compromiso de cada una de las áreas de la empresa, con esto de determina el liderazgo, en ocasiones el poco presupuesto puede ser un elemento determinante en que se inicie o no con te proyecto.

Evaluaciones periódicas, son el insumo referente para la constante mejora de los procesos de comunicación internos, aquí se puede generar un temor en los colaboradores que no tomen a la evaluación como un instrumento de mejoría, si no, lo ven como un motivo de que despido o llamado de atención, lo cual provocaría una demora en los resultados.

CAPITULO II

2.1.01 Mapeo de Involucrados

2.1.02 Definición

Es una herramienta que dentro, de Los Proyectos realizados en base al Marco Lógico, ML, permite seleccionar a aquellas, actores, personas y organizaciones interesadas en el desarrollo del proyecto, con este insumo se puede, establecer quienes pudieran ser afectadas por los objetivos del mismo, explorar quiénes y cómo pueden contribuir u obstaculizar el logro de los objetivos, y analizar quiénes y cómo tienen capacidad de incidir sobre los problemas que hay que enfrenta.

(Kari Örtengren/Project Design AB, 2006, pág. 14).

El ML, modelo de Marco Lógico, es un instrumento para la planificación de proyectos orientada a objetivos. El método también puede usarse para análisis, evaluación, seguimiento y evaluación de proyectos. La utilización del método depende del rol de los usuarios y de sus necesidades.

MAPEO DE INVOLUCRADOS

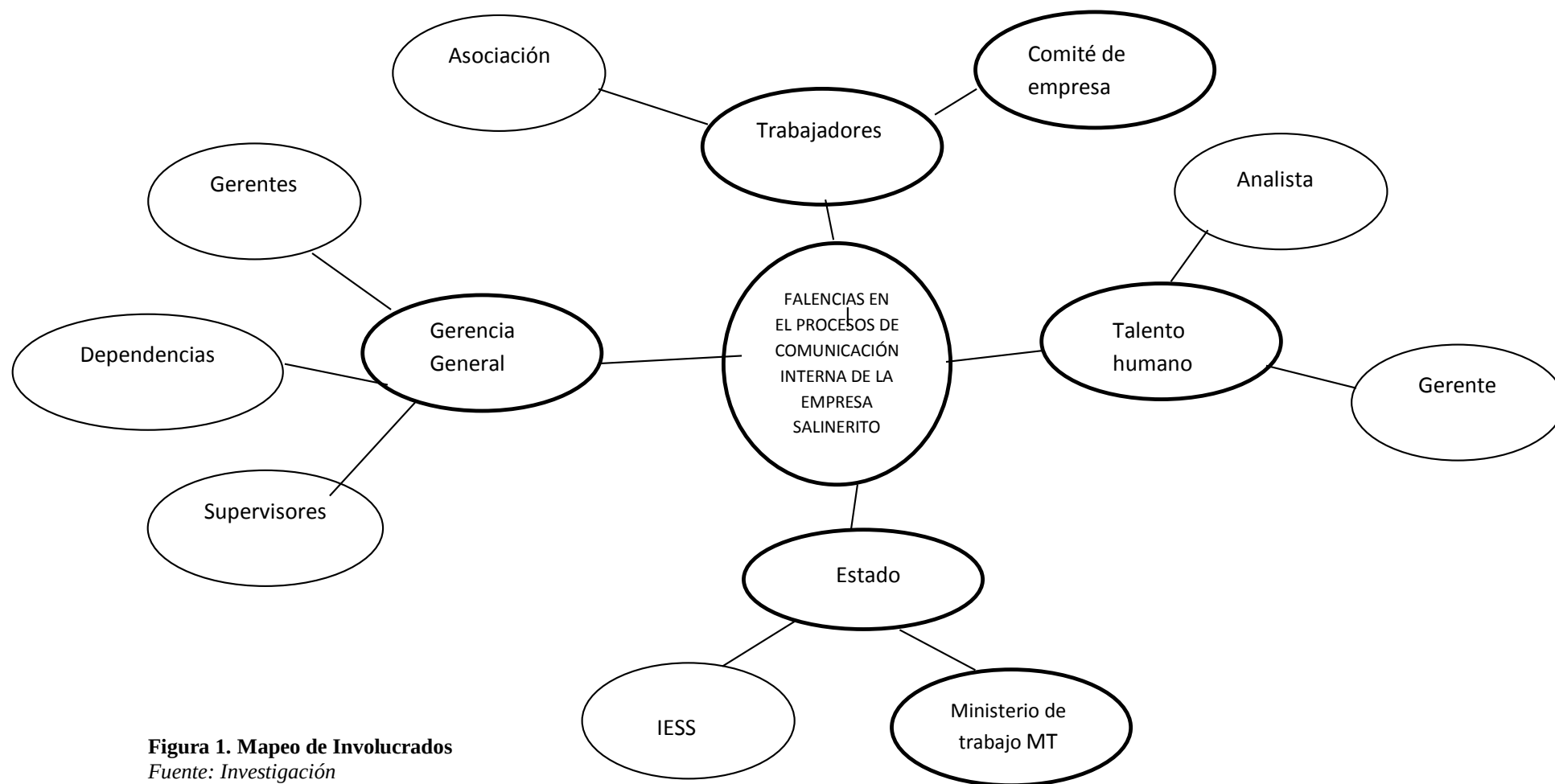


Figura 1. Mapeo de Involucrados
Fuente: Investigación

2.01.03 Contextualización del Mapeo de Involucrados.

Como se puede observar en el mapa de involucrados, parte de problema central falencias en el procesos de comunicación interna de la empresa Salinerito, por un lado se encuentra la Gerencia General la cual es la que se encarga de dar los recursos necesarios para el emprendimiento de nuevas acciones en la empresa, así como es el desarrollo del proyecto.

Como parte legislativa se encuentra el estado ya sea con el Ministerio de Trabajo, que conjuntamente con el IESS tienen como fin el contribuir al desarrollo empresarial a través de este proceso, y mediante el cual incurre el manejo y aplicación de leyes públicas, que son acatadas por las empresas privadas.

El personal de la empresa el Salinerito se encuentra involucrado, por ser un tema de interés que influye a toda la empresa en la ejecución de actividades y procesos que realiza; hay que recordar que todo lo que sucede embargo, de manera significativa el problema repercute en el cliente externo.

El Departamento de Talento Humano, es el que controla la parte del Capital humano, siendo el objetivo primordial el de mejorar las condiciones y dar herramientas para el mejor desarrollo, es de vital importancia el generar planes de capacitación, así como promover los emprendimientos de los colaboradores.

También se encuentran los trabajadores, quienes son el motor elemental de la empresa, se a ellos a quienes va direccionado el plan de capacitación, con lo cual se pretende mejorar la comunicación interna y a su vez exteriorizar el mejoramiento de la empresa al cliente externo.

Tabla 2:**MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS**

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS CAPACIDADES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Ministerio del Trabajo	Controla los beneficios del trabajador	Despreocupación de la empresa contratos de los empleadores	Contrato del empleador IESS	Contribuir en el bienestar de los trabajadores	Desinterés de la gerencia.
Estado	Garantiza la actividad económica de las empresas para el desarrollo de la productividad	Falencias en el clima laboral de la empresa	Reglamentos Leyes	Garantizar al empleado un mejor nivel de ingreso y seguridad laboral y familiar	Cambios en el staff de la empresa
Gerencia general	Mejorar la comunicación Interna	Baja producción y resultados	Humanos, financieros y tecnológicos	Mejorar el clima laboral y la estabilidad del personal	Poco presupuesto
Trabajadores	Comunicación clara y eficiente	Rumores, chismes	Código de trabajo Constitución	Desarrollar una estabilidad, mejorar condiciones de trabajo	Resistencia al cambio

Fuente: Investigación

2.02.01 Análisis de la Matriz de involucrados

De acuerdo con el cuadro anterior, se puede observar que como uno de los actores involucrados está el Ministerio del Trabajo, que es un ente regulador, que está por parte del estado, obliga que se respeten los beneficios del trabajador; el problema que percibe es la despreocupación de la empresa, por la mejora y estabilidad de los empleados, contratos de los empleadores, como un segundo está el IESS que se encarga de los contratos y estabilidad de los colaboradores.

Otro involucrado es el Estado, que es el que garantiza la actividad económica de las empresas para el desarrollo de la productividad, dentro del marco de PNBV y el cambio de la matriz productiva, desea evitar las Falencias en el clima laboral de la empresa, en la capacidad de dar reglamentos leyes, propone que al empleado un mejor nivel de ingreso y seguridad laboral y familiar, como un factor que de conflicto estaría si se dan cambios en el staff de la empresa.

Dentro de los involucrados se puede observar a la Gerencia general cuyo propósito inmediato en la empresa es el de mejorar la comunicación Interna, debido que existe una baja producción y resultados, los aportes o herramientas con que cuenta son los humanos, financieros y tecnológicos, para de esta forma llegar a un futuro con mejorar el clima laboral y la estabilidad del personal, todo con un poco presupuesto.

Los beneficiarios directos del proyecto como son los trabajadores, quienes desean que la comunicación sea clara y eficiente, evitando los famosos Rumores, chismes, ellos están amparados en el Código de trabajo, en la constitución, a futuro proponen desarrollar una estabilidad, mejorar condiciones de trabajo; en muchos casos de daría la resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

CAPÍTULO III

3.01 Árbol de problemas

3.01.01 Definición

Para entender mejor que es un árbol de problemas, se resalta la siguiente definición:

(Grundmann & Stahl, 2003, pág. 78) Lo definen como: “El árbol de problemas es una técnica de análisis que puede ser utilizada en la planificación con un marco lógico, en el diagnóstico participativo o como punto de partida para la asesoría participativa.

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Está relacionado e identifica problemas reales y presentes más que problemas aparentes, futuros o pasados; el problema se puede desglosar en proporciones más manejables y definibles. Esto permite, priorizar más claramente en relación a que problema o tema es más importante y esto a su vez, permite enfocar los objetivos haciendo más efectiva su influencia

Árbol de Problemas

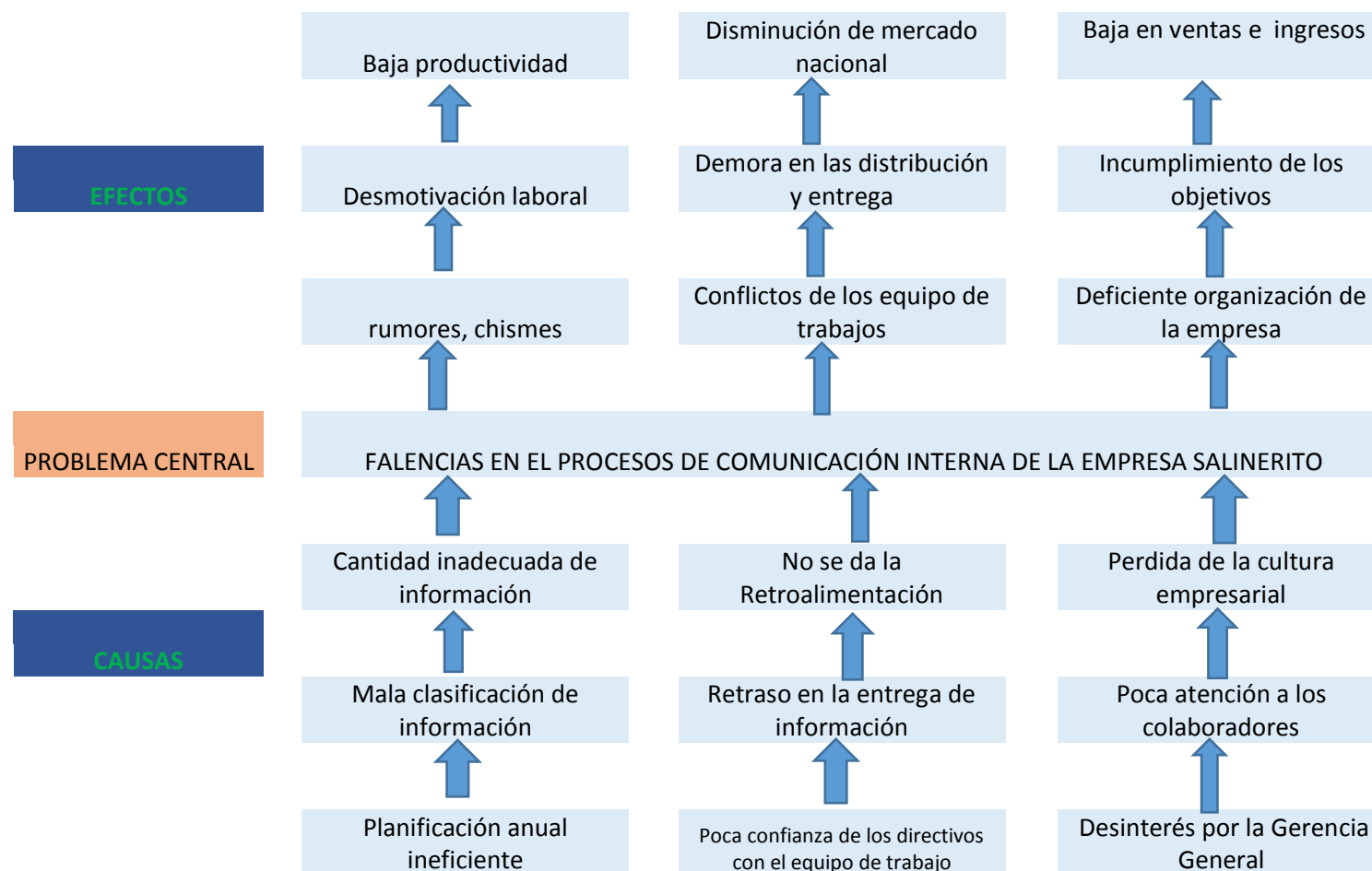


Figura 2. Árbol de Problemas
Fuente: Investigación

3.01.02 Contextualización Árbol de Problemas

En el árbol problemas se identifica de manera clara, las Falencias en el proceso de comunicación interna en la empresa el Salinerito, dentro de las causa que derivan en el problema, se mencionan: la cantidad de información (que para muchos casos de muy poca o en otros es extensa), esto se da como resultado de una mala clasificación previa de la información, que a su vez deriva de una pacificación ineficiente, en la cual no están claros los objetivos y metas trazadas para el año de actividades.

Como segunda causa se menciona que No se da una retroalimentación, provocado por el retraso en la entrega de información, ya que no se cuenta con la confianza de los directivos con los diferentes equipos de trabajo.

La tercera causa es la mala selección de los canales de comunicación, que viene como resultado por una desinterés por parte de la Gerencia General, cabe señalar que esto se da por una jerarquización, o como es conocido en el ámbito público la burocracia, que se van dando en las empresas, el centralizar el poder.

Como unas de las consecuencias o efectos negativos, que se presentan luego de la aparición del problema central, se presentan los rumores de pasillo los chismes, que son la fuente que hace que el empleado se desmotive y por ende pierda su enfoque en la empresa y baje la efectividad laboral.

Los conflictos dentro de los equipos de trabajo, son los que se prestan de manera interna para luego generalizarse dentro de toda la empresa, lo que conlleva a la demora en la entrega y distribución de los productos (entre las diferentes aéreas de la empresa); si se da las demoras emboca en la disminución del mercado nacional.

Otro efecto negativo que se da, es la deficiente organización de la empresa, al no encontrarse alineada con los objetivos, estos no se van cumpliendo en los tiempo o

periodos señalados ya en la planificación, por lo que se van disminuyendo las venta y por consiguiente los ingresos para la empresa.

3.02 Árbol de Objetivos

3.02.01 Definición

El árbol de objetivos es la versión en positivo del árbol de problemas es decir es poner en un sentido de solución los elementos encontrados den el árbol de problemas, para esto es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

En esta fase, se debe procurar una descripción de la situación esperada, la imagen objetivo que se espera alcanzar en la medida de que se pueda solucionar el problema central que se ha detectado. Esta lógica nos permite identificar las posibles alternativas de solución, que bajo la forma de proyectos o programas de inversión pueden contribuir a superar esta situación.

Poner en positivo todas las condiciones negativas del árbol de problemas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios y los que eran efectos se transforman en fines.

La importancia, además, radica en que de este último se deberán deducir las alternativas de solución que se deben plantear para superar el problema.

Las deficiencias en la reformulación señalan deficiencias en el análisis de problemas; en este caso se debe retornar a la discusión del problema central.

Árbol de objetivos

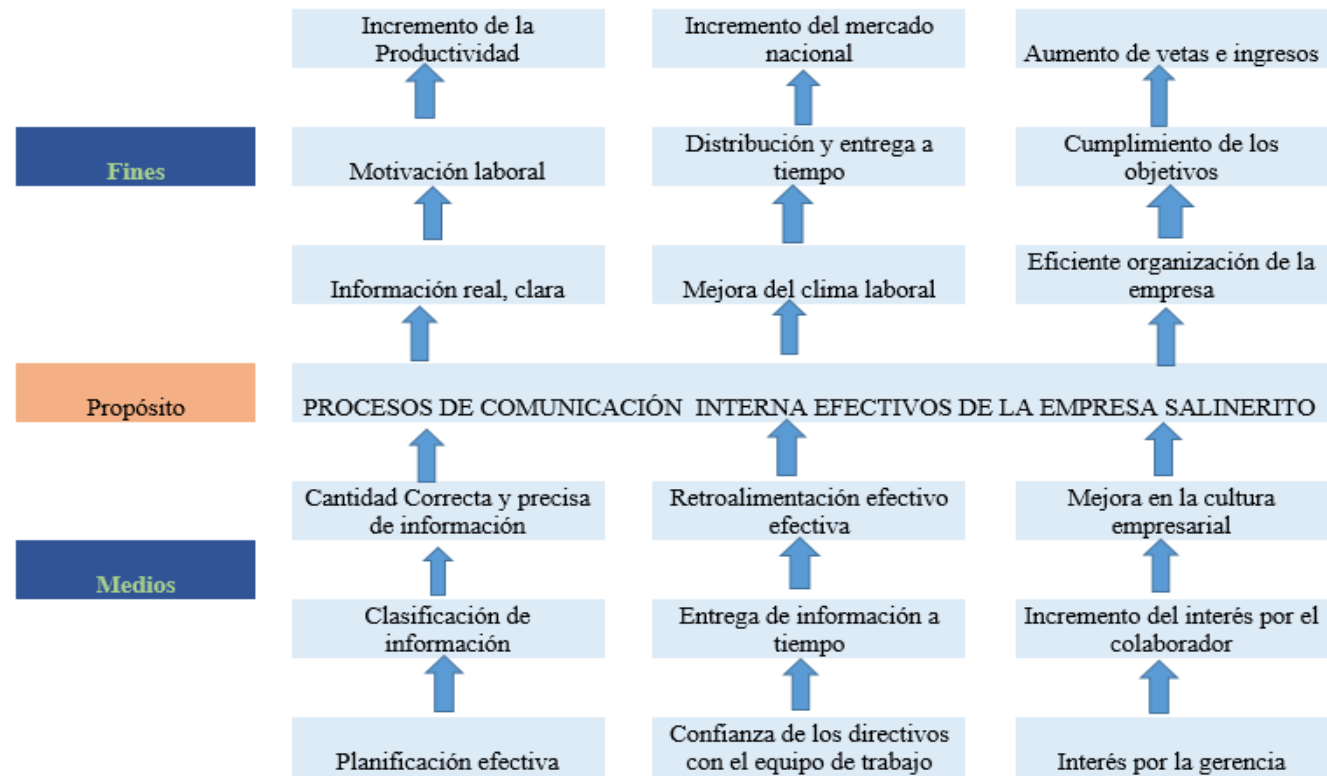


Figura 3. Árbol De Problemas
Fuente Investigación

3.02.02 Contextualización del árbol de objetivos

Ante lo expuesto en el cuadro anterior, se pone en manifiesto que el problema central se convierte en el propósito del proyecto, que dando así, Procesos de comunicación interna efectivos en la empresa Salinerito, y partiendo de los medios que permiten alcanzar dicho objetivo central, están la cantidad adecuada de información lo cual se obtiene con una buena clasificación de datos para lo cual va desde una buena y adecuada planificación.

La retro alimentación es una herramienta que utilizada de una manera correcta permite dar una mejor efectividad a todos los procesos de la empresa, esta se da con la entrega de información a tiempo en cada una de las aéreas de la empresa, y mejorando las relaciones con cada uno de los equipos de trabajo.

Un medio efectivo de canal de comunicación se da por el compromiso que ponga la gerencia a cada uno de los pasos que se den, así como este se logra si ya no existe la jerarquización, como es decir cierta información solo es para un grupo y no para todos, esta debe ser pasada a toda la organización.

Luego alcanzar el propósito central, por consiguiente se darán los fines, la desaparecen los chisme y rumores, con esto se da una mejor motivación laboral, y por consiguiente se da una mejora en la productividad; se disminuyen los conflictos en los equipos de trabajo; ya se entregan los insumos y productos a tiempo, en las fechas y horas ya señalada, por lo que se incrementa la participación en el mercado nacional.

Mejora la organización de la empresa, con esto se cumple los objetivos y metas, lo que permite llegar al incremento en las ventas y en el ingreso de la empresa.

CAPITULO IV

4.01 Analisis de alternativas

4.01.01 Definición

Para iniciar este capítulo, se debe reconocer que las alternativas consiste en identificar las posibles soluciones del problema abordado por el proyecto, ayuda al investigadora a identificar los medios posibles para la solución del problema, para posterior seleccionar aquellos que resulten más adecuados para el logro del objetivo del proyecto.

(Kotler, 2010, pág. 125) Manifiesta que:

El análisis de alternativas permite a la entidad formuladora del proyecto establecer el objetivo central del proyecto, identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados. El objetivo principal del proyecto representa un cambio social, cuyo logro es en sí mismo la solución al problema central que afecta a la población potencialmente beneficiaria. Debe ser mensurable en tiempo y esfuerzo razonables, y debe ser redactado usando verbos que denoten acción.

La alternativa seleccionada determinará las características de la intervención y, para todo efecto práctico, se constituirá en el proyecto mismo. Este paso comprende dos procesos fundamentales: el análisis de objetivos y la selección de alternativas.

Tabla 3:
Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Evaluación de los canales de comunicación	5	5	4	5	4	23	
Diseño de un plan de capacitación para mejorar la comunicación interna, con estrategias de trabajo en equipo	4	5	5	4	4	22	
Mejora de las condiciones laborales para obtener mayor compromiso de cada empleado	5	5	4	4	4	22	
Mayor productividad de los trabajadores mediante el desarrollo y crecimiento profesional	5	4	5	5	5	24	
Fortalecimiento de la comunicación y de las relaciones jefe-empleado	4	4	4	4	4	20	
Total	23	23	22	22	22	112	

Fuente: Investigación

4.01.02 Contextualización de La matriz de Alternativas

Ante el cuadro expuestos, se encuentra como una alternativa, resultado esperado que se genera con la aplicación del proyecto en primera instancia esta la Evaluación de los canales de comunicación, que su resultado es el insumo principal para la elaboración de plan su puntaje es de 23, siendo alto

Como segundo objetivo, está el Diseño de un plan de capacitación para mejorar la comunicación interna, con estrategias de trabajo en equipo; como ya se tiene una evaluación previa, es hora de dar el paso que genera el plan de capacitación, que se espera de rendimiento en la empresa y sus resultados sean palpables desde su ejecución, su puntaje es de 22 alto.

Otro objetivo también considerado como un resultado de la aplicación del manual, es el Mejora de las condiciones laborales para obtener mayor compromiso de cada empleado, con esto, no solo mejora el clima y el entorno para el empleado, sino para todas las áreas de la empresa, su puntaje es 22 alto.

La Mayor productividad de los trabajadores mediante el desarrollo y crecimiento profesional, es uno de los objetivos más buscados por el proyecto, con este se da una mejor estabilidad y compromiso del empleado, 24 es su puntaje uno de los más altos.

El Fortalecimiento de la comunicación y de las relaciones jefe-empleado, como se conoce el llegar al jefe es complicado o que el jefe no sepa cómo decir o pedir las cosas es un hecho que se da en el diario vivir laboral, es por esto que se pretende tener una comunicación lineal, sin dejar de hecho el respeto y valor que se merecen los supervisores y jefes.

4.02 Matriz de Impacto de Objetivos

4.02.01 Definición

El impacto de objetivos consiste en identificar la viabilidad del propósito del proyectos mediante el análisis de diferentes escenarios y medir su relación con el objetivo; permite a la entidad formuladora del proyecto identificar los medios posibles para la solución del problema y seleccionar, luego, aquellos que resulten más adecuados para el logro del objetivo del proyecto.

A lo expuesto anteriormente, se amplía con lo siguiente:

La evaluación de impacto tiene por objeto determinar si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares o instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa evaluación de impacto también permite examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas (Robayo, 2013, pág. 95)

Este análisis se efectúa, en base al instrumento denominado árbol de objetivos, sobre los resultados obtenidos en el análisis de problemas, lo cuales son descritos como situaciones negativas, percibidas como tales por los involucrados, se transforman en estados positivos, configurando la situación deseada, de carácter ideal, en la que los problemas serían solucionados

Tabla 4:
Matriz de Impacto de Objetivos

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto en género	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	TOTAL
Procesos de comunicación interna efectivos de la empresa Salinerito	Los beneficios incrementan la productividad de los empleado (3)	Favorece el crecimiento profesional de hombres y mujeres(3)	Mejorar el entorno social y clima laboral (5)	Cumple con las expectativas de la empresa y de su personal (5)	Apoya al cumplimiento de los objetivos empresariales (5)	21 Alto
	El proyecto beneficia a todas las áreas de la empresa (5)	Aumenta el trabajo en equipo integra a hombres y mujeres (5)	Promueve el bienestar del personal de la empresa (5)	Busca y desarrolla líderes (3)	Participación de todos los beneficiarios (5)	23 Alto
	Toda la información necesaria para la realización de este proyecto serán otorgados por parte de la empresa (5)	Mejora el ingreso tanto de hombres como mujeres (3)	Los materiales y suministros utilizados para el proyecto causan un mínimo impacto ambiental (5)	Se fortalece todo el canal de comunicación (5)	Se fortalece el capital humano con el que cuenta la empresa (5)	23 Alto
	Está respaldado y autorizado por la gerencia general (5)	Se incrementa la satisfacción personal y profesional de hombres y mujeres (5)	Promueve una mejor relación interna ente empleados y jefes departamentales (5)	Los beneficiados son los clientes internos como los externos (3)	Se puede conseguir el mejoramiento continuo (3)	21Alto
		Interrelaciona a hombres y mujeres	Disminuye tiempos muertos y agiliza el trabajo(5)	Se da la mayor productividad	Fortalece las relaciones con los proveedores a largo plazo (5)	19 Medio alto

	Mejora la calidad y desempeño de los empleados (3)	para encontrar su estabilidad y equilibrio en el trabajo (5)		beneficiando a la empresa y a los trabajadores (5)		
	21 puntos	21 puntos	25 puntos	19 puntos	23 puntos	109 puntos Alto

Fuente: Investigación

4.02.01 Contextualización de la Matriz de Impacto de Objetivos

En la Matriz de impactos de objetivos, se determina el peso con las condiciones, escenarios que se presenta, y dan aporte al propósito central del proyecto como se tiene, en la Factibilidad de lograrse, en donde se coloca los elementos, condiciones, estas permiten que el objetivo y a su vez el proyecto llegue a culminarse, uno de ellos es los beneficios incrementan la productividad de los empleado, otro el proyecto beneficia a todas las áreas de la empresa es decir no se centra o es mezquino, va direccionado a toda la empresa, uno de los factores que permite este desarrollo y da luz verde al proyecto es, toda la información necesaria para la realización de este proyecto serán otorgados por parte de la empresa.

Otro factor a evaluarse es el Impacto en género, el cual es de suma importancia, mediante se da una equidad y valor a los derechos de la mujer y del hombre, como se tiene el favorece el crecimiento profesional de hombres y mujeres, aumenta trabajo en equipo integra a hombres y mujeres, partiendo del principio básico que somos iguales y que no hay discriminación, se da la mejora el ingreso tanto de hombres como mujeres, se incrementa la satisfacción personal y profesional de hombres y mujeres, para concluir la interrelaciona a hombres y mujeres para encontrar su estabilidad y equilibrio en el trabajo , esto genera un mejor ambiente de trabajo.

En lo que implica en el Impacto ambiental, como es un proyecto direccionado al personal de la empresa, el factor humano mejorar el entorno social y clima laboral, promueve el bienestar del personal de la empresa; cabe recalcar que los materiales y suministros utilizados para el proyecto causan un mínimo impacto ambiental, cumpliendo con normas y estándares de consumo mínimo de insumos.

En la Relevancia, es decir, hace que el proyecto tenga envergadura, importancia, está que cumple con las expectativas de la empresa y de su personal, busca y desarrolla líderes, y un valor muy importante es se fortalece todo el canal de comunicación, dando un valor al servicio, cuando los beneficiarios son el cliente interno y externo.

Dentro del análisis esta la Sostenibilidad del mismo, en lo cual se encuentran que apoya al cumplimiento de los objetivos empresariales, existe una participación de todos los beneficiarios, Se fortalece el capital humano con el que cuenta la empresa, se puede conseguir el mejoramiento continuo, estas son las principales razones que permiten la continuidad del proyecto.

4.03 Diagrama de Estrategias

4.03.01 Definición

El diagrama visualiza las decisiones tomadas durante la elaboración de la estrategia y sus consecuencias sobre los objetivos seleccionados y los impactos esperados. El diagrama de decisiones constituye un complemento útil a los diagramas de objetivos y de efectos.

Los documentos que presentan las estrategias de cooperación exponen en general un conjunto de objetivos entre los cuales puede distinguirse uno o varios objetivos globales, objetivos operativos relativos a los proyectos concretos de ayuda y un conjunto de objetivos intermedios situados a distintos niveles. Las decisiones que toman los autores de los documentos de estrategia y de programación tienen en cuenta especialmente (Salas, 2013, pág. 36)

Las estrategias se conciben al final de un proceso que integra objetivos globales, elementos de contexto y orientaciones de los socios. El diagrama de decisiones representa el proceso de concepción, la consideración de la información clave, la intervención de las partes interesadas y la gestión del calendario.

Diagrama de Estrategias

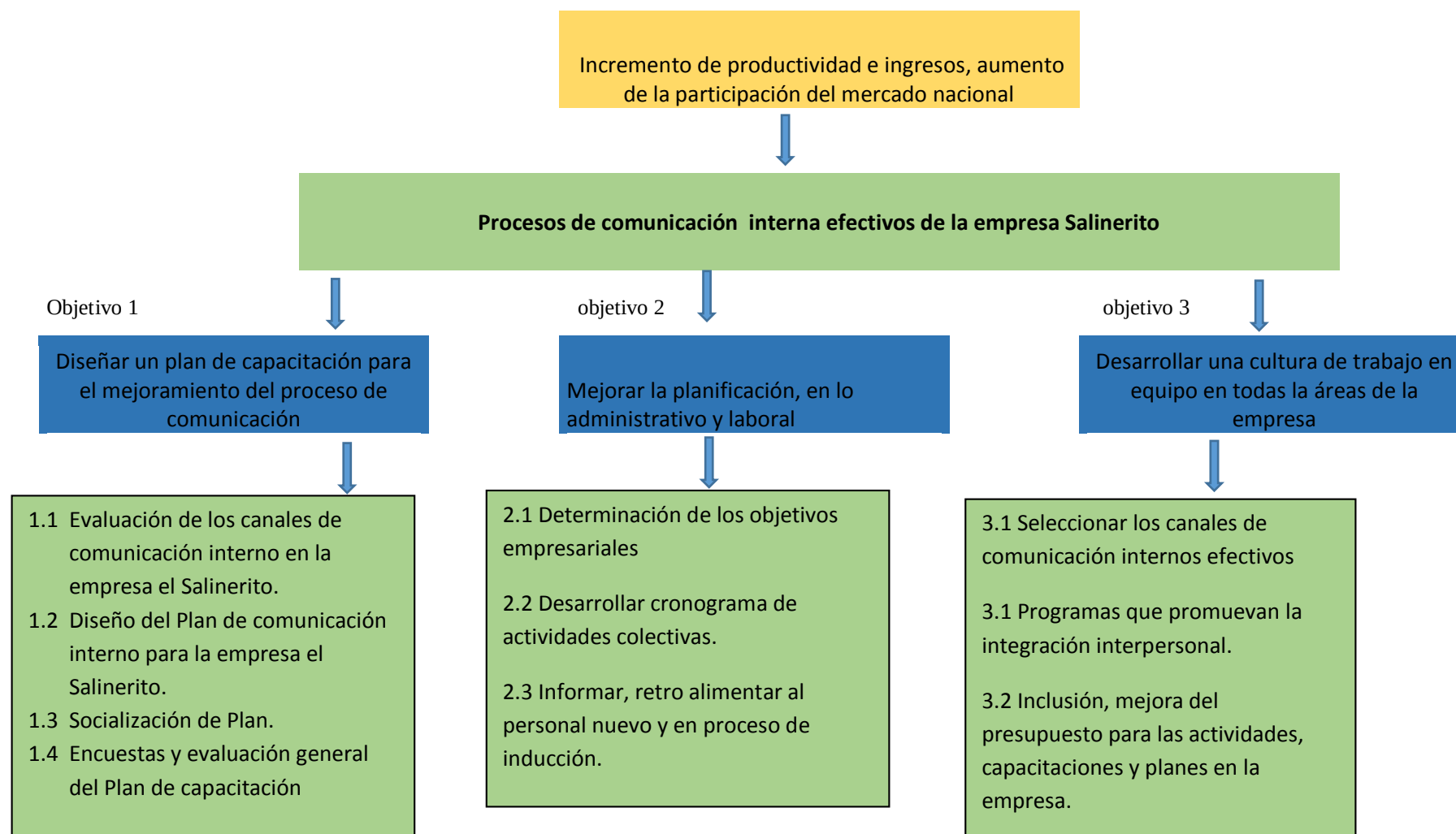


Figura 4. Diagrama de Estrategias

Fuente: Investigación

4.03.02 Contextualización del Diagrama de Estrategias

En el diagrama de estrategias se puede ver que como Finalidad del proyecto: Incremento de productividad e ingresos, aumento de la participación del mercado nacional, cuyo cumplimiento está condicionado al propósito central, Procesos de comunicación interna efectivos de la empresa Salinerito; cuyo cumplimiento o no del propósito central está conjugado con las acciones, para este caso las estrategias que se propongan.

Una de las estrategias planificadas es el Diseñar un plan de capacitación para el mejoramiento del proceso de comunicación, que contenga la evaluación y los resultados, para es su posterior aplicación se determinen los cambios que ha generado en dicho plan de capacitación, esta se convierte en una herramienta de logro, permite el Desarrollar y fomentar el trabajo en equipo, y a su vez pretende fomentar el crecimiento personal, profesional y familiar de los empleados; para lo cual se determinan cuatro actividades como son: la evaluación de los canales de comunicación interno en la empresa el Salinerito, el diseño del Plan de comunicación interno para la empresa Salinerito, socialización de Plan y como última acción de la estrategia la realización de encuestas y evaluación general del Plan de capacitación

Otra estrategia planteada es el Desarrollar una cultura de trabajo en equipo en todas la áreas de la empresa, como se menciona anteriormente, es imperante que el mejoramiento del clima laboral y su entorno genere mejores resultados, vistos en el cliente interno, y este resultado se vea reflejado con la satisfacción del cliente externo; el Motivar a los supervisores a que sean líderes y desarrollen el potencial de sus colaboradores, lograr tener líderes en cada área o departamento compromete más aun al personal de la empresa; Contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados, los cuales se ven no solo como colaboradores, sino, como parte de una familia integral que busca el bienestar y progreso en común ; para la consecución de la estrategia antes mencionada se realizarán las siguientes acciones, seleccionar los canales de comunicación internos efectivos, Programas que promuevan la integración

interpersonal, y como es lógico es de consideración la Inclusión, mejora del presupuesto para las actividades, capacitaciones y planes en la empresa.

Como una estrategia está el Mejorar la planificación, en lo administrativo y laboral, si se cuenta con un departamento de talento humano más comprometido y pendiente de los deberes y obligaciones que debe cumplir, este debe establecer una mejor relación con la gerencia y se dé una mejor aplicación de los principios administrativos que otorgue mejoras en la planificación y eventos de capacitación, con ello la participación activa y permanente de los jefes, supervisores en el proceso de comunicación; destinar presupuestos para planes y acciones de capacitación permanentes, con sus respectivos calendarios durante el año, esto muestra una acertada dirección y empoderamiento de las prioridades de la empresa, no solo de manera momentánea sino de forma constante y permanente que dé resultados de forma inmediata y con perspectivas a largo plazo, con lo expuesto, se debe determinar de los objetivos empresariales, también desarrollar cronograma de actividades colectivas y por último el informar, retroalimentar al personal nuevo y en proceso de inducción.

4.04 Matriz de Marco Lógico

4.04.01 Definición

El marco lógico se presenta como una matriz de filas y columnas de cuatro por cuatro.

En esta matriz, la primera columna contiene los objetivos (de fin, de propósito, productos y actividades); la segunda, los indicadores mediante los que se medirá el grado de cumplimiento de tales objetivos. En la tercera se incorporan los medios de verificación y la cuarta, contiene los supuestos definidos (Ministerio de educación, Chile, 2006, pág. 6).

El Marco Lógico es una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación. Se puede modificar y mejorar repetidas veces, tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto o programa, incluso durante el funcionamiento del mismo.

Tabla 5:*Matriz de Marco Lógico*

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin Incremento de productividad e ingresos, aumento de la participación del mercado nacional	Aumento en 5% de ventas a nivel nacional Incremento de los pedidos a nivel local y provincial	Informes de Contabilidad Documentos de Bodega Documentos de pedidos Hojas de ruta Informes del SRI en web	El apoyo del Gobierno nacional a la producción interna y crecimiento de la empresa nacional, y las leyes que se dan permiten el crecimiento de la empresa. El Ministerio de relaciones laborales y el Instituto Ecuatoriano de seguridad social colaboran de manera efectiva en el control y aplicación de sus leyes
Propósito Procesos de comunicación interna efectivos de la empresa Salinerito	Disminución de los tiempos de entrega y elaboración de los productos del Salinerito	Informes de producción Auditorías internas Evaluaciones y encuestas realizadas a los proveedores y clientes mayoristas	Cumplimiento de estándares internacionales de calidad, seguridad, en la elaboración de los productos. Apoyo y seguimiento de la gerencia
Componentes 1. Diseñar un plan de capacitación para el mejoramiento del proceso de comunicación.	Se reducen los conflictos entre áreas por el equivocado liderazgo que se llevaba a cabo	Informes de talento Humano Memos Internos Documentos elevados al intranet Evaluaciones realizadas de manera interna	Aprobar las estratégicas y planes que apoyan al cumplimiento del plan de capacitación

2. Mejorar la planificación, en lo administrativo y laboral. 3. Desarrollar una cultura de trabajo en equipo en todas la áreas de la empresa	La atención recibida por parte de los jefes es más cordial. El crecimiento personal de los empleados se ve reflejado con el compromiso que tienen en su rendimiento laboral. La producción se agiliza y se desarrolla a tiempos de entrega El liderazgo efectivo se da responsabilidades claras y permite la evaluación y control para cumplir el 100% de objetivos.	Reporte de Entra y salida de personal Datos de las entrevista Encuestas de satisfacción	
Actividades 1.1 Evaluación de los canales de comunicación interno en la empresa el Salinerito. 1.2 Diseño del Plan de comunicación interno para la empresa el Salinerito. 1.3 Socialización de Plan. 1.4 Encuestas y evaluación general del Plan de capacitación	Presupuesto Impresiones Certificados Personal axilar Capacitador Alimentación Transporte	Cotizaciones Proformas Evaluaciones del evento Informes del curso Lista de asistentes Firmas de compromiso	La gerencia aprueba y destina el presupuesto de manera regula Se cuenta con el compromiso de cada uno de los empleados en beneficio personal y empresarial

2.1 Determinación de los objetivos empresariales 2.2 Desarrollar cronograma de actividades colectivas. 2.3 Informar, retro alimentar al personal nuevo y en proceso de inducción. 3.1 Seleccionar los canales de comunicación internos efectivos 3.1 Programas que promuevan la integración interpersonal. 3.2 Inclusión, mejora del presupuesto para las actividades, capacitaciones y planes en la empresa.	Equipos Seguros Instalaciones		
---	--	--	--

Fuente: Investigación

4.04.02 Contextualización de la Matriz de Marco Lógico

Como ultima matriz se encuentra la de Marco Lógico, cuyo fin del proyecto es el incremento de productividad e ingresos, aumento de la participación del mercado nacional, un indicador de cumplimiento es aumento en 5% de ventas a nivel nacional, así también el incremento de los pedidos a nivel local y provincial, los medios de verificación, los informes de contabilidad, documentos de bodega, documentos de pedidos, hojas de ruta, informes del SRI en web, como supuesto exógeno que permite la continuidad del proyecto está el apoyo del Gobierno nacional a la producción interna y crecimiento de la empresa nacional, y las leyes que se dan permiten el crecimiento de la empresa, como el Ministerio de relaciones laborales y el Instituto Ecuatoriano de seguridad social colaboran de manera efectiva en el control y aplicación de sus leyes.

Como Propósito central de proyecto Procesos de comunicación interna efectivos de la empresa Salinerito, el indicador que señala cumplimiento de este objetivo es la disminución de los tiempos de entrega y elaboración de los productos del Salinerito, sus documentos para la verificación son: los informes de producción, auditorías internas, evaluaciones y encuestas realizadas a los proveedores y clientes mayoristas, los supuestos que permiten la ejecución del proyecto son el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, seguridad, en la elaboración de los productos, y el apoyo y seguimiento de la gerencia.

Sus componentes son: prestar más interés por la opinión, inquietudes de los empleados, mejora los canales de comunicación y el clima laboral, liderazgo efectivo, que busque bienestar interno, externo, adecuada planificación en el ámbito laboral y administrativo; los indicadores de cumplimiento se reducen los conflictos entre áreas por el equivocado liderazgo que se llevaba a cabo, la atención recibida por parte de los jefes es más cordial, el crecimiento personal de los empleados se ve reflejado con el compromiso que tienen en su rendimiento laboral, la producción se agiliza y se desarrolla a tiempos de entrega, y uno de los más palpables, el liderazgo efectivo se da responsabilidades claras y permite la evaluación y control para cumplir el 100% de

objetivos; se verifica mediante los informes de talento Humano, memos internos, documentos elevados al intranet, evaluaciones realizadas de manera interna, reporte de entrada y salida de personal, datos de las entrevistas, encuestas de satisfacción; todo en base al supuesto de que los accionistas y gerencia den la aprobación las estrategias y planes que apoyan al cumplimiento del plan de capacitación.

Las actividades que están diseñadas para el proyecto son: evaluación de los canales de comunicación y resultados en función de tiempos en la empresa el Salinerito, identificación de líderes de cada área o jefatura, establecimiento de relaciones (actividades) con los integrantes del equipo, identificación de fortalezas y debilidades de los líderes, ejecución de plan de capacitación, monitoreo y capacitación permanente; para lo cual se detalla el los insumos necesarios para el presupuesto; los cuales son verificados con las cotizaciones, proformas, evaluaciones del evento, informes del curso, lista de asistentes, firmas de compromiso; los supuestos son : La gerencia aprueba y destina el presupuesto de manera regular, se cuenta con el compromiso de cada uno de los empleados en beneficio personal y empresarial

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.01 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

5.01.01 Fuente primaria.

La encuesta es la principal fuente recolección de la información en la investigación, con esta herramienta se puede conocer de una manera más objetiva la opinión de todos los empleados que son parte u objeto de estudio y permite detectar los factores, elementos que inciden en el modelo de comunicación utilizado actualmente en la empresa, conocer sus falencias sus puntos que se pueden mejorar, los resultados o tabulaciones son el claro reflejo de las condiciones que se encuentra la empresa , en lo que corresponde a la comunicación interna.

5.01.02 Fuentes secundarias.

Este proyecto, también se basa en la información bibliográfica seleccionada, que está especializada en lo que a Comunicación interna se refiere, como son artículos, revistas, informes, artículos científicos, así también trabajos de grado y otros materiales que contengan información relevante para la sustentar esta investigación.

5.01.03 Población.

En base a lo anterior expuesto, es imperante el aclarar que la población es el conjunto de participantes que son el objeto de estudio de la investigación.

Se toma la totalidad de empleados de la Empresa el Salinerito, formada por 30 empleados, de los cuales 17 son hombres y 13 mujeres, repartidos en todas las áreas de la empresa.

5.01.04 Muestra.

Como es una investigación en la cual se tiene un universo menor a 200 y por razones netamente técnicas, para realizar el diagnóstico de la comunicación interna se toma como muestra al total de colaboradores del Salinerito.

Análisis de la encuesta de la comunicación interna en la empresa El Salinerito Preguntas

1. Mantengo informadas a las personas que tengo a mi cargo o a mis compañeros de cualquier dificultad que se presenta en el trabajo

Tabla 6:

Información a personal a Cargo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	47%
Casi Siempre	12	40%
Algunas veces	4	13%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

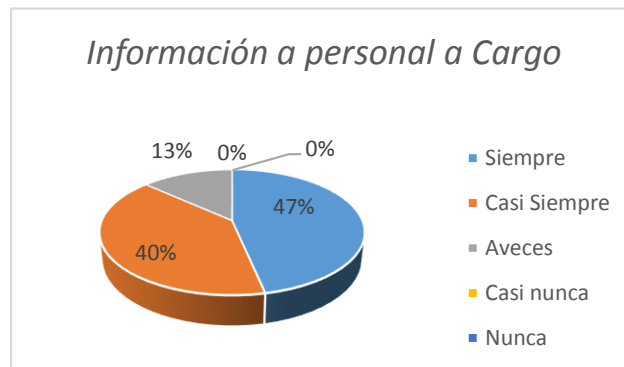


Figura 5. Información a personal a Cargo

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 47% de los empleados siempre comunican sus dificultades que se presentan en el trabajo, esto significa que son pocas las ocasiones en las cuales los empleados recurren a sus compañeros y jefes sobre problemas en la empresa, el cual debería iniciarse desde cada departamento, esto muestra que existe poca confianza entre compañeros. Mientras que el 40% manifiesta comunicarse de manera continua. No obstante el 13% manifestó que son pocas las ocasiones que han informado sus deficiencias, debido a la ausencia de actividades donde puedan relacionarse los miembros de la empresa, ya reuniones o charlas actividades que impulsan a los empleados a transmitir su mensaje, a su vez por motivos de ausencias de flujos o canales de comunicación con otras áreas de la empresa.

2. Al interior del SALINERITO, todos nos conocemos y respetamos los unos a los otros

Tabla 7:

Respeto unos a otros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	53%
Casi Siempre	8	27%
Algunas veces	6	20%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

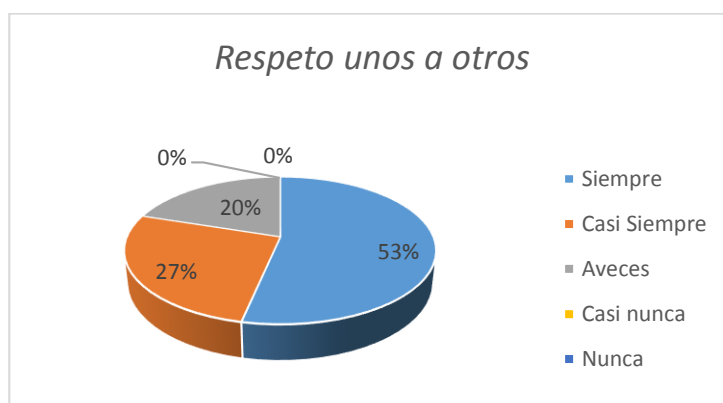


Figura 6. Respeto unos a otros

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 53 % de los empleados manifiesta que siempre todos los empleados se conocen y respetan unos a otros, mientras que un 27% dicen que casi siempre existe respeto, esto muestra una falla en la socialización entre los empleados, al no haber entablado conversaciones entre todos los miembros de la empresa, se pudo haber promovido la desconfianza entre empleados, por tal motivo se debe concienciar a los empleados a que actúen de manera interpersonal, reforzar dicha relación y ética con los demás. A su vez sienten no conocer a todos los miembros de su grupo o empresa, debido a que nunca han tratado o intercambiado mensajes ya sea de manera formal o informal, así mismo las actitudes de ciertos individuos no son las adecuadas, debido a falta de valores y principios que deben ser inculcados por los mandos superiores.

3. La empresa nos brinda programas de capacitación pertinentes

Tabla 8:

Programas de Capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	40%
Casi Siempre	11	37%
Algunas veces	6	20%
Casi Nunca	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

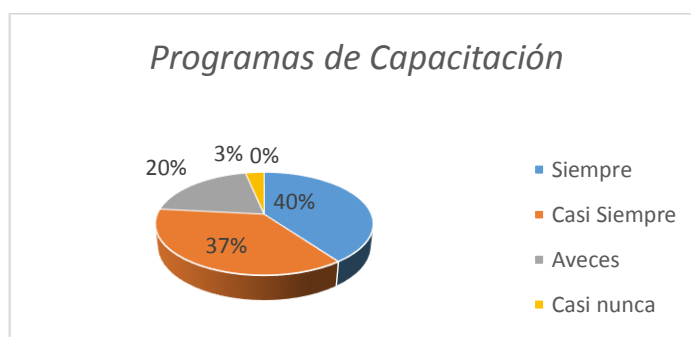


Figura 7. Programas de Capacitación

Fuente: Encuesta

Análisis:

Un 40% de los encuestados manifiesta que las capacitaciones han sido constantes, por lo cual la empresa debería dedicarse a realizar capacitaciones en todas las áreas, no solo en específicas, con lo cual se promoverá la productividad y la cooperación, iniciando y preparando vínculos y relaciones entre miembros de todas las nieves de la empresa. Un porcentaje similar se repite en que la mayoría de ocasiones la empresa ha entregado capacitaciones oportunas, no obstante el 20% manifiesta que son pocos los programas de capacitaciones que la empresa ha otorgado, esto puede deberse que la gran parte de capacitaciones o charlas son exclusivas o en su mayoría para determinados empleados o niveles superiores, lo que ha cohibido a los varios empleados de recibir el mismo número de charlas, así mismo esto afecta en gran medida la capacidad de la personas de conocer y tratar con otros miembros, impidiendo ganar habilidades sociales e interpersonales, lo que se vincula a que varios empleados manifiesten no conocer en su totalidad a todos los miembros de su equipo de trabajo.

4. Al ingresar a mi puesto de trabajo recibí una inducción adecuada al cargo y a la empresa en general

Tabla 9:

Inducción adecuada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	33%
Casi Siempre	8	27%
Algunas veces	6	20%
Casi Nunca	6	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

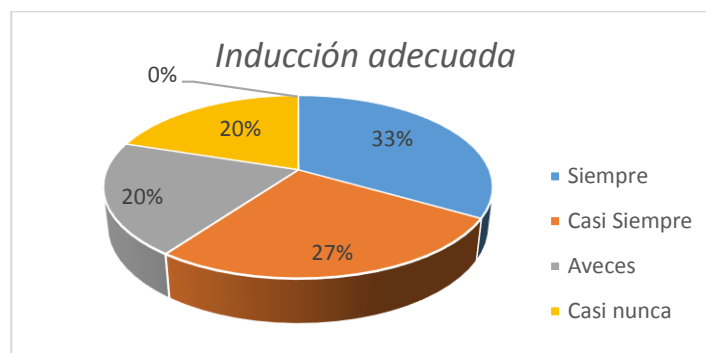


Figura 8. Inducción adecuada

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 33% de los empleados muestra que al iniciar en su puesto de trabajo obtuvo una inducción apropiada para saber desenvolverse de manera eficiente, a su vez el 27% dice que casi siempre se realizó su inducción de manera adecuada. En cuanto al 20% en dos áreas importantes del pastel, dicen que su inducción fue escasa o casi nula, lo que muestra que son solamente algunos puesto de trabajo los que otorgan una inducción y orientación adecuada para desempeñar su rol en la empresa, lo que afecta al desenvolvimiento de los empleados, al no conocer cuál es cadena de mando, no sabe a quién debe reportar, peor aún no conocerá a todos los miembros de su equipo, sin esto los objetivos y cultura organizacional son diferentes en cada empleado, por lo que la empresa deberá poner mayor atención a los requerimientos y conocimientos de los nuevos empleados es sus puestos de trabajo.

5. Me comunican de forma clara los objetivos, funciones y tareas de mi trabajo

Tabla 10:

Información Clara

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	43%
Casi Siempre	9	30%
Algunas veces	5	17%
Casi Nunca	2	7%
Nunca	1	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

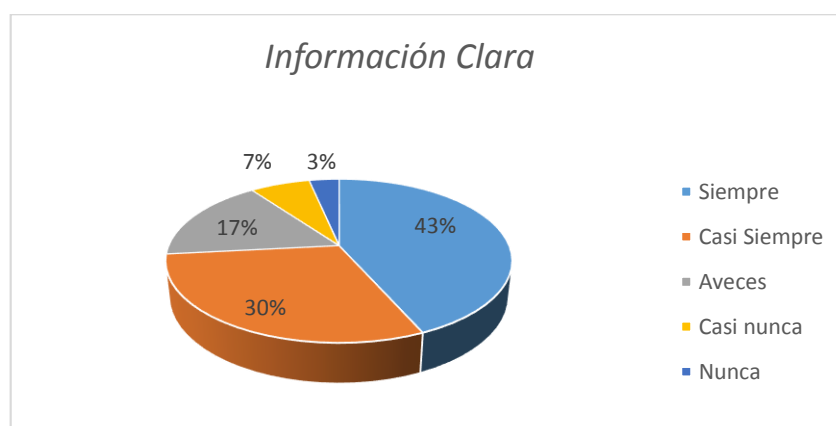


Figura 9. Información Clara

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 43% de los encuestados manifiesta que los objetivos y funciones de trabajo son especificados, el trabajo de la administración está controlado ya que parte de sus nomina conoce sus funciones, lo que favorece una mayor productividad dentro de la empresa, no obstante el 17 % y un 7% manifiesta no estar al tanto de las principales metas de la empresa, es decir que los empleados no conocen cuál es su verdadero rol en la empresa, no conocen su propósito ni misión en la empresa, al carecer un vínculo entre los mandos altos con los bajos se inhibe a los miembros de conocer la meta de la empresa, este problema nacería en la inducción, ya que es aquí donde se menciona sus responsabilidades.

6. En el Salinerito, las informaciones se comunican a todo el personal de manera eficiente y rápida

Tabla 11:

Información eficiente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	27%
Casi Siempre	14	47%
Algunas veces	6	20%
Casi Nunca	1	3%
Nunca	1	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

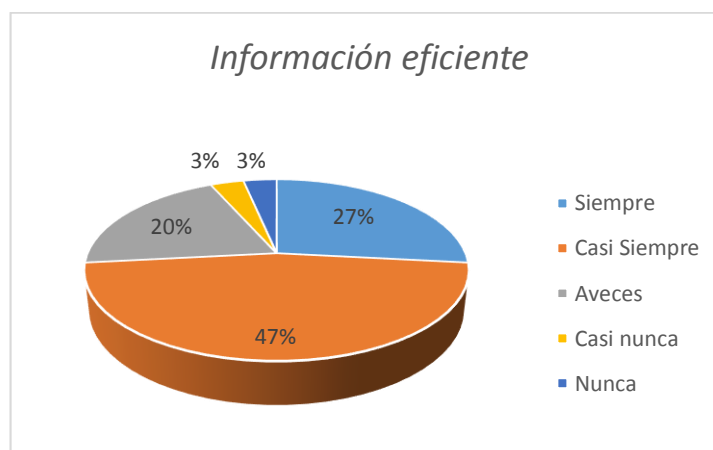


Figura 10. Información eficiente

Fuente: Encuesta

Análisis:

Solamente el 27% de los miembros de la empresa dicen que siempre la información llega de manera oportuna, aquí se aprecia un problema entre los canales de comunicación, entre supervisor y subordinado, donde al no tener un lugar específico de información y al no tener confianza con sus jefes o compañeros, cohibe a los empleados conocer noticias referentes a la organización. No obstante un 47% dice estar conforme con que el flujo de comunicación y transmisión de información es el idóneo, esto se puede deberse a que parte de los empleados como se mencionó antes están en mayor contacto con sus superiores, ya sea por compartir mayor tiempo con ellos o porque su trabajo los impulsa a hacerlo, a su vez el canal de comunicación puede solo favorecer a un grupo de personas, por lo que se debería modernizar la manera de transmitir mensajes.

7. En la empresa me proporciona la atención necesaria cuando tengo que resolver alguna inquietud sobre mí nómina o realizar reclamos

Tabla 12:

Atención al personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	20%
Casi Siempre	9	30%
Algunas veces	7	23%
Casi Nunca	6	20%
Nunca	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

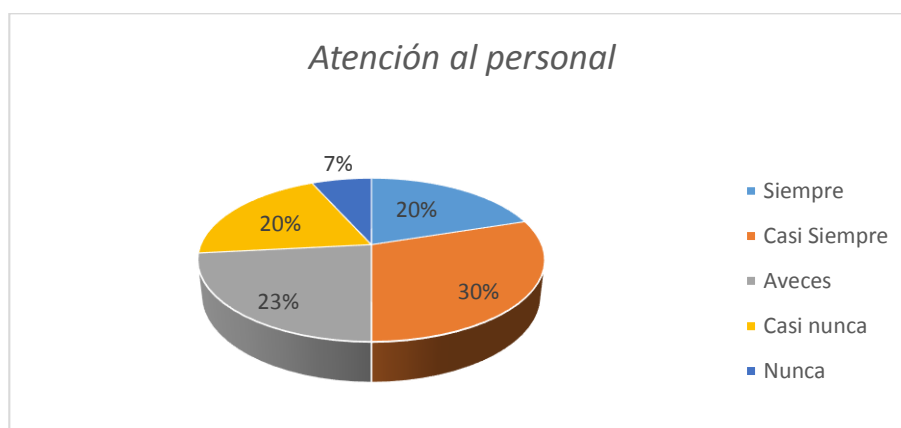


Figura 11. Atención al personal

Fuente: Encuesta

Análisis:

Solamente el 20% de los empleados manifiestan que la empresa siempre atiende sus inquietudes y reclamos, lo que denota la falta de atención por parte de los altos mandos por resolver las dificultades y problemas que los miembros tienen, esto la empresa deberá mejorar para incentivar sus empleados a comunicar los inconvenientes que observan, dar una retroalimentación a la empresa y así estos se sientan importantes. Así mismo otro 20% de los empleados manifiestan que los niveles superiores no escuchan sus reclamos, debido a que no existe aparente trámite o proceso para realizar este tipo de comunicación y si existe este es obsoleto ya que no resuelve la mayoría de problemas dentro de la organización, a su vez la nula capacidad de poder tratar con sus superiores, le impide poder entablar una relación con su jefe.

8. Los reportes informativos, novedades, reuniones, avisos importantes se presentan de manera formal y a tiempo

Tabla 13:

Formalidad de la información

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	20%
Casi Siempre	7	23%
Algunas veces	12	40%
Casi Nunca	3	10%
Nunca	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

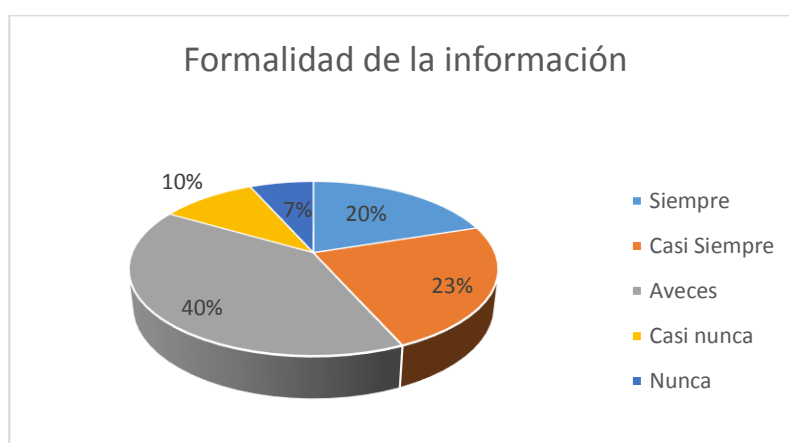


Figura 12. Formalidad de la información

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 20% muestra que las novedades internas de la empresa se presentan a tiempo y de manera formal, es decir que son pocos los supervisores o empelados que tienden a usar herramientas modernas y de coyuntura para transmitir comunicados, esto demuestra que la mayor parte de ocasiones la empresa tiende a informar de manera espontánea y no preparada, lo cual muestra descuido por parte de la administración hacia los empleados, esto se puede demostrar ya que el 40% de los encuestados dice que los avisos importantes no le llegan con la prontitud necesaria, aquí se observa desbalances entre ciertos empleados con otros, ya que son varios los que se comunican de manera ortodoxa, mientras otro porcentaje no recibe mensajes formales, debido a la falta de cultura por parte de los empleados a usar metodologías de escritura adecuada, a su vez los niveles superiores envían mensajes a sus subordinados pero estos no los transmiten con la prudencia necesaria, lo que demuestra problemas en la circulación de información

9. El flujo de comunicación es adecuado y razonable

Tabla 14:

Calidad de información

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	33%
Casi Siempre	5	17%
Algunas veces	9	30%
Casi Nunca	6	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

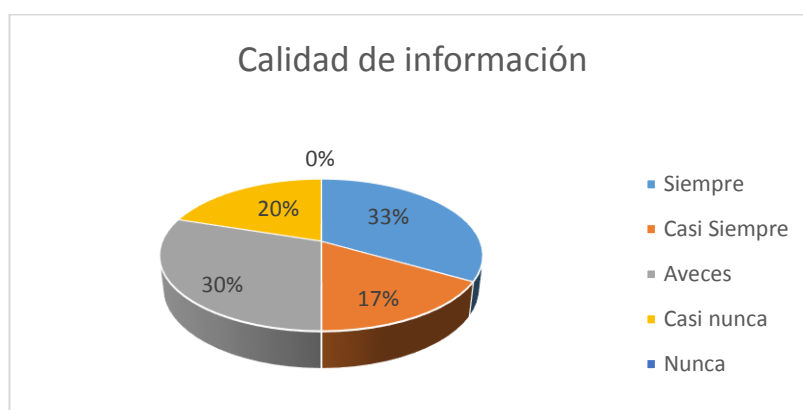


Figura 13. Calidad de información

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 33% asegura que los canales de información es el apropiado para la empresa, mientras que el 30% dice que pocas veces el flujo de comunicación es el indicado, esto muestra que hay mucho por mejorar en cuanto a la transmisión de mensajes se refiere, ya que varios empleados pueden considerar tradicional el flujo de comunicación, por lo cual se debe modernizar y buscar nuevos canales de información aptos para las tendencias actuales de las organizaciones, a su vez se encuentra un vínculo la pregunta anterior, donde son varias las personas que reciben los boletines a tiempo, debido a la ausencia de carácter formal por parte de los supervisores hacia sus empleados o son solo ciertos empleados que por conveniencia o relación con sus superiores quienes se pueden comunicar de manera eficiente con sus jefes.

10. Consideras que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo

Tabla 15:

Confianza con los superiores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	30%
Casi Siempre	12	40%
Algunas veces	6	20%
Casi Nunca	2	7%
Nunca	1	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

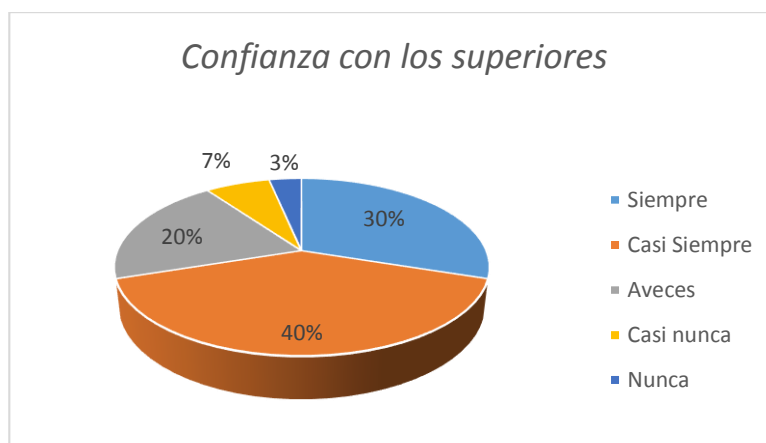


Figura 14. Confianza con los superiores

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 30% de los empleados sienten que su jefe o supervisor atiende sus inquietudes, debido a que para algunos empleados el canal de información donde pueden intercambiar ideas con sus jefes es el adecuado o propicio, no obstante para el 20% manifiestan que son pocas la veces en las que puede conversar con sus jefes, por lo que es necesario que los jefes tengan tiempo específicos u horas neutrales donde las dudas y dificultades que pueda tener el empleado sea tratada de manera oportuna, a su vez cabe recalcar que la manera de comunicarse puede no ser la adecuada y se deberá buscar otros medios.

11. Ha llegado a enterarte de por menores y particularidades de la empresa, sin que esta se haya comunicado con anterioridad y de manera informal (chisme o rumores de pasillo)

Tabla 16:

Rumores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	57%
Casi Siempre	7	23%
Algunas veces	6	20%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

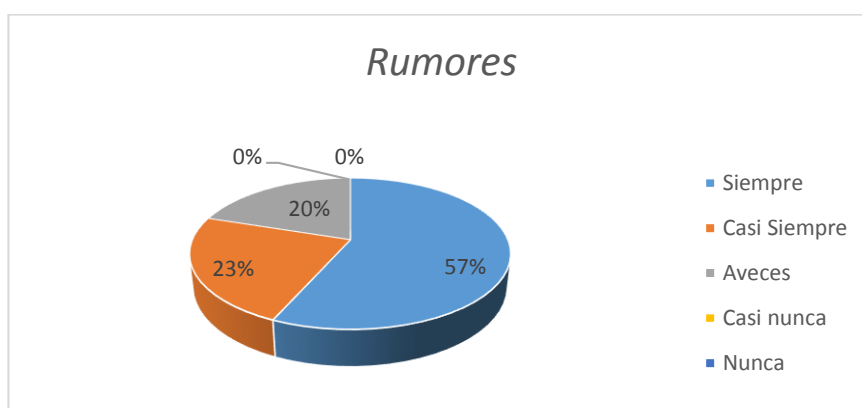


Figura 15. Rumores

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 57% muestra que se ha enterado de comunicados e información de manera informal, esto demuestra que existe filtración de mensajes y el flujo de comunicación no abastece a toda la empresa, ya que los comentarios sin consentimiento de la administración se presentan en mayor medida que los boletines entregados por la misma gerencia. Sin embargo parte del pastel un 20% dice son pocas las ocasiones que sucede esto, debido a que su relación con sus superiores le imposibilita de recibir este tipo de comunicados informales, esto se puede convertir en un problema al alterar el ambiente y armonía de la institución con información mal infunda y proclive a causar disturbios y diferencias entre los miembros de la misma organización.

12. Existe comunicación directa con tu jefe, supervisor o gerente de la empresa de la empresa

Tabla 17:

Comunicación Ascendente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	23%
Casi Siempre	10	33%
Algunas veces	9	30%
Casi Nunca	2	7%
Nunca	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta

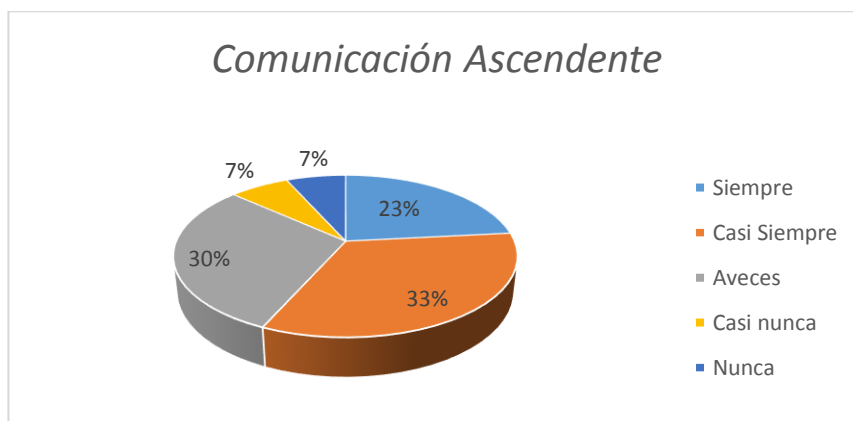


Figura 16. Comunicación Ascendente

Fuente: Encuesta

Análisis:

Como indica el grafico el 33% del personal encuestado manifiesta que casi siempre existe una comunicación directa, el 30% dice que a veces, esto pone en clara evidencia que por razones de respeto o recelo no se da una fluida y clara comunicación con los jefes inmediatos, lo que provocaría un inconveniente y esto traerá situaciones más graves con el transcurrir del tiempo, estos porcentajes siguen indicando una marcada diferencia entre empleados, entre los que si tienden a relacionarse y comunicarse con sus superiores y los que por actitudes o falta de incentivos no han podido y no pueden tratar con sus superiores, esto puede poner en clara evidencia la aparición de información distorsionada e informal mostrada anteriormente, ya que al no recibir información de la fuente, los empleados tienden a guiarse por rumores en vez de verdades.

13. ¿A través de qué medios consideras pertinente que se dé la comunicación interna?

Tabla 18:

Medios de comunicados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Intranet	6	8%
Redes sociales	16	22%
Correo electrónico	13	18%
Personalmente	20	27%
Paleógrafo	18	25%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta

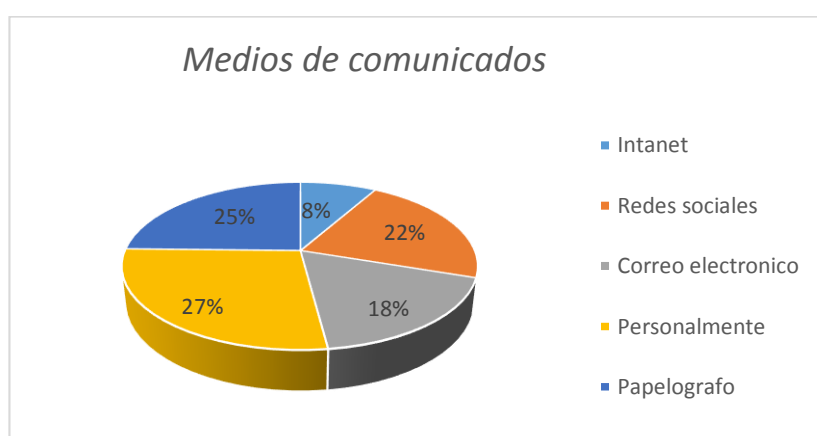


Figura 17. Medios de comunicados

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 27% indica que prefiere las noticias y comunicados de una manera más personal, el 25% que sea mediante comunicados colocados en el papelógrafo, esto da una clara noción de que se prefiere la interacción persona a persona, puede ser por la seriedad que esta implique, así también por la formalidad que se entregue información y este colocada a la vista de todos los colaboradores. A su vez un 22% definen a las redes sociales como el apropiado para entregar mensajes, esto puede deberse a su actividad coyuntural que están teniendo en todas las empresas, lo que desde cierto punto es fácil y resulta más eficaz al momento de enviar mensajes a través de esta fuente, no obstante varios son los problemas que puede ocasionar este sistema, como son falta de profesionalismo y carencia de formalidad en su texto, esto denota que las personas en gran medida prefieren evitar la interacción personal debido a pocas habilidades de socialización.

14. ¿Se han realizado reuniones en tu área de trabajo para socializar planes de trabajo, objetivos y capacitaciones?

Tabla 19:

Reuniones de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	60%
No	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta



Figura 18. Reuniones de trabajo

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 60% indica que si se realizan reuniones, es claro indicar que es más de la mitad del personal encuestado esta consiente de la importancia que tienen este tipo de reuniones para el bienestar no solo de la empresa, esto conlleva a un efecto incluso de mejoras personales. Pero el 40% un porcentaje no muy alejado de la respuesta positiva, dicen que no se han dado las reuniones para comunicar nuevas decisiones o estrategias, esto vuelve a ratificar que son solo varios los empleados que reciben capacitaciones o participan de reuniones, o a su vez son solo algunas áreas donde ve la gerencia necesarias realizar reuniones, lo que se debe rectificar, haciendo que todas las áreas y empleados se vean partícipes de las acciones de la empresa.

Tabla 20:

En caso de ser sí, indicar ¿Cada cuánto tiempo?

Frecuencia de reuniones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	5	12%
Quincenal	15	36%
Mensualmente	8	19%
Trimestral	8	19%
Semestral	6	14%
Otra	0	0%
Total	42	100%

Fuente: Encuesta

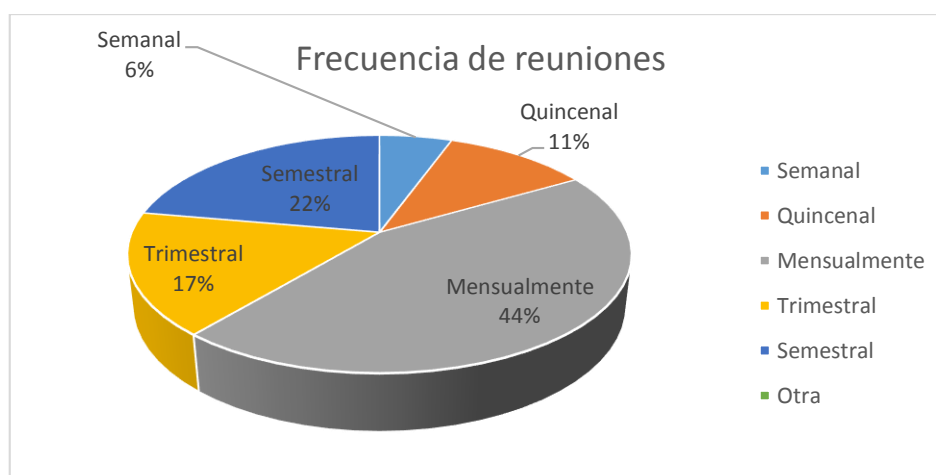


Figura 19. Frecuencia de reuniones

Fuente: Encuesta

Análisis:

El 44% de los encuestados manifiesta que las reuniones son cada mes, seguido por el 22% indica es semestral; esto se debe a que no todos los supervisores tienen la recurrencia en informar a cada uno de sus supervisados los por menores de la empresa y hacerlo de una manera formal y directa. Mientras un 17% dicen que sus reuniones son de manera trimestral, esto recalco, puede deberse al momento o situación que pasa la empresa, pero a su vez el tiempo es un factor determinante, por lo que la empresa debe colocar horas o periodos donde se deben realizar reuniones de manera obligatoria, así mismo estos resultados muy distintos muestran que no existe un cronograma específico para los empleados y superiores para realizar reuniones.

Ánalysis General:

Con lo antes expuesto, se connota de manera clara que hay aspectos que obstaculizan la clara y fluida comunicación en la empresa el Salinerito, corroborando lo expuesto en el árbol de problemas; cabe indicar que al no llegar la comunicación de una manera rápida efectiva y oportuna a toda la empresa, esta provoca que se agudicen los problemas internos, en cada departamento y llegue a relacionarse con el crecimiento de la empresa, la comunicación no es solo el bajar la información, es así también el subir las inquietudes saber escuchar y se parte propicia, que los supervisores sean voceros, que usando el camino de doble vía (el subir y bajar información) sean receptores y fuentes de cordialidad y apertura, para apoyar al sobre cumplimiento de las metas empresariales.

A su vez el análisis expuesto, denota que parte del problema de comunicación entre supervisores y empleados es que no siente confianza o relación con los mimos, debido a que son pocos los momentos o escasos que pueden intercambiar información, donde pueden ser pocos los miembros realmente comprometidos con la empresa debido a una limitada inducción, donde el principal culpable de esta falta de comunicación es el canal de comunicación que poseen ya que en gran parte no reciben boletines de manera eficiente y eficaz, lo que ha promovido la comunicación informal e irresponsable, por la incapacidad de confianza con sus jefes para recibir dichos mensajes, para esto se propone cambiar el sistema de comunicación con un mayor uso de redes y tecnología, no obstante para varios recibir mensajes de personas a persona es el mejor, más confiable y seguro.

PROPUESTA

Diseño de un plan de comunicación interna para la empresa El Salinerito de La Provincia de Bolívar.

5.02. Introducción.

Cuando se habla de la comunicación en las organizaciones (un punto que para muchos es casi extinto) , se refiere, en muchos casos (muchas empresas, organizaciones), a un espacio o tema, que hoy por hoy no ha sido bien delimitado, con una metodología no muy clara, la empresa en Salinerito es una empresa de carácter privada -que une la producción artesanal de un grupo de productores parroquiales-, que elabora y comercializa productos derivados de la leche, como son el queso en la mayor cantidad de variedades, ; cuenta con 30 empleados, los cuales están distribuidos en las distintas unidades o áreas de la empresa, en muchos casos en áreas en las cuales el empleado entra timbra, realiza su trabajo y sale; y en muchos casos ni conocen a la mayoría de compañeros de diferente departamentos, áreas, distribuidores, lo que dificulta una comunicación efectiva y es necesario llegar a la aplicación de una correcta comunicación interna; con esto se llegara al bienestar del personal así sus accionistas, alta gerencia; cabe señalar que los directivos manifiestan la preocupación ante el tema de comunicación interna; por lo que se sugirió la aplicación de una encuesta en la que se investigarían los problemas de comunicación existentes.

Luego de aplicación la encuesta a los empleados del Salinerito, encuesta tabulada e interpretada al inicio de este capítulo determina que la comunicación es deficiente, el personal que labora en ella desconocía la cultura corporativa y la alta dirección no tenía conocimiento de los problemas de su personal, es decir la comunicación no fluía de arriba hacia abajo ni abajo hacia arriba.

Una vez analizados los resultados, se llega a que hay que mejorar los procesos y optimizar la comunicación interna, y de esta forma llegar como consecuencia la mejora del clima laboral.

En base a lo expuesto se diseña: plan de comunicación interna.

Con el diseño, elaboración y socialización del plan de comunicación interna, se podrá optimizar a la comunicación y obtener mejores resultados, empleados bien informados, objetivos valores, medios eficientes, colaboradores que conozcan la imagen y cultura del Salinerito y todos estos puntos reflejados en los resultados que mes a mes se miden en la empresa.

5.03 La empresa

Institución pionera y líder en el Ecuador, en la elaboración de productos lácteos que ha alcanzado el mejor lugar de participación en el mercado nacional, que le permite convertirse en una empresa moderna, enfocada y orientada a maximizar la calidad de los servicios en beneficio de sus clientes, con un claro concepto de que la globalización así como empuja, también beneficia a una mejora continua y desarrollar estrategias para crecer y llegar a cada punto de nuestra gran nación.

5.04 Situación

Realizada la encuesta (empleados) y entrevista (Gerentes); el Salinerito, tiene problemas comunicacionales internos, ya que no existe una debida planificación de comunicación en la empresa.

5.05 Identificación de problema

- La Identidad corporativa interna es débil, esto se refleja claramente en el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa es escaso, motivo preocupante por parte del directorio de la empresa.

- La desinformación, canales de comunicación subutilizados, o casi nunca usados; existe aún los rumores o chismes.

5.06 Problemas comunicacionales

- La cultura corporativa de la organización se ve que es débil, esto se origina porque en el proceso de inducción no se pone énfasis, o en muchos casos a los empleados más antiguos no se ha comunicado la filosofía empresarial del Salinerito; esto también connota que los métodos y herramientas usadas actualmente en la empresa no han surtido el efecto deseado.
- El Salinerito no cuenta con políticas de comunicación institucionalizadas, es decir que no existe una planificación de la comunicación que incluya e incorpore las diversas áreas de la empresa, en lo que respecta a comunicación interna, se quiere que el mensaje sea integral y coherente y de fácil asimilación para los empleados y alta gerencia; con lo mencionado se concluye que no se han implementado medios estratégicos utilizados en la comunicación.

5.07 Objetitos

5.07.01 Objetivo general

Optimizar la comunicación interna de La empresa El Salinerito, implementando un plan que mejore el sistema de comunicación interna; con la finalidad del mejoramiento del clima laboral.

5.07.02 Objetivos específicos

- Optimizar los canales de comunicación formales, tanto verticales como horizontales para mejorar el flujo de información.

- Agilitar las vías de comunicación ascendentes para mejorar la participación del personal en la empresa, y el empleado se sienta parte de la misma.
- Diseñar y establecer estrategias de comunicación enfocada a mejorar el clima laboral en cada área de trabajo del Salinerito.
- Realizar una planificación de la comunicación, enfocado a la mejor comprensión y asimilación del mensaje corporativo, es decir, la filosofía empresarial.
- Mejorar los canales de comunicación, de manera integrada para evitar desinformación en el personal.
- Difundir la Identidad Corporativa del Salinerito al personal que labora, en un lapso no mayor a 4 meses.

5.08 Alcance

El presente plan debe ser utilizado como una guía base, para la mejora de la comunicación interna.

Cabe señalar que este plan debe acogerse a lo establecido por el reglamento Interno de la empresa, leyes y demás normativas legales que la empresa y las entidades públicas del Ecuador especifique.

5.09 Tipos de Mensajes

Este plan está elaborado con el objeto de mejorar la comunicación interna con el propósito de cumplir lo siguiente:

- Mejorar, dar un seguimiento a la ejecución de las actividades y tareas encomendadas al Personal.
- Motivar al personal para lograr un mejor desempeño, resultados y clima laboral favorable.

Tabla 21:

Tipos de Mensajes

Tipos de mensaje	Fundamento	Objetivos	Dirección de la comunicación	Tipo de canal	Relevancia
Mensaje de control	Actividades propias del trabajo	Organizar, controlar y dirigir la ejecución de trabajos	Vertical descendente	Formal	Alta
Mensaje de innovación	Actividades humanas	Diagnosticar, motivar al personal	Vertical descendente	Formal, Informal	Media
Mensaje de mantenimiento	Retroalimentación	Optimizar, corregir, integrar y mantener la marcha de trabajo	Multidireccional	Formal, Informal	Media / Alta
Mensaje de respuesta	Participación/ Inclusión	Informar, responder	Vertical ascendente	Formal	Baja
Mensaje de opinión	Participación	Argumentar, opinar, solucionar	Multidireccional	Formal, informal	Baja

Fuente: Investigación

Tabla 22:

PLAN DE ESTRATEGIA INTERNA APLICADA AL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL SALINERITO DE GUARANDA

Objetivo	Estrategia	Táctica	Actividades	Tipo de mensaje	Áreas de resultados claves
Optimizar los canales de comunicación formales, verticales como horizontales para mejorar el flujo de información	Acrecentar el flujo y eficiencia de la comunicación, información vertical descendente	Diseño y creación de una revista interna, de edición mensual	Formar un equipo de trabajo compuesto por personal de distintas áreas del Salinerito	Mensajes de Control Mensajes de Innovación	Talento Humano
			Determinación de los contenidos de la revista, personajes, detalles de interés del personal Compendio de la información, datos de interés Diseño, diagramación e ilustración de la revista. Impresión y distribución de la revista en toda la empresa.		Cultura Corporativa Opinión pública Interna Integrantes Parroquiales
	Diseñar y determinar mecanismos de evaluación de los flujos de comunicación interna.	Colocación papelógrafo, corchó grafos, tableros de anuncios	Determinación de lugares estratégicos para la ubicación de los tableros, se debe tomar muy en cuenta los lugares más transitados Compra de tableros de madera. Nombramiento de responsables para el control y cuidados de los tableros	Mensajes de mantenimiento	Talento Humano Conserjes Personal Designado Cultura Corporativa
		Hacer sondeos, observaciones sobre la efectividad de la fluidez de la comunicación interna en el Salinerito	Elaboración de informes de los sondeos y observación por parte de los responsables de área (jefes o supervisores), sobre la respuesta del personal a las comunicaciones, los sondeos se los hará con preguntas clave.	Mensajes de Respuesta	Talento Humano Jefes de área Supervisores
		Colocar un buzón, de sugerencias, mejoras o	Determinación de lugares estratégicos para la ubicación de los buzones; siempre debe ser en lugares de espacio y que exista flujo de personal	Mensajes de Respuesta	Cultura Corporativa

		quejas, direccionado a los niveles os niveles superiores	Talento Humanos será el encargado de recolectar los contenidos del buzón cada semana. Las respuestas del buzón serán colocados tableros de anuncios		Supervisores Opinión Publica Interna
		Realización de reuniones Trimestrales, con los empleados y supervisores	Planificación y coordinación de horarios. Redacción y difusión de informes de reunión al personal.	Mensajes de Respuesta	Talento Humano Supervisores Opinión pública Interna Jefes de aérea
	Disminuir los rumores negativos y aprovechar positivamente la cadena de rumores	Difundir información verídica actualizada a través de los canales formales de comunicación.	Recopilación de tipos de rumores y el por qué se dan, para esto de designa encarnados de cada área. Diseño de material informativo para contrarrestar los efectos negativos de los rumores. Publicar la información verídica en los medios anteriormente establecidos.	Mensaje de Mantenimiento	Talento Humano Supervisores Jefes de área
		Establecer controles en la cadena de rumores	Designar a una persona por área para que se encargue de detectar rumores negativos, y difundir información verídica e importante.	Mensajes de control	Talento Humano Líderes de cada aérea

Fomentar conocimiento de la filosofía y la imagen interna dentro del Salinerito	Optimizar la calidad y cantidad de retroalimentación	Formar grupos de comunicación.	Mejorar las herramientas y procesos de comunicación existentes. La información de las herramientas debe ser actualizada, oportuna y clara Designación de representantes de área. Entrevistas mensuales entre los niveles directivos y las personas designadas sobre temas de satisfacción laboral.	Mensaje de mantenimiento	Talento Humano Líderes de cada área
		Implementar un buzón de sugerencias y opinión	Determinación de lugares estratégicos para la ubicación de los buzones. El departamento de Talento Humano será el encargado de recolectar los contenidos del buzón cada semana. Las respuestas del buzón se podrán presentar en los tableros de anuncios.	Mensajes de Opinión	Talento Humano
	Aumentar la participación del personal	Realizar reuniones de área o departamento	Los integrantes de cada área mensualmente, para discutir temas de importancia, y llegar a un consenso	Mensajes de Opinión	Opinión Publica Interna Talento Humano Líderes de cada área

Establecer estrategias de comunicación para mejorar el clima laboral de los empleados del Salinerito	Disminuir los problemas interpersonales ocasionados por la mala comunicación	Realización de talleres sobre comunicación.	Contratación de un profesional, consultor sobre temas de integración. Planificación de tres talleres anuales sobre comunicación	Mensajes de Innovación	Talento Humano Facilitador (Asesor externo)
	Aumentar la motivación del personal	Realización de talleres sobre resolución de conflictos	Contratación de un profesional sobre el trato interpersonal. Planificación de tres talleres anuales sobre resolución de conflictos.	Mensajes de innovación	Talento Humano Facilitador (Asesor externo)
		Reconocimiento de logros y objetivos	Implementar un programa de entrega de certificados y reconocimientos públicos para los empleados destacados.	Mensajes de innovación	Talento Humano Facilitador (Asesor externo)
		Capacitar continuamente al personal	Elaboración de un manual de funciones para el personal. Realización de capacitaciones semestrales	Mensajes de innovación	Talento humano Facilitador
	Fortalecer el sentido de pertenencia a la empresa	Difundir la filosofía corporativa	Diseño de los carteles o afiches corporativos Determinación de los lugares estratégicos para la ubicación de los afiches.	Mensajes de control y mantenimiento	Talento Humano Jefe inmediato Jefes de cada área Diseñador gráfico
		Entrega anual de material Informativo, anuarios, agendas.	Selección de los contenidos a informar. Diseño del material por parte del equipo de diseño gráfico de la empresa. Impresión y distribución del material al personal	Mensaje control y de mantenimiento Mensaje de Control	Talento Humano (Asesor de diseño gráfico) Talento Humano

					(Asesor de diseño gráfico)
--	--	--	--	--	----------------------------

Fuente: Investigación

5.09 Evaluación de Manual de comunicación

La evaluación del plan se debe ampliar de acuerdo a las actividades que se van desarrollando.

En las reuniones semanales y mensuales es necesario examinar el cumplimiento de las tácticas propuestas y analizar el desarrollo de las actividades de manera que se puedan tomar acciones correctivas y decisiones según surjan imprevistos, en función del avance según las fechas determinadas en el plan.

El responsable de llevar a cabo este plan de mejora de la comunicación, debe presentar reportes constantes acerca de los resultados obtenidos, y de forma inmediata pasar los informes a las aéreas o personas responsables que están mencionadas en el cuadro anterior; la investigación continua es necesaria de manera que se evalúe la reacción del personal ante las acciones propuestas de manera que se pueda determinar si el balance es positivo.

Los métodos de evaluación para determinar el cumplimiento y resultados de este plan deben estar a cargo del responsable de la ejecución y bajo el monitoreo de la gerencia general, así como el talento humano.

Evaluación de Manual de comunicación

Objetivo	Tipo de objetivo	Mecanismo de evaluación	Indicadores	Responsable
Optimizar los canales de comunicación formales, verticales como horizontales para mejorar el flujo de información	Informativo	Prueba piloto Medición de la calidad de mensaje.	Nivel de aceptación de la propuesta piloto. Socialización Porcentaje del personal, empleados capto el mensaje.	Talento Humano
Fomentar conocimiento de la filosofía y la imagen interna dentro del Salinerito	Persuasivo	Medición de la Percepción de los empleados, colaboradores.	Grado de Satisfacción.	Talento Humano

Establecer estrategias de comunicación para mejorar el clima laboral de los empleados del Salinerito	Motivacional	Medición de la percepción de las herramientas de comunicación.	Grado de satisfacción por el uso y la adecuada herramientas de comunicación por parte de los funcionarios del Salinerito.	Talento Humano
---	--------------	--	---	----------------

Fuente: Investigación

Tabla 24:					
PROGRAMA DE ACCIÓN TÁCTICO INTERNO					
Tácticas	Acciones	Responsable	Observacionales	Tiempo	
				Inicio	Final
FILOSOFÍA EMPRESARIAL					
Publicidad interna	Se colocará señalética informativa sobre la misión, visión, filosofía y valores del Salinerito, para que el empleado lo tenga siempre presente y recordación constante.	Talento humano	Tiempo de entrega pactado	01/11/2015	30/11/2015
INTEGRACIÓN LABORAL, MEJORAS EN EL CLIMA LABORAL					
Seminarios	Se realizarán seminarios de capacitación con el propósito de reforzar la comunicación con el apoyo de los expertos en el servicio y comunicación del personal interno de la empresa.	Expertos externos, Talento Humano	Duración una semana, por ser primera vez	10/12/2015	18/12/2015
Capacitación del empleado	Designar grupos de trabajo para que una vez, cada tres meses para intercambiar los conocimientos de las diferentes áreas así reforzar los conocimientos y experiencias.	Supervisores, Talento Humano.	Duración una semana	19/11/2015	23/12/2015
Actividades recreativas y eventos deportivos	En el mes de diciembre por celebrarse, fiestas de Quito, navidad y las fiestas de año nuevo realizarán campeonatos de fútbol, campeonato de 40, en las instalaciones de la empresa, con la participación de todo el personal de la empresa, con premios de viajes a los ganadores, cabe señalar que se debe integrar un comité de fiestas.	Comité de fiestas Talento Humano	Durante todo el mes de diciembre	01/12/2015	31/12/2015
CULTURA CORPORATIVA					
Reuniones periódicas	En los diferentes departamentos de la empresa el Salinerito se realizará reuniones para evaluar a la empresa y ver si se cumplen los objetivos, además de informar la utilización del plan de comunicación interna como eje o pilar de las actividades comunicativas en las diferentes áreas.	Una vez por mes	Reunión 1	05/01/2016	05/01/2016

Carteleras	Se colocarán carteleras en puntos estratégicos dentro de la empresa para acceder al público interno y puedan llegar de manera oportuna la información a realizar para la comunicación de la imagen interna.	Comunicador organizacional	5 carteleras de madera para cada área.	09/02/2015	25/02/2015
OPINIÓN PUBLICA INTERNA					
Buzón de sugerencias	Ubicar un buzón de sugerencias, en el cual los empleados puedan colocar sus sugerencias, con el fin de tener una mejora continua y corregir las acciones comunicación	Comedores, Sala de reuniones	Buzón de plástico transparente con logo empresa.	05/03/2016	15/03/2016
Monitoreo de opiniones	Realizar una investigación constante por medio de los representantes de cada área o directores con el fin de solucionar los problemas.	Talento Humano	Cada 2 meses desde la fecha.	05/03/2016	05/03/2016
Inducción	Apoyo a la gestión talento humano cuando ingrese un empleado nuevo a la empresa el Salinerito	Talento Humano, Departamento de Capacitación	Al ingreso del empleado.		
EVALUACIÓN					
Evaluación general	En cada área o departamento de designar el personal que evalúe mediante encuestas y con los indicadores ya antes mencionados	Talento Humano Jefes de área	Al finalizar cada Periodo o acción del plan de comunicación		

Fuente: Investigación

CAPÍTULO VI

Aspectos Administrativos

6.01 Recursos

6.01.01 Recursos humanos.

Para el diseño, elaboración y desarrollo del proyecto se contó con la participación y colaboración de:

Tabla 25:

Recursos humanos

Cantidad	Designación	Funciones a realizar
1	Capacitador	Coach
1	Jefe de Talento Humano	Responsable del desarrollo del programa de Coaching
27	Empleados seleccionados	Plan de comunicación de la empresa
1	Tutor	Acompañante en el proceso de desarrollo de la tesis

Fuente: Investigación

6.01.02 Recursos Materiales

- Suministros de oficina
- Sala de reuniones
- Auditórium
- Filmadora
- 1 Cámara
- 1 Proyector
- Folletos
- Manuales
- Computadora
- 1 Copiadora
- 1 Pizarra
- Marcadores

6.02 Presupuesto.

El costo del proyecto desarrollado es de 1.045,00 dólares es solventado en un 100% por la por la autora del proyecto.

Tabla 26:

Presupuesto

PRESUPUESTO DE LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Anillados	3	3,5	10,5
Bolígrafos	4	0,6	2,4
Carpetas	4	0,75	3
Copias	600	0,02	12
Cuaderno	1	2,50	2,5
Empastados	2	15	30
Impresiones de encuestas /entrevistas/borradores de los capítulos	700	0,05	35
Impresiones de la tesis (tres veces)	800	0,15	120
Edición de video	1	60,00	60
Impresión de fotos	40	1,50	60
Internet horas	70	0,70	49
Lápiz	2	1	1,5
Pago derechos de grado	1	750	750
Resaltadores	1	3	3
Resma de Hojas A4	4	4,50	18
Transporte	80	0,25	20
Sub total			1176,9
Imprevistos			117,69
Total			1294,59

Fuente: Investigación

6.03 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					DEL PROYECTO: I+D+I																											
Actividades					Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Mes					semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas			
Semanas					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de la información																																
Organización de la información																																
Capítulo I: Antecedentes																																
Capítulo II: .Análisis de involucrados																																
Capítulo III: Problemas y Objetivos																																
Capítulo IV: Análisis de alternativas																																
Elaboración de la encuesta																																
Análisis de los resultados																																
Capítulo V: Propuesta																																
Capítulo VI Aspectos administrativos																																
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones																																
Entrega del provento al lector																																
Entrega de anillados y empastado																																
Defensa del Proyecto																																

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones

En base a la presente investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

- El Salinerito es una empresa que maneja grupos de trabajo separados físicamente unos de otros, hablando del área de producción y el área administrativa, a esto sumado a ciertas debilidades en los canales de comunicación, detectadas y señaladas a través de la investigación, mediante la encuesta se detecta que esta separación ha provocado que el clima laboral de la empresa se vea afectado en los diferentes departamentos, pues al no contar con una información verídica, eficiente, oportuna y actualizada impide que el personal pueda trabajar de forma coordinada con lo que los niveles superiores esperan, a más de afectar la satisfacción laboral.
- El uso de canales de comunicación internos no ha representado una fortaleza, por lo cual se establece la necesidad de contar con un Plan de comunicación interna, que mejore la calidad de información, así como la interacción e interrelación entre el personal interno, lo que en consecuencia, beneficiará al clima laboral.
- El plan de comunicación debe contemplar las diversas problemáticas encontradas, por lo cual se establecieron líneas de acción específicas, para contrarrestar dichos problemas.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones descritas anteriormente, se pueden sugerir las siguientes recomendaciones:

- Es importante el considerar la actualización del Plan de comunicación de manera anual, tomando como base los resultados obtenidos en los distintos sondeos y entrevistas propuestas dentro del propio Plan, y que indicarán el estado de la comunicación al interior del Salinerito, adicionalmente, se debe realizar un cuestionario de clima interno de manera eventual para constatar la mejoría del Plan en acción actual.
- Se recomienda el contar con un equipo de trabajo, que debe ser un apoyo para el líder de cada departamento, este es quien coordina las actividades extra laborales, para promover el compañerismo, el trabajo en equipo y de esta manera mejorar sustancialmente el clima laboral.
- El plan de comunicación debe integrarse en la Planificación Estratégica, para que tanto su presupuesto como actividades puedan ser aprobados y ejecutados dentro de los plazos previstos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- ✚ Agrados, J. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Colombia: Edit. Salvat
- ✚ Arias, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño*. Madrid: Edit. Manova
- ✚ Barreto, A. (1998). *Diseño de un programa de inducción general dirigido a los empleados de nuevo ingreso de la Empresa Benton Vincler C.A Maturin*. Colombia: Tesis de Grado.
- ✚ Bettel, L. (1996). *Curso Práctico del supervisor: liderazgo y comunicación. Volumen 4*. Bogotá: McGraw- Hill.
- ✚ Beckhard, R. (1994). *Desenvolvimiento Organizacional: estrategias y modelos*. Sao Paulo: Editorial Blucher.
- ✚ Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edit. McGraw Hill.
- ✚ Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Santa fe de Bogotá: Edit. Me Graw Hill.
- ✚ Dessler, Gary. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall. México.
- ✚ Grace, J. (2011). *Desarrollo Psicológico*. México: Edit. Pearson Educación
- ✚ Guth, A. (2006). *Selección integración de Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.
- ✚ Hernández, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Edit. Mc Graw Hill.
- ✚ Hernández, J. (2003). *Casos y prácticas de administración de recursos humanos*. México: editorial Trillas.
- ✚ Morris, G. (2002). *Psicología laboral*. México: Edit. Prentice Hall.
- ✚ Robbins, S. (1994). *Administración*. México: Edit. Prentice Hall. México

-
-  Robbins, M (2003). *Administración de Recursos Humanos*", México: Editorial Limusa.
 -  Siliceo, A. (2002). *Liderazgo. Valores Cultura Organizacional*. Colombia: McGraw Hill

ANEXOS