



Escuela
Administración
de Empresas

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

***Formulación de estrategias comunicacionales internas para el mejoramiento de la
gestión del talento humano en la empresa ADELCA***

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autor: Quezada Álvarez Carlos Alberto

Director: Econ. Isabel Arteaga

Cuenca - Ecuador

2018

Índice de contenido

Índice de contenido	ii
Lista de anexos, figuras, tablas y gráficos.....	v
Anexos	v
Figuras.....	v
Tablas	v
Gráficos	vi
Agradecimientos	viii
Dedicatoria	ix
Resumen.....	x
Abstract	xi
Introducción	1
Capítulo I – Planteamiento del Problema.....	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Preguntas directrices.....	4
1.5. Justificación.....	5
Capítulo II – Marco Teórico y Referencial	7
2.1. Marco Teórico	7
2.1.1. Antecedentes de la investigación	7
2.1.2. Concepto de organización	9

2.1.3. La comunicación	11
2.1.4. Comunicación organizacional.....	12
2.1.5. Componentes de la comunicación.....	14
2.1.6. Tipos de comunicación	16
2.1.7. Estrategias comunicacionales.....	21
2.1.8. Componentes de una estrategia de comunicación.....	22
Capítulo III – Marco Metodológico	24
3.1. Antecedentes de la Empresa.....	24
3.1.1. Antecedentes de la empresa ADELCA	24
3.1.2. Misión	25
3.1.3. Visión	25
3.1.4. Valores empresariales	25
3.1.5. Estructura organizacional.....	26
3.1.6. Principales productos	28
3.1.7. Análisis FODA.....	28
3.1.8. Matriz FODA	29
Capítulo IV – Análisis de Resultados	32
4.1. Enfoque de investigación	32
4.2. Tipos de investigación.....	33
4.2.1. Investigación descriptiva.....	33
4.2.2. Investigación bibliográfica.....	33
4.2.3. Investigación de campo.....	33
4.3. Métodos de investigación.....	34
4.3.1. Inductivo-deductivo	34

4.3.2. Analítico-sintético	34
4.4. Población y muestra	34
4.5. Instrumentos y herramientas de investigación	35
4.5.1. Parámetros de la encuesta y grupo focal	35
4.6. Análisis Individual	37
4.6.1. Análisis de la encuesta	37
4.6.2. GRUPO FOCAL (Focus Group).....	54
4.7. Discusión General	60
Capítulo V – Estrategias Comunicacionales	62
5.1. Generalidades	62
5.2. Objetivos	63
5.2.1. Objetivo general	63
5.2.2. Objetivos específicos	63
5.3. Estrategias y acciones	64
5.4. Cronograma de implementación	69
5.4.1. Detalle de acciones.....	72
5.5. Necesidades.....	73
5.6. Consideraciones	74
Conclusiones	75
Recomendaciones.....	76
Bibliografía	77
Anexos	84

Lista de anexos, figuras, tablas y gráficos

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Preferencias “Medios de Comunicación Interna en la Universidad de Cuenca”	84
Anexo 2. Preguntas de la entrevista (Focus Group).....	91

Figuras

Figura 1. Arquetipos de comunicación.	15
Figura 2. Tipos de comunicación.	16
Figura 3. Proceso de comunicación interna.	17
Figura 4. Logo de ADELCA.	25
Figura 5. Estructura Organizacional de ADELCA.	27

Tablas

Tabla 1. Matriz FODA	30
Tabla 2. FODA Cruzado	64
Tabla 3. Cronograma de implementación de la propuesta	69
Tabla 4. Pregunta 1	84
Tabla 5. Pregunta 2	84
Tabla 6. Pregunta 3	85
Tabla 7. Pregunta 4	85
Tabla 8. Pregunta 5	86
Tabla 9. Pregunta 6	86
Tabla 10. Pregunta 7	86

Tabla 11. Pregunta 8	87
Tabla 12. Pregunta 9	87
Tabla 13. Pregunta 10	87
Tabla 14. Pregunta 11	88
Tabla 15. Pregunta 12	88
Tabla 16. Pregunta 13	88
Tabla 17. Pregunta 14	89
Tabla 18. Pregunta 15	89
Tabla 19. Pregunta 16	89
Tabla 20. Pregunta 17	90

Gráficos

Gráfico 1. Género de los encuestados	37
Gráfico 2. Edad de los encuestados.....	38
Gráfico 3. Medios de comunicación interna empleados dentro de la empresa ADELCA	39
Gráfico 4. Calidad informativa de los siguientes medios de comunicación interna de la empresa ADELCA	40
Gráfico 5. Tiempo de respuesta los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA	41
Gráfico 6. Calidad informativa brindada a través de los medios de comunicación interna	42
Gráfico 7. Frecuencia de comunicación con los miembros de su misma jerarquía dentro de la empresa.....	43
Gráfico 8. Frecuencia de comunicación con los miembros superiores dentro de la empresa	44

Gráfico 9. Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo/superiores/talento humano bajo mando, por medio de los siguientes canales de comunicación	45
Gráfico 10. Frecuencia de comunicación con los miembros de escalas inferiores dentro de la empresa.....	46
Gráfico 11. Calidad informativa brindada por parte de la gestión de la comunicación interna en la empresa ADELCA	47
Gráfico 12. Cómo califica la comunicación efectuada dentro de la empresa ADELCA	48
Gráfico 13. Contenido que usted suele recibir mediante la comunicación interna de la empresa	49
Gráfico 14. Cuenta la empresa ADELCA con un área especializada en el área de la gestión de la comunicación interna del talento humano	50
Gráfico 15. Cuál de las siguientes redes deberían añadirse a los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA	51
Gráfico 16. Por cuál de los siguientes canales usted se comunica con los siguientes públicos de la empresa ADELCA	52
Gráfico 17. Nivel de satisfacción con respecto a los siguientes medios de comunicación interna empleados dentro de la empresa ADELCA.....	53

Agradecimientos

A Dios.

A mis padres, por ser el sostén de mi vida.

A mis docentes por guiarme en este sendero de enseñanza.

A todos mis compañeros de curso con los que me encontré durante mi formación.

A todos, gracias

Dedicatoria

*Dedicado a todos los administradores de
empresa licenciados y en formación,
quienes a través de sus funciones
orientan a las corporaciones hacia su
superación, enmarcada en la
Responsabilidad Social*

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo fundamental proponer estrategias de comunicación interna orientadas a mejorar la gestión del talento humano de la empresa ADELCA, en su sede de Cuenca, con base en la importancia que este parámetro tiene dentro del desarrollo eficiente de las funciones de sus distintos departamentos. Se espera generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en esta materia, a partir de cuyos resultados sea posible establecer parámetros estratégicos de mejoramiento de la gestión del talento humano en cuanto a la calidad de sus relaciones y la optimización de sus funciones.

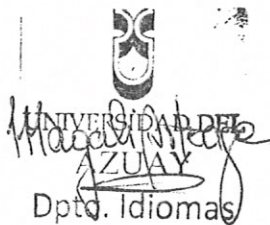
PALABRAS CLAVE

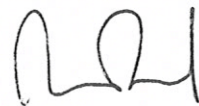
Comunicación Interna, Talento Humano, Productividad, Relaciones Interpersonales,
Clima Laboral, Mejoramiento de Procesos

ABSTRACT

The main objective of this research project was to propose internal communication strategies aimed at improving the management of the human talent of ADELCA company at its headquarters in Cuenca. It was based on the importance of this parameter in the efficient function development of its departments. It was expected to generate a diagnosis of the situation of the company in this matter. Based on the results, the research seeks to establish strategic parameters for the improvement of human talent management with respect to the quality of the relationships and the optimization of the functions.

Keywords: Internal Communication, Human Talent, Productivity, Interpersonal Relations, Labor Climate, Process Improvement.




Translated by
Ing. Paul Arpi

Introducción

ADELCA es una empresa industrial fundada en el año 1963, dedicada a la fabricación de acero, como materia prima y productos diversos que permiten cubrir las necesidades de algunas organizaciones del sector de construcción, metalmecánica y similares. La misma, presta servicios con plantas en diversas ciudades del Ecuador y continúa en expansión, bajo premisas de reciclaje, preservación del medioambiente y una responsabilidad social empresarial adecuada a los estándares de acción globales (ADELCA, ADELCA: Acería del Ecuador, 2018).

En este sentido, el talento humano se constituye como el motor de las empresas, en tanto representan los engranajes que permiten su puesta en funcionamiento y el cumplimiento de sus funciones habituales, motivo por el cual, la gestión de su correcto funcionamiento a través de la generación de un clima laboral adecuado y una comunicación interna bien consolidada, permitirá aumentar sus índices de productividad, lo que se deviene a su vez, en un incremento del nivel de ingresos y su posicionamiento en el mercado (Etayo-Pérez & Preciado-Hoyos, 2014).

Ello es sustentado por Benito y Gómez (2014), quienes hacen énfasis en que la importancia de una comunicación interna bien consolidada permite la cohesión y sincronía entre las funciones de los distintos departamentos de la empresa, independientemente de que su flujo sea horizontal o vertical, lo que permite la constante transmisión de mensajes, la optimización de la eficiencia de los procesos individuales y colectivos.

Con base en estos principios, la realización el presente proyecto de investigación se fundamenta en la evaluación del contexto actual de la comunicación interna dentro de la empresa ADELCA, sede Cuenca y, con base en tal diagnóstico, elaborar una serie de parámetros estratégicos comunicacionales que permitan mejorar la gestión del talento humano, en cuanto a su funcionamiento estructural y sus implicaciones. Se espera generar una perspectiva de mejoramiento, con miras en incrementar la productividad a la par de que se genera un clima laboral más adecuado y se consolidan las relaciones entre los miembros del talento humano.

El proyecto se estructurará principalmente en cinco componentes capitulares, divididos de esta manera: dentro del capítulo I, se presenta el planteamiento del problema y su formulación, la justificación y los objetivos de la investigación, luego, en el capítulo II se desarrollan el Marco Teórico, compuesto por los principales antecedentes referenciales, teorías y el contexto situacional de la empresa.

Posterior a ello, en el capítulo III se establece el Marco Metodológico, que consta del conjunto de parámetros procedimentales y los instrumentos de recolección de información que permitirán realizar el trabajo de campo, cuyos resultados serán evaluados y discutidos en el capítulo IV, para luego establecer en el apartado V la fundamentación de la propuesta y sus principios de aplicación. Por último, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones surgentes del proyecto.

Capítulo I – Planteamiento del Problema

1.1. Planteamiento del Problema

La comunicación interna se constituye como el soporte entre el desarrollo de las funciones de los distintos departamentos de la empresa, en tanto en las mismas existe un objetivo compartido que se fundamenta en el cumplimiento de las funciones individuales de forma efectiva, lo que se ve representado en un mayor rendimiento económico, motivo por el cual debe existir un relacionamiento entre los distintos entes para generar una mayor eficiencia generalizada (De la Rosa & Montoya, 2014).

Se determina que su correcta gestión permite potenciar el competitividad a nivel productivo, lo que se deriva en una mayor sostenibilidad para las empresas, ya que si bien es cierto que el objetivo de las mismas suele ser el de satisfacer las necesidades de agentes externos, mediante la prestación de productos y servicios directo, solo será posible lograr esto en su totalidad trabajando en los cimientos de la organización, que se ven representados en los trabajadores y los departamentos a los que pertenecen (Jaramillo & Mejía, 2006).

Partiendo de la importancia de este principio, su desempeño será evaluado de forma aplicada a la empresa ADELCA, de la ciudad de Cuenca, caracterizada por una prestación de servicios, desde el año 1973, como proveedores de aluminio como materia prima y materiales provenientes del mismo, fomentando el desarrollo de diversas industrias de esta localidad y el Ecuador en general, considerando su amplia expansión en la nación (ADELCA, ADELCA: Acería del Ecuador, 2018).

Se espera, partiendo del estudio del contexto actual del comportamiento de la comunicación interna dentro de esta empresa, generar parámetros estratégicos que permitan potenciar el desarrollo unificado del talento humano, concebido como el motor de la empresa, para lo cual se aplicará una serie de instrumentos metodológicos que permitan identificar la principal raíz de la problemática presentada.

1.2. Formulación del problema

- ¿Cómo se constituyen los parámetros de una estrategia de comunicación interna que permita mejorar la gestión del talento humano de la empresa ADELCA?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar estrategias de comunicación interna que mejoren la gestión del talento humano de la empresa ADELCA.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las principales implicaciones de la comunicación interna a nivel empresarial.
- Describir la situación actual del desarrollo de la comunicación interna dentro de la empresa ADELCA.
- Proponer estrategias de comunicación interna para el mejoramiento de la gestión del talento humano de la empresa ADELCA.

1.4. Preguntas directrices

- ¿Cuáles son las principales implicaciones de la comunicación interna dentro del desarrollo de una empresa?
- ¿Cómo se constituye la situación actual del desarrollo y flujo de la comunicación interna dentro de la empresa ADELCA?
- ¿Cuáles son los principales parámetros estratégicos, a nivel de comunicación interna, que permitan mejorar la gestión del talento humano dentro de la empresa ADELCA?

1.5. Justificación

La realización del presente proyecto de investigación se fundamenta en la necesidad de desarrollar parámetros de mejoramiento dentro del flujo de la comunicación organizacional, a nivel interno, de la empresa ADELCA, de la ciudad de Cuenca, considerando el hecho de que la satisfacción adecuada de las necesidades de los clientes tiene una estrecha relación con el tratamiento que se le dé a la marca o empresa desde su estructura interna, en este caso, el desarrollo de las tareas individuales y colectivas que requieren un curso constante de mensajes de un departamento o ente al otro (Bustos, Correal, Cuevas, & Panqueva, 2005).

En este sentido, se determina que dentro de las grandes corporaciones se halla una consolidación adecuada de la comunicación como elemento de desarrollo organizacional, para lo que se destina parte del presupuesto general, no solo desde su concepción externa o publicitaria, sino también a nivel interno, considerando sus implicaciones dentro del rendimiento y la estandarización del clima y la satisfacción laboral general; no obstante, en las empresas de menor rango, aún es una temática a trabajar (Alvarez, 2007).

Asimismo, se considera que la comunicación tiene principios fenomenológicos dentro de la empresa, en tanto su forma de abordaje propicia al entendimiento de sus distintos componentes y permite el desenvolvimiento óptimo de la misma como un todo, lo que amerita que este proceso simbólico se desarrolle de una manera no mecanizada, sino que se base en la confianza y en la perspectiva de mejora paulatina y constante (Bustos, Correal, Cuevas, & Panqueva, 2005).

Entonces, si se considera el análisis realizado, es posible justificar adecuadamente la importancia de la evaluación del comportamiento organizacional de la comunicación interna y su incidencia dentro del talento humano, a partir de lo cual sea posible proponer estrategias de mejoramiento en esta materia. Si bien no se aspira a evaluar la evaluación de dichos parámetros en un escenario de aplicación, se aspira que se consoliden con fundamento en las necesidades que se detecten dentro de esta compañía y sirvan como apoyo para una hipotética y realista puesta en funcionamiento.

Entonces, dentro del presente cuerpo capitular se expuso adecuadamente la problemática, a partir de su justificación y objetivos, en este caso evaluar el comportamiento de la comunicación interna en la empresa ADELCA y establecer una propuesta de mejoramiento a partir de una serie de parámetros estratégicos de aplicación continua.

Capítulo II – Marco Teórico y Referencial

Dentro de estos componentes del esquema capitular, se presenta una revisión bibliográfica de los principales referentes teóricos que permiten sustentar la investigación, a través de conceptos relacionados al objeto de estudio y una contextualización de la empresa ADELCA, sobre la cual se construirá la estrategia de comunicación interna direccionada al mejoramiento de sus procesos de gestión de la información, específicamente motivado a la necesidad de potenciar el rendimiento del talento humano, fomentando una constante interrelación. Por lo tanto, a continuación, se procede a situar de forma amplia el sustento teórico:

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Antecedentes de la investigación

Diferentes estudios han desarrollado temáticas respecto a la comunicación organizacional, detallando específicamente la comunicación interna, siendo el caso del trabajo doctoral presentado por Cabrera (2015), donde se detalla un exhaustivo análisis sobre la comunicación interna que tiene lugar en varias organizaciones, llegando así a la conclusión de que los procesos comunicacionales en las empresas analizadas son ejecutados de manera empírica, es decir, a través de un acto inconsciente e informal, lo cual suscita disímiles falencias, sobre todo en el proceso de toma de decisiones en situaciones de crisis.

En este sentido, se reconoce que las personas responsables de la comunicación organizacional en las empresas, presentan la voluntad de establecer mecanismos formales de comunicación, pero no reciben el apoyo necesario por la alta dirección, al invertirse valores monetarios ínfimos en dicha área de la organización, empleando tiempos mínimos a esta actividad y restándole la verdadera importancia que representa para la empresa (Cabrera, 2015).

Otra de las investigaciones a considerar para el proyecto fue expuesta por Jiménez y Rojas (2012), cuyo objetivo fundamental consistió en lograr la optimización de los procesos de comunicación organizacional de la Fundación CEA a través de la formulación de estrategias que favorecieran el fortalecimiento de la interacción con

los clientes internos y externos, en correspondencia con el objeto social de dicha institución.

Para ello, se realizó inicialmente un diagnóstico situacional respecto a la comunicación organizacional en dicha institución, identificándose ciertos problemas tales como la inexistencia de canales de comunicación interna y una deficiente inversión en estrategias publicitarias, presentándose así como posibles soluciones diferentes estrategias consistentes fundamentalmente en la potenciación del vínculo comunicacional entre todos los miembros de la organización, eliminando o disminuyendo las barreras comunicacionales existentes, no solo entre la organización y el cliente interno, sino también entre esta y su mercado objetivo (Jiménez & Rojas, 2012).

En cuanto al Ecuador, fue analizado el estudio de Balarezo (2014), donde se definió como objetivo principal identificar técnicamente el problema referente a la comunicación organizacional de carácter interno que tiene lugar en una escuela de conducción.

Asimismo, se determinó que dichas falencias denotan una influencia negativa sobre la productividad y el desempeño laboral del talento humano que hace parte de la organización, trabajadores que, además, han cambiado sus actitudes para con el cumplimiento de las metas empresariales, al poseer un conocimiento insuficiente sobre las modalidades comunicativas existentes en el centro, quienes también calificaron como deficientes los medios de comunicación internos implementados (Balarezo, 2014).

Entonces, dentro del marco de la propuesta de esta investigación, se determinó “desarrollar estrategias acordes a la realidad y a las necesidades de la organización para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna” (Balarezo, 2014, p. 115), las cuales poseen características de validez y flexibilidad que permitan disminuir los problemas originados por la deficiente comunicación existente en la organización.

2.1.2. Concepto de organización

Para efectos definitorios, según Flórez, Romero y Sanabria (2014) una organización se constituye como la aglomeración de individuos relacionados por el logro de un objetivo en común, mediante el cumplimiento de tareas individuales que se devienen en el progreso colectivo constante. Se constituyen habitualmente como instituciones empresas o grupos fundamentados a partir de las interrelaciones basadas en un eje sistemático de funcionalidades.

Una organización es un grupo de personas que tienen relaciones en parte regulares y predecibles entre sí. Esta amplia definición supone la diversidad de configuraciones posibles. Asimismo, se concibe como un grupo social en las ciencias sociales que consiste en personas que interactúan, con un propósito colectivo, pero cuyas preferencias, información, intereses y conocimiento pueden diferir. Por ejemplo, puede ser una empresa, una administración pública, una unión, un partido político, una asociación, etc. (Pesqueux, 2009).

Muchas organizaciones están formadas por empleados de la misma empresa que trabajan en el mismo lugar y están directamente bajo la autoridad de un mismo superior: un taller de máquinas y un servicio de control de gestión a menudo tienen estas características, por situar un ejemplo. No obstante, en algunos casos, los miembros de la organización están geográficamente dispersos: en una compañía que vende y repara fotocopadoras, una gran proporción de empleados se ven pequeños, ya que pasan la mayor parte del tiempo con los clientes (Hall, 1985).

Por otra parte, a veces los miembros de una organización no tienen el mismo superior jerárquico. En una gran empresa, suele haber controladores de gestiones por divisiones o sedes, donde cada individuo depende del encargado de su respectiva estructura, pero estos especialistas derivados de una organización suelen tener reuniones regulares durante las cuales discuten sus problemas y métodos (Hall, 1985).

Por último, suelen existir organizaciones que gestionan al talento humano sin que exista una relación de dependencia laboral, sino figurando bajo la figura de autónomos que prestan servicios determinados, en función a su especialidad. Esto habla de la

amplia variedad que existe en esta materia, a la hora de contemplar colectivos que laboran o se direccionan hacia un fin compartido y específico (Hall, 1985).

A manera de listado, es posible contemplar una serie de parámetros o principios hallados dentro de las organizaciones, entre los cuales, partiendo de los aportes de Cárcamo (1968) y Hernández (2000), destacan:

- **Objetivos:** donde cada componente de la institución tiene una misión o un objetivo que debe definirse y cumplirse con precisión, habitualmente de forma colectiva.
- **Especialización:** parámetro en el cual se requiere de forma expresa que cada segmento se cimente en el funcionamiento y mejoramiento de sus capacidades específicas. Dentro de estos departamentos se contemplan individuos con habilidades tecnificadas y con aptitudes distintivas.
- **Coordinación:** donde se parte de la comunicación interpersonal o interdepartamental como atributo que permite la cohesión de distintos departamentos en un fin común. Si bien es cierto que muchas veces la especialización se ve individualizada, las tareas de cada parte tienen una ligadura, sea en aspectos de rama o componente específico de la empresa.
- **Autoridad:** En este aspecto se integra el cumplimiento de las tareas y responsabilidades dadas a algunas personas requieren un mínimo de delegación de autoridad, es decir, un poder de mandar, dirigir sus subordinados y utilizar sus recursos de manera más eficaz y lo más económicamente posible.
- **Responsabilidad:** donde la capacidad individual de dar cumplimiento a las tareas en el tiempo específico que se les provee juega un papel determinante. Existe una cualidad moral de confianza implícita en la delegación de tareas, que, en caso de no ser logradas, se debe otorgar una explicación al respecto.
- **Definiciones:** se concibe como la necesidad estructural de identificar de forma adecuada los roles de cada departamento e individuo, para de esta manera evitar ambigüedades y delimitar adecuadamente la naturaleza de las funciones y el campo de acción específico de cada parte.
- **Equilibrio:** aspecto en el que se determina que debe existir una proporción equitativa de responsabilidad de cumplimiento (del trabajador) y las implicaciones de autoridad delegadas (del empleador).

- **Subordinación:** donde se establecen los parámetros concernientes al número de personas dependientes de una autoridad o departamento.
- **Principio de continuidad:** los líderes deben asegurarse de que la estructura organizacional responda a los cambios en la misión. Sin embargo, la estructura debe proporcionar estabilidad relativa a lo largo del tiempo (Cárcamo, 1968; Hernández, 2000).

2.1.3. La comunicación

La comunicación es el acto de establecer una relación o vínculo con otros y transferir, compartir y diseminar información a través de la lingüística, fundamentada a través de la transmisión de un mensaje a un receptor, cual puede establecerse a través de herramientas de telecomunicación o tecnologías de la información (Meneses, 2007).

Por su parte, de forma más exacta, los autores de Dobkin y Pace (2007) señalan que la comunicación está concebida como el proceso de creación simbólica de contenido a partir del uso de un lenguaje compartido, no solo desde el punto de vista de estructuración, sino de significaciones culturales. La misma puede profundizarse a partir de su constante puesta en práctica.

De forma aplicada a las empresas, La comunicación es un factor importante en la continuidad de la actividad comercial. De hecho, un gran porcentaje del presupuesto de cada compañía se asigna a la comunicación, dentro de sus dimensiones concebidas (las cuales serán contextualizadas en apartados posteriores, en tanto esta se constituye a partir del flujo de información que circula entre los diferentes actores que son internos o externos (Arribas, 2000).

De forma alterna, al investigador Duque (2003) señala que la comunicación ha sido objeto de estudio constante dentro de las ciencias sociales y humanísticas, donde se parte de la idea de que esta no se constituye únicamente mediante el flujo de mensajes vacíos, sino que tiene connotaciones un tanto más profundas e implícitas en sí, considerando que más allá de los grafemas o fonemas, se componen mensajes simbólicos donde el entorno, las emociones y la cultura influyen significativamente en su estructuración.

En consonancia, el investigador Fonseca (2000), expresa que comunicar consiste en:

Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes (p. 4)

Por ende, se considera que la comunicación es el proceso mediante el cual dos o más individuos intercambian mensajes y experiencias, lo que puede definirse en un proceso constante cuyo nexo de continuidad es la retroalimentación (capacidad de otorgar respuesta a un mensaje recibido inicialmente). Ello aplica a las organizaciones, en tanto se determina que el flujo constante de información entre trabajadores y departamentos permitirá optimizar el rendimiento de la empresa.

2.1.4. Comunicación organizacional

La comunicación siempre se ha considerado como un elemento vital que interconecta la acción del talento humano y las organizaciones a las cuales éstos pertenecen, ya que posibilita la manifestación de un proceso de intercambio y entendimiento de ideas, percepciones y el propio conocimiento humano, refrendándose además la retroalimentación de dicho proceso.

La comunicación, vista desde el punto de vista organizacional, es el proceso a partir del cual es posible consolidar las relaciones interpersonales entre todas las entidades que forman parte de la empresa, partiendo de principios de cooperatividad y de agilización de procesos compartidos entre sus distintos departamentos o sedes (Mateus, 2014).

Otra definición aceptable es emitida por Parra, Peña y Wandosel (2013), quienes aluden a la comunicación empresarial como:

El intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la empresa. Este intercambio permite proyectar la imagen y el funcionamiento de la empresa hacia el exterior, así como conocer a los individuos que trabajan en ella, lo que se hace para que sus miembros participen y se sientan implicados con la empresa y con sus valores. (p. 447)

Para De Castro (2015), la comunicación organizacional es “aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes, subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida” (p. 15). En ambos conceptos, se puede interpretar que la comunicación organizacional presenta dos vertientes: la interna y la externa.

De forma alterna, para Rincón (2014), la comunicación organizacional es la base de la cohesión de los objetivos de la empresa a partir de la consolidación de sus procesos productivos, concebidos mediante la participación de sus distintos departamentos y trabajadores como la base íntegra para la satisfacción de las necesidades de sus públicos meta.

También la comunicación interna es considerada como el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para crear e instituir relaciones óptimas e imperecederas con y entre su talento humano, usando para ello los diversos medios comunicacionales disponibles, con tal que estos permitan mantenerlos informados, integrados e implicados para que estos aporten con el cumplimiento de sus funciones personales al alcance de los objetivos y las metas organizacionales (Williams, 2015).

En cambio, la comunicación externa “se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. En ambos casos se pretende colaborar en alcanzar los objetivos previstos de rentabilidad” (Apolo, Báez, Pauker, & Pasquel, 2017, p. 526).

De ahí que, independientemente al entorno al que está dirigido la comunicación, esta es considerada como uno de los sustentos fundamentales para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo cooperativo, ya que, mediante este proceso, se originan relaciones muy estrechas donde intervienen las emociones y experiencias de cada individuo miembro de una organización, construyéndose y gestionándose entonces realidades compartidas (Villagra, López, & Monfort, 2015).

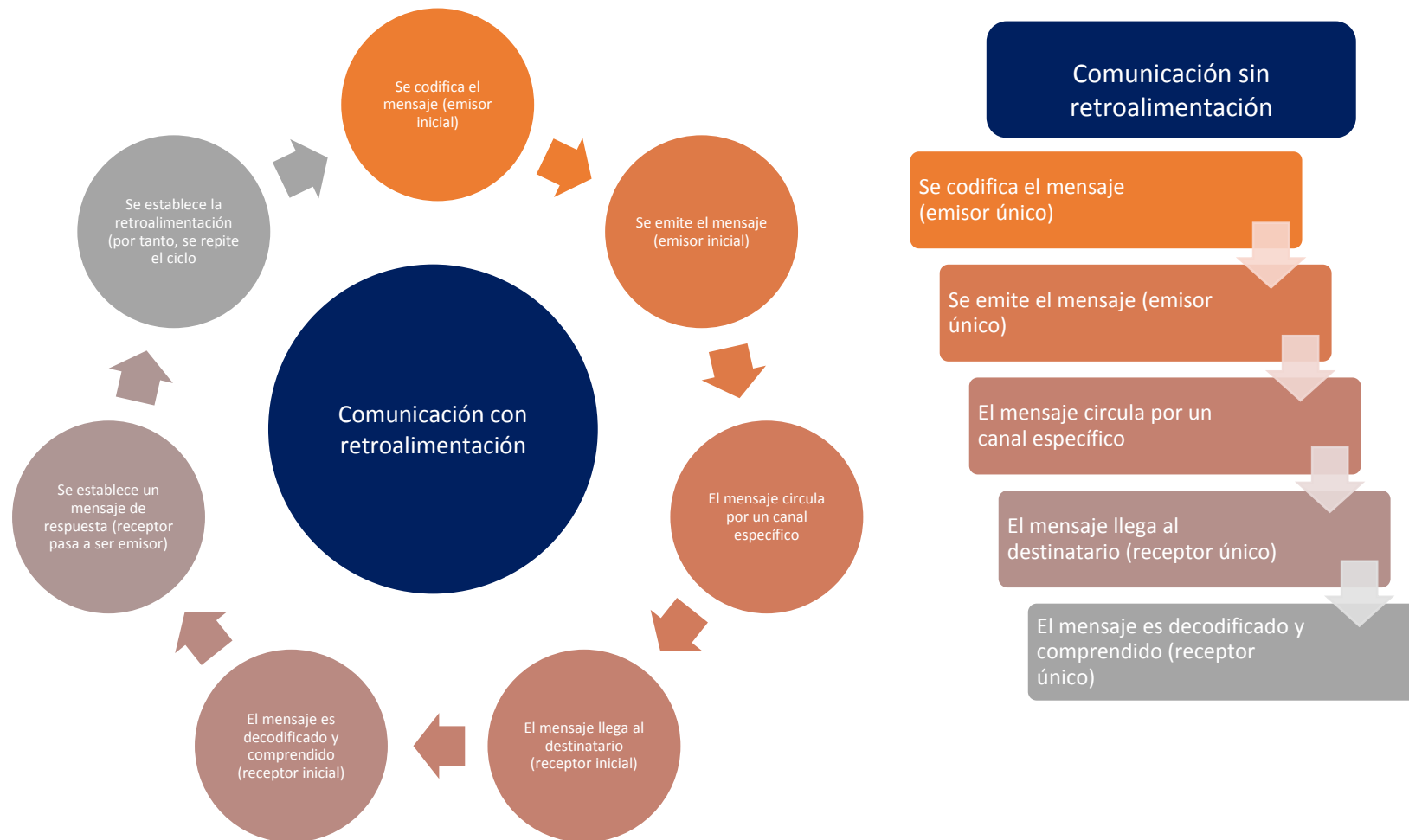
Por lo tanto, la comunicación organizacional reviste una importancia vital para la gestión óptima cualquier entidad o institución, siendo un proceso que coordina, armoniza y complementa la acción del talento humano para cumplimentar objetivos comunes.

2.1.5. Componentes de la comunicación

A partir del aporte del autor Satz (2009), se establece una serie de componentes mínimos necesarios para establecer un proceso comunicativo, los cuales se enlistan a continuación:

- **Emisor:** la persona o entidad que codifica y emite el primer mensaje, dando inicio al proceso comunicativo (el emisor inicial, posteriormente puede fungir como receptor).
- **Receptor:** individuo o entidad que recibe el primer mensaje intercambiado, el cual debe decodificar (puede actuar, posteriormente, a su vez como emisor).
- **Mensaje:** se fundamenta como la información que se transmite de un agente al otro.
- **Código:** es como se construye el mensaje, por medio del empleo de un lenguaje común entre el emisor y el receptor.
- **Canal:** es el medio o el soporte por el cual se plasma y circula la información de un lugar a otro.
- **Retroalimentación:** se concibe como la cualidad comunicativa en la cual una persona que recibe un mensaje es capaz de remitir otra opinión a partir de este inicial.
- **Ruido:** es todo elemento que influya negativamente en el proceso de emisión, transmisión y recepción de un mensaje.
- **Fuente:** se concibe como el origen inicial del contenido del mensaje, el cual es redimensionado por el emisor para efectos de la interacción específica (2009).

Figura 1. Arquetipos de comunicación.



Fuente: el autor, a partir de Satz (2009)

2.1.6. Tipos de comunicación

A partir del aporte de Satz (2009), y previo a presentar definiciones adecuadas, es posible establecer de forma gráfica los tipos de comunicación principales:

Figura 2. Tipos de comunicación.



Fuente: el autor, a partir de Satz (2009)

2.1.6.1. Comunicación interna

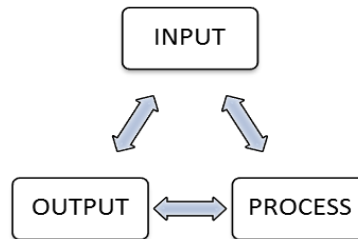
Según el criterio de Enrique (2008), la comunicación interna:

Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma (...) y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización. (p. 51)

Sostiene Diez (2010) que la comunicación interna, hace referencia a “un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común” (p. 34).

El proceso de comunicación interna se fundamenta básicamente en la transformación de un tipo de información inicial (inputs) en forma de mensajes sujetos a decodificación, la cual resulta valiosa para que el receptor final cuente con los elementos necesarios y precisos para cumplimentar con los objetivos que les han sido asignados. Dicho proceso se puede considerar como cíclico, ya que una vez que sucede en el sentido antes descrito, el receptor se convierte en emisor y viceversa.

Figura 3. Proceso de comunicación interna.



Fuente: López y Sánchez (2012).

Otros autores expresan que, si se desea que una organización pueda funcionar de forma apropiada, resulta fundamental basar una importante parte de su gestión en la comunicación interna, ya que a través de esta pueden ser coordinados los procesos y actividades interconectadas entre sí, transmitiéndose efectivamente las ideas y acciones que posibiliten la consecución de las metas y objetivos empresariales (Almenara, Romeo, & Roca, 2014).

Análogamente, uno de los propósitos de la comunicación interna consiste en proporcionar los elementos de información suficientes que contribuyan a mejorar, desde una perspectiva organizativa el desempeño de las entidades, creándose un proceso comunicacional óptimo entre el talento humano y los niveles jerárquicos con independencia de su rango.

Por lo tanto, la comunicación interna incide directamente en la creación de una mejor colaboración entre los integrantes de la empresa, incluyéndose a estos en los procesos de toma de decisiones importantes mediante la comunicación efectiva y el intercambio de información sustancial.

2.1.6.2. Comunicación externa

La comunicación externa se constituye a nivel empresarial como todas las formas y procesos de intercambio y difusión de mensajes hacia el entorno comprendido fuera de la empresa, donde se determinan públicos metas específicos. Sin importar las dimensiones empresa, este tipo de comunicación juega un papel fundamental para su imagen y en la constitución de su reputación, en tanto se determina que, a través de su correcta puesta en práctica, los socios, clientes y prospectos forjan su opinión y sus actitudes hacia la compañía (Formanchuk, 2006).

Asimismo, en palabras de Muñiz (2016), la comunicación externa es la base de toda emisión de mensajes desde la empresa hacia sus redes de relacionamiento de carácter externo, partiendo de la integración de no solo sus clientes, sino sus proveedores, socios, comunidades y accionistas como parte de sus procesos:

Es esencial que una organización pueda ofrecer una imagen positiva de experiencia, competencia e innovación. Una herramienta para construir la reputación de la compañía es la planificación estratégica de marketing, que no solo se trata de vender o posicionar un aspecto determinado de esta, sino que permite relaciones públicas, generación de potenciales socios, etcétera (Quiroga, 2007)

La comunicación externa de la empresa se ha limitado durante mucho tiempo a resaltar las cualidades de los productos o de la marca, por lo que debe integrarse con una visión estratégica: no encerrarse solo en un parámetro mercantilista, sino que debe integrar los componentes culturales e ideológicos (León, 2002)

La comunicación externa debe integrar la dimensión de influencia que cubre tres componentes importantes: el prestigio construido a partir de la imagen emitida colectivamente; los mensajes transmitidos, que concibe los esfuerzos deliberados para persuadir. Además, se añade la tercera dimensión: la de redes de relacionamiento, poderes invisibles, intermediarios y mediaciones (Portillo, 2012).

2.1.6.3. Comunicación Horizontal

Esta tipología de comunicación tiene como objetivo fomentar los intercambios de información constante producidos entre los diferentes actores de la empresa, con el

objetivo de compartir conocimientos e integrar a todos los empleados en la toma de decisiones. Para consolidar este tipo de comunicación, se pueden utilizar herramientas como las TICS o boletines internos de la empresa. No obstante, este proceso se ve fortalecido a través de reuniones constantes entre los dirigentes y el talento humano (Beltrán, 2007)

La comunicación horizontal promueve y consolida el intercambio de información entre los diversos actores de la organización, bajo el objetivo de integrar la toma de decisiones y especialmente la acción de compartir el conocimiento entre los diversos agentes que forman parte de la organización (Álvarez, 2007).

En consonancia, Ongallo (2007), señala:

La información lateral influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite. La existencia de información lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los colaboradores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo. (p. 36).

Este mismo autor infiere en que este tipo de comunicación permite consolidar las relaciones interdepartamentales, a su vez que genera un mayor grado de coordinación en las funciones colectivas, lo que incide directamente en la creación de un clima de cooperativismo entre todos los integrantes del talento humano. Es por ello que este proceso se ve constantemente encaminado por los departamentos de gestión de procesos, en tanto se determina que en los niveles más bajo de la jerarquía empresarial existe un mayor grado de irregularidad en la transmisión de la información, lo que motiva a las empresas a otorgar cada vez más importancia a este parámetro de acción (Ongallo, 2007).

2.1.6.4. Comunicación vertical

La comunicación vertical es aquella que se produce entre las diferentes jerarquías, pudiéndose producir a nivel departamental o a través de individuos con sus supervisores directos (pudiendo ser a su vez en un caso contrario), lo que se deviene en un conocimiento colectivo de la gestión dentro de los distintos componentes de la

empresa y atenerse a situaciones externas a cada especialidad de la empresa. Este tipo de comunicación se divide en dos tipos fundamentales, *ascendente* y *descendente*, variando cuanto a la proveniencia y el direccionamiento que se le otorgue a la información (Molina & Vallejo, 2009).

- *Comunicación ascendente:*

Es aquella que permite a los empleados comunicarse puntualmente con las jerarquías de mayor nivel y los sectores administrativos. Es la comunicación de ‘abajo hacia arriba’. Si bien puede ser encaminada por parte de los empleados como agentes individuales, puede a su vez ser organizada por los sindicatos el departamento responsable de esta materia. Asimismo, la ‘comunicación ascendente’ permite verificar y detectar posibles flaquezas en los procesos internos de la empresa y cohesionar a los encargados pertinentes las dudas y sugerencias de los empleados, a través del diálogo activo y continuo (Ongallo, 2007).

Además, “la comunicación ascendente permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior” (p. 35).

- *Comunicación descendente:*

Es aquella que se dirige hacia los empleados que se sitúan por debajo de la escala en la que es emitido el mensaje. Es la comunicación de ‘arriba hacia abajo’. Su propósito es difundir información regulatoria (reglas de procedimiento, medidas de seguridad, controles de gestión, etc.), a través de lo cual es posible resolver conflictos internos e informar y delegar funciones al personal (Ongallo, 2007).

A su vez, “la comunicación descendente pretende, como objetivo fundamental, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan a la labor que realizan estos últimos” (p. 35).

2.1.7. Estrategias comunicacionales

Las estrategias comunicacionales, a parecer de Sainz (2011), se encuentran conformadas por un grupo de decisiones lógicamente estructuradas sobre las acciones a acometer en el ámbito de la comunicación organizacional, considerando adicionalmente los medios y recursos que deben ser empleados.

Una estrategia de comunicación está diseñada para propiciar a los miembros de la organización el desarrollo de un proceso comunicacional de manera efectiva y cumplir así con los objetivos centrales de la empresa. Puede ser aplicada tanto de forma interna como externa

Las estrategias comunicacionales demuestran cómo las comunicaciones de una empresa pueden ser efectivas, ya que ayudan a lograr los objetivos generales de organización, implican un proceso participativo de manera efectiva entre las partes interesadas, demuestran el éxito del trabajo que se desarrolla en la organización, aseguran que las personas entiendan lo que se realiza y cambian el comportamiento y las percepciones cuando sea necesario (Tessi, 2012).

Las estrategias de comunicación deben, a su vez, mostrar coherencia con el sentido de los mensajes y la información que se desea transmitir a los receptores, por lo que también dichas estrategias deben encontrarse alineadas con los objetivos, misión y visión de la empresa. En este sentido, es importante que se demostre que los objetivos de comunicación contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. De esta forma, serán reconocidos no como un complemento, sino como algo tan fundamental como los objetivos operacionales o de política para lograr la misión general de la organización.

No obstante, la importancia de las estrategias de comunicación para las organizaciones resulta evidente, considerando su cualidad potenciadora en materia discursiva. Al respecto, Ocampo (2011) define que aun cuando las estrategias comunicacionales “deben inspirarse en la gerencia y la rentabilidad, y la productividad empresarial es el pretexto, es claro que el principio y la finalidad máxima de estas, no puede ser otro que el crecimiento de las personas de la organización” (p. 15).

2.1.8. Componentes de una estrategia de comunicación

A la hora de consolidar una estrategia de comunicación, es necesario considerar una serie de pasos previos que permitan generar un diagnóstico de la situación que se encuentra el objetivo a trabajar, para así hallar las principales fortalezas a potencializar y las debilidades a atender de forma adecuada, estableciéndose parámetros estratégicos de acción que otorguen respuesta a una necesidad global (Enrique, Madroño, Morales, & Soler, 2007).

Sobre ello, desde la perspectiva de Valarezo, Valdiviezo y Córdova (2015) se considera necesario esclarecer, primeramente, el público objetivo y detectar sus necesidades, cuyo diagnóstico permitirá establecer las directrices para abordar la estrategia en cuestión. puesto que, en función de esos aspectos, deberá ser construida y aplicada la estrategia de Comunicación, que debe contar de forma indispensable con una planificación y un direccionamiento claro.

Hay que mencionar, además, que la claridad y lo conciso del mensaje son aspectos ineludibles a la hora de pensar en estas planificaciones, con base en la optimización del tiempo a través de la rápida comprensión de mensajes por parte, del receptor clave. Cabe acotar que las estrategias pueden aplicarse tanto a nivel interno como externo y trabajarse en pro al mejoramiento contextual en un corto, mediano y largo plazo, según sea el caso (Belmallén, 2005).

Por otro lado, en un Plan de Comunicación se deben delimitar los distintos medios de difusión, que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. De esta manera, se establece la forma en la que será difundido el Plan de Comunicación y cómo se le llegará al público en cuestión. Entre los distintos medios, destacan los radiotelevisivos, los impresos y los digitales. (Enrique, Madroño, Morales, & Soler, 2007).

En cohesión de las ideas anteriores, es posible señalar que un Plan de Comunicación debe cumplir con una serie de supuestos preestablecidos y una estrategia clara, así como también un público delimitado, al cual se pretenda transmitir un mensaje constante. De esta manera, se lograrán los objetivos planteados inicialmente.

Ahora bien, de forma específica, partiendo del aporte de Canales, Domínguez, Ramírez y Sánchez (2015), la estrategia de comunicación se constituye a partir de cinco pasos o etapas fundamentales:

1) Determinar los objetivos que deben estar en concordancia con los de la organización y 2) expresar lo que se desea lograr con la estrategia; 3) la selección de los destinatarios o públicos que establecen los segmentos a los que se dirigirán los diferentes mensajes; o sea ¿En quiénes se desea influir? 4) deben establecerse lineamientos para los ejes temáticos que resumirán las filosofías, principios y valores a posicionar y 5) que serán reflejados mediante diferentes mensajes y el slogan; 6) se transmitirán y socializarán a través de los medios, canales y vías de comunicación más efectivos. (p. 25).

Por lo tanto, una vez desarrollados los epígrafes anteriores, fue posible comprender los principales parámetros de sustentación teórica del proyecto, partiendo de la importancia de la comunicación como un proceso inherente a toda empresa, donde se determina adecuado trabajar en su constante redimensionamiento con base en las necesidades detectadas.

Capítulo III – Marco Metodológico

El presente proyecto es coherente con una investigación cuantitativa, al ser aplicadas técnicas e instrumentos de investigación relacionados con dicha modalidad, tal como la encuesta, además, serán utilizadas como tipos de investigación la bibliográfica, sustentado este hecho en la utilización de libros, revistas, artículos científicos y páginas web que permitirán obtener el conocimiento teórico necesario acerca del tema de investigación a desarrollar.

Dentro de los métodos de investigación a utilizar, estos corresponden con el analítico-sintético y el inductivo-deductivo, ya que serán analizadas desde una perspectiva general de la comunicación organizacional, cuáles son sus principales preceptos de manera que la misma sea efectiva y produzca beneficios para las empresas, lo que inducirá a formular las estrategias necesarias.

3.1. Antecedentes de la Empresa

Dentro de este apartado, se presenta una revisión sobre los principales parámetros característicos de la empresa ADELCA, de la ciudad de Cuenca, con base en su estructura interna, objetivos y otros aspectos de índole institucional:

3.1.1. Antecedentes de la empresa ADELCA

La empresa ADELCA fue fundada en el año 1963, bajo la prestación de servicios de reciclaje y fabricación de materiales compuestos de acero, para lo cual se constituyeron una serie de parámetros y procesos industriales y normativas técnicas de seguridad. A partir de esa fecha, paulatinamente ha expandido sus capacidades, mediante la apertura de sedes en distintas ciudades del Ecuador y el ampliamiento de su gama de funciones. La misma, se considera parte del motor productivo del Ecuador en materia industrial, lo que se ve cimentado en su compromiso con sus socios y con la comunidad, en materia de Responsabilidad Social Empresarial (vista desde sus distintos campos de acción (ADELCA, 2018).

Cabe acotar que los indicadores financieros del año 2016, indican que las ventas de esta empresa sobrepasan los 250 millones de dólares, en conjunto con una utilidad de un poco más de 26 millones y un estimado de impuesto de casi 6,5 millones, lo que es un indicador de que es una empresa altamente posicionada dentro del sector industrial del Ecuador (Guía de Negocios, 2017):

Figura 4. Logo de ADELCA.



Fuente: ADELCA (2018)

3.1.2. Misión

Dentro de los principios organizacionales de esta empresa, primeramente, en palabras textuales, la visión de la empresa es: “Siempre pensando en el CLIENTE, con el mejor servicio y los mejores productos de acero” (ADELCA, 2018, p. 1).

3.1.3. Visión

Por otro lado, su misión institucional es ser “Líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social (ADELCA, 2018, p. 1).

3.1.4. Valores empresariales

Igualmente, sus valores se enlistan como:

- El cliente es lo primero.
- Transparencia y ética en todos nuestros actos.
- Compromiso con la calidad y la productividad.
- Mejoramiento continuo.

- Trabajo en equipo (ADELCA, 2018, p. 1).

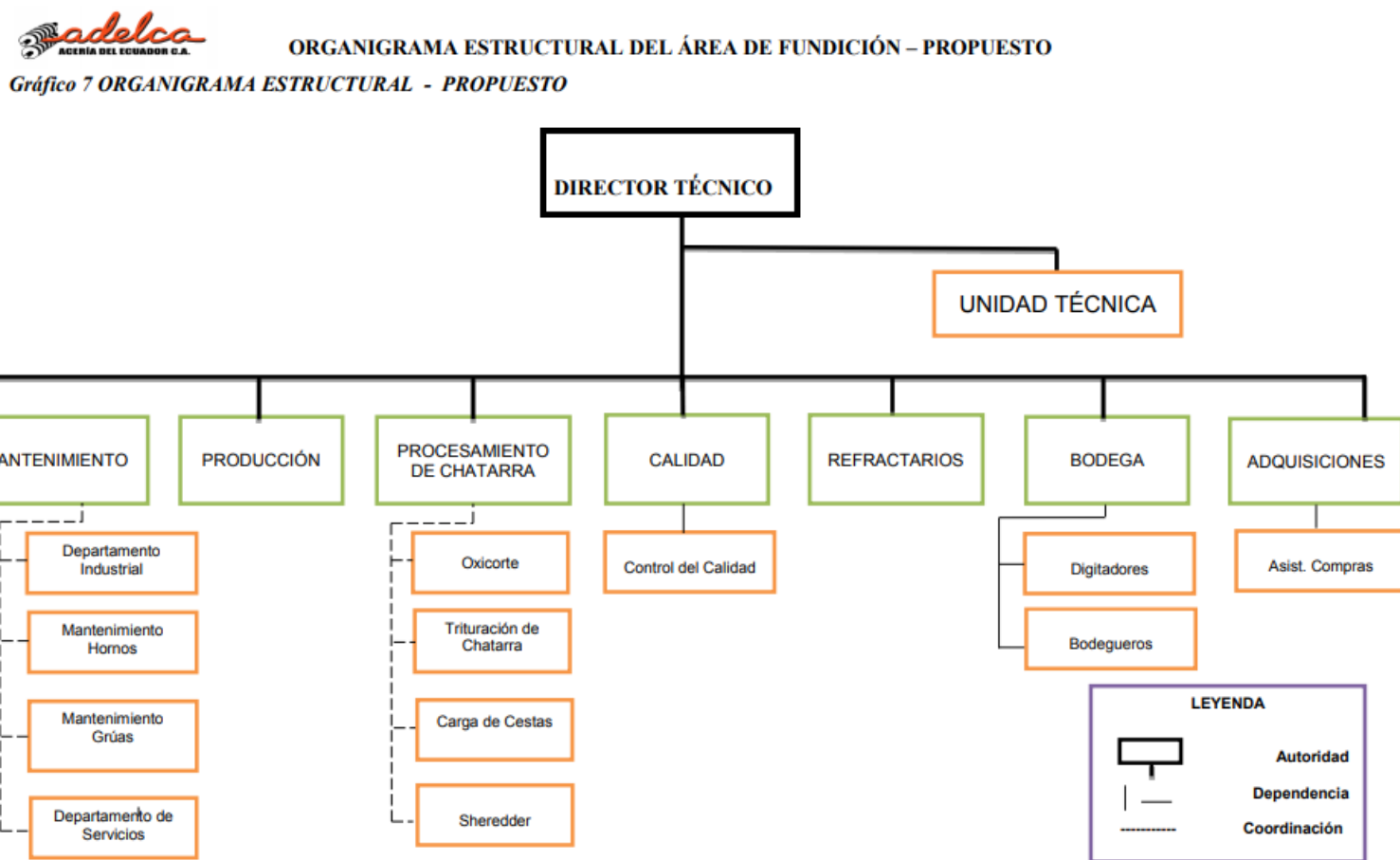
3.1.5. Estructura organizacional

Dentro de la estructura departamental de la empresa ADELCA, se presentan una serie de componentes, que se enlistan a continuación (Morillo & Uribe, 2012):

- **Director técnico:** autoridad encargada de gestionar de forma general la correcta gestión de la empresa ADELCA, bajos funciones de direccionamiento ejecutivo y estratégico y el arbitraje del cumplimiento adecuado de las funciones interdepartamentales. Es la máxima autoridad de esta institución.
- **Mantenimiento:** departamento encargado de velar por el correcto mantenimiento de las maquinarias implicadas en los procesos productivos de esta empresa, bajo la premisa de detección de fallas estructurales y potenciación de las mismas.
- **Producción:** departamento bajo la función de la manufactura y creación de los distintos productos comercializados por la empresa, haciendo uso del acero como materia prima.
- **Procesamiento de chatarra:** entidad encargada de la gestión de los residuos generados en los procesos productivos, contemplando su desecho adecuado y/o reciclaje, según sea el caso.
- **Calidad:** departamento encargado de la supervisión y la gestión del control de calidad de la materia prima y de los distintos productos generados.
- **Refractarios:** componente del talento humano encargado de la gestión de los equipamientos y las máquinas que trabajen a altas temperaturas, bajo el control de su correcto funcionamiento.
- **Bodegas:** sector de la empresa encargado de gestionar el control del inventario y custodiar la materia prima, para el qué se emplea y en qué cantidades.
- **Adquisiciones:** sector bajo la función de gestionar la adquisición de materiales y equipos de producción, considerando las necesidades en materia productiva (Morillo & Uribe, 2012):

Entonces, a partir de estos aspectos, a continuación, se procede a mostrar de forma gráfica la estructura organizacional concerniente a la empresa ADELCA (p. 72):

Figura 5. Estructura Organizacional de ADELCA.



Fuente: Morillo y Uribe (2012):

3.1.6. Principales productos

Entre los productos comercializados por esta empresa, es posible enlistar los siguientes (Guía de Negocios, 2017):

Varilla recta, Varilla figurada, Ángulos, Barras cuadradas, Barras redondas, Pletinas, Tees, Alambre de alto carbono, Alambres de púas, Mallas electrosoldadas trefiladas, Alambres galvanizados, Alambres recocidos, Alambres trefilados, Clavos, Concertinas, Gaviones torsionados, Grapas, Mallas de cerramiento, Mallas de tumbado, Vigas. (p. 1).

3.1.7. Análisis FODA

3.1.7.1 Fortalezas

- Existencia de una adecuada efectividad temporal de medios convencionales como el teléfono.
- Apertura por parte de los trabajadores a la inserción de medios digitales entre la plantilla existente a nivel interno.
- Adecuación de los trabajadores a mantener constante comunicación con sus compañeros de trabajo (sean de la misma escala, superior o inferior).

3.1.7.2. Oportunidades

- Posibilidad de insertar, paulatinamente, canales de comunicación interna de tipo digitales para proveer de alternativas informativas a los trabajadores.
- Posibilidad de optimización de la calidad del teléfono convencional a partir de la capacitación de los trabajadores.
- Volumen adecuado de la empresa en materia de infraestructura, lo que es indicativo de una hipotética ampliación departamental en materia de comunicación.

3.1.7.3. Debilidades

- Calidad de atención inadecuada por parte del talento humano encargado de la gestión del teléfono convencional a nivel interno de la empresa.
- Tiempo de respuesta algunas veces tardío a partir del correo institucional de la empresa.
- Poco uso de algunos canales de comunicación digitales para proveer de alternativas informativas a nivel interno.

3.1.7.4. Amenazas

- Discrepancias entre la calidad informativa y el tiempo o de respuesta actual de los canales existentes en la empresa.
- Actitud cerrada, por parte de la empresa, a incorporar canales digitales a la plantilla de la comunicación interna de la empresa.
- Inexistencia de un boletín informativo con una periodicidad más adecuada a las necesidades de gestión de la empresa.

3.1.8. Matriz FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA surgente a partir del análisis situacional efectuado en la empresa ADELCA, derivado de cuyo análisis se situarán las estrategias a implementar dentro de la propuesta posterior.

Tabla 1. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de una adecuada efectividad temporal de medios convencionales como el teléfono. Apertura por parte de los trabajadores a la inserción de medios digitales entre la plantilla existente a nivel interno. Adecuación de los trabajadores a mantener constante comunicación con sus compañeros de trabajo (sean de la misma escala, superior o inferior).	Calidad de atención inadecuada por parte del talento humano encargado de la gestión del teléfono convencional a nivel interno de la empresa. Tiempo de respuesta algunas veces tardío a partir del correo institucional de la empresa. Poco uso de algunos canales de comunicación digitales para proveer de alternativas informativas a nivel interno.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de insertar, paulatinamente, canales de comunicación interna de tipo digitales para proveer de alternativas informativas a los trabajadores. Posibilidad de optimización de la calidad del teléfono convencional a partir de la capacitación de los trabajadores. Volumen adecuado de la empresa en materia de infraestructura, lo que es indicativo de una hipotética ampliación departamental en materia de comunicación.	Discrepancias ente la calidad informativa y el tiempo o de respuesta actual de los canales existentes en la empresa. Actitud cerrada, por parte de la empresa, a incorporar canales digitales a la plantilla de la comunicación interna de la empresa. Inexistencia de un boletín informativo con una periodicidad más adecuada a las necesidades de gestión de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Es así que se exponen los parámetros metodológicos del posterior trabajo de campo del proyecto, en conjunto al análisis situacional pertinente, fundamentado en los datos de la empresa y en parámetros generalizados de su realidad actual, mismos que serán profundizados a partir de la posterior aplicación de los instrumentos de recolección de datos preconcebidos.

Capítulo IV – Análisis de Resultados

4.1. Enfoque de investigación

Considerando el tipo de investigación a desarrollar, se concibe hacer uso del enfoque *Mixto*, el cual se constituye a partir de la entremezcla de los métodos Cualitativo y Cuantitativo, en cuyo caso, en la presente investigación se implementan a la hora de generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa ADELCA de Cuenca, en materia de gestión de la comunicación interna, sobre cuyo hallazgo sea posible establecer los parámetros necesarios para generar una estrategia de comunicación que permita direccionar a la empresa, directamente, hacia la mejora de la comunicación entre sus distintos departamentos.

En este sentido, en primer lugar, sobre la investigación cualitativa, Monje (2011) indica que:

Se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro lado, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores... etc. (p. 32).

Por otro lado, la investigación cuantitativa permite la recolección de datos de forma masiva, expresados en cifras, a una muestra poblacional determinada, generando la capacidad de comprobar diversas hipótesis preestablecidas y determinar patrones de comportamiento colectivos. El mismo, supone la implementación y aplicación de herramientas como la encuesta, que otorga cierto nivel de agilidad al momento de recoger información masiva, obteniendo, tras su análisis, un resultado universal (Baptista, Fernández, & Sampieri, 2014).

Una vez expuestas las dos definiciones anteriores, es posible generar una propia de la investigación mixta, cuya meta “no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar. sus debilidades potenciales” (p. 532).

4.2. Tipos de investigación

4.2.1. Investigación descriptiva

Se considera el empleo de la investigación descriptiva, partiendo de la necesidad de generar un diagnóstico situacional sobre la empresa ADELCA, en cuanto a la gestión de su comunicación interna actual, sobre lo cual, en cuestiones de alcance del presente proyecto, no se pretende generar cambios, sino solo una propuesta de mejoramiento a partir de las principales falencias halladas.

4.2.2. Investigación bibliográfica

En palabras textuales de Matos (2015), “la investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información” (p. 1).

Este tipo de investigación se concibe a través de la recopilación de información de carácter teórico, mediante la revisión de los principales autores que conciernan a la temática de la comunicación organizacional en sus distintas acepciones. Asimismo, se determina importante aplicar este método dentro de la recopilación de información concerniente a la empresa ADELCA, lo que ayude a conocer de forma general su constitución y contexto actual de prestación de servicios.

4.2.3. Investigación de campo

Dentro de este contexto, la investigación de campo permitirá recopilar información de forma directa en la empresa ADELCA, objeto de estudio del presente proyecto, para conocer las distintas debilidades que se puedan presentar en aspectos de comunicación organizacional interna y sus posibles formas de mejoramiento.

4.3. Métodos de investigación

4.3.1. Inductivo-deductivo

Continuando con el apartado de los métodos de investigación, en la presente se opta por aplicar los de tipo inductivo y deductivo, en cuyo caso, según palabras de Dávila (2006):

En el razonamiento deductivo primero deben conocerse las premisas para que pueda llegarse a una conclusión, mientras que en el inductivo la conclusión se alcanza observando ejemplos y generalizando de ellos a la clase completa. Si desea estar absolutamente seguro de una conclusión inductiva, el investigador tiene que observar todos los ejemplos. (p. 186).

En el presente proyecto, este enfoque permitirá establecer hipótesis a partir del tipo de investigación y el objeto de estudio y luego esclarecerlas a través de deducciones comprobadas, en este caso, de lo general a lo particular.

4.3.2. Analítico-sintético

Como penúltimo parámetro metodológico a emplear en la investigación, se opta por el método analítico, que según Lopera, Ortiz, Ramírez y Zuluaga (2010) es “entendido como la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, ha sido uno de los procedimientos más utilizados a lo largo de la vida humana para acceder al conocimiento de las diversas facetas de la realidad.” (p. 1)

El mismo, en el presente, permitirá analizar la información recolectada en sus distintas etapas, a su vez que será posible sintetizar y generalizar los parámetros conductuales hallados.

4.4. Población y muestra

Según Baptista, Fernández, & Sampieri (2014), por una parte, la población supone “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.

174); mientras que la muestra contempla “en esencia, un subgrupo de la población” (p. 175).

Para efectos de la presente investigación, considerando la población dentro de una empresa como ADELCA que son 800 empleados, se aplicará la encuesta predeterminada a un total de **100** empleados de la misma, siendo establecidos, a su vez, **4** miembros del departamento de talento humano encargados de la gestión comunicativa.

4.5. Instrumentos y herramientas de investigación

Para efectos del presente trabajo, se aplicarán la encuesta y un grupo focal como instrumentos de recolección de información que permitirán establecer un diagnóstico para la futura propuesta comunicacional, para la encuesta, serán aplicadas las preguntas de tipo cerradas, concebidas con opciones de respuesta premeditadas, para facilitar su posterior procesamiento y gestión de análisis (Baptista, Fernández, & Sampieri, 2014, p. 217).

De forma consonante, como instrumento cualitativo, el grupo focal permite un mayor nivel de apertura a la hora de interactuar con sujetos objeto de estudio específicos, a través de la formulación de preguntas cuyas respuestas se esperan de forma más cercana al entorno que se evalúa (Baptista, Fernández, & Sampieri, 2014). La misma, será constituida mediante un Focus Group.

4.5.1. Parámetros de la encuesta y grupo focal

Para efectos de la gestión y la tabulación de los resultados, será empleado el programa *Excel*, para desglosar los datos obtenidos, de forma que se facilite su procesamiento posterior a través de la generación de gráficos y su respectivo análisis literario, para luego, partiendo de estos resultados, consolidar los parámetros de la propuesta de estrategia de comunicación interna. Dichas encuestas estarán compuestas una serie de preguntas, aplicadas de forma aleatoria a los trabajadores de los entes departamentales de la empresa ADELCA de Cuenca.

De igual manera, al momento de establecer las principales categorías de respuesta, será empleada la *Escala de Likert*, que comprende una tipología con las opciones: 1) totalmente de acuerdo, 2) algo de acuerdo, 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4) algo en desacuerdo y 5) totalmente en desacuerdo (Aristizábal, Ospina, & Ramírez, 2003).

En este caso, se alternará dicha escala con una que parta del principio de la de Likert, considerando opciones que oscilen entre ‘nunca’, y siempre’.

Se espera que, a partir de estos instrumentos, sea posible establecer un diagnóstico situacional adecuado acerca del comportamiento actual de la comunicación interna dentro de la empresa ADELCA, a partir de un Focus Group donde algunos directivos presenten sus opiniones al respecto, de forma contrastada con la encuesta a aplicar a los empleados de la empresa. Así, dichos resultados se exponen de forma adecuada en el capítulo subsiguiente.

Para realizar la encuesta, fue necesario el traslado del tesista hacia las distintas sedes de ADELCA, partiendo de la principal en Quito y una regional en el Guayas, lo cual tomó un estimado de un día de traslado hacia cada sitio, a lo que se suma el día invertido en su aplicación a los trabajadores y el subsiguiente a los 4 integrantes del Focus Group en la sede matriz.

Asimismo, la gestión de sus datos y posterior análisis tomó un aproximado de una semana, haciendo uso del programa Excel y gestionando sus gráficos ilustrativos para la facilitación del posterior análisis literario. En contraste, en materia del Focus Group, se tomaron anotaciones acerca de lo emitido por los 4 integrantes durante su duración, partiendo de lo cual se realizó un análisis generalizado dentro de cada cuestionamiento, para facilitar su comprensión adecuada.

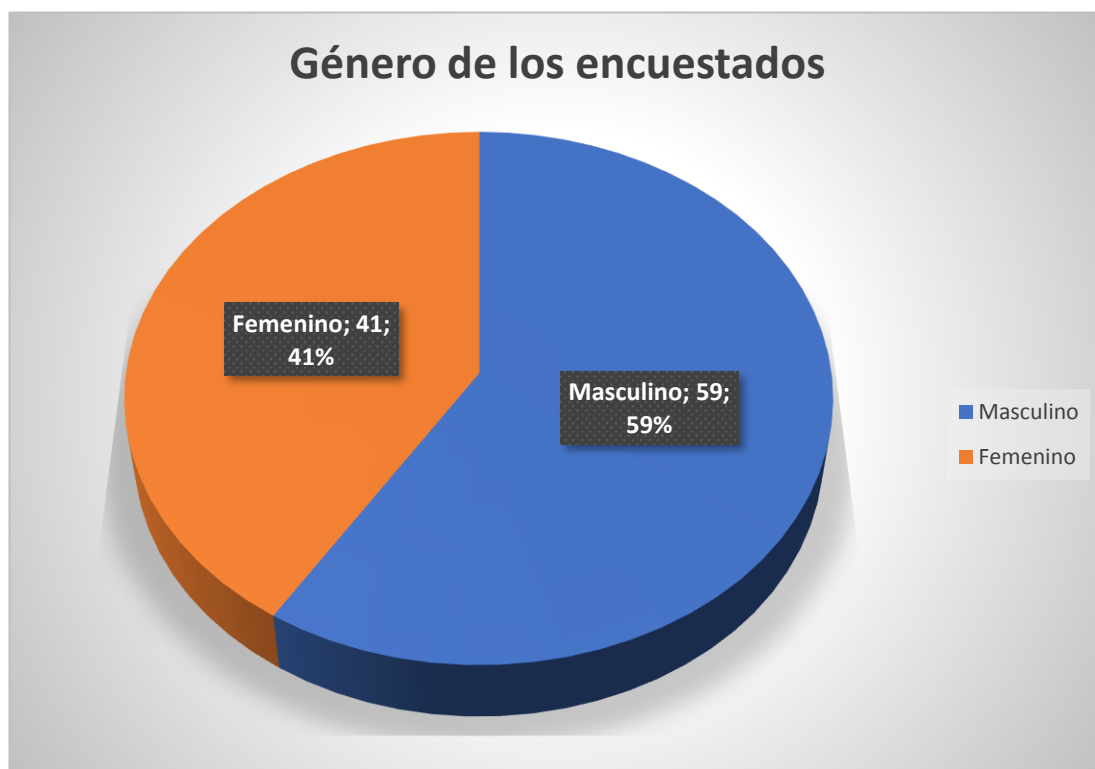
En este sentido, primeramente, se procede a exponer los resultados individualizados, surgentes de la aplicación de la encuesta al os empleados de la empresa ADELCA, posterior a lo cual se plasma el Focus Group y el diagnóstico generalizado que permitirá establecer las estrategias comunicacionales adecuadas a la propuesta del presente proyecto de investigación:

4.6. Análisis Individual

4.6.1. Análisis de la encuesta

Pregunta 1. Género de los encuestados

Gráfico 1. Género de los encuestados



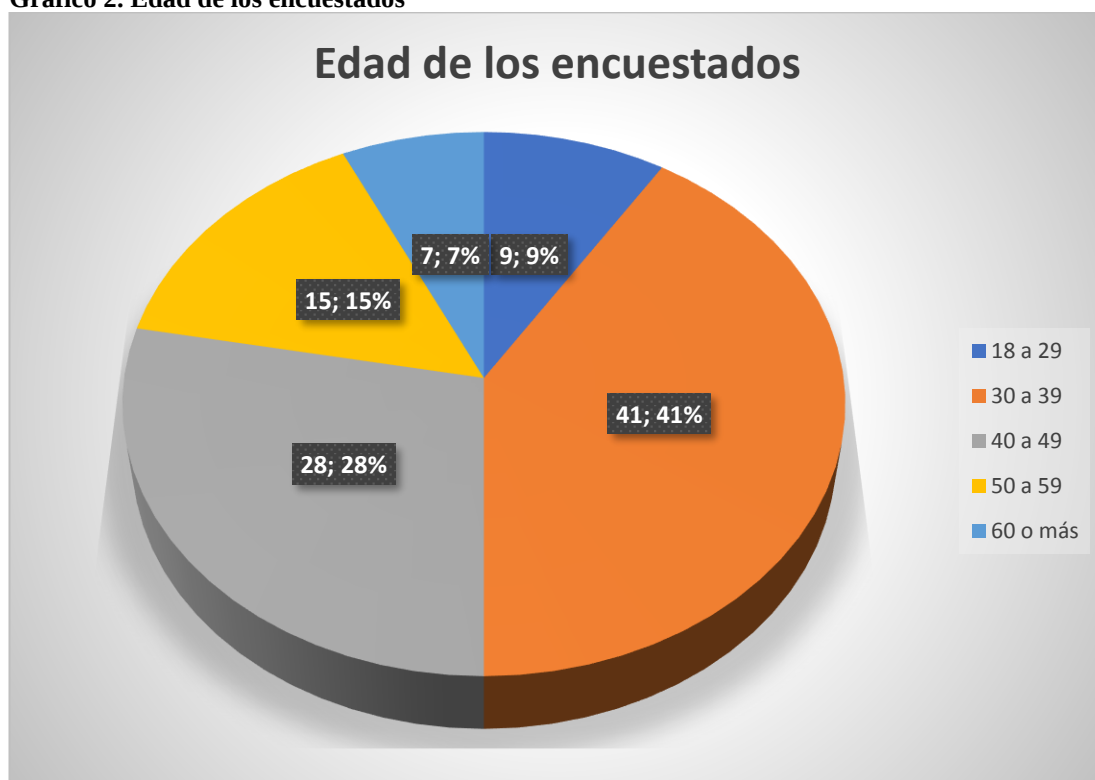
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Del total de los encuestados, un 59% es de género masculino, frente a un 41% femenino, lo que es indicativo de que, si bien existe una predominancia del sexo masculino entre los trabajadores de ADELCA, a su vez un segmento femenino forma parte de su talento humano, lo que es muestra de que existe cierto nivel de equidad en lo que a género se refiere en la empresa.

Pregunta 2. Edad de los encuestados

Gráfico 2. Edad de los encuestados



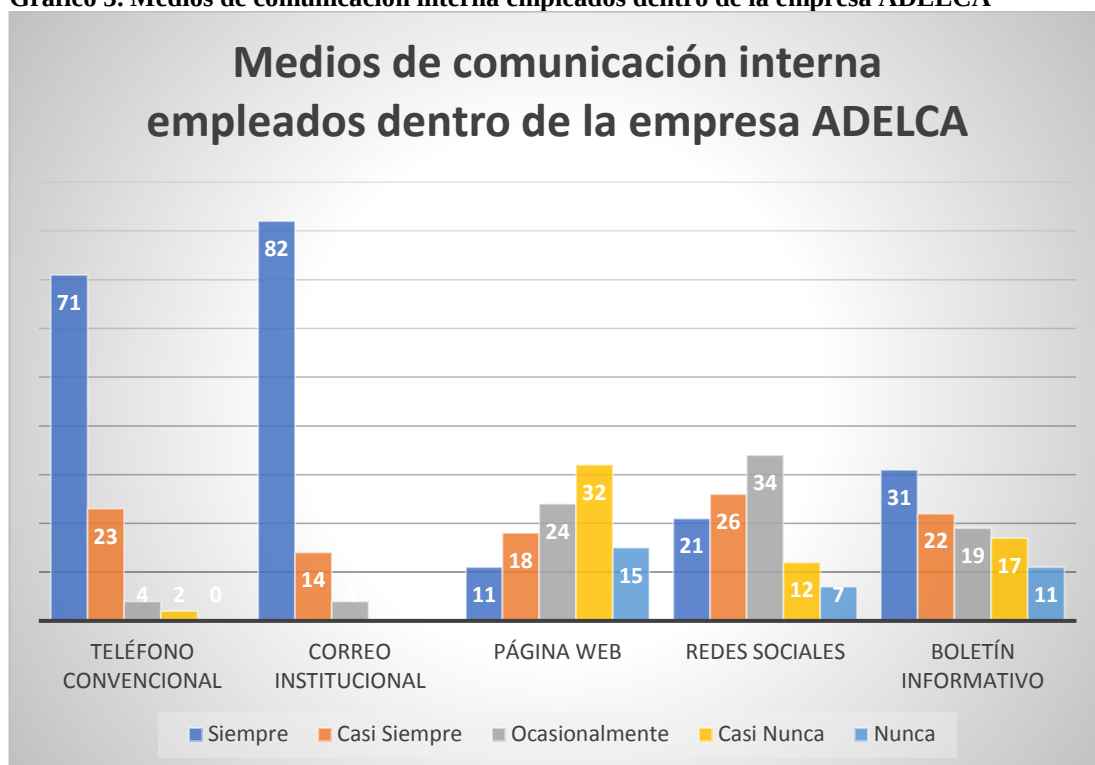
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se determina que la predominancia en aspectos de edad en los encuestados se orienta los 30-39 años (41%), seguido del rango de 40-49 años (28%). Frente a ello, se identifica que un 9% es de 18-29 años, rango con menor frecuencia entre los empleados de ADELCA, lo que es indicativo de que la mayoría del talento humano está constituida por adultos maduros.

Pregunta 3: Medios de comunicación interna empleados dentro de la empresa ADELCA

Gráfico 3. Medios de comunicación interna empleados dentro de la empresa ADELCA



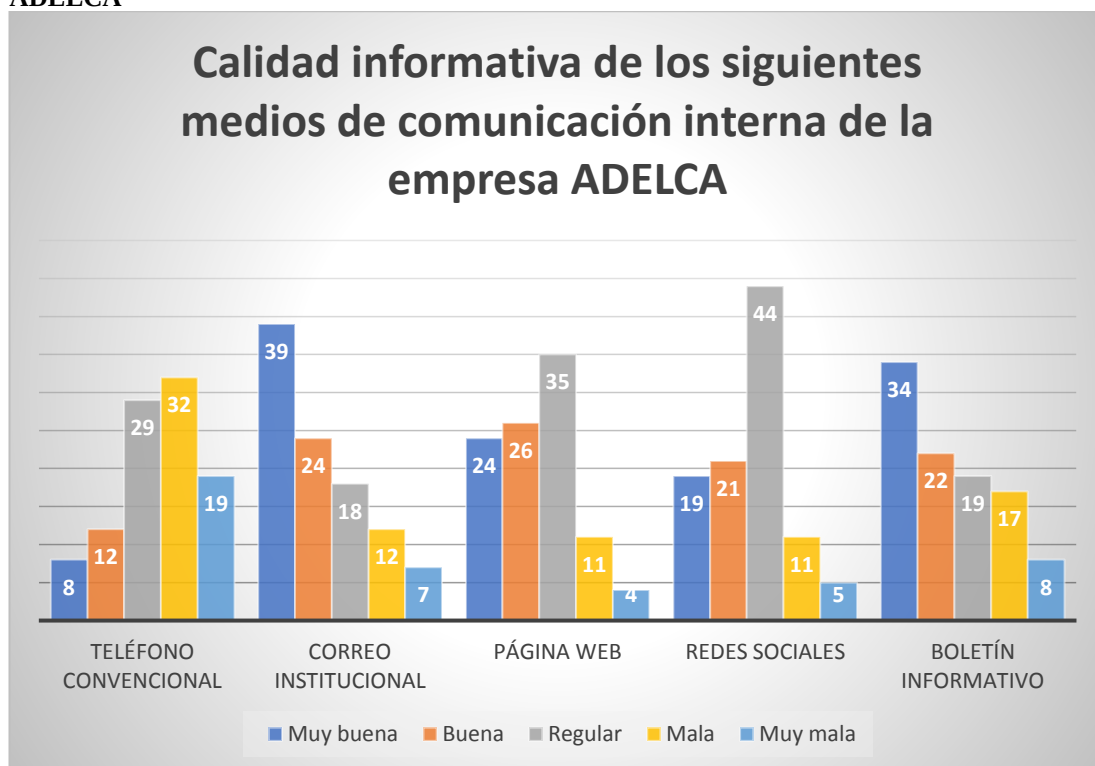
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se evidencia una predominancia de uso de los medios convencionales como el teléfono para establecer una comunicación a nivel interno en la empresa, fundamentado en su inmediatez, a lo que le sigue el correo institucional como herramienta para el envío de comunicados y asignaciones. Posteriormente, se hallan las redes sociales como un medio menormente usado, siendo el último en la lista el boletín informativo, el cual se emplea de forma esporádica y bajo necesidades de establecer informes de gestión departamentales, o similares.

Pregunta 4: Calidad informativa de los siguientes medios de comunicación interna de la empresa ADELCA

Gráfico 4. Calidad informativa de los siguientes medios de comunicación interna de la empresa ADELCA



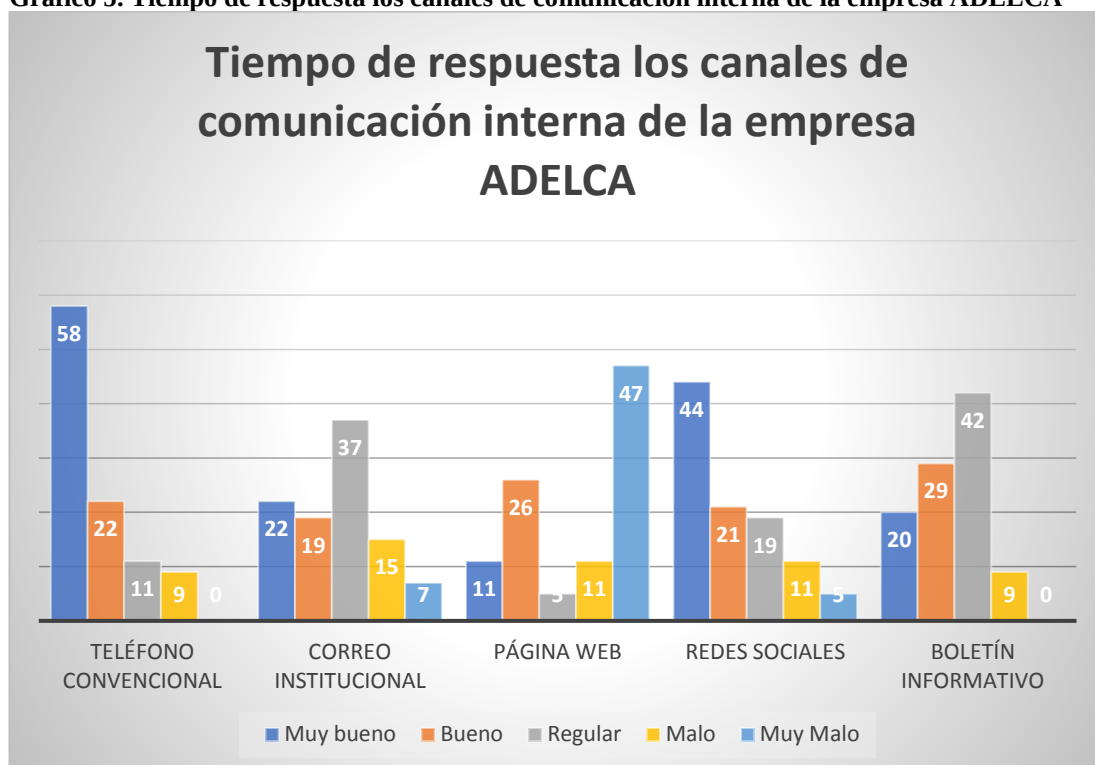
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Los encuestados determinan que existe una calidad regular en cuanto al teléfono convencional, cuyo impedimento para la alta calidad se vería estrechamente ligado a la calidad del talento humano gestor de este medio. A ello, se contrapone el correo institucional como aquella herramienta de comunicación con mayor efectividad, en consideración de que existe un mayor nivel de formalidad en la calidad del lenguaje usado. Asimismo, aunque tenga una menor predominancia de uso, las redes sociales se consideran con una efectividad estandarizada y adecuada a las necesidades informativas de la empresa ADELCA.

Pregunta 5: Tiempo de respuesta los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA

Gráfico 5. Tiempo de respuesta los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se halla que, el tiempo de respuesta más efectivo se presenta a partir del uso del teléfono convencional como canal de comunicación, ello en consideración a la inmediatez demandada de respuesta. A ello, le siguen las redes sociales como segundo medio en cuanto a efectividad. Asimismo, en un tercer lugar se encuentra el correo institucional, cuya discrepancia en cuanto a tiempo de respuesta, se presentaría a partir del tiempo de estructuración de un mensaje un tanto más formal y con objetivos más concretos y elaborados.

Pregunta 6: Calidad informativa brindada a través de los medios de comunicación interna

Gráfico 6. Calidad informativa brindada a través de los medios de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En generalidades, partiendo de las opiniones emitidas por la muestra objeto de estudio, se determina que la calidad informativa de los canales de comunicación interna se halla en un estándar que oscila entre bueno y regular, lo que es indicador de que este parámetro de efectividad necesita mejorarse, partiendo de estándares como la calidad del talento humano gestor de las líneas telefónica, así como también el tiempo de respuesta y la pertinencia y adecuación para el uso de cada uno. Asimismo, se determina que otros medios como las Redes Sociales y el boletín informativo deben ser mejorados, de forma que se añadan a la gama de posibilidades comunicativas presentes a nivel interdepartamental en la empresa ADELCA

Pregunta 7: Frecuencia de comunicación con los miembros de su misma jerarquía dentro de la empresa

Gráfico 7. Frecuencia de comunicación con los miembros de su misma jerarquía dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Dentro de este cuestionamiento, se halla que existe una alta frecuencia de comunicación con miembros de la misma jerarquía dentro de la empresa, donde si bien la predominancia pudiere ser cara a cara, se determina que muchas veces, motivado a cuestiones de ubicación, existe el uso de los medios de comunicación interna para establecer conexión sin desligarse de su puesto de trabajo con tales fines, motivo por el cual este aspecto debe ser tomado en cuenta para efectos de la consolidación de la propuesta de mejoramiento de la comunicación interna de la empresa ADELCA

Pregunta 8: Frecuencia de comunicación con los miembros superiores dentro de la empresa

Gráfico 8. Frecuencia de comunicación con los miembros superiores dentro de la empresa



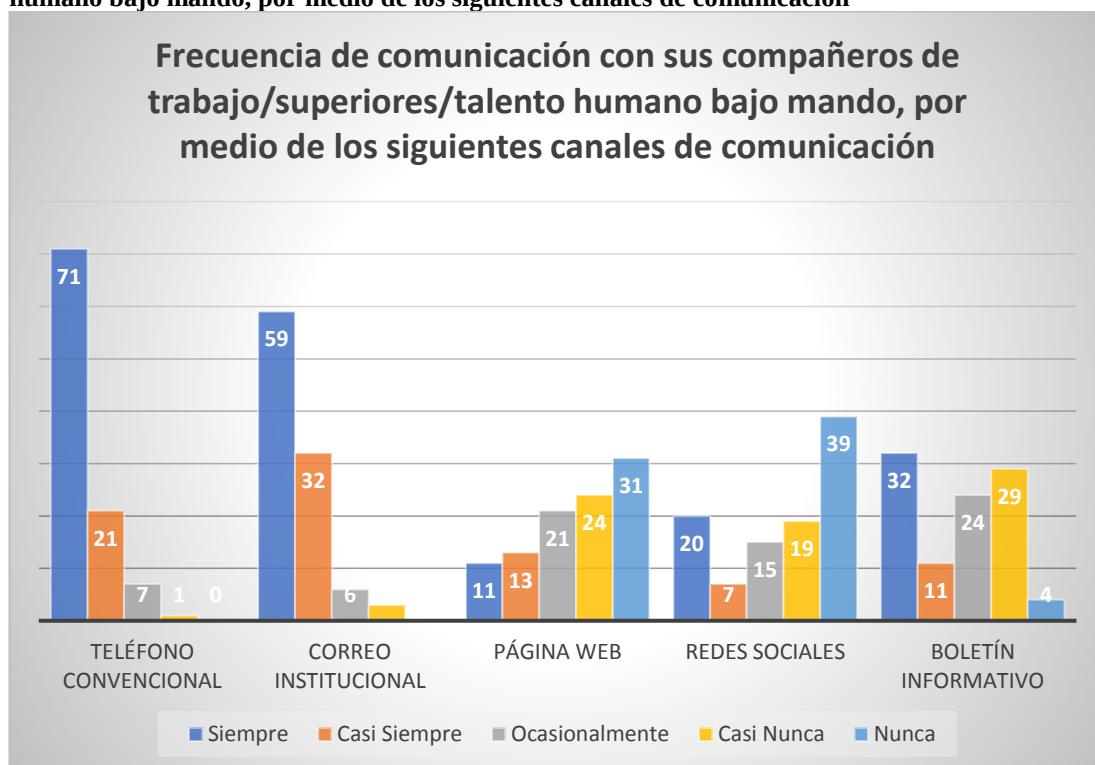
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En cuanto a la frecuencia de comunicación con los miembros de mayor escala en la empresa, se halla que su tendencia es muy alta, lo cual puede deberse a gestión de encomiendas de diversa índole, existiendo un mayor grado de implicación informativa hacia los miembros de menor escala en cuanto al constante flujo de información con sus superiores. Motivado a ello, es necesario tomar en cuenta la efectividad y el tiempo como cuestiones a abordar dentro de la posterior propuesta a desarrollar.

Pregunta 9: Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo/superiores/talento humano bajo mando, por medio de los siguientes canales de comunicación

Gráfico 9. Frecuencia de comunicación con sus compañeros de trabajo/superiores/talento humano bajo mando, por medio de los siguientes canales de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se halla que el medio de comunicación con mayor frecuencia de uso, y en consonancia a apartados anteriores, es el teléfono convencional, lo que es indicativo de la inmediatez que motiva a los procesos de transmisión de información dentro de la empresa ADELCA, a lo que le sigue el correo institucional como aquel que permitiría la adecuada gestión de encomiendas de diversa índole.

En menor medida, se hallan la página Web y las Redes Sociales, las cuales, si bien pudieren presentar un enfoque institucional, discreparían de los efectos de comunicación formal interna en una empresa, por lo que son habitualmente empleados con fines de socialización, predominantemente de manera externa a las funciones laborales.

Pregunta 10: Frecuencia de comunicación con los miembros de escalas inferiores dentro de la empresa

Gráfico 10. Frecuencia de comunicación con los miembros de escalas inferiores dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En cuanto a los empleados con personal bajo su supervisión/mando, se halla que su frecuencia de comunicación es alta, ahora tomando en cuenta a este segmento como iniciadores de la comunicación, motivo por el cual, se reitera que la inmediatez sería un requisito indispensable para agilizar los procesos productivos de la empresa ADELCA, por lo cual, al igual que la calidad de gestión, es un aspecto a trabajar dentro de la propuesta a establecer a posteriori.

Pregunta 11: Calidad informativa brindada por parte de la gestión de la comunicación interna en la empresa ADELCA

Gráfico 11. Calidad informativa brindada por parte de la gestión de la comunicación interna en la empresa ADELCA



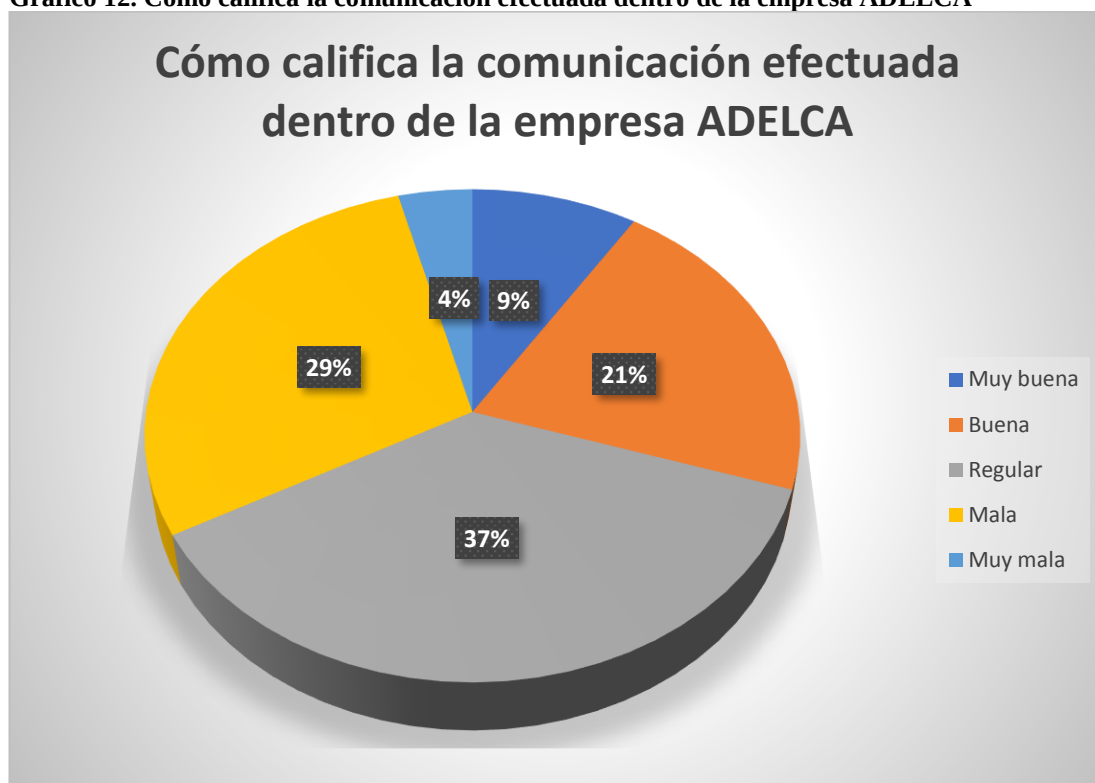
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se halla que la calidad informativa que se constituye dentro de la empresa ADELCA, es de tendencia regular-mala, motivado, posiblemente, al trato generado hacia los públicos que hacen uso de estos canales, sea en cuanto a la formalidad presente en el lenguaje empleado o a la receptividad hallada, motivo por el cual, este aspecto debe considerarse como a mejorar dentro de la empresa, lo cual sería abordado en la propuesta.

Pregunta 12: Cómo califica la comunicación efectuada dentro de la empresa ADELCA

Gráfico 12. Cómo califica la comunicación efectuada dentro de la empresa ADELCA



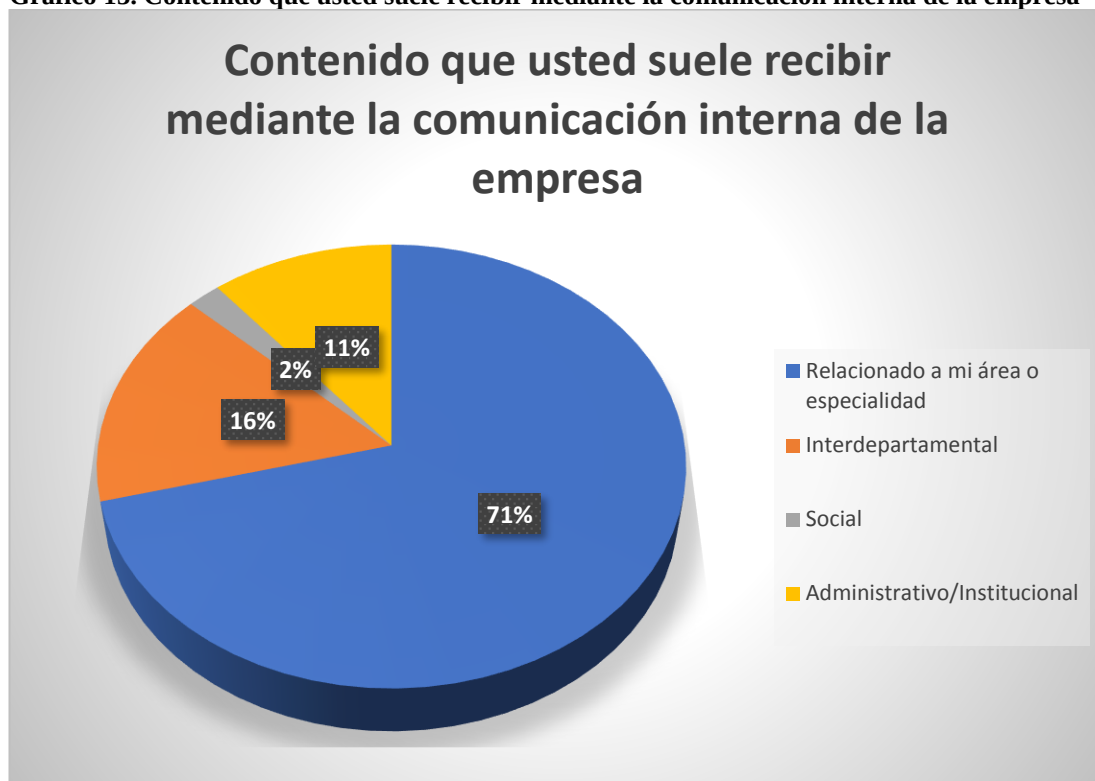
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En consonancia con el epígrafe anterior, se halla en este apartado que la calidad de la comunicación brindada dentro de la empresa ADELCA es de tendencia estándar, lo cual bien pudiere discrepar de los niveles ideales en este contexto, aunque su tendencia no sea deficiente, motivo por el cual debe ser objeto de mejoramiento a partir de las principales falencias detectadas en esta materia.

Pregunta 13: Contenido que usted suele recibir mediante la comunicación interna de la empresa

Gráfico 13. Contenido que usted suele recibir mediante la comunicación interna de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En cuanto al contenido a partir del cual se conciben los mensajes transmitidos a nivel de la comunicación interna de la empresa ADELCA, se halla una predominancia en los contenidos relacionados a cada especialidad, a lo cual le siguen cuestiones administrativas o institucionales. Asimismo, aunque en mayor tendencia, la comunicación interdepartamental tiene un amplio flujo e importancia. Por último, en una medida considerablemente menor, se encuentran mensajes de tipo social; motivado, posiblemente, al carácter laboral destinado para establecer conexiones informativas dentro de las instalaciones de esta empresa.

Pregunta 14: Cuenta la empresa ADELCA con un área especializada en el área de la gestión de la comunicación interna del talento humano

Gráfico 14. Cuenta la empresa ADELCA con un área especializada en el área de la gestión de la comunicación interna del talento humano



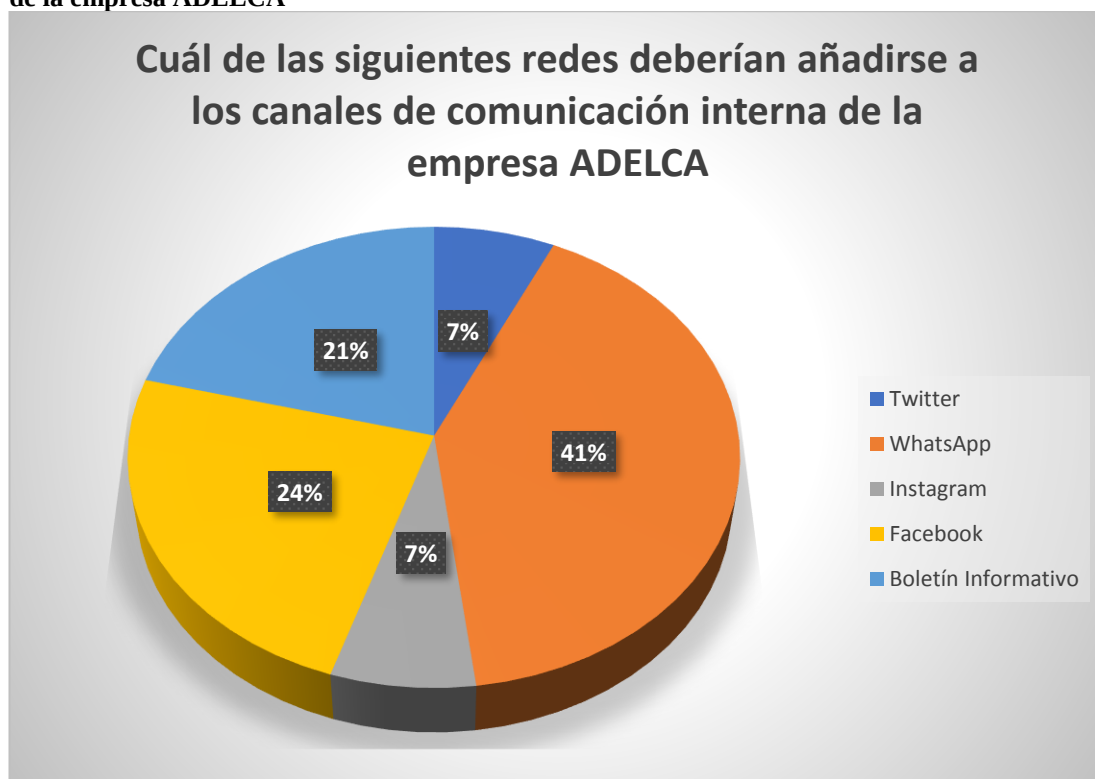
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se halla un alto nivel de desinformación respecto a la existencia certera de un departamento o entidad bajo funciones de gestionar la calidad del talento humano encargada del funcionamiento de los canales internos, lo que puede deberse a un amplio nivel de desinformación dentro del talento humano de la empresa ADELCA.

Pregunta 15: Cuál de las siguientes redes deberían añadirse a los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA

Gráfico 15. Cuál de las siguientes redes deberían añadirse a los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA



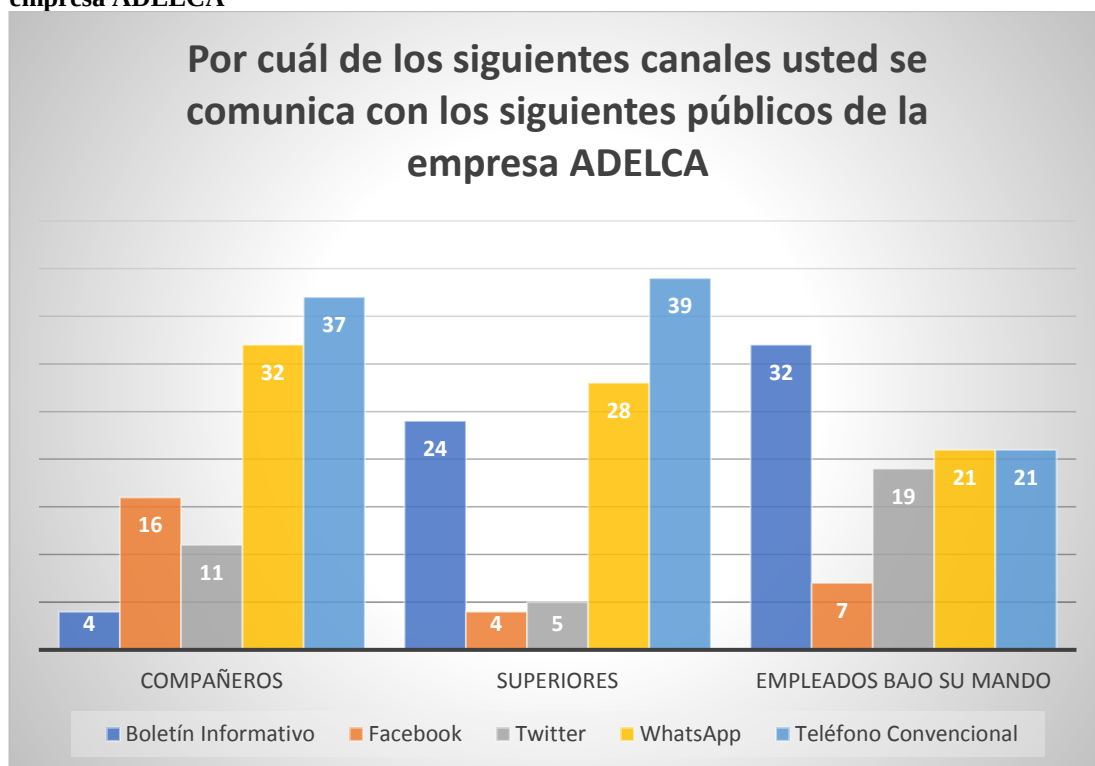
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Entre los canales comunicativos que, según la muestra objeto de estudio, deberían ser añadidos a la empresa ADELCA, figura como primera opción el empleo del WhatsApp, en consideración de su amplia efectividad a la hora de establecer procesos comunicativos entre las personas. Asimismo, de ello discrepa el boletín informativo, con base en su reducido uso a la hora de consolidar procesos de intercambio de información de manera constante y eficaz, más visto como un elemento para informar acerca de la gestión de procesos constante.

Pregunta 16: Por cuál de los siguientes canales usted se comunica con los siguientes públicos de la empresa ADELCA

Gráfico 16. Por cuál de los siguientes canales usted se comunica con los siguientes públicos de la empresa ADELCA



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

A la hora de concebir los medios empleados para comunicarse con los distintos públicos de la empresa, como primer aspecto, entre los compañeros de la misma jerarquía, las relaciones se establecen mayormente a partir del teléfono convencional, mismo aspecto que aplica para los otros dos públicos, en cuyo caso, para empleados de menor escala, se suele usar un tanto más el boletín informativo. No obstante, se halla un uso creciente del WhatsApp como herramienta de comunicación de forma constante y eficaz entre los empleados de la empresa ADELCA

Pregunta 17: Nivel de satisfacción con respecto a los siguientes medios de comunicación interna empleados dentro de la empresa ADELCA

Gráfico 17. Nivel de satisfacción con respecto a los siguientes medios de comunicación interna empleados dentro de la empresa ADELCA



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En cuanto al nivel de satisfacción respecto a los medios de comunicación interna de la empresa ADELCA, se halla que la mayor satisfacción, pese a discrepancias de calidad de gestión halladas en apartados anteriores, recae en el teléfono convencional; lo cual, como bien ha sido mencionado, se debería a la inmediatez comunicativa demandada. No obstante, de forma contraria, se identifica el menor nivel de satisfacción respecto al boletín informativo, pudiendo originarse a partir del desconocimiento de su existencia o al poco uso que se le otorga para proveer de información relevante acerca de las gestiones de procesos en las diversas áreas de la empresa.

4.6.2. GRUPO FOCAL (Focus Group)

A continuación, se procederá a analizar las diversas variables concernientes de la entrevista, cohesionada a partir de los aspectos obtenidos con cada entrevistado, de forma que sea posible generar un contexto situacional adecuado a la comunicación interna de la empresa ADELCA, con base en las opiniones generadas por el ente gestor de este parámetro. (Anexo 2). Dichos entrevistados fueron el gerente y el jefe de Recursos Humanos, junto con dos asistentes de este departamento.

1. ¿Qué acciones encamina actualmente la empresa ADELCA para consolidar la comunicación interna entre sus trabajadores y departamentos?

En primer lugar, se identifica que, dentro de la empresa ADELCA, se han orientado diversas metodologías orientadas a potenciar la comunicación de carácter interdepartamental, más aún en los aspectos que exista dependencia, en materia de procesos; ello, aunque se determine que los resultados no son los ideales a la fecha, en tanto se determina que la comunicación de carácter presencial o ‘cara a cara’ es la más implementada en la actualidad de la empresa. Frente a esto, existen opiniones diversas en cuanto a la efectividad de las estrategias implementadas.

2. ¿Actualmente, la empresa ADELCA posee un departamento o especialista encargado de velar por la correcta gestión de la comunicación interna de la empresa?

Si bien dentro de la empresa existe una dependencia de carácter gerencial que vela por el correcto funcionamiento de los procesos compartidos, en la actualidad no existe una dependencia adecuada que consolide de forma adecuada la comunicación interna. Ello, difiere del departamento de marketing y relaciones públicas encargado de gestionar las redes de relacionamiento de la empresa con los Stakeholders (públicos concernientes a sus procesos), en tanto se orienta a un ámbito externo.

3. ¿Con qué motivos se establece una comunicación interna dentro de la empresa ADELCA?

Principalmente, se determina que los objetivos comunicacionales presentados en la empresa ADELCA se orientan a parámetros de coordinación de procesos interdepartamentales que tienen relaciones de funcionalidades entre sí, sea en materia de gestión de inventarios o en las distintas etapas de la producción o del manejo gerencial, ello pese a que bien pudieren establecerse encuentros de carácter informal o no reglados en objetivos de carácter organizacional.

4. ¿Podría hablarme un poco acerca de la gestión de los medios convencionales como canales de comunicación interna dentro de la empresa ADELCA?

Si bien los entrevistados mencionan que dentro de la empresa existen canales de comunicación gestionados bajo estándares de calidad, con el objetivo de gestionar sus públicos externos, a nivel interno no existe ese nivel de implicación en la actualidad, ello pese a que los entrevistados afirmen la existencia de cartas iniciativas de mejoramiento de gestión y de implicación den medios de carácter digital que respondan a las necesidades empresariales de la nueva era.

5. ¿Podría hablarme un poco acerca de la gestión de los medios de carácter digital como canales de comunicación interna dentro de la empresa ADELCA?

Se parte de la premisa de que no existe una implicación tan profunda en cuanto al uso de los medios de comunicación digital en la empresa ADELCA, ello en consideración de su carácter de socialización para el que fueron concebidos y que bien pudieren discrepar de los objetivos laborales que se presentan en la empresa, motivo por el cual su inserción se ha bito limitada y con objetivos limitativos a la hora de establecer procesos comunicativos diferenciadores de los organizacionales.

6. ¿Qué sugiere usted para mejorar la calidad informativa a nivel de la comunicación interna de la empresa ADELCA?

Entre las principales medidas contempladas para el mejoramiento de la comunicación interna de la empresa, destaca la creación de un departamento altamente especializado en el manejo de la gestión de calidad de estos canales, a lo que se suma la capacitación adecuada del talento humano emisor de mensajes en estas vías y el hecho de que se debe adecuar un nivel de confianza y responsabilidad en el manejo de los canales digitales, con fines mayoritariamente laborales, al menos en el caso de la prestación de servicios en la empresa ADELCA.

7. ¿Qué canales comunicativos sugiere usted incorporar a la plantilla de la empresa ADELCA?

Se toma en cuenta la añadidura de medios de carácter digital, no solo para optimizar tiempos y recursos, sino para adecuarse a las necesidades empresariales de la nueva era.

8. ¿De qué manera se establece la comunicación entre los miembros de una misma escala jerárquica de la empresa ADELCA?

Habitualmente, se realiza de forma presencial, partiendo de la premisa de que la mayoría de funciones se desempeñan en un espacio compartido en este tipo de escalas, claramente, bajo el establecimiento de funciones y limitaciones de cada cargo, de forma que sea posible una adecuada coordinación en estos procesos. No obstante, a veces, se realiza a partir de los canales de comunicación interna, donde el factor que originaría esta necesidad sería el encontrarse en espacios físicos diferentes y el hecho de no tener que desplazarse con tales fines.

9. ¿De qué manera se establece la comunicación entre un trabajador y sus superiores dentro de la empresa ADELCA?

Se establece de manera directa con los encargados de la atención a requerimientos de cada departamento, los cuales redirigen el mensaje al superior encargado y actúa como mediador y gestor en el proceso de intercambio de información, lo que se considera que implica mucho tiempo, salvedad en casos en los que el trabajador labore de forma directa con su supervisor o jefe inmediato y ello amerite una constante misión de informes de gestión o una comunicación presencial habitual

10. ¿De qué manera se establece la comunicación entre un especialista y los empleados bajo su mando dentro de la empresa ADELCA?

Habitualmente, un especialista acude a un talento humano encargado de transmitir mensajes entre los distintos departamentos, ello en consideración de que muchas veces la comunicación se produce con muchos miembros del personal y no sería posible realizarla de forma personalizada continuamente. Sin embargo, la existencia del correo electrónico permite agilizar este tipo de procesos de comunicación con los generes que, según la escala, el mismo a su vez sería gestionado por un especialista designado.

11. ¿Qué tipo de mensajes suelen emitirse por medio de los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA?

Se suelen emitir mensajes de carácter institucional, bajo aspectos como la necesidad de coordinar procesos compartidos entre trabajadores y departamentos, mismo que aplica a la necesidad de emitir informes de control y gestión dentro de cada entidad de la empresa, con fines de hacer seguimiento a aspectos de calidad y otros parámetros de carácter organizacional.

12. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa ADELCA en relación a la gestión de la comunicación interna?

Desde un punto de vista gestor de la empresa ADELCA, se determina que el nivel de satisfacción de los trabajadores varía, en aspectos negativos, en dependencia a la calidad del trato recibido por parte del talento humano y de los individuos con los que establecen procesos de comunicación, ello además de aspectos de gestión de tiempos necesarios para la consecución de cada requerimiento.

13. ¿La empresa permite que los empleados se comuniquen de forma abierta con sus compañeros/superiores/empleados bajo su mando fuera del horario de trabajo?

Expresamente, la empresa no prohíbe que los empleados establezcan redes de relacionamiento fuera del entorno laboral con sus compañeros, ello pese a la existencia de distintas cláusulas de confidencialidad y de cuidado de información, que contempla aspectos netamente empresariales, motivo por el cual es un aspecto a rescatar, ello pese a que se demande mucho foco en las funciones durante el horario de trabajo.

14. ¿Podría indicarme por qué se usan los medios actuales de la empresa ADELCA?

Dentro de este apartado, destaca el hecho de que los medios de carácter convencional y el correo electrónico son los más empleados, ello debido a su dimensión formal, lo que discrepa de aspectos como los medios digitales, los cuales bien podrían diferir de los objetivos de la empresa, ello visualizado desde una perspectiva interna, en tanto los mismos se conciben con objetivo de socialización y no se contempla la necesidad indispensable de su uso, ello pese a que se esté considerando integrarlos de forma paulatina para adecuar a los trabajadores a entornos organizacionales demandados por la realidad de la sociedad actual.

15. ¿Qué propone usted para mejorar, en líneas generales, la gestión de la comunicación interna de la empresa ADELCA?

Como último aspecto a abordar dentro de la entrevista, y de forma consonante a algunas preguntas anteriores, se establecería como primera medida la consecución de un departamento de comunicaciones especializado en la gestión de esta materia a nivel interno de la empresa, con fines de añadidura de medios digitales y de su supervisión de uso adecuado en contextos laborales, ello en consideración de variables como la reducción de costos y de tiempos en materia de ejecución de prácticas comunicativas, además de que la empresa se adecuaría a las necesidades organizacionales de carácter global.

4.7. Discusión General

Con base en los resultados generados en la investigación, es posible establecer que, si bien en la empresa ADELCA existen medios de comunicación interna de diversa índole, los mismos no se hallan en su calidad más óptima para la actualidad, partiendo de parámetros de calidad de gestión y/o accesibilidad por parte de los trabajadores. Asimismo, se denota un descuido hacia el empleo de diversos medios de carácter digital que se considera, están en crecimiento en instituciones en la actualidad.

Para realizar la encuesta, fue necesario el traslado del tesista hacia las distintas sedes de ADELCA, partiendo de la principal en Quito y una regional en el Guayas, lo cual tomó un estimado de un día de traslado hacia cada sitio, a lo que se suma el día invertido en su aplicación a los trabajadores y el subsiguiente a los 4 integrantes del Focus Group en la sede matriz.

En este sentido, el nivel de satisfacción respecto a algunos medios no se halla en su nivel más óptimo, partiendo de cuestiones de gestión de calidad por parte del personal encargado de tal área, lo cual debe ser objeto de mejoramiento por parte de la empresa, y que a su vez se concebirá como parte de la presente propuesta de gestión.

Asimismo, se halla que los medios digitales no se encuentran del todo posicionados entre las posibilidades comunicativas halladas en la empresa, partiendo, quizás, de su cualidad de socialización para la cual fueron concebidos; no instante, su gestión a nivel institucional permitiría establecer procesos de gestión de funciones un tanto más eficaces y adaptados a la nueva era.

Dentro de los parámetros hallados en la entrevista, se destaca la inexistencia formalizada de un departamento de comunicación, ello pese a que se determine que hay entidades encargadas de velar por aspectos de gestión de procesos; no obstante, los objetivos discrepan de los que debería tener el primero.

A su vez, se identifica que los medios de carácter digital no han penetrado de forma adecuada en la empresa debido a aspectos como su carácter socializador para el cual, según los entrevistados, han sido concebidos, y que discreparían de los propósitos organizacionales. Pese a ello, se muestra cierta propensión a considerar su adecuación a los propósitos de la empresa a partir de su adecuación y supervisión dentro de la empresa.

Por lo tanto, se estima adecuado profundizar en las principales falencias presentes a nivel de gestión de la comunicación interna y potencializar el uso de medios que, se consideran, tienen una alta flexibilidad espaciotemporal en la institución.

De igual manera, se determina que es adecuado integrar otro tipo de medios más adaptados a las necesidades de la actual gestión de procesos, no visualizando a las Redes Sociales como un objeto de mera socialización entre sus usuarios, sino de profundización comunicativa al momento de gestionar acciones coordinadas entre varios empleados o departamentos de una empresa.

Por lo tanto, ha sido posible constatar la realidad de la empresa, a partir del hecho de que existe una gestión inadecuada en materia de calidad en los canales de comunicación, mismo que aplica al tiempo de respuesta y al poco uso de las plataformas digitales con tales fines, por lo que, dentro del siguiente esquema capitular, se expondrán los parámetros de mejoramiento que se consideren adecuados a esta realidad actual.

Capítulo V – Estrategias Comunicacionales

5.1. Generalidades

Se parte de la premisa de generar una propuesta de mejoramiento de la gestión de la comunicación interna dentro de la empresa ADELCA, en consideración a las falencias detectas en líneas generales en cuanto al comportamiento de esta variable de acción estacional. Ello será posible demarcando una serie de objetivos a través de cuya aplicación sea posible profundizar en las principales causas del problema y generar un contexto un tanto más adecuado a los ideales de acción que se predeterminan ´para una empresa con una calidad informativa adecuada entre sus distintos trabajadores y/o departamentos componentes.

Es necesario tener en consideración que ADELCA es una empresa de fabricación de productos derivados del acero más posicionadas en el Ecuador, motivo por el cual se determina importante mejorar sus niveles de comunicación interna, partiendo de hechos de que este componente constituye parte de su efectividad como empresa y ello repercute de forma directa en la calidad de sus prestaciones de servicio y, por consiguiente, en su posicionamiento en el mercado competitivo.

Por lo tanto, en respuesta a tales propósitos, a continuación se proceden a demarcar los principales lineamientos de mejoramiento de procesos de comunicación interna aplicado a la empresa ADELCA, donde si bien no se evaluarán los resultados de su hipotética implementación, se espera que tales aspectos cumplieren con las necesidades en un escenario real e intervencionista, donde con cimientos de carácter teórico, se dé pie a trabajar con base en objetivos planteado en corto, mediano y largo plazo en la empresa.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo general

- Establecer directrices de mejoramiento del actual contexto de la comunicación interna de la empresa ADELCA, con base en las falencias detectadas a partir de la aplicación de los instrumentos cuali-cuantitativos pertinentes como fueron: la encuesta y grupo focal.

5.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los canales de comunicación que provean mayor eficacia informativa dentro de la empresa ADELCA.
- Determinar los canales de comunicación alternativos que representen oportunidades de mejoramiento de procesos comunicativos a nivel interno de la empresa ADELCA.
- Integrar actividades que se fundamenten en la consolidación de un departamento gestor de la comunicación interna de la empresa ADELCA, con fines de examinar y mejorar sus actuales índices de comportamiento.
- Proveer de herramientas de gestión que se cimenten en la necesidad de mantener un constante flujo de información entre empleados del mismo nivel de jerarquía, junto con sus superiores y talento humano bajo mando.
- Diseñar un plan de acción que cohesione los principales objetivos de mejoramiento del contexto de la comunicación interna de la empresa ADELCA.

5.3. Estrategias y acciones

Tabla 2. FODA Cruzado

FODA CRUZADO	<i>FO (MAXI-MAXI)</i>	<i>DO (MIN-MAXI)</i>
	Generar plataformas o grupos de relacionamiento propios de la empresa haciendo uso de canales de comunicación digitales existentes, con el fin de aumentar la eficacia en cuanto a la calidad informativa y al tiempo de respuesta. Generar capacitaciones constantes al talento humano encargado de gestionar la comunicación interna de la empresa a fines de mejorar la calidad informativa de sus canales y generar potenciación de los ya considerados dentro de los estándares de adecuación.	Generar parámetros de supervisión en materia de respuestas generadas a través del correo institucional, a fines de mejorar su gestión de calidad. Potenciar el uso de canales digitales, no solo desde una perspectiva institucional, sino a partir de cuestiones como el mejoramiento del clima laboral en los trabajadores, lo que se deviene en un incremento indirecto en la efectividad de sus funciones.
	<i>FA (MAXI-MIN)</i>	<i>DA (MIN-MIN)</i>
	Establecer estrategias de nivelación del tiempo de respuesta en función al tipo de cada canal, a su vez considerando una potencialización de su calidad informativa, vista desde el talento humano encargado de su supervisión. En aprovechamiento de que la empresa ADELCA tiene varias sedes en el Ecuador, generar canales de comunicación interna que permitan la constante sincronía entre las funciones de las distintas sedes.	Generar políticas de mejoramiento de la atención provista por parte de talento humano encargado de la gestión de los canales de comunicación interna, mismo que aplica para la adecuación del tiempo de respuesta. Potencializar el uso de canales comunicativos con poco uso en la actualidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

- ***Redes de relacionamiento (FO 1):*** *Generar plataformas o grupos de relacionamiento propios de la empresa haciendo uso de canales de comunicación digitales existentes, con el fin de aumentar la eficacia en cuanto a la calidad informativa y al tiempo de respuesta*
 - Para ello, en primer lugar, es necesario capacitar adecuadamente a los trabajadores en cuanto al uso de este tipo de plataformas.
 - Asimismo, se debe generar un segmento del talento humano orientado a establecer una gestión adecuada de estos canales, sea en función a boletines de gestión o con los propósitos para su uso.
 - Seguidamente, de forma paulatina es necesario dar seguimiento a la efectividad positiva o negativa que se presenten en los canales, a fines de corregir las estrategias comunicativas.

- ***Actualización profesional (FO 2):*** *Generar capacitaciones constantes al talento humano encargado de gestionar la comunicación interna de la empresa a fines de mejorar la calidad informativa de sus canales y generar potenciación de los ya considerados dentro de los estándares de adecuación.*
 - Organizar jornadas periódicas de capacitación a los empleados de la empresa a fines de corregir las fallas referentes a la gestión de calidad.
 - Establecer principios de direccionamiento del trato del talento humano de la empresa hacia los trabajadores a la hora de hacer uso de los canales comunicativos.
 - Insertar mecanismos de evaluación para que los empleados den señalamiento a la calidad de gestión de estos medios, por parte del talento humano encargado.
 - Hacer seguimiento al mejoramiento del personal que reciba la capacitación paulatina, a fines de detectar las principales fallas o profundizar en otros aspectos.

- ***Mejora de la calidad (DO 1):*** *Generar parámetros de supervisión en materia de respuestas generadas a través del correo institucional, a fines de mejorar su gestión de calidad.*
 - Establecer tiempos máximos de respuesta a fines de incrementar la productividad informativa en la empresa.
 - Determinar un fortalecimiento en los tiempos de respuesta generados a través de la comunicación formalizada entre los departamentos, a fines de mejorar la sincronía interdepartamental.
 - Conformar un comité de seguimiento comunicacional a fines de examinar el correcto funcionamiento de esta política.

- ***Relaciones digitales (DO 2):*** *Potenciar el uso de canales digitales, no solo desde una perspectiva institucional, sino a partir de cuestiones como el mejoramiento del clima laboral en los trabajadores, lo que se deviene en un incremento indirecto en la efectividad de sus funciones.*
 - Establecimiento de un psicólogo laboral encargado de establecer un seguimiento concerniente al comportamiento del clima laboral.
 - Creación de ambientes de socialización donde sea posible cohesionar el trabajo con las relaciones interpersonales, haciendo uso de redes sociales de interrelacionamiento entre los empleados.
 - Implementar un espacio de relaciones humanas adecuado a las necesidades de los trabajadores, lo cual se devenga indirectamente en un mejoramiento de la motivación y, por consiguiente, de la efectividad.

- ***Tiempo-calidad de respuestas (FA 1):*** *Establecer estrategias de nivelación del tiempo de respuesta en función al tipo de cada canal, a su vez considerando una potencialización de su calidad informativa, vista desde el talento humano encargado de su supervisión.*
 - Evaluar el tiempo de respuesta de cada canal en función a su realidad ideal de gestión.

- Determinar los principales factores que inciden negativamente en el tiempo de respuesta emitido en cada uno de los canales de comunicación interna.
 - Delimitar parámetros de aminoramiento del tiempo de respuesta con base en mejorar las falencias estructurales y/o de gestión del talento humano concernientes.
- ***Conexión regional (FA 2):*** *En aprovechamiento de que la empresa ADELCA tiene varias sedes en el Ecuador, generar canales de comunicación interna que permitan la constante sincronía entre las funciones de las distintas sedes.*
 - Consolidar un cargo laboral en cada sede de ADELCA, orientado a generar informes de acción y seguimiento de procesos compartidos a nivel general.
 - Cohesionar las funciones de las distintas sedes de la empresa a partir de la supervisión por parte de un coordinador de comunicaciones.
 - Establecer seguimiento a los subdepartamentos de comunicación de cada sede de la empresa.
- ***Atención de calidad (DA 1):*** *Generar políticas de mejoramiento de la atención provista por parte de talento humano encargado de la gestión de los canales de comunicación interna, mismo que aplica para la adecuación del tiempo de respuesta.*
 - Identificar las causas provenientes del talento humano que interfieran de forma negativa en el correcto flujo de información en la empresa.
 - Impulsar la creación de un ambiente de trabajo adecuado a partir del cual se potencie la motivación de los trabajadores, en este caso, específicamente del talento humano encargado de la gestión de los canales de comunicación interna.
 - Consolidar el equipo de trabajo del talento humano de los canales de comunicación bajo la temática de ‘Departamento de Comunicación y Vinculación’, a fines de potenciar su identificación como parte de la

empresa y la representatividad que esta tiene sobre sus objetivos de carácter personal.

- ***Gestión de canales alternativos (DA 2):*** *Potencializar el uso de canales comunicativos con poco uso en la actualidad de la empresa.*
 - Diseñar un manual comunicativo semanal a fines de cohesionar informes de gestión departamentales, del cual se generará un control mensual.
 - Coordinar unas adecuadas Relaciones Públicas entre los trabajadores en permisividad de la incorporación de canales de comunicación distintivos, a fines de potenciar la coordinación interdepartamental e interpersonal.
 - Trabajar en consonancia con el ‘Departamento de Comunicación y Vinculación’ propuesta en el acápite anterior a fines de consolidar la calidad de las relaciones humanas en el público interno de la empresa ADELCA y que esos valores se reflejen en las prácticas hacia los clientes.

5.4. Cronograma de implementación

Tabla 3. Cronograma de implementación de la propuesta

Estrategia	Acción	Estrategias	Cronograma (número de semanas)								Costo
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	
FO 1: Redes de relacionamiento	<i>Generar plataformas o grupos de relacionamiento propios de la empresa haciendo uso de canales de comunicación digitales existentes, con el fin de aumentar la eficacia en cuanto a la calidad informativa y al tiempo de respuesta.</i>	Para ello, en primer lugar, es necesario capacitar adecuadamente a los trabajadores en cuanto al uso de este tipo de plataformas.									750\$
		Asimismo, se debe generar un segmento del talento humano orientado a establecer una gestión adecuada de estos canales, sea en función a boletines de gestión o con los propósitos para su uso.	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Seguidamente, de forma paulatina es necesario dar seguimiento a la efectividad positiva o negativa que se presenten en los canales, a fines de corregir las estrategias comunicativas.									
FA 1: Actualización profesional	<i>Generar capacitaciones constantes al talento humano encargado de gestionar la comunicación interna de la empresa a fines de mejorar la calidad informativa de sus canales y generar potenciación de los ya considerados dentro de los estándares de adecuación.</i>	Organizar jornadas periódicas de capacitación a los empleados de la empresa a fines de corregir las fallas referentes a la gestión de calidad.									3000\$ (750\$ c/u)
		Establecer principios de direccionamiento del trato del talento humano de la empresa hacia los trabajadores a la hora de hacer uso de los canales comunicativos.	X		X		X		X		
		Insertar mecanismos de evaluación para que los empleados den señalamiento a la calidad de gestión de estos medios, por parte del talento humano encargado.									
		Hacer seguimiento al mejoramiento del personal que reciba la capacitación paulatina, a fines de detectar las principales fallas o profundizar en otros aspectos.									

DO 1 Mejora de la calidad	Generar parámetros de supervisión en materia de respuestas generadas a través del correo institucional, a fines de mejorar su gestión de calidad.	Establecer tiempos máximos de respuesta a fines de incrementar la productividad informativa en la empresa.	X	X	X	X					750\$
		Determinar un fortalecimiento en los tiempos de respuesta generados a través de la comunicación formalizada entre los departamentos, a fines de mejorar la sincronía interdepartamental.									
		Conformar un comité de seguimiento comunicacional a fines de examinar el correcto funcionamiento de esta política.									
DO 2: Relaciones digitales	Potenciar el uso de canales digitales, no solo desde una perspectiva institucional, sino a partir de cuestiones como el mejoramiento del clima laboral en los trabajadores, lo que se deviene en un incremento indirecto en la efectividad de sus funciones.	Establecimiento de un psicólogo laboral encargado de establecer un seguimiento concerniente al comportamiento del clima laboral.	X	X			X	X			500\$
		Creación de ambientes de socialización donde sea posible cohesionar el trabajo con las relaciones interpersonales, haciendo uso de redes sociales de interrelacionamiento entre los empleados									
		Implementar un espacio de relaciones humanas adecuado a las necesidades de los trabajadores, lo cual se devenga indirectamente en un mejoramiento de la motivación y, por consiguiente, de la efectividad.									
FA 1: Tiempo-calidad de respuestas	Establecer estrategias de nivelación del tiempo de respuesta en función al tipo de cada canal, a su vez considerando una potencialización de su calidad informativa, vista desde el talento humano encargado de su supervisión.	Evaluar el tiempo de respuesta de cada canal en función a su realidad ideal de gestión.		X		X		X		X	500\$
		Determinar los principales factores que inciden negativamente en el tiempo de respuesta emitido en cada uno de los canales de comunicación interna.									
		Delimitar parámetros de aminoramiento del tiempo de respuesta con base en mejorar las falencias estructurales y/o de gestión del talento humano concernientes.									
FA 2:	En aprovechamiento de que la empresa ADELCA tiene varias sedes en el Ecuador, generar	Consolidar un cargo laboral en cada sede de ADELCA, orientado a generar informes de acción y seguimiento de procesos compartidos a nivel general.			X	X			X	X	3000\$ (750\$ por sed)

Conexión regional	<i>canales de comunicación interna que permitan la constante sincronía entre las funciones de las distintas sedes.</i>	Cohesionar las funciones de las distintas sedes de la empresa a partir de la supervisión por parte de un coordinador de comunicaciones.									
		Establecer seguimiento a los subdepartamentos de comunicación de cada sede de la empresa									
DA 1: Atención de calidad	<i>Generar políticas de mejoramiento de la atención provista por parte de talento humano encargado de la gestión de los canales de comunicación interna, mismo que aplica para la adecuación del tiempo de respuesta.</i>	Identificar las causas provenientes del talento humano que interfieran de forma negativa en el correcto flujo de información en la empresa.									
		Impulsar la creación de un ambiente de trabajo adecuado a partir del cual se potencie la motivación de los trabajadores, en este caso, específicamente del talento humano encargado de la gestión de los canales de comunicación interna.	X		X		X		X		750\$
		Consolidar el equipo de trabajo del talento humano de los canales de comunicación bajo la temática de ‘Departamento de Comunicación y Vinculación’, a fines de potenciar su identificación como parte de la empresa y la representatividad que esta tiene sobre sus objetivos de carácter personal.									
DA 2: Gestión de canales alternativos	<i>Potencializar el uso de canales comunicativos con poco uso en la actualidad de la empresa</i>	Diseñar un manual comunicativo semanal a fines de cohesionar informes de gestión departamentales, del cual se generará un control mensual.									
		Coordinar unas adecuadas Relaciones Públicas entre los trabajadores en permisividad de la incorporación de canales de comunicación distintivos, a fines de potenciar la coordinación interdepartamental e interpersonal.	X	X	X	X	X	X	X	X	500\$
		Trabajar en consonancia con el ‘Departamento de Comunicación y Vinculación’ propuesta en el acápite anterior a fines de consolidar la calidad de las relaciones humanas en el público interno de la empresa ADELCA y que esos valores se reflejen en las prácticas hacia los clientes.									
TOTAL	8 estrategias		8 semanas								9750\$

Fuente: Elaboración propia

5.4.1. Detalle de acciones

- **Semana 1:** mesas de trabajo en las cuales se discutan temáticas concernientes a la evaluación profunda (donde los datos proporcionados en el proyecto funjan de guía) del comportamiento de la comunicación interna en la empresa con fines de detección de fallas.
- **Semana 2:** a partir de la detección de fallas, se comparan tales aspectos detectados con las capacidades de cubrimiento por parte de la empresa. Primera capacitación al talento humano que maneja los canales de comunicación interna.
- **Semana 3:** se procede a constituir el organigrama de la Dirección de Comunicación y Vinculación para a partir de allí captar al talento humano que formará parte de sí.
- **Semana 4:** consolidar canales comunicativos poco empleados como parte de la gama de posibilidades de la empresa, sea en materia de convencionales o digitales. Segunda capacitación al talento humano que maneja los canales de comunicación interna.
- **Semana 5:** si bien se prevé el establecimiento de informes semanales como parte del seguimiento de la implementación del plan, el informe correspondiente al final de la semana 4 proveerá de un antes y un después respecto a los inicios de la ejecución del plan en sus etapas primarias.
- **Semana 6:** puesta en funcionamiento del Departamento de Comunicación y Vinculación de forma oficial y creación de núcleos en la totalidad de las sedes de la empresa ADELCA.
- **Semana 7:** seguimiento a los resultados del plan de comunicación implementado a la fecha, a partir de una mesa de discusión con los trabajadores sobre los cambios positivos o negativos que se han presentado a la fecha.
- **Semana 8:** detección de fallas presentes a la fecha en cuanto a la calidad del plan comunicacional con miras a redimensionar, en caso de que lo amerite, algunas de sus partes correspondientes. En caso de que se considere efectivo, profundizar en sus alcances.

5.5. Necesidades

Si bien a continuación no se exponen de forma específica las cuantías concernientes a cada parámetro concerniente a la a las necesidades de ejecución de la estrategia de comunicación interna, a continuación, se procede a analizar cada rubro:

- **Personal:** se estima el cancelado de un salario a los empleados que pasen a formar parte de la Dirección de Comunicación y Vinculación, junto a los encargados de la elaboración del informe semanal correspondiente.
- **Materiales:** se toman en consideración aspectos como material de oficina, ordenadores y programas informáticos necesarios para la elaboración del semanario y el seguimiento a los procesos departamentales o de cada sede de la empresa
- **Funcionamiento:** aspectos que bien se verían incrementados, tales como la luz, el agua, internet, telefonía y otros aspectos básicos para la puesta en marcha de los procesos productivos de la empresa.
- **Capacitaciones:** se toma en cuenta que se requerirá contratar a expertos en el área de gestión del talento humano para proveer de herramientas psicosociales a los trabajadores encargados de la gestión de los canales comunicativos, desde sus distintas aristas de acción, posible a partir de capacitaciones periódicas.
- **Viáticos:** se consideran como alternativos para el caso en el que exista uno o más empleados que deban acudir a más de una sede de la empresa con fines de recolectar información concerniente a los procesos de cada una.
- **Imprevistos:** se considera un porcentaje relativo a cinco puntos del presupuesto general de la empresa para cubrir cualquier inconveniente que pueda surgir durante la consolidación del presente plan sea en relación directa o indirecta a los alcances del mismo, a partir de las necesidades de reemplazo de equipos o de cubrir gastos variados en otros aspectos.
- **Adecuación:** en cuanto a los gastos que ameriten la habilitación de espacios para la puesta en funcionamiento de la Dirección de Comunicación y Vinculación y las prácticas relacionadas a la realización del informe semanal.

5.6. Consideraciones

- Se espera que el presente plan provea de herramientas de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir del redimensionamiento de la comunicación interna como un componente de alta importancia en sus procesos productivos.
- Se prevé que se detecten discrepancias en el plan estratégico y los resultados esperados en tanto se determina que es necesaria una adecuación por parte del talento humano a las nuevas políticas de direccionamiento que se presentan en materia de comunicación interna.
- El presente plan es perfectamente adaptable a cualquier problemática que surja en su proceso, pues las contingencias pueden partir de factores externos o internos a la empresa y los mismos pueden ser tratados en consideración de sus causas y la detección de medidas estratégicas para su contrarrestado.

Entonces, fue posible consolidar una adecuada propuesta de gestión de la comunicación interna de la empresa ADELCA, constituyendo un aporte al mejoramiento de la misma, lo que aplica, a su vez, al contexto investigativo a partir de la determinación del comportamiento de esta variable y la constitución de parámetros perfectamente adecuables a otras instituciones.

Conclusiones

A partir de los resultados del presente proyecto de investigación descriptivo, con base en sus principales resultados, es posible establecer una serie de conclusiones que fundamentan la pertinencia de su realización y su aporte investigativo generado. Las mismas, se presentan a continuación en otorgamiento de respuesta a los objetivos planteados en principio:

- En primer lugar, fue posible consolidar parámetros estratégicos adecuados al mejoramiento de la comunicación interna de la empresa, que respondiesen a principios de potenciación de sus cualidades organizacionales con miras a un mejoramiento de procesos cimentado en la coordinación y la vinculación entre sus distintos departamentos componentes.
- Ello fue posible a partir de la determinación de las principales implicaciones de la comunicación interna como estructura del funcionamiento de una empresa, en tanto su éxito, se estima que va de la mano con la calidad de sus procesos generados a nivel externo.
- Se parte de aspectos que se identificaron en la empresa en cuanto a la calidad discrepante en materia de gestión de los canales comunicativos por parte del talento humano encargado, con base en aspectos como el trato generado y el ambiente que se le presenta al empleado usuario de los mismos, donde se añaden otras variables como el tiempo de respuesta.
- Por ende, en otorgamiento de respuestas a tales necesidades, se consolidaron parámetros estratégicos adecuados al mejoramiento de la gestión del talento humano de la empresa ADELCA a partir del mejoramiento de su contexto de comunicación interna y de establecimiento de redes de relacionamiento adecuadas entre todas sus partes componentes.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones emitidas en el epígrafe anterior, a continuación, se presenta una serie de recomendaciones con miras a incrementar} la efectividad del presente proyecto y proveer de aristas de acción a la hora de desarrollar propuestas de índole similar:

- Se recomienda la aplicación de las presentes estrategias intervencionistas en la empresa ADELCA con miras a mejorar sus contextos actuales de comunicación interna y de gestión del talento humano.
- Se insta a evaluar los resultados paulatinos de la implementación del plan, donde si bien se escatiman una serie de resultados con base en proyecciones, los mismos pueden diferir de tales aspectos a partir de factores internos y externos que incidan en su consolidación adecuada a posteriori.
- Para ello, es necesario reorientar el plan propuesto en función a las variables que se presenten a medida que este se implemente; pues, en la presente investigación se demarcan las principales aristas de acción bajo ese tipo de discrepancias.
- Se considera conveniente la estructuración de este tipo de proyectos donde se fundamente que el mejoramiento de una empresa en el entorno competitivo tiene una amplia implicación con la calidad de la gestión de la Responsabilidad Social a nivel interno.
- Ello, es necesario que sea objeto de estudio en las universidades del Ecuador para a partir de allí mejorar la identidad corporativa de las instituciones públicas y privadas que formen parte de su aparato económico.

Bibliografía

- ADELCA. (2018). *ADELCA: Acería del Ecuador*. Retrieved from <http://www.adelca.com/index.html>
- ADELCA. (2018). *ADELCA: Acería del Ecuador*. Retrieved from Quiénes somos: <http://www.adelca.com/>
- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Alvarez, J. (2007). Comunicación Interna la Estrategia del Exito. *Razon y Palabra*, 1-2.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra*, 12(56), 1-7. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023.pdf>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539.
- Aristizábal, C., Ospina, B., & Ramírez, M. (2003). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de. *Investigación y Educación en Enfermería*, XXIII(1), 14-29. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1052/105215401002.pdf>
- Arribas, A. (2000, Marzo). Comunicación en la empresa La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(27), 1-5. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/819/81932703.pdf>
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Baptista, M., Fernández, C., & Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill - Education. Retrieved from <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvb>

WFpbnxjb250YWR1cmlhcHVibGljYTtk5MDUxMHxneDo0NmMxMTY0N
zkxNzliZmYw

- Belmallén, J. (2005). *Comunicar para crear valor. La dirección de la comunicación en las organizaciones*. Navarra: Gráficas Alzate.
- Beltrán, L. (2007, Julio-Diciembre). Un adiós a Aristóteles: La comunicación "horizontal". *Punto Cero. Universidad Católica Boliviana*, 12(15), 71-91. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4218/421839607009.pdf>
- Benito, C., & Gómez, B. (2014, Abril-Junio). Presente de la comunicación organizacional en la Pyme española. *Razón y Palabra*, 18(66), 1-21. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>
- Bustos, M., Correal, M., Cuevas, A., & Panqueva, M. (2005, Enero-Abril). El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(62), 141-153. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611457010.pdf>
- Cabrera, M. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Canales, H., Domínguez, D., Ramírez, R., & Sánchez, Y. (2015). Estrategia de comunicación para las revistas científicas del CENSA. *Ciencias de la Información*, 23-28.
- Cárcamo, M. (1968). *Las relaciones humanas y la administración de personal*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Andrés Bello. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=TEMWMSJPVAKC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Casas, J., Donado, J., & Repullo, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Madrid: Aten Primaria. Retrieved from <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 180-205. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

- De Castro, A. (2015). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Editorial Verbum.
- De la Rosa, L., & Montoya, M. (2014, Julio-Septiembre). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y Palabra*, 18(87), 1-25. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505010.pdf>
- Diez, S. (2010). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Dobkin, B. A., & Pace, R. C. (2007). *Comunicación en un Mundo Cambiante*. Mexico D. F.: Mc Graw - Hill Interamericana.
- Duque, F. (2003). Grandes Pensadores de la Comunicación. *La Tadeo*, 191-207. Retrieved from http://avalon.utadeo.edu.co/dependencias/publicaciones/tadeo_68/68191.pdf
- Enrique, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona.
- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2007). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Etayo-Pérez, C., & Preciado-Hoyos, Á. (2014, Junio). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. *Palabra Clave*, 17(2), 412-455. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/649/64930925008.pdf>
- Flórez, C., Romero, V., & Sanabria, P. (2014, Julio-Diciembre). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165-213. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606007.pdf>
- Fonseca, M. (2000). *Comunicación Oral: Fundamentos y Práctica Estratégica. Primera Edición*. México: Editorial Pearson Educación - México.
- Formanchuk, A. (2006, Febrero-Marzo). Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global. *Razón y Palabra*,

- 11(49), 1-6. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520713024.pdf>
- Guía de Negocios. (2017). *Guía de Negocios*. Retrieved from Acería del Ecuador C.A. ADELCA: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?idE=42>
- Hall, R. (1985). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, España: Editorial Dossat. Retrieved from <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/organizaciones%20estructura%20y%20proceso.pdf>
- Hernández, M. (2000). *Casos prácticos de administración y organización de empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=7gDUAAAACAAJ&dq=los+principios+de+una+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCsKiXj9baAhUIz1MKHTMKAVkQ6AEINDAD>
- Jaramillo, M., & Mejía, A. (2006, Enero-Junio). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>
- Jiménez, J., & Rojas, V. (2012). *Estrategia de comunicación interna y externa que influyen sobre los distintos productos y procesos de la fundación CEA*. Bogotá: Universidad EAN.
- León, G. (2002). Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes diagnósticos. *Convergencia global y comunicación*, 5(52), 1-6. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Gustavo_Leon-Duarte/publication/26535253_Convergencia_global_y_comunicacion_organizacional_en_Mexico_Apuntes_diagnosticos/links/0046352e5eeced08300000/Convergencia-global-y-comunicacion-organizacional-en-Mexico-Apunt
- Lopera, J., Ortiz, J., Ramírez, C., & Zuluaga, M. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 1-27. Retrieved from <http://webs.ucm.es/info/nomadas/25/juandiegolopera.pdf>

- López, M., & Sánchez, C. (2012). *Comunicación Corporativa Claves y Escenarios*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210. doi:ISSN: 1137-0734
- Matos, A. (2015). Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas. *Lifeder.com*, 1-. Retrieved from <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Meneses, G. (2007). El proceso de enseñanza – aprendizaje: el acto didáctico. *Interacción y Aprendizaje en la Universidad*, 31-65. Retrieved from <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8929/Elprocesodeensenanza.pdf>
- Molina, M., & Vallejo, F. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista internacional de Organizaciones*, 149-168. Retrieved from https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj296_sraXWAhUB7iYKHbvdACAQFggI1MAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3342245.pdf&usg=AFQjCNG2QAlmH1AYNH8c_OWbQQ7Qex0xmw
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa Y Cualitativa. Guía Didáctica*. Neiva - Colombia: Universidad Surcolombiana. Retrieved from <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Morillo, L., & Uribe, S. (2012). *Propuesta de mejoramiento de políticas y procedimientos en la gestión de procesamiento, almacenaje y consumo de materia prima en el Departamento de "Fundición de la Acería del Ecuador C.A. ADELCA"*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Retrieved from <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1329>
- Muñiz, R. (2016). La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. *Marketing en el Siglo XXI*, 1-. Retrieved

from <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>

Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Barcelona: ECOE Ediciones.

Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Dykinson. Retrieved from <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>

Parra, M., Peña, B., & Wandosel, G. (2013). Análisis teórico y empírico acerca de la dirección de comunicación en la empresa. *Historia y Comunicación Social*, 18, 445-453.

Pesqueux, Y. (2009, Enero-Junio). Institución y Organización. *Cuadernos de Administración*(41), 7-25. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014901002.pdf>

Portillo, R. (2012, Mayo-Julio). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. *Razón y Palabra*(79), 1-23. Retrieved from http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf

Quiroga, D. (2007, Julio-Diciembre). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes. *Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217485002.pdf>

Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 47-58.

Rojas, Ignacio. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(14), 277-297. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

Sainz, J. (2011). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial.

- Satz, M. (2009). *Manual de Comunicación para Estudiantes Universitarios*. Managua: UDEM. Retrieved from http://fernandovallejos.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2014/11/MANUEAL_DE_COMUNICACION.pdf
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Valarezo, K., Valdiviezo, K., & Córdova, J. (2015). El rol estratégico de la Dirección de Comunicación en la Gestión de las Organizaciones. *Espacios*, 36(13), 9-20. Retrieved from <http://www.revistaespacios.com/a15v36n13/15361309.html>
- Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. doi:10.4185/RLCS-2015-1072
- Williams, D. (2015). *Procesos de Comunicación Interna en la Educación Superior Pública y sus Aportaciones a la Efectividad Institucional: Implicaciones para el Liderazgo Educativo*. San Juan: ProQuest.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Preferencias “Medios de Comunicación Interna en la Universidad de Cuenca”

Se solicita su colaboración para completar la siguiente encuesta, que forma parte de un estudio orientado a conocer el contexto actual de desempeño de la comunicación interna dentro de la empresa ADELCA, ello con el fin de establecer parámetros estratégicos que permitan mejorar el flujo de comunicación actual entre los empleados y departamentos de esta empresa industrial.

1. Sexo

Tabla 4. Pregunta 1

Opción	Tendencia
Masculino	
Femenino	

Fuente: Elaboración propia

2. Edad

Tabla 5. Pregunta 2

Opción	Tendencia
18 a 29	
30 a 39	
40 a 49	
50 a 59	
60 o más	

Fuente: Elaboración propia

3. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación interna se emplean de forma constante dentro de la empresa ADELCA para informarse de acontecimientos internos y/o difundir información pertinente?

Tabla 6. Pregunta 3

Opción / Tendencia	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Casi Nunca	Nunca
Teléfono Convencional					
Correo Institucional					
Página Web					
Redes Sociales					
Boletín informativo					
Otros (mencione cuál)					

Fuente: Elaboración propia

4. En general, ¿Cómo califica la calidad informativa de los siguientes medios de comunicación interna de la empresa ADELCA?

Tabla 7. Pregunta 4

Opción / Tendencia	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Teléfono Convencional					
Correo Institucional					
Página Web					
Redes Sociales					
Boletín informativo					

Fuente: Elaboración propia

5. En general, ¿Cómo califica el tiempo de respuesta de sus requerimientos emitidos haciendo uso de los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA?

Tabla 8. Pregunta 5

Opción / Tendencia	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Teléfono					
Convencional					
Correo					
Institucional					
Página Web					
Redes Sociales					
Boletín informativo					

Fuente: Elaboración propia

6. En general, ¿Cómo califica la calidad informativa brindada a través de los medios de comunicación interna?

Tabla 9. Pregunta 6

Opción	Tendencia
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

Fuente: Elaboración propia

7. ¿Con qué frecuencia suele comunicarse con los miembros de su misma jerarquía dentro de la empresa?

Tabla 10. Pregunta 7

Opción	Tendencia
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Con qué frecuencia suele comunicarse con los miembros de escalas superiores dentro de la empresa?

Tabla 11. Pregunta 8

Opción	Tendencia
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

Fuente: Elaboración propia

9. Sea dentro o fuera de la empresa, ¿con qué frecuencia suele usted comunicarse con sus compañeros de trabajo/superiores/talento humano bajo mando, por medio de los siguientes canales de comunicación?

Tabla 12. Pregunta 9

Opción / Tendencia	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Teléfono					
Convencional					
Correo Institucional					
Twitter					
WhatsApp					
Instagram					
Facebook					
Boletín informativo					

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Con qué frecuencia suele comunicarse con los miembros de escalas inferiores dentro de la empresa?

Tabla 13. Pregunta 10

Opción	Tendencia
Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

Fuente: Elaboración propia

11. En general, ¿cómo califica la calidad informativa brindada por parte de la gestión de la comunicación interna en la empresa ADELCA?

Tabla 14. Pregunta 11

Opción	Tendencia
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

Fuente: Elaboración propia

12. En general, ¿cómo califica la comunicación efectuada dentro de la empresa ADELCA?

Tabla 15. Pregunta 12

Opción	Tendencia
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

Fuente: Elaboración propia

13. ¿Cuál es el contenido que usted suele recibir mediante la comunicación interna de la empresa?

Tabla 16. Pregunta 13

Opción	Tendencia
Relacionado a mi área o especialidad	
Interdepartamental	
Social	
Administrativo/Institucional	

Fuente: Elaboración propia

14. ¿Cuenta la empresa ADELCA con un área especializada en el área de la gestión de la comunicación interna del talento humano?

Tabla 17. Pregunta 14

Opción	Tendencia
Sí	
No	
No sé	

Fuente: Elaboración propia

15. En caso de no haberlas, ¿cuál de las siguientes redes deberían añadirse a los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA?

Tabla 18. Pregunta 15

Opción	Tendencia
Twitter	
WhatsApp	
Instagram	
Facebook	
Boletín informativo	

Fuente: Elaboración propia

16. ¿Por cuál de los siguientes canales usted se comunica con los siguientes públicos de la empresa ADELCA?

Tabla 19. Pregunta 16

Opción / Tendencia	Boletín informativo	Facebook	Twitter	WhatsApp	Teléfono convencional
Compañeros de la misma jerarquía					
Superiores					
Empleados bajo su mando					

Fuente: Elaboración propia

17. Por último, indique su nivel de satisfacción con respecto a los siguientes medios de comunicación interna empleados dentro de la empresa ADELCA (en caso de no haber alguno, deje en blanco)

Tabla 20. Pregunta 17

Opción / Tendencia	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho
Facebook					
Twitter					
Página Web					
Teléfono convencional					
WhatsApp					
Boletín informativo					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Preguntas de la entrevista (Focus Group)

1. ¿Qué acciones encamina actualmente la empresa ADELCA para consolidar la comunicación interna entre sus trabajadores y departamentos?
2. ¿Actualmente, la empresa ADELCA posee un departamento o especialista encargado de velar por la correcta gestión de la comunicación interna de la empresa?
3. ¿Con qué motivos se establece una comunicación interna dentro de la empresa ADELCA?
4. ¿Podría hablarme un poco acerca de la gestión de los medios convencionales como canales de comunicación interna dentro de la empresa ADELCA?
5. ¿Podría hablarme un poco acerca de la gestión de los medios de carácter digital como canales de comunicación interna dentro de la empresa ADELCA?
6. ¿Qué sugiere usted para mejorar la calidad informativa a nivel de la comunicación interna de la empresa ADELCA?
7. ¿Qué canales comunicativos sugiere usted incorporar a la plantilla de la empresa ADELCA?
8. ¿De qué manera se establece la comunicación entre los miembros de una misma escala jerárquica de la empresa ADELCA?
9. ¿De qué manera se establece la comunicación entre un trabajador y sus superiores dentro de la empresa ADELCA?
10. ¿De qué manera se establece la comunicación entre un especialista y los empleados bajo su mando dentro de la empresa ADELCA?
11. ¿Qué tipo de mensajes suelen emitirse por medio de los canales de comunicación interna de la empresa ADELCA?
12. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa ADELCA en relación a la gestión de la comunicación interna?
13. ¿La empresa permite que los empleados se comuniquen de forma abierta con sus compañeros/superiores/empleados bajo su mando fuera del horario de trabajo?
14. ¿Podría indicarme por qué se usan los medios actuales de la empresa ADELCA?
15. ¿Qué propone usted para mejorar, en líneas generales, la gestión de la comunicación interna de la empresa ADELCA?

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Carlos Alberto Quezada Alvarez con código 61769

Fecha de finalización de estudios: 19 de octubre de 2017

Tema: "FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ADELCA"

Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

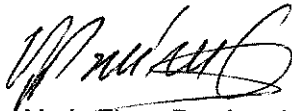
Director: Econ. Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Tribunal: Ing. Gianni Salamea Alvear

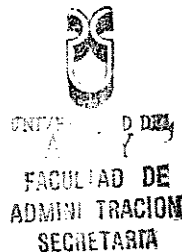
Ing. Paul Crespo Martínez

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



1-08/04/2018
2-02/06/2018

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ADELCA"**, presentado por el estudiante Quezada Alvarez Carlos Alberto con código 61769, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Viernes, 05 de enero de 2018 a las 19h00.**

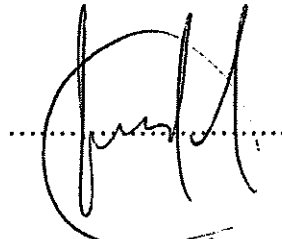
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 02 de enero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

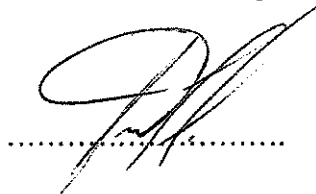
Econ. Alvaro Alvarez Idrovo



Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



Ing. Paul Crespo Martínez



Comunicado
OK.
02/01/18



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Viernes, 05 de enero de 2018 a las 19h00

- 1.1. Nombre del estudiante: Quezada Alvarez Carlos Alberto
1.2. Código: 61769
1.3. Director sugerido: Econ. Alvaro Alvarez Idrovo
1.4. Codirector (opcional): _____
1.4.1. Tribunal: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz e Ing. Paúl Crespo Martínez
1.4.2. Título propuesto: **"FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ADELCA"**
1.4.3. Aceptado sin modificaciones : _____

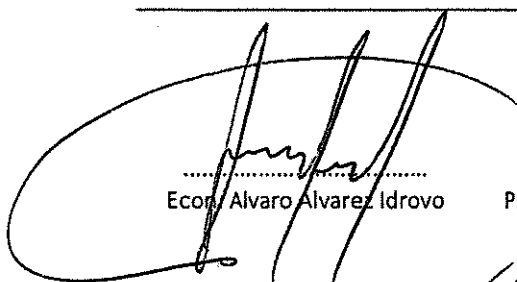
1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

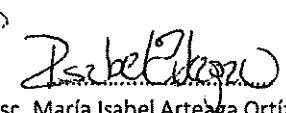
^{OBJ.}
CAMBIA EL #1 Y UNIFICA EL SEGUNDO Y
TERCERO EN UNO SOLO QUEDANDO 3 OBJETIVOS
ESPECÍFICOS

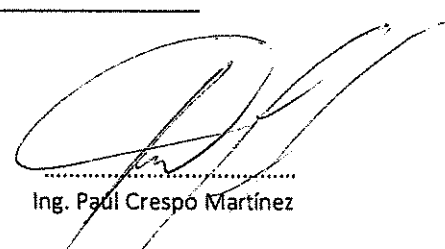
1.4.5. No aceptado

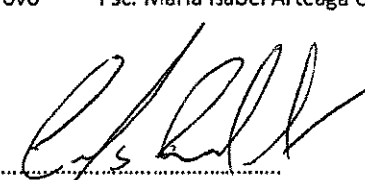
1.4.6. Justificación:

Tribunal


Econ. Alvaro Alvarez Idrovo


Psc. María Isabel Arteaga Ortiz


Ing. Paúl Crespo Martínez


Sr. Quezada Alvarez Carlos Alberto

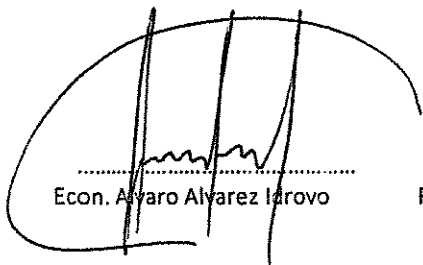

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante Quezada Alvarez Carlos Alberto
1.1 Código : 61769
1.2 Director sugerido: Econ. Alvaro Alvarez Idrovo
1.3 Codirector (opcional):
1.1.1. Título propuesto: **“FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ADELCA”**
1.1.2. Revisores (tribunal): Psc. María Isabel Arteaga Ortiz e Ing. Paúl Crespo Martínez
1.2. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de Investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	


Econ. Alvaro Alvarez Idrovo


Psc. María Isabel Arteaga Ortiz


Ing. Paúl Crespo Martínez



Cuenca, 20 de diciembre de 2017
Oficio: EA-1516-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Quezada Álvarez Carlos Alberto** con código 61769 tema: **"FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ADELCA"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Econ. Alvarez Idrovo Álvaro Edmundo ✓

Tribunal sugerido: Psc. Arteaga Ortiz María Isabel ✓
Ing. Crespo Martínez Paul Esteban ✓

Atentamente,


ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

20-12-2017


ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 20 DE DICIEMBRE DE 2017

Estudiante: QUEZADA ÁLVAREZ CARLOS ALBERTO



Cuenca, 08 de enero del 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

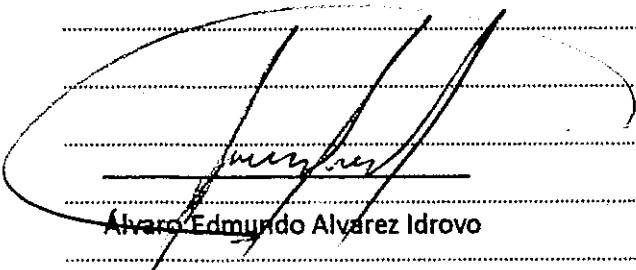
De mi consideración,

Yo ~~Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo~~ informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "FORMULACION DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ADELCA", realizado por el estudiante Quezada Alvarez Carlos Alberto, con código estudiantil 61769.

Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente


Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-37

Versión 01

08/02/2017

Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 13 de Diciembre de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

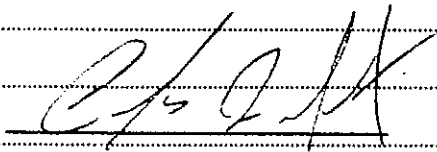
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo Carlos Alberto Quezada Alvarez con C.I. 0105501522, código estudiantil 61769, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ADELCA"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:



Carlos Quezada Alvarez

Estudiante/s de la Escuela de Administración de Empresas


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
DECANATO



DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor QUEZADA ALVAREZ CARLOS ALBERTO, con código 61769, inició
sus estudios en la carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, y que luego de
aprobar las materias de su malla curricular, y cumplir con todos los requisitos legales y
reglamentarios egreso de la carrera el 19 de octubre de 2017.

Cuenca, 10 de noviembre de 2017

~~Dra. Jenny Rios Coello~~

~~SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION~~

Derecho No. 001-002-000067097
mjmr.-

RECEIVED
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CEN
2017

Cuenca, 12 de diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Ing. Marco Durán Carvallo, Gerente Regional de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, autorizo al estudiante **Quezada Alvarez Carlos Alberto** de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente


adelca
Acería del Ecuador

Marco Duran Carvallo/ Gerente Regional



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 11 de diciembre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

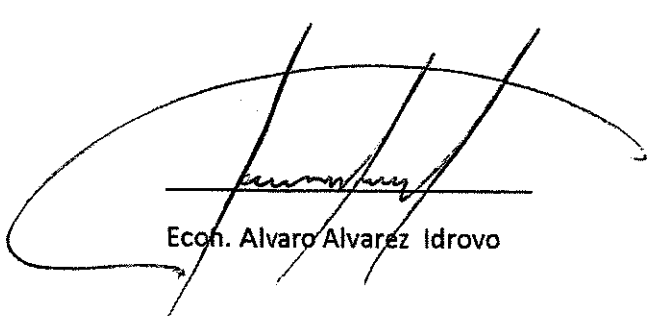
De mi consideración,

Yo, **Alvaro Edmundo Alvarez Idrovo** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES INTERNAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ADELCA"**, realizado por el estudiante **Quezada Alvarez Carlos Alberto**, con código estudiantil 61769, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente


Econ. Alvaro Alvarez Idrovo





Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

IST-RE-EST-01

Versión 01

20/03/2017

Página 1 de 19

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Formulación de estrategias comunicacionales internas para el mejoramiento de la
gestión del talento humano en la empresa ADELCA

Nombre de Estudiante(s):

Quezada Alvarez Carlos Alberto

Director(a) sugerido(a):

Eco. Alvarez Alvaro Edmundo

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Quezada Alvarez Carlos Alberto

1.1.1. Código

Ua061769

1.1.2. Contacto

Quezada Carlos

Teléfono: (07)2809413

Celular: 0992209627

Correo Electrónico: carlosalbertoquezadaa@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Alvarez Idrovo Álvaro, Economista

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998279145

Correo Electrónico: alvaroalvarez333@gmail.com

1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Apellidos, Nombres, Título.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas



1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Área: Talento Humano

Microeconomía, Administración, Investigación Operativa, Comportamiento Organizacional, Investigación y Desarrollo, Planeación Estratégica, Gestión de Riesgos, Administración Estratégica.

1.9. Título Propuesto:

Formulación de estrategias comunicacionales internas para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa ADELCA

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Es un proyecto integrador, ya que la investigación estará enfocada en integrar a las estrategias comunicacionales como parte de la gestión del talento humano en la organización objeto de estudio.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

ADELCA es una empresa cuyo objeto social consiste en la fabricación y reciclaje de materiales de acero útiles para la industria de la construcción, agroindustria, metalmeccánica, entre otras, siendo considerada como la organización pionera interviniente en el dicho sector, lo cual le confiere una inestimable ventaja competitiva en relación con su competencia (ADELCA, 2017).

Sin embargo, en un estudio preliminar, se ha identificado que esta empresa requiere de un mejoramiento de la gestión de su talento humano, por lo que surgió así la idea de desarrollar el presente proyecto, el cual incidiría directa y efectivamente en el cumplimiento de dicho propósito por medio de la conceptualización de estrategias comunicacionales de carácter interno, consideradas como importantes herramientas de gestión.

2.2. Problemática

ADELCA es una organización que presenta una amplia experiencia en el sector del acero en el Ecuador, por lo que se considera que esta organización ha contribuido sustancialmente al progreso económico y social en gran parte de la nación.

Sin embargo, la alta dirección de dicha entidad ha denotado falencias en cuanto a la gestión del talento humano, al no establecerse un efectivo proceso comunicacional interno, lo que ha conllevado al uso deficiente de los canales de comunicación existentes, inconsistencias en la divulgación de información verdaderamente significativa; diferencias comunicativas entre las distintas estructuras jerárquicas de la empresa; deficiencias en la gestión de resolución de conflictos a partir de los problemas intrínsecos de comunicación existente, entre otros factores.

La problemática antes identificada podría derivar en otros problemas mucho más graves para ADELCA, relacionados con una pérdida de motivación y satisfacción laboral del talento humano, deterioro progresivo del clima organizacional, generación de conflictos y, en consecuencia, disminución en los índices de desempeño y productividad de los empleados, por lo que se requiere entonces de una solución al respecto.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las estrategias comunicacionales que deben ser formuladas en la empresa ADELCA para el mejoramiento de su gestión del talento humano?



2.4. Resumen

La presente investigación será desarrollada en la empresa ADELCA, organización objeto de estudio dedicada a la fabricación y reciclaje de materiales de acero útiles para la industria de la construcción, agroindustria, metalmecánica, entre otras. En esta organización, se identificó como principal problema, la deficiencia en el proceso comunicacional interno, lo cual incide negativamente en la gestión de su talento humano. Para afrontar eficientemente tal situación, serán formuladas diferentes estrategias comunicacionales que disminuyan o eliminen los efectos producidos por tales falencias.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Antecedentes de la investigación:

Diferentes estudios han desarrollado temáticas respecto a la comunicación organizacional, detallando específicamente la comunicación interna, siendo el caso del trabajo doctoral presentado por Cabrera (2015), donde se detalla un exhaustivo análisis sobre la comunicación interna que tiene lugar en varias organizaciones, llegando así a la conclusión de que los procesos comunicacionales en las empresas analizadas son ejecutados de manera empírica, es decir, a través de un acto inconsciente e informal, lo cual suscita disímiles falencias, sobre todo en el proceso de toma de decisiones en situaciones de crisis. En este sentido, se reconoce que las personas responsables de la comunicación organizacional en las empresas presentan la voluntad de establecer mecanismos formales de comunicación, pero no reciben el apoyo necesario por la alta dirección, al invertirse valores monetarios ínfimos en dicha área de la organización, empleando tiempos mínimos a esta actividad y restándole la verdadera importancia que representa para la empresa.

Otra de las investigaciones a considerar para el proyecto fue expuesta por Jiménez y Rojas (2012), cuyo objetivo fundamental consistió en lograr la optimización de los procesos de comunicación organizacional de la Fundación CEA a través de la formulación de estrategias que favorecieran el fortalecimiento de la interacción con los clientes internos y externos, en correspondencia con el objeto social de dicha institución. Para ello, se realizó inicialmente un diagnóstico situacional respecto a la comunicación organizacional en dicha institución, identificándose ciertos problemas tales como la inexistencia de canales de comunicación interna y una deficiente inversión



en estrategias publicitarias, presentándose así como posibles soluciones diferentes estrategias consistentes fundamentalmente en la potenciación del vínculo comunicacional entre todos los miembros de la organización, eliminando o disminuyendo las barreras comunicacionales existentes, no solo entre la organización y el cliente interno, sino también entre esta y su mercado objetivo.

En cuanto al Ecuador, fue analizado el estudio de Balarezo (2014), donde se definió como objetivo principal identificar técnicamente el problema referente a la comunicación organizacional de carácter interno que tiene lugar en una escuela de conducción. Asimismo, se determinó que dichas falencias denotan una influencia negativa sobre la productividad y el desempeño laboral del talento humano que hace parte de la organización, trabajadores que, además, han cambiado sus actitudes para con el cumplimiento de las metas empresariales, al poseer un conocimiento insuficiente sobre las modalidades comunicativas existentes en el centro, quienes también calificaron como deficientes los medios de comunicación internos implementados. Entonces, dentro del marco de la propuesta de esta investigación, se determinó “desarrollar estrategias acordes a la realidad y a las necesidades de la organización para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna” (Balarezo, 2014, p. 115), las cuales poseen características de validez y flexibilidad que permitan disminuir los problemas originados por la deficiente comunicación existente en la organización.

Comunicación organizacional.

La comunicación siempre se ha considerado como un elemento vital que interconecta la acción del talento humano y las organizaciones a las cuales éstos pertenecen, ya que posibilita la manifestación de un proceso de intercambio y entendimiento de ideas, percepciones y el propio conocimiento humano, refrendándose además la retroalimentación de dicho proceso.

La comunicación desde el punto de vista organizacional es:

El proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que las da la capacidad de cooperar y de organizarse. (Mateus, 2014, p. 196)



relaciones muy estrechas donde intervienen las emociones y experiencias de cada individuo miembro de una organización, construyéndose y gestionándose entonces realidades compartidas (Villagra, López, & Monfort, 2015).

Por lo tanto, la comunicación organizacional reviste una importancia vital para la gestión óptima cualquier entidad o institución, siendo un proceso que coordina, armoniza y complementa la acción del talento humano para cumplimentar objetivos comunes.

Comunicación interna.

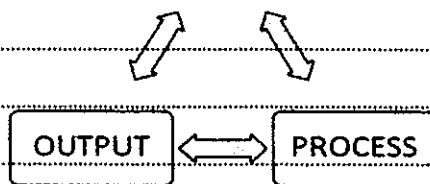
Según el criterio de Enrique (2008), la comunicación interna:

Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma (...) y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización. (p. 51)

Sostiene Diez (2010) que la comunicación interna, hace referencia a “un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común” (p. 34).

El proceso de comunicación interna se fundamenta básicamente en la transformación de un tipo de información inicial (inputs) en forma de mensajes sujetos a decodificación, la cual resulta valiosa para que el receptor final cuente con los elementos necesarios y precisos para cumplimentar con los objetivos que les han sido asignados. Dicho proceso se puede considerar como cíclico, ya que una vez que sucede en el sentido antes descrito, el receptor se convierte en emisor y viceversa.

Figura 1. Proceso de comunicación interna.



Fuente: (López & Sánchez, 2012).

Otros autores expresan que, si se desea que una organización pueda funcionar de forma apropiada, resulta fundamental basar una importante parte de su gestión en la comunicación interna, ya que a través de esta pueden ser coordinados los procesos y actividades interconectadas entre sí, transmitiéndose efectivamente las ideas y acciones que posibiliten la consecución de las metas y objetivos empresariales (Almenara, Romeo, & Roca, 2014).

Análogamente, uno de los propósitos de la comunicación interna consiste en proporcionar los elementos de información suficientes que contribuyan a mejorar, desde una perspectiva organizativa, el desempeño de las entidades, creándose un proceso comunicacional óptimo entre el talento humano y los niveles jerárquicos con independencia de su rango.

Por lo tanto, la comunicación interna incide directamente en la creación de una mejor colaboración entre los integrantes de la empresa, incluyéndose a estos en los procesos de toma de decisiones importantes mediante la comunicación efectiva y el intercambio de información sustancial.

Estrategias comunicacionales.

Las estrategias comunicacionales, a parecer de Sainz (2011), se encuentran conformadas por un grupo de decisiones lógicamente estructuradas sobre las acciones a acometer en el ámbito de la comunicación organizacional, considerando adicionalmente los medios y recursos que deben ser empleados.

Una estrategia de comunicación está diseñada para propiciar a los miembros de la organización el desarrollo de un proceso comunicacional de manera efectiva y cumplir así con los objetivos centrales de la organización.



Las estrategias comunicacionales demuestran como las comunicaciones de una empresa pueden ser efectivas, ya que ayudan a lograr los objetivos generales de organización, implican un proceso participativo de manera efectiva entre las partes interesadas, demuestran el éxito del trabajo que se desarrolla en la organización, aseguran que las personas entiendan lo que se realiza y cambian el comportamiento y las percepciones cuando sea necesario (Tessi, 2012).

Las estrategias de comunicación deben, a su vez, mostrar coherencia con el sentido de los mensajes y la información que se desea transmitir a los receptores, por lo que también dichas estrategias deben encontrarse alineadas con los objetivos, misión y visión de la empresa. En este sentido, es importante que se demuestre que los objetivos de comunicación contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. De esta forma, serán reconocidos no como un complemento, sino como algo tan fundamental como los objetivos operacionales o de política para lograr la misión general de la organización.

Sin embargo, la importancia de las estrategias de comunicación para las organizaciones resulta evidente. Al respecto, Ocampo (2011) define que aun cuando las estrategias comunicacionales “deben inspirarse en la gerencia y la rentabilidad, y la productividad empresarial es el pretexto, es claro que el principio y la finalidad máxima de estas, no puede ser otro que el crecimiento de las personas de la organización” (p. 15).

2.6. Hipótesis

No aplica.

2.7. Objetivo General

Diseñar estrategias de comunicación organizacional interna para la empresa ADELCA que posibiliten el mejoramiento de la gestión de su talento humano.

2.8. Objetivos Específicos

1. Argumentar teóricamente sobre la comunicación organizacional que sustenten la investigación desde el punto de vista científico.
2. Diagnosticar la situación actual de los canales de comunicación empresa ADELCA.
3. Proponer estrategias de comunicación interna en la empresa ADELCA.

2.9. Metodología

El presente proyecto es coherente con una investigación cuantitativa, al ser aplicadas técnicas e instrumentos de investigación relacionados con dicha modalidad, tal como la encuesta. Además, serán utilizadas como tipos de investigación la bibliográfica, sustentado este hecho en la utilización de libros, revistas, artículos científicos y páginas web que permitirán obtener el conocimiento teórico necesario acerca del tema de investigación a desarrollar. Otro tipo de estudio a emplear será la investigación de campo, ya que se observará en el lugar de investigación cómo se desarrolla actualmente el proceso de comunicación organizacional en la empresa objeto de estudio e identificar tanto por medio de este tipo de investigación como por las encuestas a aplicar las principales falencias de dicho proceso.

Dentro de los métodos de investigación a utilizar, estos corresponden con el analítico-sintético y el inductivo-deductivo, ya que serán analizadas, desde una perspectiva general de la comunicación organizacional, cuáles sus principales preceptos de manera que la misma sea efectiva y produzca beneficios para las empresas, lo que inducirá a formular las estrategias necesarias.

CUADRO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA	ALCANCE
Determinar los principales conceptos teóricos sobre la comunicación organizacional que sustenten la investigación desde el punto de vista científico.	Revisión bibliográfica: Páginas web, libros, revistas y artículos científicos.	Analizar diferentes perspectivas sobre la comunicación organizacional interna.
Diagnosticar la situación actual de la empresa ADELCA en cuanto a al desarrollo de su proceso comunicacional interno.	Encuestas Observación directa Investigación de campo	Determinar la situación actual de la empresa en cuanto a la comunicación organizacional interna.
Identificar los canales de comunicación empleados en la empresa ADELCA, así	Encuestas Observación directa	Determinar cuáles son los canales de



como la efectividad y frecuencia de uso por parte de los miembros de la organización	Investigación de campo UNIVERSIDAD DEL AZUAY	comunicación más utilizados en la empresa, estableciendo además la efectividad de los mismos
Elaborar estrategias de comunicación interna en la empresa ADELCA que contribuyan a la eliminación de las barreras comunicacionales existentes en la organización.	Método analítico-sintético Método inductivo-deductivo	Proponer estrategias comunicacionales que permitan mejorar la gestión del talento humano de la empresa.

2.10. Alcances y resultados esperados

En base a la tesis que se desarrollará, se espera alcanzar como principales resultados, el mejoramiento de la gestión del talento humano de la empresa ADELCA mediante estrategias que fortalezcan el proceso comunicacional que tiene lugar en la organización, lo cual incidiría en la eliminación o minimización de los efectos negativos que generan las barreras comunicacionales y, en consecuencia, se podrá mejorar el clima organizacional imperante en la empresa.

2.11. Supuestos y riesgos

Los principales riesgos son:

- La información suministrada por los participantes en la investigación presente características de valoración subjetiva.
- La disponibilidad de tiempo por parte de los participantes para responder las preguntas formuladas en la encuesta.
- Conocimiento de los participantes en la investigación sobre el tema abordado.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Recursos materiales de oficina, impresiones y	\$100	Insumos necesarios



otros requerimientos	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	
Transportación	\$50	Movilización hacia la regional de la empresa ADELCA
Conectividad	\$50	Internet y telefonía móvil
Gastos imprevistos	\$40	Gastos adicionales en los que se puede incurrir
TOTAL	\$240	

2.13. Financiamiento

El proyecto de investigación será autofinanciado por el propio autor.

2.14. Esquema tentativo

Dedicatoria.

Resumen.

Abstract.

Introducción.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES.

1.1 Planteamiento del Problema.

1.2 Formulación del problema.

1.3 Sistematización del problema.

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivos generales.

1.4.2 Objetivos específicos.

1.5 Justificación.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes de la investigación.

2.2 Concepto de organización.

2.3 La comunicación.

2.4 Comunicación organizacional.

2.4.1 Comunicación interna.

2.4.2 Comunicación externa.

2.5 Estrategias comunicacionales.



CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la empresa ADELCA.

3.2 Misión.

3.3 Visión.

3.4 Valores empresariales.

3.5 Estructura organizacional.

3.6 Principales productos.

3.7 Principales competidores.

3.8 Análisis situacional.

3.8.1 Matriz DAFO.

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO.

4.1 Enfoque de investigación.

4.2 Tipo de investigación.

4.2.1 Investigación bibliográfica.

4.2.2 Investigación de campo.

4.3 Métodos de investigación.

4.3.1 Inductivo-deductivo

4.3.2 Analítico-sintético.

4.3.3 Observación.

4.4 Población y muestra.

4.5 Instrumentos y herramientas de investigación.

4.6 Presentación y análisis de resultados. → *Panel - antecedentes de aplicación*

CAPITULO V. ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES.

5.1 Generalidades.

5.2 Objetivos.

5.3 Estrategias.

5.3.1 Acciones

5.4 Cronograma de implementación.

5.5 Presupuesto.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Estr	Acción	Cronograma	Costo
En	6pt Int Kardex	—	1.

→ 8 Anexo 1
Encuesta
Anexo 2

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Definir los principales enunciados de la investigación referentes al problema de investigación, objetivos y justificación del tema.	Capítulo I: Generalidades	Obtener la base de los problemas a resolver en la empresa para plantear objetivos posteriores a la investigación.	3
Determinar los principales conceptos teóricos sobre la comunicación organizacional que sustenten la investigación desde el punto de vista científico.	Capítulo II: Marco teórico	Obtener los resultados de comunicación organizacional de la empresa	4
Caracterización de la organización objeto de estudio, realizando además un análisis situacional de las mismas.	Capítulo III: Marco referencial	Obtener un resultado de la situación actual de la empresa	3
Descripción de la metodología de la investigación científica a	Capítulo IV: Marco metodológico	Analizar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.	5



desarrollar en el estudio.	UNIVERSIDAD DEL AZUAY		
Exposición de las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación	Conclusiones, recomendaciones y páginas preliminares	Desarrollo del resumen de la misma.	1
TOTAL			16

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

ADELCA. (2017, 1 Enero). *Acería del Ecuador C.A. Adelca*. Retrieved from <http://www.adelca.com/index.html>

Aguilera, J., & Camacho, N. (2008). *Gerencia Integral de comunicaciones*. Madrid: ECOE.

Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539.

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Blanco, T., & Herrera, J. (2012). *Nuevas Tendencias en Comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.

Cabrera, M. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.



de Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación Organizacional*. Madrid: Editorial Verbum.

Diez, S. (2010). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.

Enrique, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona.

García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Barcelona: Netbiblo.

Jiménez, J., & Rojas, V. (2012). *Estrategia de comunicación interna y externa que influyen sobre los distintos productos y procesos de la fundación CEA*. Bogotá: Universidad EAN.

López, M., & Sánchez, C. (2012). *Comunicación Corporativa Claves y Escenarios*. Barcelona: Editorial UOC.

Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210. doi:ISSN: 1137-0734

Ocampo, M. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Barcelona: ECOE Ediciones.

Parra, M., Peña, B., & Wandosel, G. (2013). Análisis teórico y empírico acerca de la dirección de comunicación en la empresa. *Historia y Comunicación Social*, 18, 445-453.

Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 47-58.

Sainz, J. (2011). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial.



Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. doi:10.4185/RLCS-2015-1072

Williams, D. (2015). *Procesos de Comunicación Interna en la Educación Superior Pública y sus Aportaciones a la Efectividad Institucional: Implicaciones para el Liderazgo Educativo*. San Juan: ProQuest.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Carlos Quezada

AUTOR

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Eco. Álvaro Álvarez Kirovo.

2.20. Fecha de entrega

14 de diciembre de 2017