

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**MODELO ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL PARA LA FACULTAD DE ESPECIALIDADES  
EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE  
SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**AUTORA:**

**Ing. Com. Johanna Cecibel Vera Herrera**

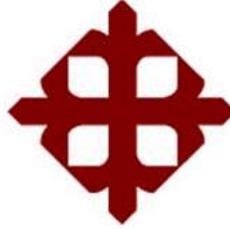
**Previo a la obtención del Grado Académico  
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Lcda. Irene Trelles Rodríguez, PhD.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la, Ingeniera Comercial **Johana Cecibel Vera Herrera**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Irene Trelles Rodríguez, PhD.**

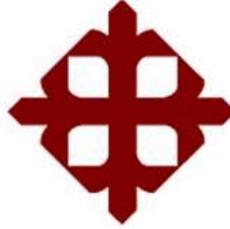
**REVISORA**

\_\_\_\_\_  
**Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.**

**Guayaquil, 12 de octubre de 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Johanna Cecibel Vera Herrera**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Modelo Estratégico de Comunicación Organizacional para la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

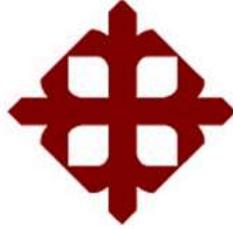
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, 12 de octubre de2018**

**LA AUTORA**

---

**Ing. Com. Johanna Cecibel Vera Herrera**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Johanna Cecibel Vera Herrera**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo al Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Modelo Estratégico de Comunicación Organizacional para la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 12 de octubre de 2018**

**LA AUTORA:**

---

**Ing. Com. Johanna Cecibel Vera Herrera**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por haberme otorgado la vida, a mi familia, que han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio. A todos ellos dedico el presente trabajo.

Johanna Cecibel Vera Herrera

## **Dedicatoria**

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad,  
mucho de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este.

Johanna Cecibel Vera Herrera

## Índice General

Introducción.....	2
Problema de Investigación.....	4
Formulación del problema.....	8
Justificación del estudio .....	8
Preguntas de investigación .....	9
Objetivos de la investigación.....	10
Hipótesis .....	10
Objeto de estudio .....	10
<b>Capítulo I Fundamentación Teórica.....</b>	<b>11</b>
1.1. Comunicación Organizacional.....	11
1.2. Teorías de Comunicación Organizacional.....	14
1.3. Comunicación Organizacional Interna .....	15
1.4. Dimensiones de Comunicación Organizacional Interna.....	17
1.5. Sistemas de Comunicación Organizacional.....	20
1.6. Cultura y Comunicación Organizacional.....	21
1.7. Estrategia Comunicacional Organizacional.....	23
1.8. Marco conceptual.....	29
1.8.1. Estrategia Comunicacional .....	29
1.8.2. Sistema Comunicacional .....	30
1.8.3. Comunicación Interna.....	32
1.9. Marco Legal.....	33
<b>Capítulo II Marco Referencial .....</b>	<b>37</b>
2.1. Información de la Facultad de Especialidades Empresariales.....	43
<b>Capítulo III Metodología y Análisis de Resultados .....</b>	<b>52</b>
3.1. Diseño de Investigación.....	52
3.2. Fuente de información .....	53
3.3. Muestra .....	53
3.4. Diseño de Encuesta.....	54
3.5. Análisis de Resultados .....	55
3.5.1. Criterio de Receptividad .....	55
3.5.2. Actitud de Servicio .....	61
3.5.3. Visión compartida.....	65
3.5.4. Trabajo colaborativo.....	69
3.5.5. Principales Hallazgos.....	75
<b>Capítulo IV Propuesta .....</b>	<b>77</b>
4.1. Modelo Estratégico de Comunicación Organizacional .....	77
Conclusiones y Recomendaciones .....	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones .....	87
Referencias .....	92

## Índice de Tablas

Tabla 1 Distribución de la muestra.....	54
---	----

## Índice De Figuras

Figura 1 P1. Mecanismos de Quejas y Reclamos.....	55
Figura 2 P2. Sistematización de Quejas y Reclamos.....	56
Figura 3 P3. Quejas y Reclamos - Mejoras .....	57
Figura 4 P4. Quejas y Reclamos - Procesos .....	58
Figura 5 P5. Manejo de Crítica de la Comunidad Universitaria .....	59
Figura 6 P6. Vínculos Opiniones con Comunidad .....	60
Figura 7 P7. Comunicación de los Trabajadores.....	61
Figura 8 P8. Comunicación de Trabajadores a Usuarios.....	62
Figura 9 P9. Capacitación de Comunicación de los Trabajadores .....	63
Figura 10 P10. Liderazgo de Directivos .....	64
Figura 11 P11. Conocimiento de Objetivos por Trabajadores .....	65
Figura 12 P12. Conocimiento de Plan Estratégico por Trabajadores.....	66
Figura 13 P13. Procesos de Inducción a Trabajadores .....	67
Figura 14 P14. Explicación de Plan de Desarrollo .....	68
Figura 15 P15. Espacios Formales para Políticas de la Dirección .....	69
Figura 16 P16. Acuerdos Jefes y Trabajadores .....	70
Figura 17 P17. Calidad de Trabajo de Oficina de Comunicación .....	71
Figura 18 P18. Espacios Formales para Políticas de la Dirección .....	72
Figura 19 P19. Espacios Formales y Trabajo en Equipo.....	73
Figura 20 P20. Espacios Formales para Políticas de la Dirección .....	74
Figura 21 P21. Espacios Formales y Trabajo en Equipo.....	75

## Resumen

Las organizaciones necesitan de un determinado nivel de cultura de sus miembros donde la existencia de un liderazgo permite que la acción comunicativa entre los empleados y el líder sea entendible y dinámica. La necesidad de establecer vínculos, relaciones y afectos entre los miembros de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Católica de Guayaquil favorecería o crearía barreras que originarían un bloqueo de las acciones de comunicación en la organización. Por tanto, a través de la utilización de una encuesta estructurada se analiza los criterios de receptividad, actividad de servicio, visión compartida y trabajo colaborativo de las autoridades, administrativos, profesores y trabajadores de la Facultad de Especialidades Empresariales con la finalidad de diseñar una estrategia de comunicación interna que permita mejorar los procesos de planificación interna de la organización. Los resultados muestran que el estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal para los profesores, los dos principales resultados demuestran que se cumple aceptablemente y se cumple plenamente la motivación de los directivos a la cooperación del trabajo en la Facultad. Se recomienda que para mejorar los niveles de comunicación es importante mejorar la satisfacción en el ingreso se realicen políticas de compensación salarial por productividad, al cumplimiento de actividades realizadas y por metas corporativas fijadas.

**Palabras Claves:** Comunicación Organizacional, Estrategia, Planificación, Liderazgo, Universidad

## **Abstract**

Organizations need a certain level of culture of their members where the existence of a leadership allows the communicative action between employees and the leader is understandable and dynamic. The need to establish links, relationships and affections among the members of the Faculty of Business Sciences of the Catholic University of Guayaquil would favor or create barriers that would cause a blockage of communication actions in the organization. Therefore, through the use of a structured survey the receptivity criteria, service activity, shared vision and collaborative work of the authorities, administrators, professors and workers of the Faculty of Business Sciences are analyzed in order to design a strategy of internal communication that allows improving the internal planning processes of the organization. The results show that the communication style of the managers promotes the motivation and the cooperation of the staff for the teachers, the two main results show that it is satisfactorily fulfilled and the motivation of the managers to the cooperation of the work in the Faculty is fulfilled. It is recommended that in order to improve communication levels, it is important to improve the satisfaction of income by making salary compensation policies for productivity, compliance with activities carried out and corporate goals set.

**Keywords:** Organizational Communication, Strategy, Planning, Leadership, University

## **Introducción**

La comunicación dentro de las organizaciones se diferencia entre la capacidad de acción que tiene una organización y la optimización de las relaciones entre sus integrantes. Las grandes empresas comunican a través de sus campañas publicitarias las características de sus productos, sin embargo, no reflejan la calidad de integridad o desempeño de sus trabajadores (Nieto, 2014). Es necesario la implementación de enfoques de comunicación dentro de las empresas, que permitan agregar valor comunicacional a los productos y servicios que se ofrecen en el mercado (Mazzola, 2012). Por tanto, la comunicación organizacional toma un rol importante dentro de las empresas, ya que, deben orientarse a impulsar nuevas formas de hacer y pensar dentro del desarrollo cultural de la empresa (Villafañe, 1993).

La comunicación en las organizaciones empresariales influyen en el comportamiento de los trabajadores, dada la incidencia de los códigos culturales de las estructuras organizacionales (Heredia & Balcázar, 2013). Lo cual conduce a la idea de que, las organizaciones necesitan de procesos estratégicos que permita determinar medidas que mejoren las relaciones de sus trabajadores.

Un elemento importante dentro de la implementación de la planificación estratégica en la organización lo constituyen las acciones de comunicación integral que se realizan entorno a la visión de la empresa. Por tanto, las organizaciones implementan planes de comunicación que viabilizan el posicionamiento de la imagen de la organización en el mediano plazo en el mercado (Moreno-Oliva, 2012).

En los procesos de elaboración de los planes comunicacionales, las organizaciones complementan los medios o canales con las prácticas, con el fin de potenciar los procesos comunicativos, tanto internos como externos. Es decir, las empresas determinan y crean

actividades estructurales que logren la implementación de un Sistema de Comunicación Empresarial (SCE) (Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García, & Alfonso-Robaina, 2012a).

Este sistema permite la evaluación y seguimiento constante de los medios o canales de comunicación que tiene la empresa logrando una mejor eficiencia en los procesos de valor agregado de la empresa (Peiró & Bresó, 2012a). Por tanto, la organización se construye a partir de procesos y sistemas, donde su principal cliente es el empleado y la comunicación permite aumentar la productividad y su desempeño (Prats, 2013).

El desarrollo del presente trabajo se realiza a través de cuatro capítulos, en el primero se analiza los fundamentos teóricos que hacen referencia a la estrategia comunicacional organizacional, en el segundo se explica el marco referencial denotando la importancia de la estrategia comunicacional en las organizaciones, en el tercero se explica la metodología y los principales resultados y en el cuarto se explica la propuesta de las estrategias comunicacionales aplicadas a la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

## **Problema de Investigación**

Las estrategias de comunicación interna buscan fomentar una cultura de comunicación fuerte dentro del negocio mediante la creación de un flujo bidireccional de información que mueve la información desde arriba hacia abajo y luego mueve la retroalimentación de vuelta a la cima (Fernández, 1997). El objetivo es facilitar el flujo de mensajes procedentes de la alta dirección a todos los empleados para proporcionarles una mejor comprensión del propósito, metas y direcciones del negocio. También debe haber espacios para la retroalimentación de los empleados a ser entregada de nuevo a la alta dirección. La comunicación fluida en ambas direcciones es clave para el éxito de la estrategia de comunicación interna (Alles, 2013).

Las estrategias de comunicación se utilizan para crear y reforzar culturas organizacionales deseables. La gente habla de la "manera" de Hewlett-Packard, o de la "manera" de Wal-Mart de describir lo que son esencialmente culturas organizacionales que son mantenidas en común por la mayoría de los empleados de la (Robbins, 2004).

Para tener éxito, las estrategias de comunicación deben considerar la cultura organizacional independientemente de quién es el público objetivo final. Incluso para las partes externas a la empresa, la estrategia de comunicación debe presentar un mensaje que sea consistente con la cultura de la organización y las actividades en las que participa si el mensaje debe ser creíble (Robbins, 2004). Las comunicaciones dentro de una empresa deben considerar la cultura ya que la credibilidad del mensaje depende de lo que es comunicado por los públicos internos. Las comunicaciones deben reforzar los aspectos deseados de la cultura de la organización y presentar los cambios de una manera que serán aceptados e incorporados a la cultura de la organización (Trelles, 2001).

Correal, Bustos, Cuevas, & Bernal (2013) analizan la influencia de las redes sociales sobre la comunicación como un área novedosa en la disciplina de la comunicación organizacional, y como objeto de estudio, ya que este tema es muy demandado por estudiantes, componentes de la industria y otras disciplinas. Por tanto, su trabajo se enfoca en analizar por qué los académicos de comunicación empresarial deben centrarse en los medios de comunicación social como una importante corriente de estudio y describe la importancia de un curso de Master in Business Administration en estrategia de medios sociales desde una perspectiva de comunicación empresarial. Los autores cuestionan la disciplina para crear contenido de medios sociales desde un enfoque de comunicación integrado. Finalmente, plantean que es necesario pensar en el concepto de comunicación organizacional, más que en un procedimiento mecánico de la gestión de medios y canales o en el mero desarrollo de las habilidades comunicativas en el ámbito del desarrollo integral de las organizaciones humanas, que devienen en el reconocimiento de discursos y de formas de comunicación en un momento concreto social, cultural y económico.

Las organizaciones necesitan de un determinado nivel de cultura de sus miembros donde la existencia de un liderazgo permite que la acción comunicativa entre los empleados y el líder sea entendible y dinámica. La necesidad de establecer vínculos, relaciones y afectos entre los miembros de la organización crea situaciones y contextos que favorecen o crean barreras lo que origina un bloqueo de las acciones de comunicación organizacional (Valladares Broca & Ferreira, 2016). En procesos de globalización existe una creciente multiculturalidad entre los empleados, lo que hace más compleja la comunicación, compartir historias, emociones, pensamientos y voluntades dentro de la organización se vuelve difícil al alinearlos a un fin u objetivo específico (Garay, 2010). Por tanto, es importante la aplicación del principio de comunicacional que parte de la reciprocidad, es

decir, una organización que hace y entrega una propuesta de valor interesante a sus trabajadores recibe mayores niveles de afecto de los mismos (Reyes, 2012).

En las actividades organizacionales se crean ajustes o desajustes comunicacionales producidos por cumplimiento o incumplimiento de las condiciones establecidas entre empleado y empleador. Este conjunto de promesas realizadas o su grado de cumplimiento, manifiesta el nivel de motivación que los empleados pueden entregar en lealtad a la organización (Peiró & Bresó, 2012a). Entre los elementos que pueden no favorecer los procesos comunicativos se puede identificar (a) formas inadecuadas de enviar los mensajes en la organización, pues influyen en el surgimiento de barreras que impide la fluidez en las actividades comunicativas, (b) la escasa variedad de mensajes y limitados sistemas de comunicación creando una organización estática, poco flexible, con falta de creatividad y limitada reacción a los cambios del entorno (Moreno-Oliva, 2012). Es decir, la comunicación organizacional se origina de un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos determinados, logrando que las empresas tomen decisiones y retos diariamente (Heredia & Balcázar, 2013).

La comunicación depende de la información y su procesamiento, donde el generador de información, un líder, debe cumplir características de honesto, inspirador, competente con bases de credibilidad que permita transmitir a los empleados una confianza, apego emocional, un espacio cognitivo que logre el cambio personal y organizacional de una manera rápida y eficaz (Garay Madariaga, 2010).

La información en las organizaciones en ocasiones resulta deficiente debido a la falta de procesos comunicativos estructurados. Las empresas deben invertir en desarrollar mejores canales de comunicación interna que permita ayuda a los líderes y gerentes a comunicarse

con los empleados, sobre todo a los trabajadores que se resisten al cambio (Mazzola, 2012). Por tanto, la información se vuelve relevante e importante en la organización a través de un liderazgo comunicacional que provoca la productividad en los empleados y en la cultura organizacional (Silvestrin, 2007).

La comunicación es un fenómeno inherente al ser humano, que forma parte de un proceso cultural, ya que media el intercambio de información y la construcción de significados conjuntos, característica de los individuos y organizaciones en los contextos social y cultural (Adler & Elmhurst, 2005). Las expresiones logradas en las organizaciones permiten formar niveles de identidad jerárquico que mejoran las relaciones sociales y políticas de la organización (Heredia & Balcázar, 2013).

El principio comunicacional clave de esta dimensión es la validación social. No es lo mismo manifestar que somos parte de una organización que tiene una alta reputación o que es reconocida por sus aportes a la sociedad o por el servicio que entrega, que trabajar en una empresa desconocida o, peor aún, que es reconocida por contaminar o dar un servicio de mala calidad (Espitia, 2006).

Las organizaciones deben posicionar en sus empleados el propósito y sentido de la organización, de esta manera, se van empoderando de los procesos de cambio organizacional. Las personas con un mayor sentido y autonomía buscan la maestría, lo que permiten que su desempeño alcance niveles superiores, es decir, las personas altamente motivadas enganchan sus deseos a una causa mayor a la de sus propósitos de vida (Fernández Hernández, Quintero, & Rolando, 2016). Por tanto, la necesidad de sentirse parte de un grupo humano con características únicas y particulares, con la necesidad de ser parte de una tribu, de un grupo único y especial, con la de ser reconocido como miembro de una élite. Esta dimensión está vinculada con las creencias dado que al trabajar la identidad,

lo que estamos haciendo es definir y fijar determinadas convicciones acerca de aquello que es aceptable o no, deseable o no, legítimo o no (Mazzola, 2012).

La comunicación dentro de la Facultad de Especialidades Empresariales nace del proceso de enseñanza – aprendizaje, donde se crean un entorno favorable para los docentes, ya que, ejercen un poder psicológico sobre los estudiantes manifestados por el respeto y la admiración. Sin embargo, la Facultad no sólo desarrolla una relación de aprendizaje, sino también, relaciones referidas entorno a lo científico, tecnológico, económico y cultural, donde estudiantes interactúan con profesores, administrativos y autoridades. Entonces, los medios de comunicación interna en la Facultad se especifican de acuerdo al tipo de relación de comunicación o de transferencia de información, es decir, la estrategia de comunicación en la Facultad debe orientar a desarrollar la cultura, los valores y la visión al largo plazo a la que los empleados deben adaptarse. Por tanto, la importancia de una cultura organizacional positiva dentro de la Facultad determinará una atmósfera de confianza con los valores y procesos de búsqueda de la excelencia donde se pueda crear oportunidades de mejora en la satisfacción y productividad de los individuos, equipos de trabajo y toda la organización y donde se mejore los sistemas y procesos de comunicación, involucrando a los empleados, docentes, administrativos y autoridades de la Facultad.

### **Formulación del problema**

¿Cómo contribuye la comunicación interna en la planificación estratégica de la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad de Santiago de Guayaquil?

### **Justificación del estudio**

La presente investigación se alinea a la línea de investigación de gestión estratégica de la comunicación organizacional.

El presente estudio se inserta en una problemática de actualidad de las organizaciones al plantearse el cumplimiento de la comunicación como objetivos estratégicos, dado que la comunicación es un factor preponderante para el logro estratégico y para el posicionamiento y subsistencia de las empresas u organizaciones en el largo plazo.

De la misma manera, el análisis de los problemas de comunicación interna en la organización permitirá analizar los factores socioculturales que afectan a los actores sociales que forman parte de las organizaciones y otros que se relacionan con ella como parte del entorno externo.

La información provista en la presente investigación servirá principalmente a los miembros de la comunidad de la Facultad de Especialidades Empresariales, así como demás actores de la comunidad universitaria, a fin de poder desarrollar mejores estrategias comunicacionales en su estructura organizacional, de la misma manera, a contar con herramientas eficientes para la elaboración de planes de comunicación efectiva que permitan un empoderamiento participativo de los miembros de la organización, logrando una mayor interrelación y productividad en sus miembros.

Finalmente, el presente trabajo se alinea a la línea de investigación de la maestría relacionada a la planificación estratégica en las organizaciones y se ajusta al objetivo del desarrollo del cambio de la matriz productiva promovida por el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir.

### **Preguntas de investigación**

¿Cuál es la situación actual de los canales de comunicación interna de la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil?

¿Cuáles son los factores preponderantes de un modelo efectivo de comunicación organizacional?

¿Cuáles son las estrategias de mediano plazo que debe implementar la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para alcanzar una eficiente comunicación organizacional?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Diseñar una estrategia de comunicación interna para la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en función de su planificación interna.

#### **Objetivos Específicos**

1. Examinar la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones educativas.
2. Identificar los principales elementos de comunicación interna con los que debe contar una organización.
3. Analizar la percepción de los colaboradores sobre la comunicación organizacional de la Facultad de Especialidades Empresariales.
4. Definir Estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna para la Facultad de Especialidades Empresariales.

#### **Hipótesis**

Los procesos de comunicación interna de la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil podrían ser fortalecidos si se les organiza de manera sinérgica en función de sus objetivos estratégicos.

#### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación es la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

## **Capítulo I Fundamentación Teórica**

La estructura organizacional impacta un gran número de comportamientos y actividades organizacionales. El diseño de la estructura organizacional con frecuencia determina si una organización es adaptable a sus entornos internos y externos, lo que influye en su competitividad. Las organizaciones que enfrentan los cambios interna y externamente tienen que modificar sus estructuras para adaptarse a la nueva condición. A continuación, se presenta una revisión conceptual y teórica utilizada para el presente estudio.

### **1.1. Comunicación Organizacional**

La comunicación representa la clave de la eficiencia dentro de una organización, junto con la motivación y competencia profesional. Todos los miembros de una empresa pasan el tiempo que se comunica de una forma u otra, independientemente de su posición dentro de la jerarquía de la empresa, debido al hecho de que hoy el número de empleados de servicios y oficinas es mayor que el número de trabajadores de la producción (Alles, 2005). La necesidad de contar con una colaboración más profunda entre colegas de diferentes niveles jerárquicos, promueve el trabajo en equipo y este no puede ser eficiente sin colaboración entre todos los miembros (Parra, 2007). Por otra parte, los cambios tecnológicos han traído nuevas tendencias en la estructura y actividad de las organizaciones. Por ello, las prácticas de comunicación y las tecnologías se han vuelto cada vez más importantes para todo tipo de organizaciones (Fernández, 1997).

La visión tradicional de la comunicación la concibe como el acto de transmitir los significados deseados de una entidad o grupo a otro mediante el uso de signos mutuamente entendidos y reglas semióticas (Trelles, 2001). En este sentido, los principales elementos inherentes a toda comunicación, como había sido vista hasta mediados del siglo XX, son:

(a) La formación de la motivación comunicativa o la razón. (b) Composición del mensaje (elaboración interna o técnica adicional sobre qué expresar exactamente). (c) Codificación de mensajes (por ejemplo, en datos digitales, texto escrito, voz, imágenes, gestos, etc.). (d) Transmisión del mensaje codificado como una secuencia de señales utilizando un canal o medio específico. (e) Las fuentes de ruido como las fuerzas naturales y en algunos casos la actividad humana (tanto intencional como accidental) comienzan a influir en la calidad de las señales que se propagan desde el remitente a uno o más receptores. (f) Recepción de señales y re ensamblaje del mensaje codificado de una secuencia de señales recibidas (Castro, 2017). Puede advertirse que estos enfoques se corresponden con los momentos iniciales de desarrollo de la disciplina, en los que se tendía a verla de una manera un tanto mecánica y simplista. Otros enfoques la conciben de modo más complejo, así, por ejemplo, para Robbins, (2004) la comunicación se orienta a "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.90). Este concepto es mucho más abarcador que los tradicionales, y recoge de mejor manera la complejidad de estos procesos (Trelles, 2001).

Una aproximación muy frecuente tiende a identificarla con el proceso de trasmisión de información, y así sustenta que puede ser "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte" (Robbins, 2004, p. 98). Enfoque que no toma en consideración la importancia de la retroalimentación, ni el protagonismo de los sujetos en este proceso, o las mediaciones que pueden producirse tanto en el entorno interno como en el externo y que afectan la comunicación (Fernández, 1997). En cambio, aproximaciones más contemporáneas

consideran la comunicación como "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos" (Peiró & Bresó, 2012b, p. 123). Puede manifestarse como "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (Robbins, 2004, p. 103). Finalmente se puede identificar como "la transferencia y la comprensión de significados" (Trelles, 2001, p. 67).

La comunicación organizacional como el envío y la recepción de mensajes entre individuos interrelacionados dentro de un entorno o entorno particular para alcanzar objetivos individuales y comunes (Silvestrin, 2007). La comunicación organizacional es altamente contextual y culturalmente dependiente. Los individuos de las organizaciones transmiten mensajes a través de canales cara a cara, escritos y mediados (Trelles, 2001).

La comunicación organizacional ayuda a: 1) realizar tareas relacionadas con funciones y responsabilidades específicas de ventas, servicios y producción; 2) aclimatarse a los cambios a través de la creatividad y adaptación individual y organizacional; 3) completar las tareas mediante el mantenimiento de políticas, procedimientos o reglamentos que apoyen las operaciones diarias y continuas; 4) desarrollan relaciones donde los mensajes humanos son dirigidos a las personas dentro de la organización. La comunicación organizacional es la forma en que las organizaciones representan, presentan y constituyen su clima y cultura organizacional: las actitudes, valores y metas que caracterizan a la organización ya sus miembros (Adler & Elmhurst, 2005).

Robbins (2004) explicó que para que la comunicación organizacional tenga lugar, requiere de un propósito, mencionado con un mensaje por transmitirse. El mensaje esta codificado y se transmite por algún medio al receptor; quien traduce el mensaje enviado por el emisor (Fernández, 1997). El resultado es la transferencia de significado de una

persona a otra. Además el proceso de comunicación organizacional consiste en una serie de pasos que se dan desde que el emisor transmite el mensaje hasta que el receptor comprenda el significado del mensaje, es decir hasta que lo codifica (Adler & Elmhurst, 2005). El proceso de comunicación organizacional consta de siete elementos, de los cuales no son limitados ya que la comunicación en si es más que la suma de todos estos elementos, porque tanto el silencio, el contexto, como los gestos tienden a ser más expresivos que todo el proceso en su esencia (Trelles, 2001).

## **1.2. Teorías de Comunicación Organizacional**

El estudio de la comunicación organizacional ha estado entre las preocupaciones de investigadores y profesionales durante mucho tiempo. Comenzando con las teorías clásicas y terminando con las modernas, casi todos los pensadores se refieren de alguna manera al papel de la comunicación organizacional (Fernández, 1997).

Para Taylor, la comunicación era muy importante en la jerarquía mientras que para Fayol la comunicación horizontal era esencial. Si para los dos, la comunicación entre superiores y subordinados era realmente importante, para los representantes de las relaciones y la tendencia de los recursos humanos las más importantes se convirtieron en las relaciones de comunicación dentro del grupo, abriendo el camino al estudio de la informalidad comunicación (Adler & Elmhurst, 2005).

Las teorías modernas aportan una perspectiva integrada en el estudio de la comunicación, que se extiende a nivel de toda la organización. Las orientaciones más recientes (posmodernismo, psicología crítica, feminismo) proponen alternativas para la vida organizacional, centradas en enfatizar el poder y la dominación, pero también la flexibilidad y la autogestión (DuBrin, 2003).

El desarrollo de teorías e ideas sobre la comunicación organizacional está fuertemente influenciado hoy en día por el contexto real de la sociedad de la información en pleno proceso de globalización. La investigación actual define la excelencia organizacional como "la capacidad de las personas de utilizar la tecnología para resolver creativamente problemas complejos" (Álvarez, 2013, p. 87). Sin embargo, no se puede lograr la excelencia organizacional sin comunicación. Las nuevas tecnologías de la información han cambiado radicalmente los medios de comunicación y las formas en todos los niveles organizacionales, por eso la mayoría de los trabajos recientes en el campo enfatizan estos aspectos, dejando de lado los aspectos sensibles de la comunicación dentro de la empresa (Trelles, 2001).

### **1.3. Comunicación Organizacional Interna**

El proceso de comunicación interna en las organizaciones es un fenómeno muy complejo y una de las variables más importantes a gestionar por quienes conducen las organizaciones para poder cumplir de manera eficaz los objetivos de la misma (Fernández, 1997). Por esta razón a medida que evoluciona la Teoría General de la Administración, los directivos van otorgándole cada vez mayor importancia al proceso de comunicación interna hasta colocarlo a igual nivel que los procesos estratégicos de la organización (Trelles, 2001). Es así, que la comunicación interna pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento; ya que mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación (Adler & Elmhorst, 2005).

Dos componentes particulares de las propiedades organizacionales son antecedentes pertinentes de las relaciones organizacionales: estructura organizacional y comunicación

interna. Reyes (2012) señaló que la gestión de los públicos internos es una de las principales responsabilidades de los gerentes de relaciones públicas. Al centrarse en las relaciones internas, este estudio profundizó en los factores organizacionales que más influyen en las relaciones de organización de empleados. Entre muchos factores, creo que la estructura organizativa y la comunicación interna son los antecedentes más fuertes de las relaciones entre empleados y organizaciones (Robbins, 2004). La estructura organizacional parece ser un fuerte indicador de los roles y comportamientos de los empleados en las organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones excelentes tienen ciertas estructuras "que capacitan a los empleados y les permiten participar en la toma de decisiones" (Fernández, 1997, p. 45). Por otra parte, los sistemas simétricos de comunicación interna suelen aumentar la probabilidad de que los empleados estén satisfechos con sus trabajos individuales y con la organización en su conjunto. Además, la comunicación interna es una de las especialidades más importantes de las relaciones públicas y una de las contribuciones de las relaciones públicas a la eficacia organizacional (Mazzola, 2012).

Adler & Elmhorst (2005) realizaron un estudio significativo sobre la historia y la cronología de la comunicación interna. Según ellos, el trabajo temprano en la comunicación interna fue moldeado por intereses en la comunicación comercial e industrial de los años 20 a los años 50 y el movimiento de las relaciones humanas de los años 50 a los mediados de los años 70. Los escritos de Dale Carnegie y los textos sobre la retórica empresarial se centraron en las estrategias persuasivas de la alta dirección, la exactitud y legibilidad de los informes y la eficacia de los diferentes medios de comunicación (Álvarez, 2013). En los años sesenta y setenta, el punto de vista dominante pasó al estudio de los mensajes que fluían a través de las organizaciones y la forma en que los climas de comunicación influyeron en la adecuación y efectividad de estas transmisiones. Este período fue testigo de

dos intereses dominantes: (1) las habilidades que hicieron a los individuos comunicadores más efectivos en el trabajo y (2) los factores que caracterizaron la eficacia de la comunicación en todo el sistema (DuBrin, 2003).

En este período, denominada orientación modernista, la comunicación interna incluyó estudios psicológicos que se centraron en temas como la interacción superior-subordinada, el clima de comunicación y el procesamiento de la información, así como estudios sociológicos centrados en las redes de comunicación, coordinación de grupos de trabajo y adopción y uso de nuevas tecnologías de la comunicación (Fernández, 1997).

La década de 1980 marcó un cambio radical en la concepción de la comunicación interna. Los eruditos desafiaron las tradiciones de la investigación en la comunicación interna, en particular la ausencia de marcos teóricos y la naturaleza de la realidad organizacional embebida en el trabajo modernista (Adler & Elmhorst, 2005). Entre estas críticas se anidaban desafíos al tratamiento de la comunicación como una transmisión lineal. Los nuevos dominios de investigación comenzaron a enfocarse en los significados de los eventos organizacionales, la ambigüedad estratégica, los símbolos lingüísticos y la cultura organizacional, la identificación organizacional y el control discreto, las reglas y guiones de comunicación, el discurso público corporativo y el ejercicio de poder y control mediante comunicación distorsionada (Fernández, 1997).

#### **1.4. Dimensiones de Comunicación Organizacional Interna**

Al igual que la estructura organizativa, la comunicación interna es también un constructo multidimensional. Los empleados no sólo están satisfechos o insatisfechos con la comunicación en general, sino que pueden expresar diversos grados de satisfacción sobre aspectos de la comunicación (DuBrin, 2003). De las muchas distinciones posibles entre

tipos de comunicaciones internas que se pueden hacer, la más popular es una distinción entre comunicación horizontal y vertical (Fernández, 1997). La comunicación horizontal se refiere a la interacción informal interpersonal y socioemocional con los compañeros próximos y otros en la organización que están en el mismo nivel. Por el contrario, la comunicación vertical se refiere a las comunicaciones relacionadas con el trabajo de arriba a abajo en la jerarquía organizativa y puede variar desde los empleados que reciben información sobre la estrategia de la organización hasta la capacidad de dar retroalimentación y asesoramiento a la gerencia (Trelles, 2001).

Heredia & Balcázar (2013, p.113) utilizaron los resultados del análisis factorial para plantear ocho dimensiones estables de la comunicación interna que han sido consideradas como las mejores medidas de satisfacción de la comunicación en el ámbito organizacional:

1. Clima de comunicación. El clima de comunicación refleja la comunicación tanto a nivel organizativo como personal. Por un lado, las medidas del clima incluyen elementos tales como la medida en que la comunicación en la organización motiva y estimula a los empleados a cumplir con los objetivos de la organización y la medida en que los hace identificarse con la organización. Por otro lado, el clima también incluye estimaciones de si las actitudes de las personas hacia la comunicación son saludables en la organización.
2. Comunicación de supervisión. La comunicación supervisora incluye aspectos ascendentes y descendentes de la comunicación con los superiores. Tres de los principales elementos utilizados para medir la comunicación de supervisión incluyen el grado en que un superior está abierto a las ideas, el

- grado en que el supervisor escucha y presta atención y la medida en que se ofrece orientación en la solución de problemas relacionados.
3. Integración organizacional. La integración organizativa gira en torno al grado en que las personas reciben información sobre el entorno de trabajo inmediato. Los ítems que miden el concepto incluyen el grado de satisfacción con la información sobre los planes departamentales, los requisitos de sus empleos y algunas noticias sobre el personal.
  4. Calidad de los medios. La calidad de los medios se ocupa de la medida en que las reuniones están bien organizadas, las directivas escritas son breves y claras, y la cantidad de comunicación es correcta.
  5. Comunicación de compañero de trabajo. La comunicación de los compañeros de trabajo se refiere a la medida en que la comunicación horizontal e informal es precisa y fluye libremente. Este factor también incluye la satisfacción con la actividad de la vida.
  6. Información corporativa. La información corporativa trata sobre el tipo más amplio de información sobre la organización como un todo. Incluye elementos sobre la notificación sobre cambios, información sobre la situación financiera de la organización e información sobre las políticas y objetivos generales de la organización.
  7. Comentarios personales. La retroalimentación personal se refiere a la necesidad de los trabajadores de saber cómo se les juzga y cómo se evalúa su desempeño.
  8. Comunicación subordinada. La comunicación subordinada se centra en la comunicación ascendente y descendente con los subordinados. Los

elementos incluyen la capacidad de respuesta subordinada a la comunicación descendente y la medida en que los subordinados inician la comunicación ascendente.

Las dimensiones de la comunicación son mecanismos que construyen vínculos que transmiten emociones, ideas y sentimientos permitiendo la comprensión y construcción de relaciones entre las personas. Las dimensiones ayudan a transmitir ideas, sentimientos o necesidades que sean claramente descifradas y analizadas por otros, como base de la interacción humana. Por tanto, es de vital importancia generar lineamientos básicos para las dimensiones de la comunicación de los miembros de una sociedad.

### **1.5. Sistemas de Comunicación Organizacional**

Según Robbins (2004) "El mismo establecimiento de una estructura organizativa es una señal de que las comunicaciones deben seguir un camino particular" (p. 87), de la misma manera, reflejó esta noción al comentar que una estructura gobierna "quién informó a quién, y los mecanismos formales de coordinación y patrones de interacción" (p. 92) que deben seguirse, es decir, la estructura organizacional formal afecta a la comunicación interna (Adler & Elmhorst, 2005).

Las organizaciones con estructuras orgánicas, descentralizadas, menos formalizadas, menos estratificadas y más complejas y que facilitan la participación en la toma de decisiones, tienen sistemas simétricos de comunicación interna (Parra, 2007). Por otro lado, las organizaciones con estructuras mecánicas, centralizadas, formalizadas, estratificadas y menos complejas y que no permiten a los empleados participar en la toma de decisiones, tienen sistemas asimétricos de comunicación interna (Fernández, 1997).

Los sistemas de comunicación organizacional ayudan a conceptualizar la complejidad de la interacción entre los componentes de la organización y crear una comprensión de los vínculos y la forma en que los procesos de la organización son interconectados, es importante tener en cuenta incidentes de poder organizacional cuando la organización puede negarse a involucrar a un grupo de las partes interesadas. También es importante tomar en cuenta si se puede abordar la dinámica organizacional y las complejidades, tales como política organizacional, o sesgo de gestión, donde la exclusión de algún empleado o grupos pueden ocurrir (Chaparro, 2006). Dentro de la literatura existe la necesidad de desarrollar sistemas teóricos aplicados a un entorno organizacional para evaluar los procesos de comunicación en las organizaciones, así como, identificar que estrategias de relaciones públicas y organizacionales puede apoyar colectivamente a mejorar el aumento de la comunicación en la organización y sus empleados, así como abordar otras deficiencias identificadas (Espitia, 2006).

## **1.6. Cultura y Comunicación Organizacional**

La cultura permite a los hombres construir una sociedad donde se establecen normas, condiciones y códigos en común, cuya finalidad será establecer relaciones o vínculos con las demás (Parra, 2007). El resultado de estas interacciones está determinado por la convivencia entre cultura y comunicación, proceso que no puede ser pensado desde una visión tradicionalista y mercantilista (Nieto, 2014). El habla es una condición propia del ser humano que lo diferencia del animal, que facilita el proceso comunicativo, que permite al ser humano reconocerse como actor y sujeto sociales dentro de una comunidad (Trelles, 2001). En la sociedad el ser humano logra construir significados partiendo de un contexto cultural y social. Por lo tanto, la comunicación es un proceso constructor de sentido

colectivo, cuyo fin es desarrollar lazos emocionales, culturales, políticos, económico, entre otros (Parra, 2007).

Las características que la organización debe tener para lograr una cultura se basa en el desarrollo de valores, normas, creencias y costumbres que reflejan y proyectan el propósito de toda empresa (Silvestrin, 2007). La cultura organizacional funciona bajo una dinámica intensa donde el conocimiento circula permanentemente entre los diferentes actores empresariales. La cultura organizacional genera en los empleados una identidad, una visión y fidelidad a los valores implementados en la organización (Trelles, 2001). Estos aspectos se consolidan cuando se construye un lenguaje común a través de palabras, canales, y medios de comunicación interna que fortalecen la cultura de la organización (Cárdenas & Godoy, 2008).

La comunicación está estrechamente relacionada con la cultura en la medida en que contribuye a esa construcción de significados, de valores, de símbolos que dan cuerpo y expresión a la cultura (Fernández, 1997). La comunicación se ha convertido en algo más que un espacio de mediación cultural ha llegado a constituirse ni más ni menos que en el eje sobre el que gira nuestra sociedad. Intentar limitar el concepto de comunicación al espacio mediático y mercantilistas es limitar la diversidad de áreas, campos y espacios que ha creado la comunicación en el ámbito social (Parra, 2007). La comunicación no es una cuestión técnica que deba ser tratada en forma aislada de la estructura económica, política y cultural de la sociedad. Es un asunto político mayormente determinado por esa estructura (Silvestrin, 2007). Por tanto, la búsqueda de una comunicación dirigida al cambio y desarrollo solo se la logra a través de un cambio de paradigma, donde la comunicación es entendida como dinamizadora y recreadora de la sociedad (Reyes, 2012).

Por otro lado, la Cultura Organizacional (CO) busca establecer en qué forma afectan los individuos, grupos, el ambiente, el comportamiento de las personas en la organización (Adler & Elmhorst, 2005). El objetivo es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a las personas que son diferentes, ya que, el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización (Robbins, 2004). El CO ha tomado importancia, las organizaciones han notado que el aspecto humano es un factor determinante para incrementar la productividad, el éxito y el rendimiento; asimismo, apoya al cumplimiento de metas, objetivos y obtención de resultado. De acuerdo a DuBrin (2003) el CO analiza el comportamiento de los individuos y de los grupos en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, sobre las personas y los grupos. El CO retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales influyen de forma recíproca, representa un campo importante del conocimiento para toda persona que necesite tratar con organizaciones, ya sea para crear organizaciones nuevas, cambiar las existentes, trabajar o invertir en ellas o, lo más importante dirigir las (Álvarez, 2013). Finalmente, (Alles, 2013) menciona que para explicar el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización se requiere de un trabajo multidisciplinario, en el que intervendrán administradores, psicólogos, pedagogos y comunicólogos.

### **1.7. Estrategia Comunicacional Organizacional**

Una estrategia de comunicación es un plan para mediar las audiencias clave de una compañía y aprovechar una reputación para avanzar en los objetivos corporativos y preservar la buena voluntad hacia la marca (Cárdenas & Godoy, 2008).

Una estrategia de comunicación tiene una serie de elementos. En primer lugar, es fundamental identificar qué imagen presentará el plan de comunicación. En segundo lugar, quién es el objetivo de la comunicación, cómo se comunicará la imagen y, en particular, qué tipos de medios se utilizarán, con qué frecuencia y de qué manera. Por último, independientemente de los medios de comunicación y el público objetivo, es necesariamente identificar si el mensaje que se presenta es coherente y si todas las audiencias recibirán el mismo mensaje y tendrán la misma visión de la organización (Alperin, Fischman, & Willinsky, 2011).

Una estrategia de comunicación eficaz también debe cumplir una serie de criterios. En primer lugar, debe incorporar metas claras para lo que la comunicación interna es lograr con el fin de comprometer y alinear a los empleados con los objetivos de negocio de la organización. Además, la estrategia de comunicación debe ser flexible para dar lugar a maniobras (Fernández Hernández et al., 2016), puesto que la información puede ser descrita como la moneda de comunicación, la estrategia de comunicación también debe asegurar que los individuos y grupos dentro de una organización reciban la información que necesitan y que no se cargan con una sobrecarga de información o distracción (Trelles, 2001).

Una estrategia de comunicación interna coherente y abierta es un enfoque proactivo para desarrollar empleados mejor dirigidos, más comprometidos y altamente eficientes. Las empresas e instituciones exitosas han desarrollado una fuerza de trabajo que entiende la misión, metas, valores, procesos y procedimientos de la empresa. Esta comprensión se comunica a través de métodos formales de comunicación interna bidireccional que apoyan las estrategias empresariales de la empresa con el mismo mensaje coherente que se transmite externamente (M. Alles, 2013).

La conexión entre el liderazgo y la comunicación también está vinculada a la comunicación gerencial. La comunicación puede desarrollarse en 4 dimensiones esenciales para el liderazgo: apoyo (definición del comportamiento de una persona que intensifica los sentimientos del otro hacia sí mismos), facilitando la interacción (el comportamiento a través del cual se alienta a los miembros de un grupo a desarrollar relaciones) (Garay Madariaga, 2010, p. 156).

El comportamiento que estimula el entusiasmo para alcanzar el alcance del grupo) y facilitar la actividad (el comportamiento que ayuda a alcanzar los propósitos de una actividad: planificación, coordinación, etc.). Sin una comunicación efectiva, un líder no puede apoyar a su equipo, no puede ayudar a los miembros del equipo a establecer relaciones, trabajar juntos con el mismo propósito y lograr los propósitos de su actividad. La misión del líder es utilizar la comunicación de tal manera que aumente el entusiasmo de la gente a trabajar juntos para el beneficio de la organización (Castro & Peley, 2006).

La comunicación también desempeña un papel importante en la evaluación del personal. Si un gerente no se comunica de cerca y regularmente con los empleados, no será capaz de entender sus necesidades y evaluar sus performances correctamente (Cuadra & Veloso, 2007). Por otra parte, el rigor excesivo y la crítica crear un ambiente estresante dentro de la organización y los empleados comenzarán a rechazar la comunicación por temor al castigo o como medida de precaución. La falta de comunicación entre la dirección y los empleados puede conducir a la disminución del rendimiento e incluso conflictos con los sindicatos (Alles, 2005). La entrevista de evaluación es la situación en la que la comunicación es esencial porque implica breves discusiones informales entre el gerente y el empleado para crear un clima positivo, su preparación para la entrevista adoptando una actitud abierta hacia las sugerencias de ambos lados y discutiendo la relación del empleado

y su rendimiento a partir de aspectos positivos, explicando las razones de las observaciones negativas y escuchando el punto de vista del otro (Adler & Elmhorst, 2005).

Como cualquier actividad de la empresa, la comunicación también debe ser planificada; No puede tener lugar al azar, necesita un plan, una estrategia, reglas y procedimientos. En otras palabras, la comunicación debe ser institucionalizada e incluida en el plan estratégico de la empresa (Adler & Elmhorst, 2005). Las grandes empresas entendieron el papel de la comunicación, por lo que crearon reglas y procedimientos, elaboraron planes y estrategias y también crearon la posición de gerente de comunicación / responsable y un departamento de comunicación. Tal organización es esencial para las grandes empresas, para las multinacionales, por lo que la comunicación puede y debe ser una actividad planificada (Robbins, 2004).

En el caso de las pequeñas empresas (como se ve en los estudios de caso), aunque tal estructura no es necesaria, la comunicación juega un papel importante y los empleados sienten la necesidad de reglas y planes (Silvestrin, 2007). Un plan de comunicación debe trazar determinados objetivos, orientados a fortalecer la coherencia de las acciones de comunicación en la empresa. Ofrecerá un esquema global donde la comunicación tiene su papel y lugar. A nivel de una organización, este plan puede lograrse uniendo las acciones de comunicación interna y externa o haciendo dos planes diferentes y una estrategia común (Fernández, 1997). La segunda posibilidad es la más adecuada, sobre todo en el caso de las grandes empresas, porque la comunicación interna y externa tiene diferentes categorías de público, lo que lleva a la necesidad de hacer planes centrados en las necesidades de cada categoría y de los objetivos específicos para el público interno y externo, por separado. Incluso si la estrategia general puede combinar las dos dimensiones, las particularidades de la comunicación interna necesitan una planificación separada; si los objetivos de la

comunicación interna no se alcanzan a nivel del público interno, entonces este público interno no podrá alcanzar los objetivos de comunicación externa para el público externo (Fernández Hernández et al., 2016).

El plan de comunicación interno fortalece la función de comunicación interna en la estrategia de la empresa y la sitúa al mismo nivel que las demás funciones. Debe articularse en la estrategia y organización de la empresa y adaptarse a las necesidades y objetivos de la época, que sea realista, preciso y pragmático (Alperin et al., 2011). La estrategia de comunicación interna representa un elemento fundamental en la estrategia de comunicación general de las grandes empresas. No obstante, no todas las empresas eligen elaborar tal documento, sino que introducen los planes y objetivos de comunicación dentro de otros planes y estrategias organizacionales (Adler & Elmhorst, 2005). Es necesario separar la estrategia de comunicación interna tanto en la teoría como en la práctica y definirla en un documento separado, que es vital para las grandes organizaciones y especialmente para las que se encuentran en proceso de cambio (Fernández Hernández et al., 2016).

La organización y la planificación de la comunicación dentro de la empresa necesitan de evaluaciones de la comunicación. Esta evaluación debe realizarse a través de la auditoría de comunicación interna (Fernández, 1997). La estrategia comunicacional es vista como parte de un paquete para evaluar la efectividad de la organización, identificar las buenas prácticas dentro y fuera de la organización y crear un clima para la aplicación de estas prácticas (Adler & Elmhorst, 2005).

De acuerdo a (Castro, 2017), existen algunos problemas clave a evaluar en el desarrollo de la estrategia comunicacional como son:

- La cantidad de información (déficit o superávit) referida a los temas más importantes para la organización, las fuentes y los canales de comunicación;

- La calidad de la información comunicada entre diversas fuentes;
- Las relaciones de comunicación, incluyendo la confianza interpersonal, el apoyo, la sociabilidad y la satisfacción laboral;
- Las redes operativas de comunicación (incluyendo rumores, mensajes sociales y relacionados con el trabajo) y cómo se comparan con la red formal;
- Problemas y restricciones de la información;
- Experiencias de comunicación positivas y negativas;
- Estructuras organizacionales, grupales e individuales de comportamientos de comunicación reales conectados a fuentes, canales, sujetos.

Los problemas identificados a través de la elaboración de la estrategia de comunicación interna pueden ser:

- El déficit de información;
- El poder de los rumores;
- Mala comunicación ascendente;
- Vierta canales de comunicación;
- Reuniones improductivas.

Las etapas en la implementación de la estrategia de comunicación interna son:

- Selección del tema / tema;
- Especificar el problema en términos de criterios y estándares;
- Discutir las normas que el equipo directivo considere necesarias para ser adoptadas;
- Identificar a las personas que funcionarán como la conexión entre la empresa y el equipo de auditoría.

En conclusión, el desarrollo de la estrategia comunicacional se realiza en la primera etapa, con un pequeño número de entrevistas preliminares familiarizará al equipo auditor

con las opiniones del personal y de los gerentes. También puede haber un enfoque grupo con el fin de averiguar los aspectos que se discutirán más adelante en otros grupos de enfoque o se abordó en el cuestionario. Finalmente, en la segunda fase, una prueba piloto será vital para detectar los problemas relacionados con la elaboración y aplicación del cuestionario. Se pueden organizar más grupos focales para complementar o probar la información del cuestionario. Entonces, el cuestionario puede ser enviado por correo y por lo tanto las respuestas pueden ser recibidas. Después de eso, se hace el análisis y la interpretación y se redacta un informe. Es útil ver si los resultados del análisis del cuestionario coinciden con los de la discusión del grupo focal o si hay diferencias.

## **1.8. Marco conceptual**

### ***1.8.1. Estrategia Comunicacional***

Una estrategia de comunicación está diseñada para ayudarlo a usted y a su organización a comunicarse de manera efectiva y cumplir los objetivos centrales de la organización. Aquí observamos los elementos clave de una estrategia de comunicaciones, así como también cómo los planes de prensa / relaciones públicas, las estrategias web y los planes de mercadeo se ajustan a la estrategia general de comunicaciones de su organización. Es útil decir por adelantado por qué ha desarrollado una estrategia de comunicación y qué espera lograr con ella. Esto no necesita ser muy detallado, sino que actúa como una referencia y un recordatorio para quienes lo utilizan en su trabajo (Murillo & Zúñiga, 2010).

Cualquier estrategia de comunicación debe reflejar de cerca su plan de organización general. En esta sección, debe observar la visión general y los objetivos y metas principales de su organización. Luego debe sugerir cómo las comunicaciones pueden

ayudar a alcanzar estos objetivos. Además de referirse a objetivos específicos, esta sección debe dar una idea general de los principios de las comunicaciones que sustentan la estrategia y los mensajes clave que la organización desea transmitir. Es importante que se vea que sus 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 (Peiró & Bresó, 2012b).

### ***1.8.2. Sistema Comunicacional***

Es una expresión genérica para todas las comunicaciones (formales e informales) que realiza una organización con sus accionistas cercanos, es decir, aquellas personas con las que tiene una relación que requiere apoyo, principalmente, empleados y miembros directos / indirectos. El objetivo principal de las comunicaciones internas formales es informar a los empleados o miembros sobre la dirección y el rendimiento de la organización (y del equipo) a la que pertenecen. La profesión de las comunicaciones internas se basa en los principios fundamentales de otras disciplinas como los recursos humanos (RR.HH.), el marketing, la gestión de proyectos y la planificación de medios. Como resultado, se adopta en organizaciones bajo diferentes etiquetas: comunicaciones de empleados, compromiso de empleados, marketing interno, comunicaciones de la compañía, comunicación del personal, etc. La responsabilidad también puede residir en diferentes funciones: marketing, comunicaciones corporativas, transformación, recursos humanos, oficina del CEO, etc. En común con otras profesiones de comunicación, existen diferentes áreas de especialización dentro de las comunicaciones internas: gestión de canales, redacción de discursos, comunicaciones de cambio, comunicaciones de recursos humanos,

comunicaciones de proyectos, gestión de eventos, redes sociales, intranets, etc (Alperin et al., 2011).

Una fuerza de trabajo motivada es aquella en la que los individuos y los equipos generalmente se esfuerzan arduamente y con éxito para lograr los objetivos que se les asignan. Se desempeñan a un alto nivel y hacen un gran esfuerzo para ayudarlo a lograr su estrategia comercial. Una fuerza laboral comprometida es aquella en la que los individuos se identifican con el propósito, las metas y los valores de la organización, desean permanecer con ella y están dispuestos a ponerse de parte de ellos. La motivación se trata de que el personal centre sus esfuerzos en alcanzar objetivos específicos. Es decir, ¿qué personal hace? También se trata de lograr que su personal se comporte de la manera correcta. Es decir, cómo hacen las cosas (Trelles, 2001).

Los indicadores clave incluyen:

- Comunicación
- Liderazgo de la dirección
- Gestión del rendimiento y reconocimiento
- Gestión del trabajo

Puedes motivar a las personas con:

- Trabajo variado e interesante, tal vez dando la oportunidad de viajar.
- Capacitación y desarrollo de alta calidad, por ej. estímulo para estudiar para las calificaciones profesionales.
- Una cultura de "puertas abiertas" en la que los gerentes son accesibles.
- Respeto por un buen equilibrio entre el trabajo y la vida, por ej. ofreciendo la oportunidad de un trabajo flexible.
- Equidad en el trabajo, incluida la promoción de la igualdad y la diversidad.

- Comunicación proactiva y regular.
- Evaluación periódica y comentarios positivos: reafirmando los objetivos del negocio y reconociendo la contribución de su personal.
- Solicitudes de comentarios, ya sea en persona o mediante encuestas al personal, sobre cómo se sienten los empleados sobre sus roles, el apoyo que reciben y las mejoras en el negocio.
- La oportunidad de socializar con colegas en eventos organizados.
- Reconocimiento y recompensa por ideas o inteligencia competitiva.

### ***1.8.3. Comunicación Interna***

Es posible que tenga la visión más progresiva y sagaz para el crecimiento y desarrollo de su organización, pero a menos que se comunique efectivamente con el último de sus empleados, las posibilidades de que se dé vida son escasas. La comunicación interna inadecuada e ineficaz es la causa de varios objetivos no realizados de las organizaciones. Lamentablemente, hoy en día, mientras las organizaciones prestan atención a las necesidades de la comunicación externa, incluidas las de marketing y las relaciones públicas, muchas no prestan la debida atención a la comunicación interna. La comunicación interna dentro de una organización corporativa es importante para su funcionamiento cohesivo y garantizar la transparencia en múltiples departamentos. La falta de coordinación y el déficit de información interna pueden ser una fuente importante de fricción interna y vergüenza para una organización. Ninguna empresa puede tener éxito si sus diversos departamentos no funcionan en conjunto con objetivos y visión uniformes. Imagine que los departamentos de marketing y fabricación de una organización persiguen diferentes

objetivos debido a la falta de un flujo de información efectivo (Fernández Hernández et al., 2016).

La comunicación interna no solo sirve para unir a los diferentes departamentos al unísono, también funciona para vincular a los empleados con su organización. La comunicación diseñada consciente y deliberadamente es la base de toda buena práctica de gestión de recursos humanos. Incluso las políticas más amigables para los empleados pueden no tener un impacto deseable a menos que todos los empleados reciban información sobre ellos y sus beneficios. A menos que usted comunique efectivamente a sus empleados que usted se preocupa por su bienestar, y que están igualmente dispuestos a recibir sus comentarios, su gestión de recursos humanos es incompleta. Un flujo de comunicación bidireccional es absolutamente crucial para garantizar el bienestar de los empleados.

Con la tecnología mejorando la comunicación, hoy es posible contratar a un gran número de empleados para resolver problemas y generar ideas que puedan ayudar a que una organización prospere. El establecimiento de una plataforma de comunicación interna, como la intranet, puede ser una excelente manera de alentar a los empleados a colaborar en la generación de ideas y la resolución de problemas. La comunicación interna juega un papel vital para ayudar a los empleados a comprender los valores y las prioridades de la organización. Los equipa con el conocimiento que necesitan para trabajar y mantenerse conectados dentro de la organización (Murillo & Zúñiga, 2010).

## **1.9. Marco Legal**

### **Ley Orgánica de Educación Superior**

En educación superior, los cambios comienzan con la nueva Constitución del Ecuador (2008) donde se establece que la ES (Educación Superior) debe responder al interés público

y le da al Estado la exclusividad en el ordenamiento educativo. En el 2010 se pone en vigencia la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), cuyos principios son la autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento y la mediación como método alternativo de solución de conflictos, los cuales la UCSG los asume como propios. Larrea y Granados (2016, p.242) expresan que la LOES "... supone una nueva cultura académica, cuyo fundamento radica en las matrices de organización, que integran de manera compleja y dinámica, las funciones sustantivas universitarias de:

1. La organización de la producción del conocimiento y los saberes.
2. La organización académica de las instituciones de educación superior.
3. La organización de los aprendizajes.
4. La interculturalidad"

A más de la LOES, las universidades ecuatorianas deben considerar los Reglamentos y las Normativas emitidas por el CES (Consejo de Educación Superior) y el CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior), que regulan las funciones y organización del Sistema de Educación Superior. Estos reglamentos han permitido que las instituciones de educación superior se reorganicen internamente. Entre los reglamentos del CES para este ordenamiento se destacan el de Armonización de la Nomenclatura de Títulos Profesionales y Grados Académicos; el Plan de Contingencia; Régimen Académico; Normativa para la contratación de personal académico de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Entre los documentos del CEAACES están los reglamentos de Diseño, Aplicación y Evaluación del Examen de Habilitación para el ejercicio profesional; Reglamento para los procesos de autoevaluación de las instituciones, carreras y programas del sistema de Educación Superior; Reglamento

de evaluación, acreditación y categorización de Carreras de las instituciones de Educación Superior; Reglamento transitorio para la Tipología de Universidades y Escuelas Politécnicas, el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

La universidad hace suyo los fines de la Educación Superior expresados en la LOES. Por ejemplo, el Art. 4 La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos, es incorporado al literal b) de las Responsabilidades Sustantivas de la UCSG, ya que este centro de estudios tiene como objeto la formación de la persona y del talento profesional, humano y ciudadano para el perfeccionamiento de sus capacidades. Considerando que la UCSG respeta al profesor en su ejercicio docente hace hincapié en la libertad de cátedra, sin descuidar la capacitación a través del CIEDD, la co-evaluación, la hetero-evaluación y la autoevaluación que validan su ejercicio profesional; lo expuesto está en concordancia con el Art. 6 de la LOES: Derechos de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras. También acoge, los Fines de la Educación.

Por otro lado, resaltamos, como universidad cofinanciada, los Art. 36 correspondientes a la asignación de recursos para publicaciones, becas para profesores e investigaciones; Art. 77 referente a Becas y ayudas económicas; Art. 95 sobre la acreditación institucional; Art. 96, el Aseguramiento de la calidad de la Educación; Art. 98, Planificación y ejecución de la evaluación. También respetamos la Disposición General Quinta de la LOES que expresa:

Las universidades y escuelas politécnicas elaborarán planes operativos y planes estratégicos de desarrollo institucional concebidos a mediano y largo plazo, según sus propias orientaciones. Estos planes deberán contemplar las acciones en el campo de la

investigación científica y establecer la articulación con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, y con el Plan Nacional de Desarrollo.

## Capítulo II Marco Referencial

La comunicación es un canal fundamental de interacción cultural, pero también es un mecanismo de agregación de valor social en la familia, negocios, empresas y en el mundo real. La comunicación es una habilidad de transmitir de manera, verbal y no verbal, los gestos y acciones que los seres humanos sentimos, es decir, la comunicación se vive día a día. Sin la comunicación el ser humano no podría mejorar su estado de convivencia, coordinar las acciones con su entorno y alcanzar el éxito de vida.

De acuerdo a Silvestrin (2007) en el campo de la comunicación se analiza la ontología de los procesos que vuelven común un pensamiento a un grupo que intercambia informaciones. El campo puede ser empírico cuando la misma discusión ontológica considera la relación con los sustentos en los cuales los planos cognitivos están reunidos. De la misma manera el autor menciona los objetos del medio de la comunicación “son posibles de análisis de percepción e intercambio de los sujetos involucrados en la interacción humana, estas situaciones también son extensivas a los contextos de la vida empresarial en la comunicación organizacional” (p. 15). También Silvestrin (2007) en su trabajo reflexiona sobre conceptos, objetos y un posible paradigma que el área de la comunicación que se viene desarrollando en sus investigaciones, donde se pretende examinar si hay una vinculación entre los aspectos teóricos de la comunicación con la comunicación organizacional.

Murillo & Zúñiga (2010); Nieto (2014) presentan estudios donde se pretende establecer, desde una mirada interdisciplinar, un modelo básico para la construcción de la comunicación en organizaciones educativas artísticas formales, tomando en cuenta las disciplinas educativas de la administración de la educación formal y no formal por medio de mecánicas grupales holísticas como lo son la resolución alterna de conflictos

y los procesos participativos en organizaciones educativas aprehendientes. Asumen que la comunicación organizacional, en la compleja dinámica de una Escuela de Arte Universitaria, debe “ser la base de sus procesos académicos, investigativos y administrativos. Se debe construir por medio de del trabajo conjunto garantizando la participación equitativa para la toma de decisiones. Para ello, cada persona debe estar en disposición de modificar prácticas culturales a nivel organizacional, en beneficio de una comunicación eficaz tendiente a democratizar los procesos y decisiones en este tipo de organización” (p. 33).

De acuerdo a Peiró & Bresó (2012a) el papel que cumple la comunicación en las organizaciones, utiliza como recurso heurístico el modelo de análisis multifacético para la intervención y la gestión organizacional (modelo Amigo). Los autores demuestran que la comunicación cumple un rol central en la dinámica organizacional. En dicho análisis se consideró también un buen número de metodologías e instrumentos que han sido desarrollados para la intervención profesional en procesos que implican aspectos comunicativos. El modelo amigo ofrece, además, una visión sistemática e integrada que hace posible ubicar y establecer relaciones entre los diferentes fenómenos y procesos de comunicación en las organizaciones, así como comprender su evolución y cambio, y el papel que dichos cambios juegan en los cambios de la propia organización.

Parra (2007) en su estudio analiza el clima, cultura y comunicación organizacional como variables gerenciales que facilitan los resultados empresariales y generan competencias distintivas y ventajas competitivas, mediante la gestión del conocimiento para la innovación, con el uso apropiado de la información facilitada por las TIC. El análisis de los datos señala que la insuficiente utilización de las TIC en las pymes metalmecánicas, en los sistemas de comunicación organizacional, tendrá a corto y

mediano plazo un impacto importante en todo su contexto sistémico empresarial, desde la dirección estratégica de la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, los índices de creatividad e innovación, que se exteriorizarán en los estándares de calidad, mejoramiento continuo hasta el mercadeo relacional que satisface las necesidades y expectativas de los clientes.

Robles & México (2014) realizan un estudio para conocer si en la práctica de la comunicación las organizaciones privadas de la ciudad de Tijuana, en los giros comercio, industria y servicios han cerrado la brecha entre el flujo descendente y los otros dos: ascendente y horizontal. A través de un estudio exploratorio, utilizando un cuestionario entrevista se obtuvo información de las prácticas de comunicación de una muestra de 53 empresas en su mayoría medianas y grandes. Se utiliza el estadístico de diferencia de proporciones para estudiar el comportamiento de los flujos. Los resultados en el giro industrial muestran que se privilegia la comunicación vertical, particularmente la descendente sobre la horizontal, contraponiéndose a las nuevas tendencias teóricas de las organizaciones que motivan el trabajo en equipo y una mayor integración. También se encontró una baja utilización de flujos de comunicación ascendente en las empresas de los tres sectores.

Según Forero (2013) el estudio de la comunicación se enfoca, a comienzos de la actual década, en la comunicación organizacional, marcado por un enfoque estratégico para alcanzar su estatus de gestión gerencial y su poder. Realiza el estudio para determinar si se está ejerciendo la función gerencial de la comunicación en las compañías más grandes y de mayores ventas en Colombia. Por medio de encuestas personales y por teléfono se realizaron pregunta semiestructuradas a los directores de comunicación de las 21 empresas de mayores ventas en Colombia, de acuerdo con la lista de la revista. Se encontró que,

aunque hay un posicionamiento en general positivo de los directivos encargados de la comunicación estratégica en las empresas más grandes de Colombia, su influencia es limitada en ciertas áreas, responsabilidades o stakeholders, con lo cual no cumplen a cabalidad su gestión estratégica.

Por otro lado Mazzola (2012) analizó cómo la estrategia de comunicación intra-organizacional (diversa implementación de la comunicación, eficacia de comunicación de apertura, canal de comunicación flexible y eficiencia de utilización de medios) tiene un efecto en la eficacia organizativa a través del éxito de la relación de equipo, Establecimiento de la tarea creatividad. Además, esta investigación examina el papel moderador de toda la competencia en tecnología de la información y comparte el clima de visión. Asimismo, esta investigación investiga los antecedentes de la estrategia de comunicación intra-organizacional. Informática de negocios en Argentina. La eficiencia de la utilización de los medios sólo afecta al establecimiento de la creatividad de las tareas. Compartir el clima de visión es una relación moderadora parcial entre la utilización de los medios de comunicación la eficiencia-éxito de la relación de equipo y la eficiencia de utilización de los medios-excelencia de la coordinación de trabajo. Además, el establecimiento de la creatividad de las tareas tiene un efecto positivo en la eficacia de la organización.

Según Fernández Hernández et al., (2016) las empresas están cambiando continuamente sus operaciones con el fin de llegar a más clientes y aumentar su rentabilidad. En su búsqueda de comunicar estos cambios a los empleados, los bancos utilizan diferentes estrategias de comunicación que podrían ser similares a otros bancos o que son especiales para el banco en particular. El estudio trata de averiguar las estrategias de comunicación de la organización a los empleados por las pequeñas empresas de Cuba durante el cambio de

organización, Las principales estrategias de comunicación de los bancos giraban en torno a la aceptación del cambio y la participación de los empleados. Las principales estrategias de comunicación incluyen estrategia interactiva, estrategia integrativa, estrategias de comunicación bidireccional, estrategia inclusiva y estrategia participativa. La estrategia de comunicación organizacional, independientemente de cuán pequeña sea, debe comenzar con una meta y esa meta debe dar alguna indicación del resultado deseado.

Los autores Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García, & Alfonso-Robaina (2012) realizan un estudio para proponer una metodología conformada por 4 pasos, la cual se basa en el Decreto 281, las Normas Cubanas 3000:2007, la norma ISO 9001:2008, la mejora continua y la función de directivos como principales gestores de la comunicación dentro de una entidad. Dicha metodología permitió definir las primeras bases sobre las cuales sustentar el diseño del sistema de comunicación empresarial en la Oficina Central del Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA. La aplicación de la metodología arroja que la gestión de la comunicación es aún deficiente, pues, aunque existe una percepción favorable de la dirección, con una alta identificación por parte de los trabajadores con la empresa, se identifican como debilidades los aspectos de imagen e identidad corporativa, el flujo de comunicación fundamentalmente vertical y descendente, con insuficientes canales de comunicación y retroalimentación.

Por otro lado, la estructura organizacional influyen en la incertidumbre ambiental percibida por las organizaciones (Castro et al., 2006). Otras variables organizativas importantes también se ven afectadas por la estructura organizacional, que incluye la satisfacción laboral y la movilidad ocupacional, la confianza de los empleados y la equidad percibida. Una gran parte de las literaturas examinaron la relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral (Bass, 1985). Los resultados indicaron asociaciones

débiles, por ejemplo, entre las dimensiones de la estructura organizacional, como la especialización y la formalización y el desempeño de la organización. Sin embargo, algunas dimensiones tienen una relación más fuerte; por ejemplo, el grado de centralización estaba negativamente relacionado con el rendimiento de la organización (Perea, Syr, Díaz Hernández, & Pérez Hoz, 2012). El tamaño de la organización es un factor interesante, ya que no solo es un factor determinante sino también una característica de la estructura organizacional. A pesar de las diversas definiciones de rendimiento, muchos estudios presentan una asociación inversa entre el tamaño y el rendimiento. Otros resultados incluyeron relaciones curvilíneas y ninguna relación sistemática (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj, & Ranjbar Ezzatabadi, 2016).

Dentro de la comunicación la estrategia corporativa es importante porque ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos a largo plazo y, por lo tanto, afecta la riqueza a largo plazo de la empresa. Comprender estos objetivos y la importancia de la contribución de todos tiene un efecto en el compromiso y la motivación laboral de los empleados que es un factor que contribuye a una empresa efectiva (Cárdenas & Godoy, 2008). La teoría de formación de estrategia, donde hay dos tipos de estrategias, la prevista y la realizada. Según Alperin et al. (2011) en la investigación de formación de estrategia principalmente teórica, la mayoría de las definiciones de estrategia tienen una cosa en común: son un conjunto deliberado de directrices que determinan las decisiones futuras. Este tipo de estrategia se denomina estrategia intencional y tiene las siguientes tres características. Primero, es explícito. En segundo lugar, se crea a propósito y conscientemente; y tercero, está hecho por adelantado para ayudar en la toma de decisiones. Frente a la estrategia prevista está la estrategia realizada, que es la estrategia real que se pone en acción. Para expandir la investigación de formación de estrategias, define la estrategia como "un patrón en una corriente de

decisiones". Luego afirma que estos dos tipos de estrategias, previstas y realizadas, se pueden combinar de tres maneras diferentes, lo que da como resultado cinco tipos de estrategias, a saber, intencionales, no realizadas, deliberadas, emergentes y realizadas.

La visión y la misión han sido reconocidas como parte de la visión más práctica del proceso de formulación de estrategias para todo tipo de organizaciones. Sin embargo, el proceso de formulación de la estrategia consiste no solo en la creación de la visión y la misión, sino también en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y en la identificación de los objetivos a largo plazo, para nombrar unos pocos. Según Ariss (2014) señala que es una práctica común que las empresas definen al menos visión, misión, estrategia (un concepto más limitado, que no debe confundirse con la estrategia corporativa principal) y declaraciones de valor durante su estrategia proceso.

En conclusión, los cuatro componentes podrían ser vistos como las pautas operativas más centrales de una empresa. Las declaraciones de visión y misión son importantes porque influyen en la estrategia y el desempeño organizacional. Las declaraciones de visión y misión dan dirección y claridad a los empleados; y crear un sentido común de propósito. Además, estas declaraciones también motivan, modelan conductas, desarrollan el compromiso y finalmente influyen positivamente en el desempeño de los empleados. La visión describe el estado futuro deseado de una compañía.

## **2.1. Información de la Facultad de Especialidades Empresariales**

### **Misión**

Ser una Facultad posicionada con excelencia académica y responsabilidad social, aplicada al emprendimiento de negocios y al desarrollo empresarial del país.

## **Visión**

Formar profesionales competentes con espíritu emprendedor, especializados en el campo empresarial, fortalecidos en la investigación y en el uso de las nuevas tecnologías, socialmente responsables, generadores de trabajo y riqueza, comprometidos con el país y su desarrollo sustentable.

## **Política de Calidad**

La UCSG, está comprometida con el mejoramiento permanente de los procesos académicos, administrativos y ambientales para el logro de los propósitos institucionales, formando personas y profesionales con conocimientos que ayuden a la comunidad local e internacional de acuerdo a los perfiles de sus carreras con calidad y responsabilidad social.

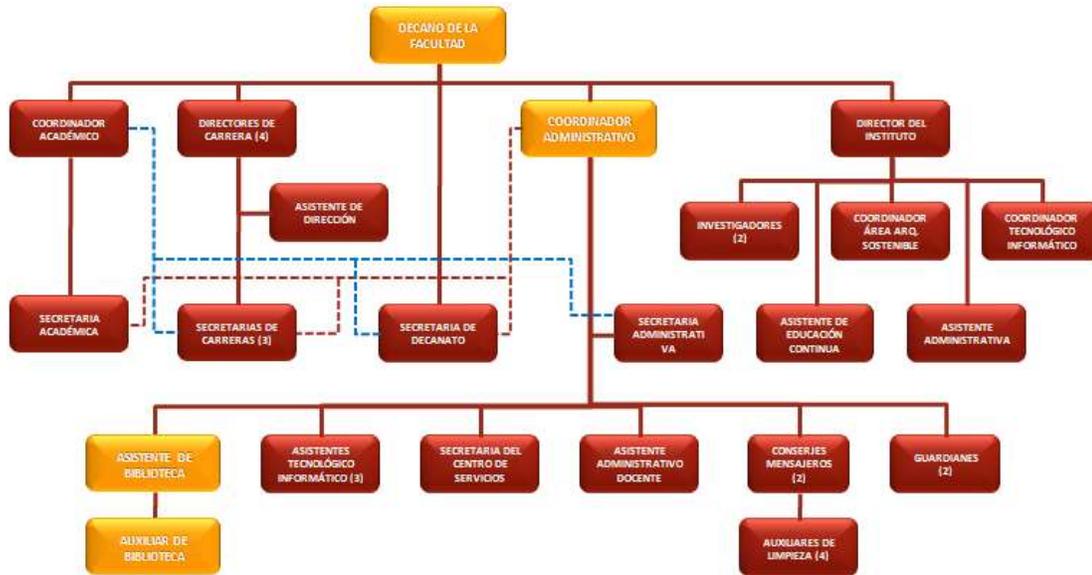
## **Objetivo de Calidad**

Mantener y mejorar la normativa ISO 9001:2008, respetando la guía internacional de RS, con normativa ISO26000:2010.

## **Valores de la Organización**

- Responsabilidad
- Lealtad
- Respeto
- Compromiso
- Confianza
- Calidad
- Orden
- Perseverancia
- Trabajo en equipo

## Estructura



### Análisis de influencia y compromiso

Este mapa fue creado a partir de información dada por los encuestados durante el proceso de campo.

<b>Público</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Principal necesidad</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Mensaje</b>
Directivos	Alta	Lealtad, responsabilidad, identidad con la facultad, excelente desempeño laboral, transparencia, compromiso, eficacia y eficiencia.	Estabilidad laboral, buenas condiciones de trabajo, incentivo, salario justo, inclusión, compromiso con su bienestar, información y respeto.	Trabajamos juntos, con dedicación para brindar un excelente servicio. Es importante para nosotros que des lo mejor de ti para cumplir nuestras metas y objetivos. Esta es una facultad que se preocupa por tu bienestar y calidad de vida.
Administrativos	Media	Conciencia y apoyo con el trabajo del colaborador.	Inclusión y compromiso con la facultad	Nosotros también somos un miembro clave de nuestra facultad, por ello nos preocupamos y trabajamos por su bienestar. Asimismo, su apoyo es

				necesario para que nuestros estudiantes y para que las facultades funcionen adecuadamente.
Profesores	Alta	Compromiso, lealtad, confianza y preferencia.	Información oportuna, transparencia en el servicio, dedicación, y calidad	Nosotros somos importantes en la prestación de un excelente servicio, cómodo y amable. Este es el lugar que brinda el mejor proceso de enseñanza en ciencias empresariales.
Apoyo	Media	Confianza, reconocimiento y lealtad.	Compromiso social, seguridad, atención y comunicación.	Somos trabajadores comprometidos integralmente con el desarrollo y el bienestar de la comunidad universitaria. Que trabaja no sólo por la

				seguridad de nuestra organización, sino, también por la seguridad de la comunidad que lo rodea.
--	--	--	--	---

Fuente: Investigación de campo (2017)

## Análisis FODA de Comunicaciones

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La facultad no cuenta con un sistema o canales comunicativos formales para todas sus comunicaciones</li> <li>• La facultad se comunica personalmente, no de forma formal con documentos firmados.</li> <li>• No existe una cultura del uso de correo electrónico.</li> <li>• No todos los colaboradores tienen acceso a internet.</li> <li>• El uso de memorandos es sólo para llamados de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación fluye de forma óptima con todos los mandos de forma personal.</li> <li>• Se comunican en reuniones con mucha frecuencia.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por falta de canales comunicativos se ven altamente expuestos a que personas ajenas a los colaboradores influyan en la comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen buena relación con los medios de comunicación.</li> <li>• Mantienen informada a la comunidad de sus ofertas.</li> </ul>

## **Análisis Situacional**

Con los datos obtenidos al realizar las encuestas a los 70 trabajadores de la facultad se encuentra que la mayoría de los colaboradores encuestados conocen la misión, la visión y los valores de la organización, sin embargo, cuando se pregunta por los objetivos con los cuales se identifican un número significativo menciona opiniones que no se encuentran contemplados por la facultad; esto demuestra que a pesar de que la facultad ha venido trabajando en la socialización de su direccionamiento estratégico, aún debe hacer actividades que le permita que sus colaboradores no sólo lo conozcan, sino que además lo interioricen, lo reflejen y expresen en sus acciones diarias. Es importante tener en cuenta que según los datos arrojados por la encuesta los empleados desean que esta actividad de socialización se haga por medio de espacios formales durante todo el año.

Otro aspecto a resaltar es la necesidad de revisar el direccionamiento estratégico, pues la estructura que tienen la misión, la visión y los objetivos no está totalmente conectado con los valores y tampoco con los mensajes que quieren transmitir a sus grupos de interés y, los intereses de sus colaboradores.

Un gran porcentaje de encuestados manifiesta sentirse orgulloso y satisfecho de pertenecer a la organización y sienten que sus ideas son apoyadas por sus compañeros de trabajo, pero hay un grupo significativo que se siente desmotivado por la falta de compromiso y colaboración de otros compañeros.

Se encontró también que se deben reforzar la comunicación entre Directivos y sus subalternos y buscar la forma de reconocer el trabajo de sus colaboradores, pues casi la mitad de los encuestados no encuentra que su trabajo sea totalmente considerado por los jefes y creen que la comunicación no fluye de forma fácil, rápida y efectiva.

En cuanto a los medios de comunicación o canales comunicativos, es importante resaltar que la organización maneja un tipo de comunicación formal, tienen correo electrónico corporativo, cartelera, boletín y espacios formales.

### **Capítulo III Metodología y Análisis de Resultados**

En el siguiente capítulo se expone el proceso metodológico utilizado para el presente trabajo de investigación, de la misma manera, se expone los principales resultados encontrados en el trabajo.

#### **3.1. Diseño de Investigación**

Para este estudio se escogió el tipo de investigación no experimental, la cual en (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014) consiste en: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149). Además, este tipo de investigación se desarrollará de forma transversal, es decir, la recolección de datos se realizará en un punto en el tiempo, y bajo un enfoque cuantitativo, el cual según (Sampieri et al., 2014) explica que: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). La investigación transeccional descriptiva, (Sampieri et al., 2014) afirma es: “Aquella que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p. 152). El proceso consiste en colocar en una o más variables a un grupo de persona, eventos, casos; y con esto proporcionar su descripción. Las investigaciones de tipo correlacional, (Sampieri et al., 2014) las define como: “Aquellas que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p. 155).

### 3.2. Fuente de información

Para esta investigación se utilizan información recopilada de la aplicación de una encuesta a los miembros como directivos, profesores, administrativos y de apoyo de la Facultad de Especialidades Empresariales.

### 3.3. Muestra

En un proceso cuantitativo (Sampieri et al., 2014) define la muestra como: “Un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p. 173). Para establecer una muestra, el primer paso es determinar la unidad de análisis (individuos, comunidades, elementos, casos, eventos, etc); en esta investigación son las personas que laboran en la Facultad de Ciencias Empresariales. Una vez realizado este primer paso, se delimita la población, la cual se debe ajustar de acuerdo a sus características de contenido, lugar y en el tiempo establecido

La muestra será para los miembros de la comunidad de la Facultad de Especialidades Empresariales, cuya población está conformada por 9 Directivos ( 1 Decano, 2 Coordinadores, 6 Directores de Carrera), 17 Personal Administrativo, 195 profesores, y 25 Personal de Apoyo ( 12 Apoyo, 5 Seguridad, 8 Limpieza). En total la población es de 246.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} = 70$$

Donde,

N = Población = 246

$Z_{\sigma}$  = Esta constante depende del valor de confianza = 95% (1.96)

$p$  = Es la proporción esperada del estudio, generalmente 0.5

$q = 1 - p$  ( $1 - 0.5 = 0.5$ )

$e$  = Es el error de la muestra elegido por el analista = 10%

Se elige el 10% de error de acuerdo a lo sugerido en la selección de la muestra propuesta para este tipo de trabajos por Scheaffer, Mendenhall, & Ott (2006).

Por tanto, la muestra para este estudio es 70, la distribución de la muestra del presente estudio esta segmentada de la siguiente manera:

Tabla 1 Distribución de la muestra

Población	N	Pond	Muestra
Directivos	9	4%	3
Profesores	195	79%	55
Administrativo	17	7%	5
Apoyo	25	10%	7
Total	246		70

### 3.4. Diseño de Encuesta

Para el diseño de la encuesta se utilizó el instrumento sugerido por Parra (2007). Las encuestas están dirigidas a los trabajadores, administrativos, profesores y directivos de la Facultad. La estructura de la encuesta está dividida en 4 bloques:

- Receptividad
- Actitud al Servicio
- Visión Compartida
- Trabajo Colaborativo

### 3.5. Análisis de Resultados

Luego de aplicar la encuesta a los trabajadores de la Facultad de Especialidades Empresariales se presentan los resultados obtenidos en el mismo.

#### 3.5.1. Criterio de Receptividad

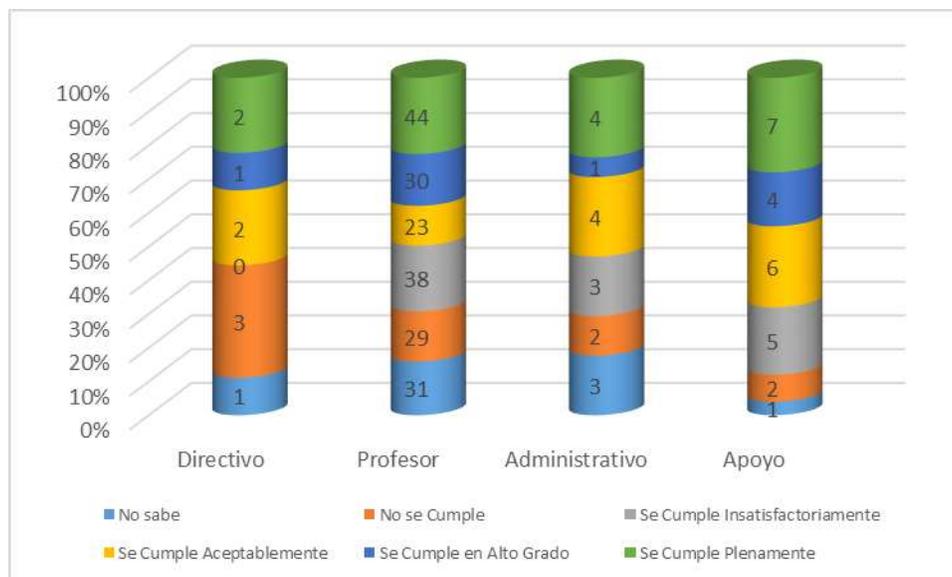


Figura 1 P1. Mecanismos de Quejas y Reclamos  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 1 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de los miembros de la comunidad universitaria sobre el servicio que presta la Facultad*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 no se cumple y 2 se cumple plenamente los mecanismos de quejas y reclamos en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 38 se cumple insatisfactoriamente y 44 se cumple plenamente los mecanismos de quejas y reclamos en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 4 se cumple aceptablemente y 4 se cumple plenamente los mecanismos de quejas y reclamos en la

Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 7 se cumple plenamente y 6 se cumple aceptablemente los mecanismos de quejas y reclamos en la Facultad.

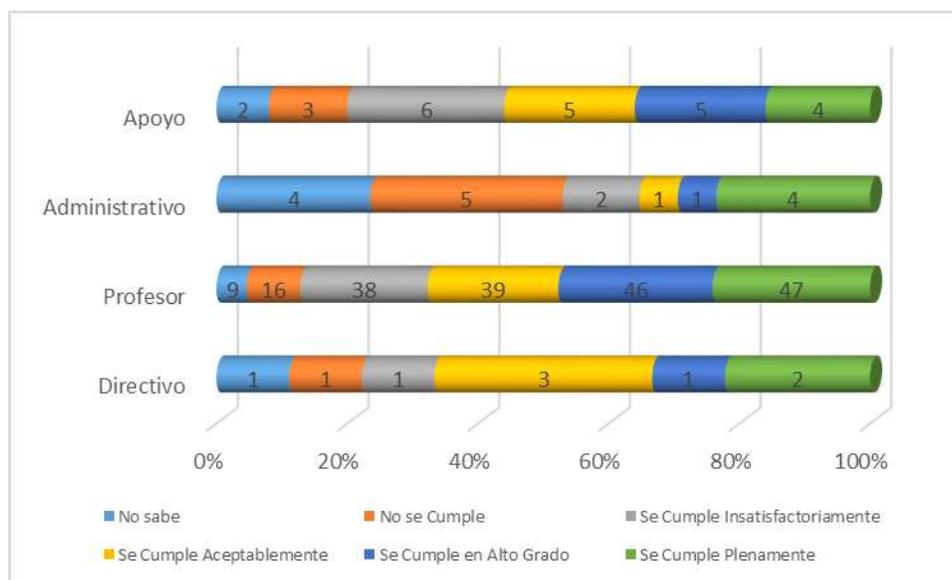


Figura 2 P2. Sistematización de Quejas y Reclamos  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 2 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Las quejas y reclamos son sistematizadas y dadas a conocer a los trabajadores de la Facultad*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 Se cumple aceptablemente y 2 se cumple la sistematización de las quejas y reclamos en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 39 se cumple aceptablemente y 47 se cumple plenamente la sistematización de las quejas y reclamos en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 4 no sabe y 4 no se cumple la sistematización de las quejas y reclamos en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple insatisfactoriamente y 5 se cumple en alto grado la sistematización de las quejas y reclamos en la Facultad.

En la Figura 3 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la comunidad universitaria son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 2 Se cumple plenamente y 2 se cumple en alto grado la recepción de quejas y reclamos para la mejora del desempeño en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 42 se cumple aceptablemente y 42 se cumple en alto grado la recepción de quejas y reclamos para la mejora del desempeño en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 4 se cumple en alto grado la recepción de quejas y reclamos para la mejora del desempeño en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple en alto grado y 5 se cumple plenamente la recepción de quejas y reclamos para la mejora del desempeño en la Facultad.

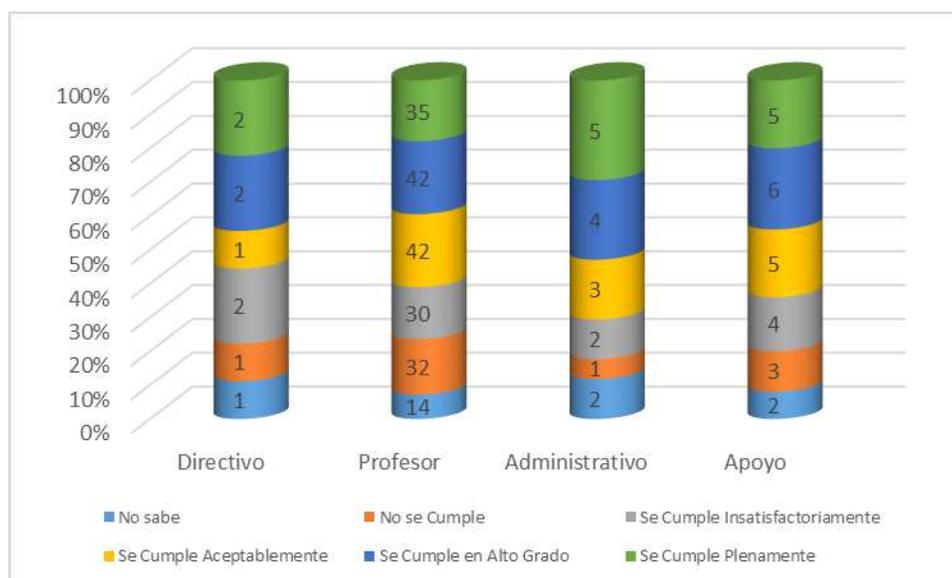


Figura 3 P3. Quejas y Reclamos - Mejoras  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 4 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la comunidad universitaria son tenidas en cuenta en los procesos de planeación*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 no se cumple y 4 se cumple plenamente la recepción de quejas y reclamos para el proceso de planeación en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 45 se cumple aceptablemente y 45 se cumple plenamente la recepción de quejas y reclamos para el proceso de planeación en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 4 se cumple aceptablemente la recepción de quejas y reclamos para el proceso de planeación en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 9 se cumple plenamente y 5 se cumple aceptablemente la recepción de quejas y reclamos para el proceso de planeación en la Facultad.

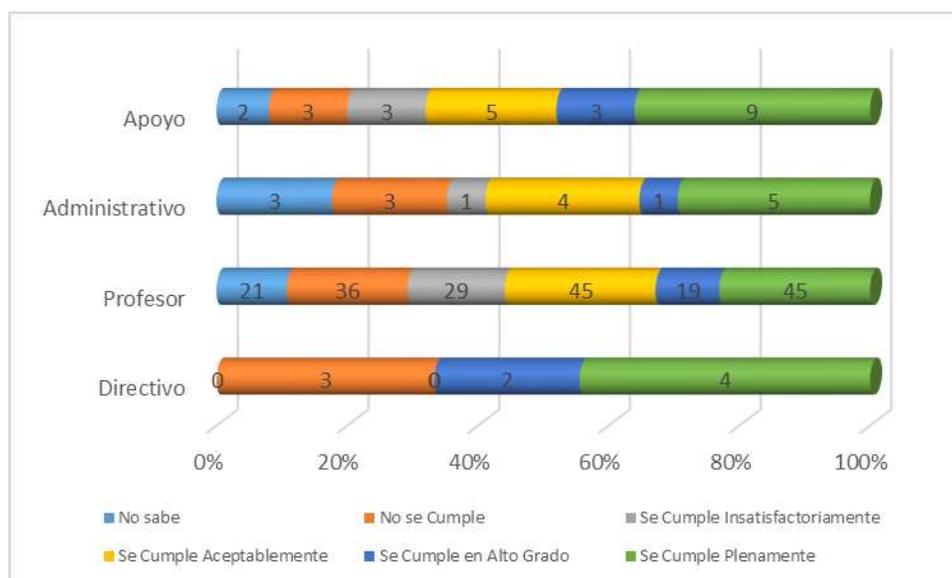


Figura 4 P4. Quejas y Reclamos - Procesos  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 5 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Se han acordado mecanismos para manejar la crítica, sea bien intencionada o no, que venga de la comunidad universitaria*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 se cumple plenamente y 2 se cumple aceptablemente los mecanismos para el manejo de la crítica de la comunidad universitaria en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 43 se cumple insatisfactoriamente y 42 se cumple en alto grado los mecanismos para el manejo de la crítica de la comunidad universitaria en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple insatisfactoriamente y 3 se cumple aceptablemente los mecanismos para el manejo de la crítica de la comunidad universitaria en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 7 se cumple plenamente y 6 se cumple en alto grado los mecanismos para el manejo de la crítica de la comunidad universitaria en la Facultad.

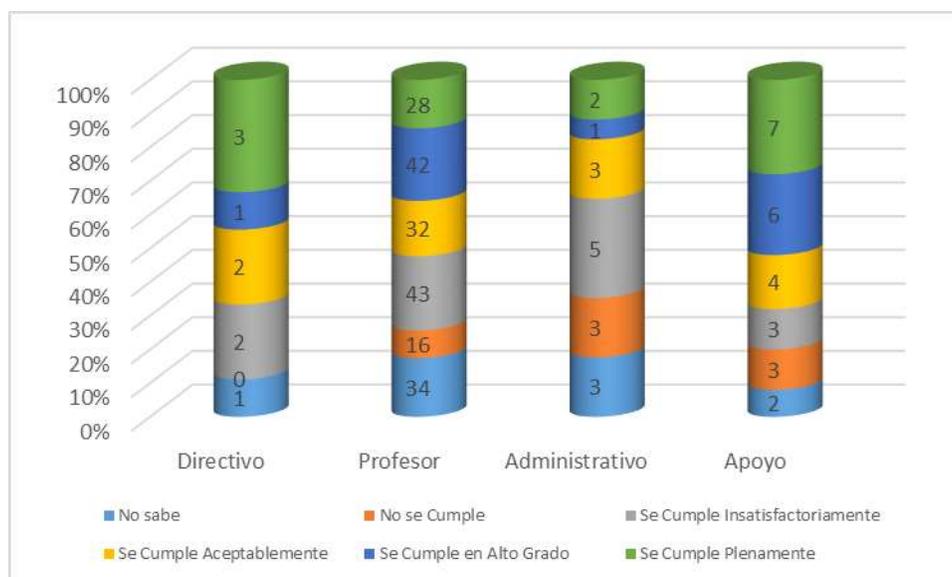


Figura 5 P5. Manejo de Crítica de la Comunidad Universitaria  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

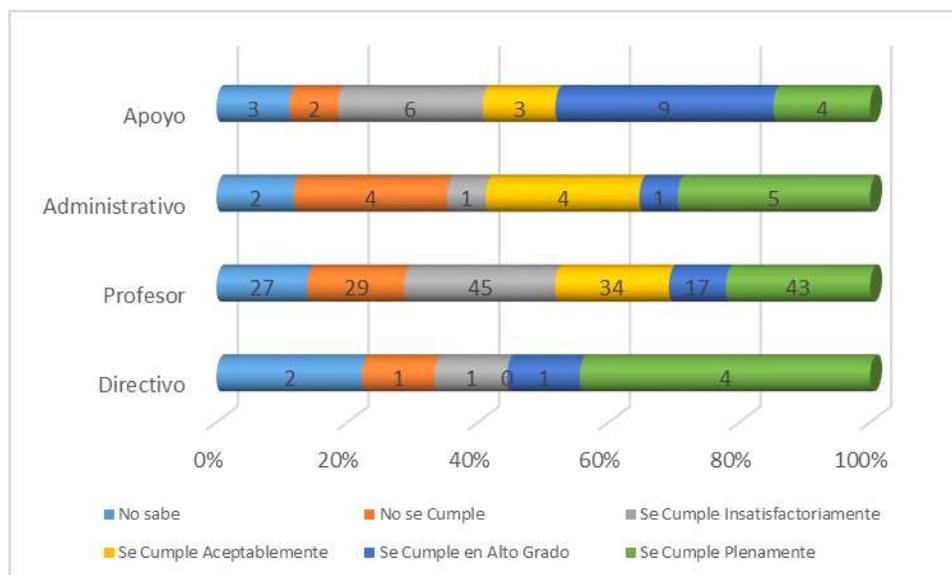


Figura 6 P6. Vínculos Opiniones con Comunidad  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 6 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Se han establecido vínculos directos con la comunidad universitaria tales como veedurías, asociaciones, etc., para oír sus puntos de vista sobre la Facultad*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 4 se cumple plenamente y 2 no sabe de los vínculos directos con la comunidad universitaria como veedurías, asociaciones, etc. en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 45 se cumple insatisfactoriamente y 43 se cumple plenamente de los vínculos directos con la comunidad universitaria como veedurías, asociaciones, etc. en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 4 se cumple aceptablemente y 5 se cumple plenamente de los vínculos directos con la comunidad universitaria como veedurías, asociaciones, etc. en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 9 se cumple en alto grado y 6 se cumple insatisfactoriamente de los vínculos directos con la comunidad universitaria como veedurías, asociaciones, etc. en la Facultad.

### 3.5.2. Actitud de Servicio

En la Figura 7 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “La comunicación de los trabajadores con las personas que requieren los servicios de la Facultad está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de colaboración”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 3 se cumple insatisfactoriamente la comunicación amigable, cálida y colaboradora de los trabajadores de la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 48 se cumple insatisfactoriamente y 43 no se cumple la comunicación amigable, cálida y colaboradora de los trabajadores de la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 5 se cumple en alto grado la comunicación amigable, cálida y colaboradora de los trabajadores de la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple en alto grado y 7 se cumple plenamente la comunicación amigable, cálida y colaboradora de los trabajadores.

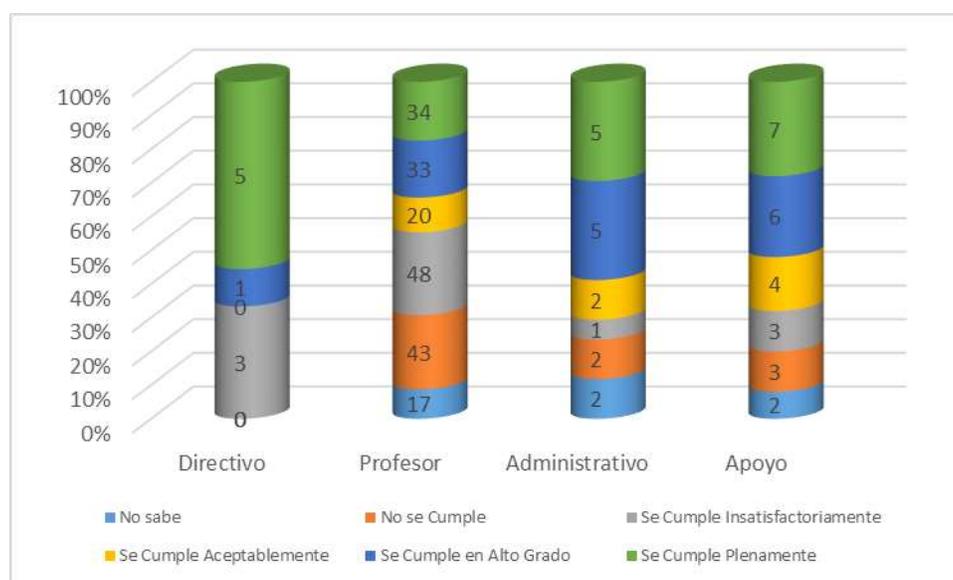


Figura 7 P7. Comunicación de los Trabajadores  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 8 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Los trabajadores orientan adecuadamente a los ciudadanos, dirigiéndolos a la persona o al área indicadas cuando la consulta no es de su competencia*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 2 no se cumple y 3 se cumple aceptablemente la orientación de los trabajadores a los usuarios ante las dudas que no son de su competencia en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 45 se cumple en alto grado y 41 se cumple aceptablemente la orientación de los trabajadores a los usuarios ante las dudas que no son de su competencia en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 4 se cumple aceptablemente la orientación de los trabajadores a los usuarios ante las dudas que no son de su competencia en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple insatisfactoriamente y 5 se cumple en alto grado la orientación de los trabajadores a los usuarios ante las dudas que no son de su competencia en la Facultad.

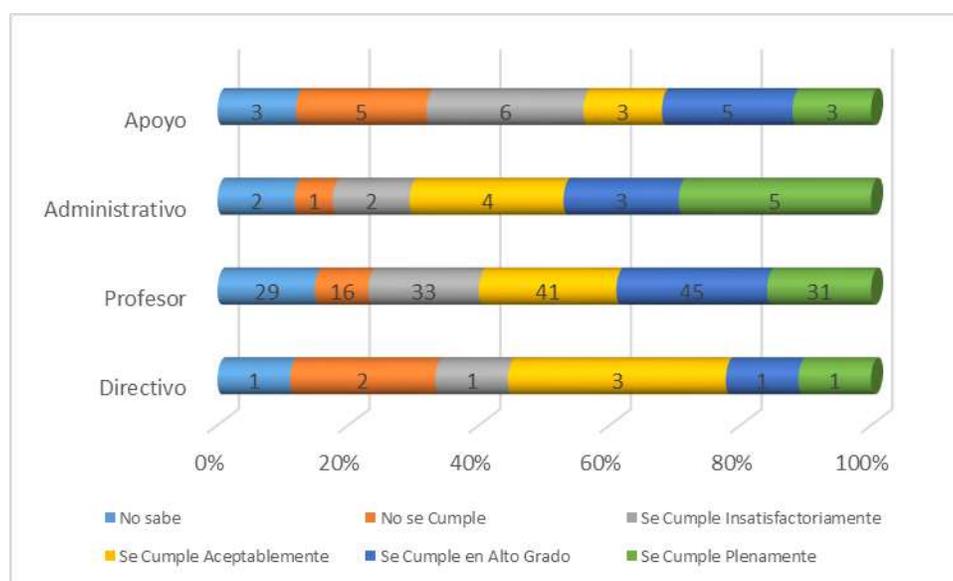


Figura 8 P8. Comunicación de Trabajadores a Usuarios  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 9 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los trabajadores que deben atender a la comunidad universitaria en el ejercicio de sus funciones*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 se cumple en alto grado y 3 no se cumple la capacitación en habilidades comunicacionales a los trabajadores de la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 43 se cumple en alto grado y 41 se cumple aceptablemente la capacitación en habilidades comunicacionales a los trabajadores de la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 5 no se cumple la capacitación en habilidades comunicacionales a los trabajadores de la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple en alto grado y 5 se cumple plenamente la capacitación en habilidades comunicacionales a los trabajadores de la Facultad.

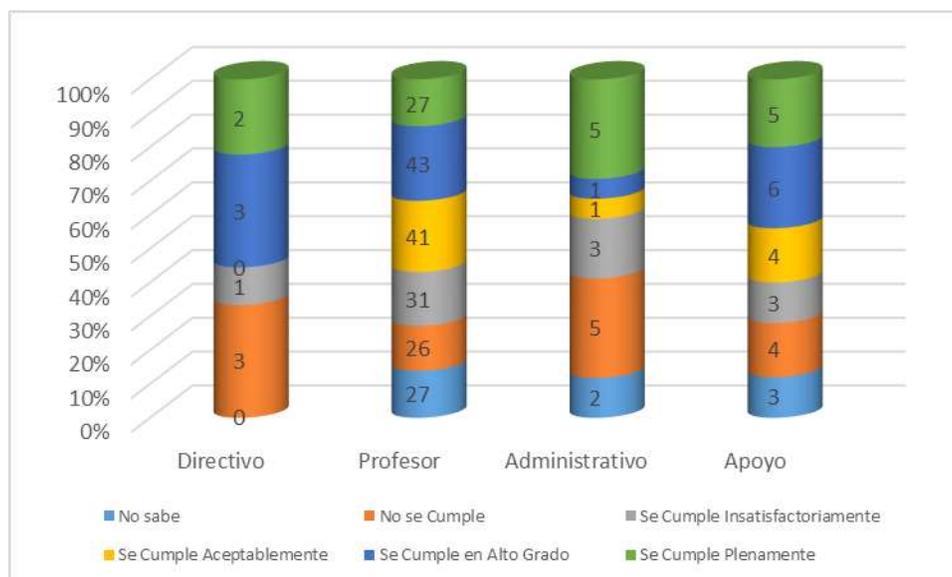


Figura 9 P9. Capacitación de Comunicación de los Trabajadores Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 10 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacía el servicio”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 no sabe y 2 se cumple plenamente el ejercicio del liderazgo de los directivos en la gestión institucional de la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 35 se cumple en alto grado y 41 se cumple plenamente el ejercicio del liderazgo de los directivos en la gestión institucional de la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 4 se cumple en alto grado y 3 se cumple plenamente el ejercicio del liderazgo de los directivos en la gestión institucional de la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple en alto grado y 7 se cumple plenamente el ejercicio del liderazgo de los directivos en la gestión institucional de la Facultad.

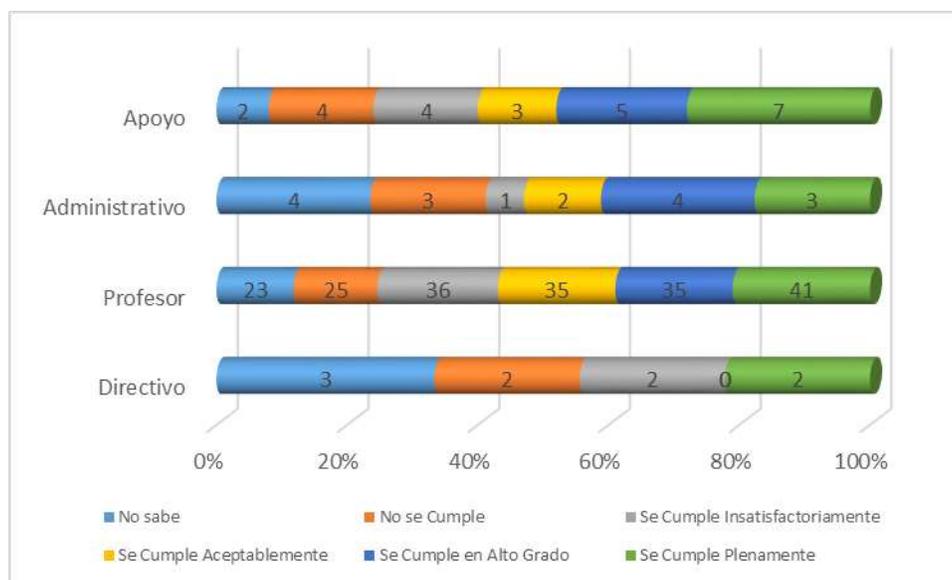


Figura 10 P10. Liderazgo de Directivos  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

### 3.5.3. *Visión compartida*

En la Figura 11 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Todos los trabajadores conocen los objetivos misionales de la Facultad*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 no se cumple y 3 se cumple plenamente el conocimiento de los trabajadores de los objetivos de la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 39 se cumple en alto grado y 40 se cumple plenamente el conocimiento de los trabajadores de los objetivos de la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 3 se cumple plenamente y 3 se cumple aceptablemente el conocimiento de los trabajadores de los objetivos de la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 5 se cumple aceptablemente el conocimiento de los trabajadores de los objetivos de la Facultad.

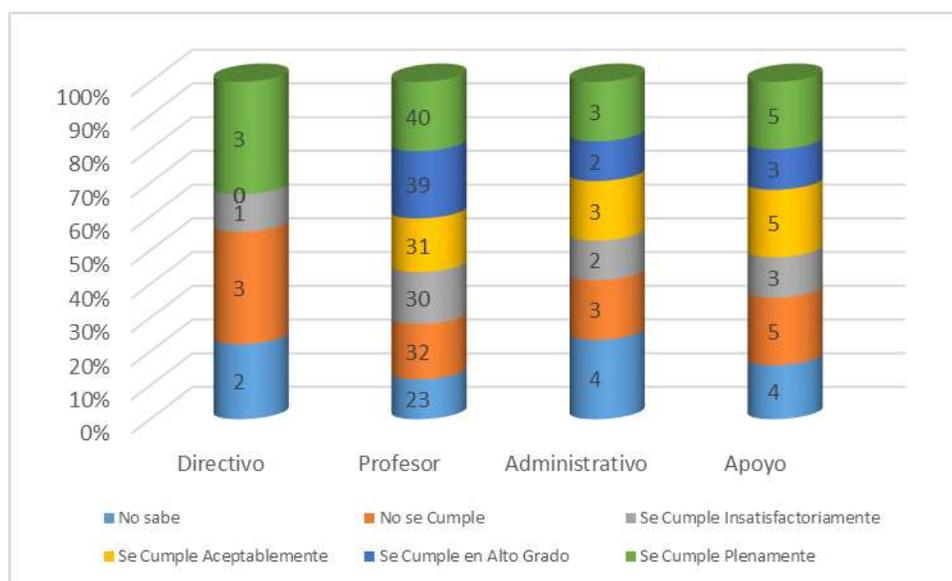


Figura 11 P11. Conocimiento de Objetivos por Trabajadores  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 12 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Existe un Plan Estratégico o de Desarrollo que es ampliamente conocido por todos los trabajadores*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 no se cumple y 2 se cumple plenamente el conocimiento de los trabajadores del plan estratégico de la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 39 se cumple en alto grado y 38 se cumple el conocimiento de los trabajadores del plan estratégico de la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 4 se cumple en alto grado el conocimiento de los trabajadores del plan estratégico de la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 8 se cumple en alto grado y 5 se cumple plenamente el conocimiento de los trabajadores del plan estratégico de la Facultad.

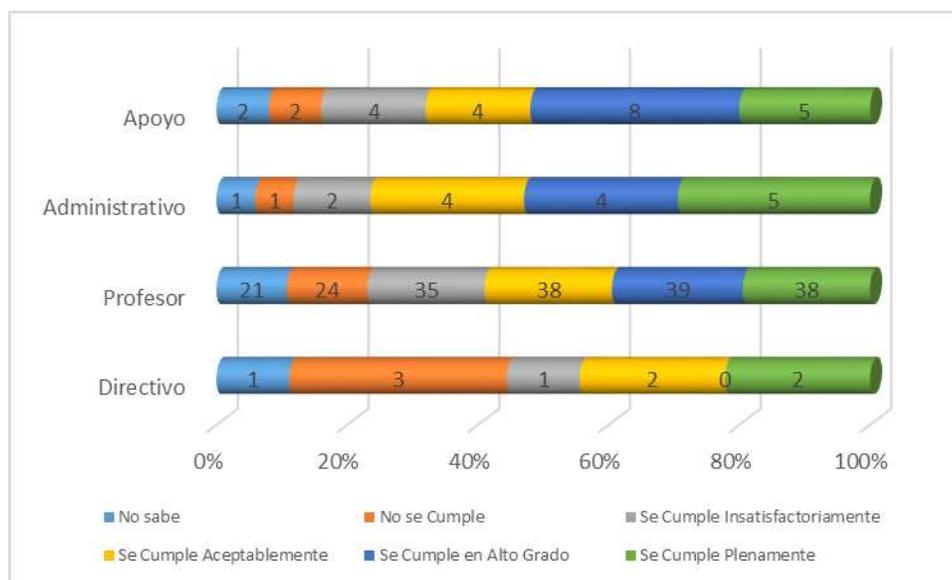


Figura 12 P12. Conocimiento de Plan Estratégico por Trabajadores  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 13 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Se aplican procesos de inducción y re inducción a todos los trabajadores de la*”

*Facultad*?. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 2 se cumple en alto grado y 3 se cumple plenamente el proceso de inducción y re inducción en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 43 se cumple insatisfactoriamente y 45 se cumple aceptablemente el proceso de inducción y re inducción en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 4 se cumple insatisfactoriamente y 4 se cumple en alto grado el proceso de inducción y re inducción en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple en alto grado y 6 se cumple plenamente el proceso de inducción y re inducción en la Facultad.

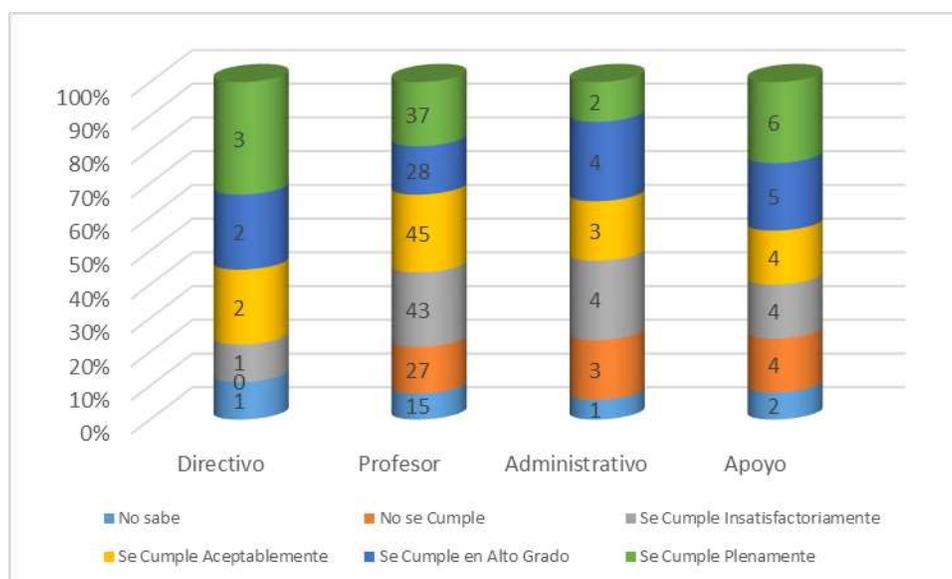


Figura 13 P13. Procesos de Inducción a Trabajadores  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 14 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*La Administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su Plan de Desarrollo o de Gestión*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 2 no se cumple y 2 se cumple plenamente las acciones para explicar el plan de gestión en la Facultad. En el caso de los profesores, los

dos principales resultados demuestran que 46 se cumple en alto grado y 39 se cumple plenamente las acciones para explicar el plan de gestión en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple plenamente y 4 se cumple en alto grado las acciones para explicar el plan de gestión en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple insatisfactoriamente y 6 se cumple plenamente las acciones para explicar el plan de gestión en la Facultad.

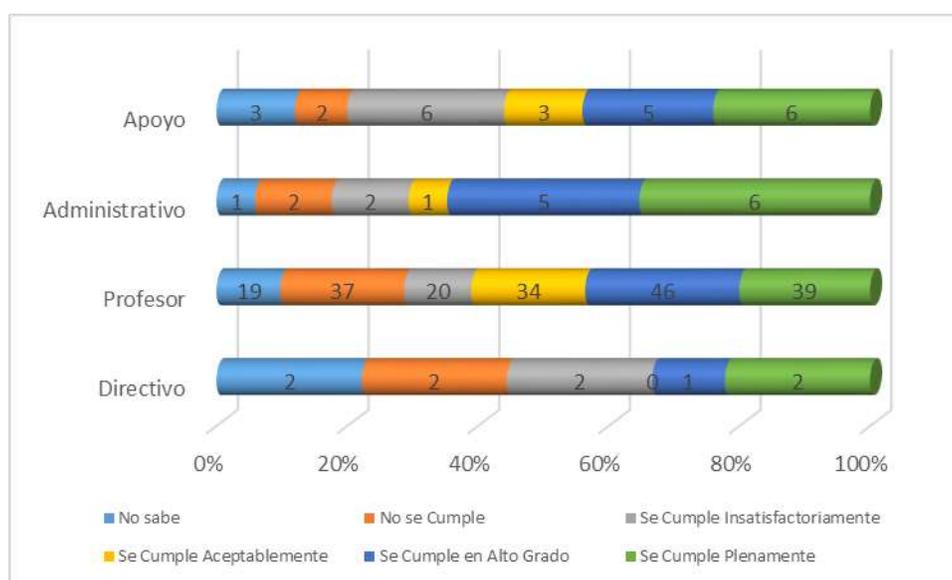


Figura 14 P14. Explicación de Plan de Desarrollo  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 15 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Existen espacios formales de retroalimentación para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 1 se cumple aceptablemente los espacios formales para el conocimiento de las políticas de la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 47 se cumple

aceptablemente y 39 se cumple plenamente los espacios formales para el conocimiento de las políticas de la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple aceptable y 4 no se cumple los espacios formales para el conocimiento de las políticas de la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple insatisfactoriamente y 7 se cumple aceptablemente los espacios formales para el conocimiento de las políticas de la Facultad.

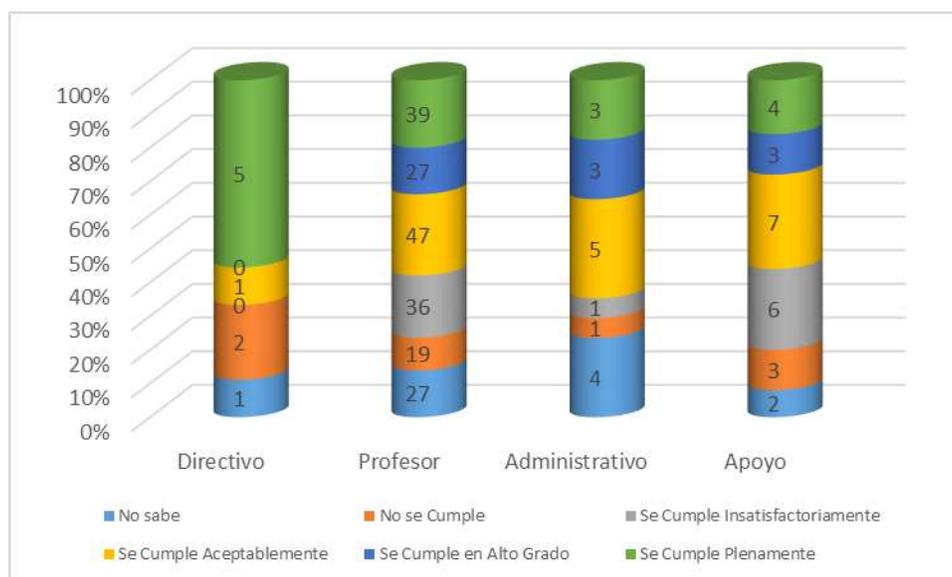


Figura 15 P15. Espacios Formales para Políticas de la Dirección  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

#### 3.5.4. Trabajo colaborativo

En la Figura 16 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 no se cumple y 2 se cumple en alto grado los acuerdos de cómo se realizará el trabajo la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 38 se cumple insatisfactoriamente y 46 se cumple en alto grado los acuerdos de cómo se realizará el

trabajo la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 4 se cumple insatisfactoriamente y 4 se cumple plenamente los acuerdos de cómo se realizará el trabajo la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple aceptablemente y 6 se cumple plenamente los acuerdos de cómo se realizará el trabajo la Facultad.

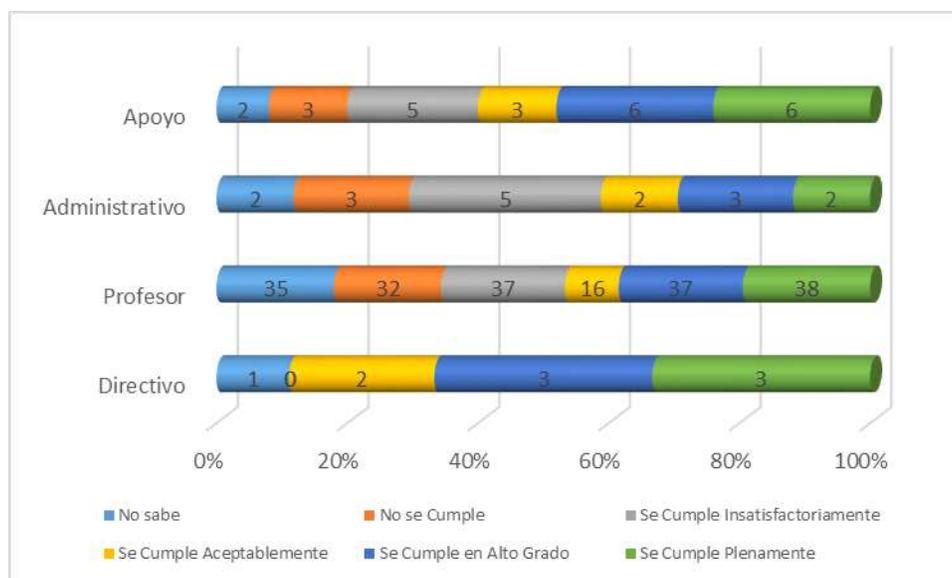


Figura 16 P16. Acuerdos Jefes y Trabajadores  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 17 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*La oficina de comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la Facultad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la Facultad y de sus directivos*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 2 no se cumple y 5 se cumple plenamente la responsabilidad de la oficina de comunicación sobre los trabajadores de la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 36 se cumple insatisfactoriamente y 47 se cumple aceptablemente la responsabilidad de la oficina de comunicación sobre los trabajadores de la Facultad. En el caso de los Administrativos,

los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple aceptablemente y 4 no se cumple la responsabilidad de la oficina de comunicación sobre los trabajadores de la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 7 se cumple aceptablemente y 6 se cumple insatisfactoriamente la responsabilidad de la oficina de comunicación sobre los trabajadores de la Facultad.

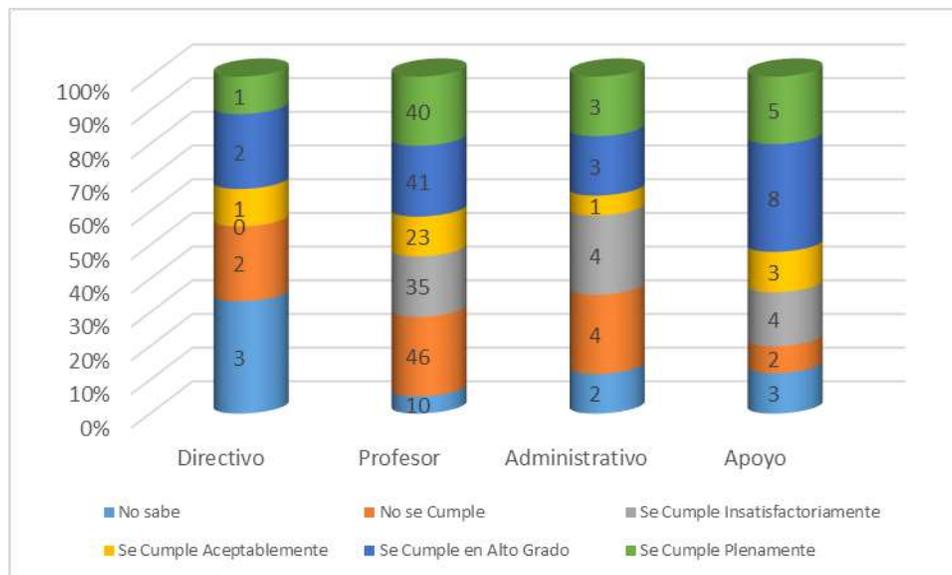


Figura 17 P17. Calidad de Trabajo de Oficina de Comunicación  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 18 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas.*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 se cumple en alto grado y 3 se cumple plenamente el trabajo colaborativo entre las diferentes dependencias de la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 37 se cumple en alto grado y 38 se cumple plenamente el trabajo colaborativo entre las diferentes dependencias de la Facultad. En el caso de los

Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple insatisfactoriamente y 3 se cumple en alto grado el trabajo colaborativo entre las diferentes dependencias de la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple en alto grado y 6 se cumple plenamente el trabajo colaborativo entre las diferentes dependencias de la Facultad.

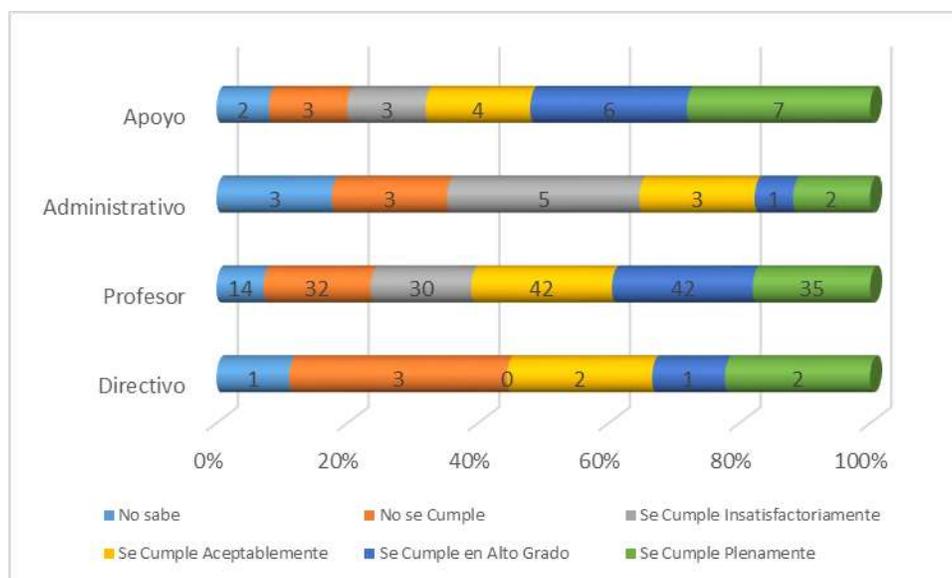


Figura 18 P18. Espacios Formales para Políticas de la Dirección  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 19 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 2 no se cumple los espacios formales para mejorar el trabajo en equipo en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 47 se cumple aceptablemente y 39 se cumple plenamente los espacios formales para mejorar el trabajo en equipo en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple aceptablemente y 4 no se cumple los espacios formales para mejorar el trabajo en equipo en

la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 7 se cumple aceptablemente y 6 se cumple insatisfactoriamente los espacios formales para mejorar el trabajo en equipo en la Facultad.

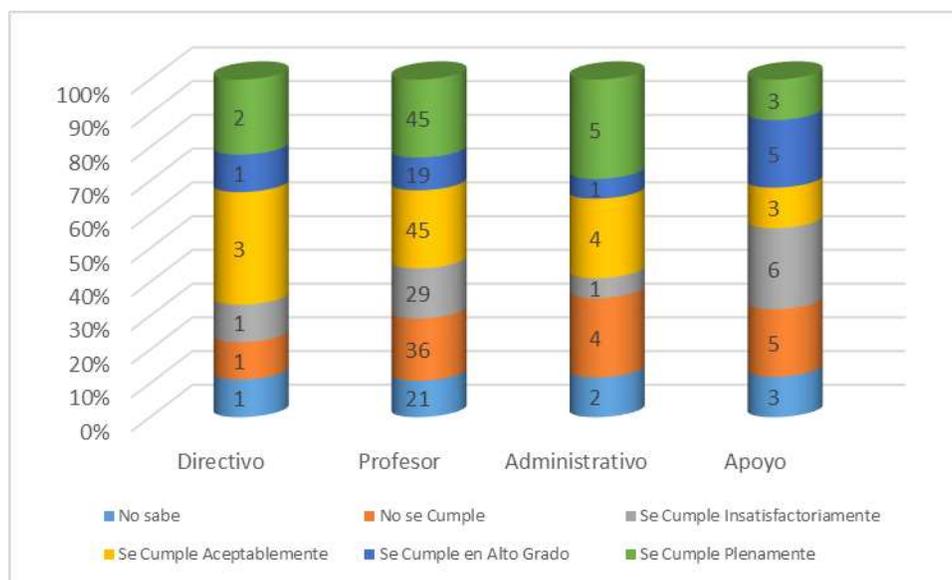


Figura 19 P19. Espacios Formales y Trabajo en Equipo  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 20 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 2 se cumple plenamente y 3 no se cumple la promoción de propuestas sobre el trabajo realizado en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 42 se cumple aceptablemente y 42 se cumple en alto grado la promoción de propuestas sobre el trabajo realizado en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple insatisfactoriamente y 2 se cumple aceptablemente la promoción de propuestas sobre el trabajo realizado en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales

resultados demuestran que 7 se cumple plenamente y 6 se cumple en alto grado la promoción de propuestas sobre el trabajo realizado en la Facultad.

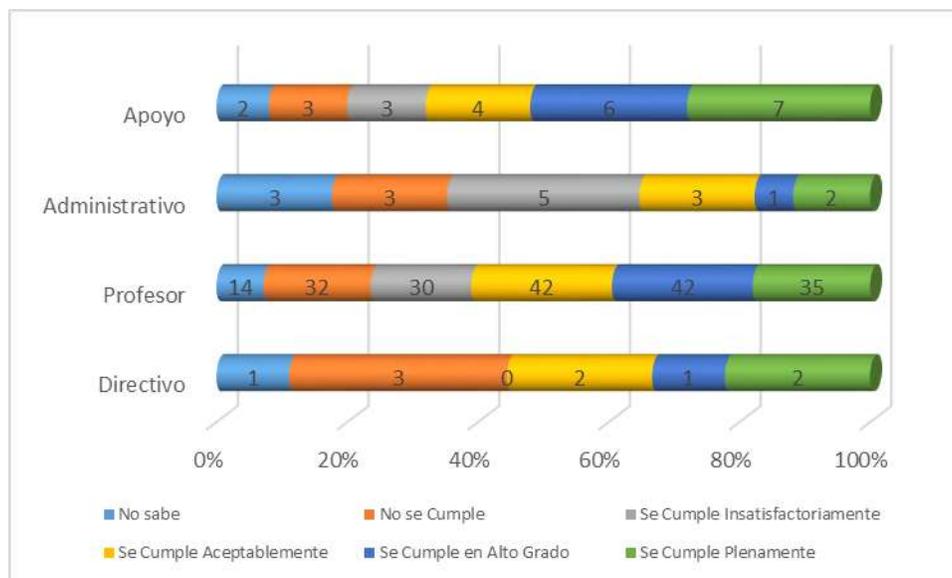


Figura 20 P20. Espacios Formales para Políticas de la Dirección  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

En la Figura 21 se presenta el resultado de los trabajadores relacionado a la pregunta “*El Estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal*”. En el caso de los Directivos, los dos principales resultados demuestran que 3 se cumple aceptablemente y 2 se cumple plenamente la motivación de los directivos a la cooperación del trabajo en la Facultad. En el caso de los profesores, los dos principales resultados demuestran que 45 se cumple aceptablemente y 45 se cumple plenamente la motivación de los directivos a la cooperación del trabajo en la Facultad. En el caso de los Administrativos, los dos principales resultados demuestran que 5 se cumple plenamente y 4 se cumple aceptablemente la motivación de los directivos a la cooperación del trabajo en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que 6 se cumple insatisfactoriamente y 5 se cumple en alto grado la motivación de los directivos a la cooperación del trabajo en la Facultad.

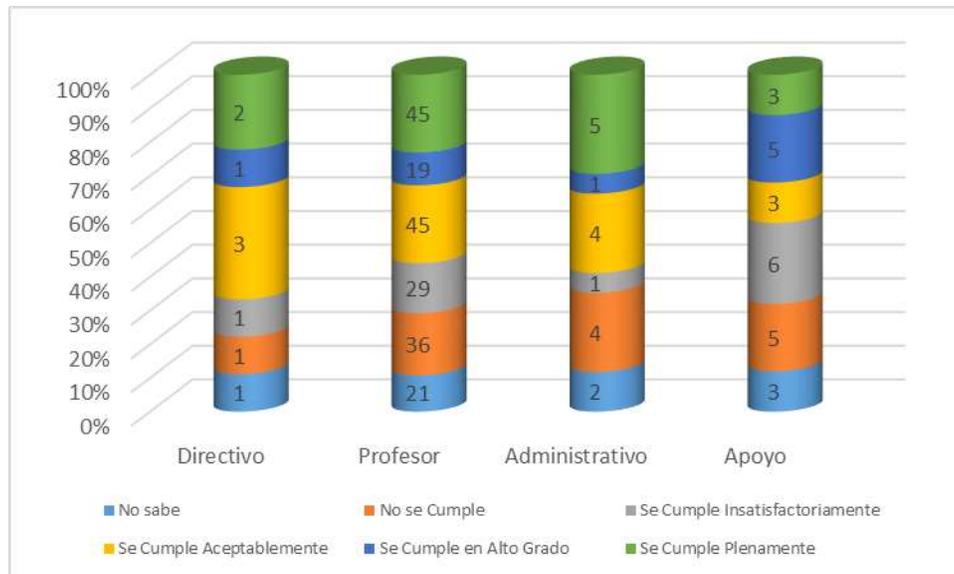


Figura 21 P21. Espacios Formales y Trabajo en Equipo  
Tomado de “Encuestas de campo”, 2017

### 3.5.5. Principales Hallazgos

A continuación, se muestran los principales hallazgos

- Los valores de la facultad no se encuentran de forma explícita.
- Bajos niveles de motivación (desgano).
- Falta de canales comunicativos.
- La comunicación no se da de forma horizontal o transversal para todos los casos, solo en personal autorizado o que lleva mucho tiempo en la empresa.
- La alta rotación del personal que en algunos casos desestabiliza el desempeño laboral.
- Poco tiempo para manejar actividades de fortalecimiento grupal.
- Poco sentido de pertenencia de algunos empleados que se refleja en la renuencia hacia los cambios propuestos.
- Buena remuneración.

- Se sienten y se ven como una familia.
- Actividades de capacitación y formación para el personal.
- Talento humano.
- Espacios para el desarrollo profesional de sus empleados.
- Almuerzo a sus empleados.
- Facilidad de acceso a créditos de mercancía.
- Pago oportuno
- Beneficios en bonificaciones e incentivos para el personal
- La delincuencia fuera de la universidad
- El alza en las pensiones
- Falta de seguridad en la zona.
- Complicaciones al ingreso
- Competencia.
- La oferta de nuevas carreras
- Su calidad en la educación superior.
- Reconocimiento por parte de la sociedad
- Su promoción y reconocimiento
- Su posicionamiento hace que los estudiantes se interesen por pertenecer a la facultad.
- La buena imagen en el mercado

## **Capítulo IV Propuesta**

### **4.1. Modelo Estratégico de Comunicación Organizacional**

#### **Objetivo**

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que permita solucionar los problemas de comunicación dentro de la facultad.

#### **Estrategias**

##### **Estrategia 1: Instrumentos de Comunicación Interna**

Por medio de esta estrategia se desarrollará un sistema de medios de comunicación interna dentro de la Facultad, ya que, la misma carece de instrumentos y canales comunicativos que deben ser creados y mejorados.

#### **Objetivo:**

- Mantener informados a la comunidad de la Facultad de los acontecimientos diarios y brindarles un espacio donde puedan participar con sus sugerencias.

#### **Tácticas y Acciones**

- Implementar una cartelera corporativa en cada dirección de carrera donde se ubicarán dos por cada área, una de estas carteleras será ubicada en la zona de acceso a los ascensores con el objetivo de que los trabajadores puedan estar informados, la segunda se colocará en la recepción de cada carrera, pues es un espacio que suelen frecuentar los colaboradores. En las carteras tendrán los mismos contenidos (fechas especiales, cumpleaños, información general, el empleado del mes, direccionamiento estratégico, etc.

- Diseñar un boletín informativo semestral interno de la facultad: donde se publicarán un resumen de los eventos más destacados del semestre.
- Crear un buzón de sugerencias que será ubicado al lado de las carteleras y será revisado cada mes con el fin de dar respuestas y soluciones.

### **Mensaje**

Estamos comprometidos con una comunicación clara y oportuna para todos nuestros colaboradores. Reconocemos que su trabajo y su opinión como primordiales para la organización.

<b>Herramientas</b>	<b>Periodicidad</b>
• Cartelera	La cartelera deberá actualizarse cada semana.
• Boletín	Semestral.
• Buzón de sugerencias.	Quincenal.
• Memorando	Cada vez que sea necesario.

### **Indicadores de Medición**

- Número de eventos por número de lectores de la cartelera.
- Número de sugerencias recibidas vs atendidas
- Número de memorandos enviados.

### **Plan de evaluación**

<b>Indicadores de Medición</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>
	Cartelera y Memorando: Encuesta a 30	Mensual	> =70%

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de eventos por número de lectores de la cartelera.</li> </ul>	trabajadores.		
	Boletín	Semestral	> =70%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de sugerencias recibidas vs atendidas.</li> </ul>	Encuesta a 30 trabajadores		
	Buzón	Mensual	> =50%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de memorandos enviados.</li> </ul>	Revisión de sugerencias recibidas y contestadas		

**Responsable:**

Coordinación Administrativa y Académica

**Estrategia 2: Compromiso a las Metas Institucionales**

En esta estrategia se revisa el direccionamiento estratégico de la facultad donde se pueda analizar si la misión, la visión, los objetivos y los valores están alineados a los propósitos de los trabajadores.

**Objetivo:**

- Vincular a los colaboradores con la planeación estratégica de la facultad

## Tácticas y acciones

- Planear una reunión con los Directivos y representantes de los trabajadores de la facultad para revisar la planeación estratégica: el objetivo es que se vean los resultados de las encuestas y el análisis realizado para modificar las estrategias que permitan solucionar las necesidades de la facultad.
- Crear una campaña de promoción de la planeación estratégica de la facultad entre sus colaboradores: durante una semana se publicarán mensajes relacionados a la planeación estratégica de la facultad.
- Realizar una socialización por medio de talleres y charlas a los colaboradores donde estén presentes los Directivos y representantes de los trabajadores.
- Hacer ejercicios y dinámicas de retroalimentación para verificar el conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores por parte de los colaboradores a través de actividades lúdicas.
- Realizar talleres de formación personal y profesional para los colaboradores. Donde se involucre el empoderamiento de una cultura organizacional basada en la transformación del conocimiento y alineación hacia los valores y principios institucionales.

## Mensaje

En la facultad estamos convencidos que debemos ir todos a la misma dirección.

Herramientas	Periodicidad
Video Institucional	Durante los talleres
Carteleras	Para la etapa de promoción
Salas de reuniones	Cuatro reuniones en una semana.
Memorando	Uno cada convocatoria

Boletín	Para difundir las actividades realizadas
Salón de eventos	Un fin de semana.

### Indicadores de medición

- Número de talleres y asistentes
- Número de personas que atendieron la promoción

### Plan de evaluación

Indicadores de medición	Recordación	Periodicidad	Meta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de talleres y asistentes</li> <li>• Número de personas que atendieron la promoción</li> </ul>	La recordación de la planeación estratégica se realizará a través de grupos de 20 personas	Trimestral	$\geq 70\%$

### Responsable

Coordinación Administrativa y Académica

### **Estrategia 3: La Facultad como una Sola Familia**

La idea de esta estrategia es cambiar el tipo de comunicación logrando que todos puedan llegar a comunicarse creando una cultura de confianza.

#### **Objetivo:**

- Mejorar los canales de comunicación formal de todas las carreras con los directivos y responsables.

#### **Tácticas y Acciones**

- Crear espacios para la construcción de ideas, metas y proyectos como una familia: cada tres meses habrá reuniones entre los directivos y representantes de los trabajadores con el fin de socializar las actividades de la facultad.
- Desayuno con el Decano: Proporcionar un espacio donde los directores y los representantes de los trabajadores puedan compartir y proponer ideas o proyectos que puedan mejorar la planeación estratégica de la facultad.
- Abrir un espacio donde se pueda integrar a los empleados mediante actividades sociales y culturales como el día del niño, aniversarios, cumpleaños, navidad, etc. De la misma manera, lograr incorporar a los integrantes de la familia de los trabajadores a que conozcan la cultura institucional y se involucren.

#### **Mensaje**

Somos una facultad que trabaja en equipo donde los Directivos y trabajadores proponen propuestas para colaborar en conjunto como unas familias preocupadas por el bienestar de la facultad.

<b>Herramienta</b>	<b>Periodicidad</b>
Salón de Eventos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desayuno con el Decano: este se</li></ul>

	<p>realizará cada dos meses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Día del niño y Navidad.</li> <li>• Celebración de Cumpleaños.</li> </ul>
Salón de reuniones	Talleres y charlas cada tres meses
Cartelera	Divulgación de los eventos
Memorando	Convocatoria a cada evento
Boletín	Cada seis meses se publicarán las actividades

### Indicadores de medición

- Número de reuniones y asistentes
- Número de personas capacitadas.
- Número de asistentes a los eventos.

### Plan de evaluación

Indicadores de medición	Medición	Meta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniones y asistentes</li> <li>• Número de personas capacitadas.</li> <li>• Número de asistentes a los eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos de Asistencias a Talleres y eventos</li> <li>• Formato de evaluación de eventos</li> <li>• Formato de</li> </ul>	> =80%

	evaluación	
--	------------	--

La estrategia de comunicación para las autoridades es un concepto complejo que organiza y dirige a la autoridad para liderar con éxito y lograr objetivos organizacionales e individuales. Como se analiza, la evolución de la comunicación dentro de las organizaciones comenzó justo después de la Revolución Industrial. Los flujos de comunicación y los canales impregnan toda la organización. Por lo tanto, un gerente debe comunicarse en diferentes niveles de la organización con el fin de lograr los objetivos de la organización. El propósito de esta propuesta es describir la estrategia de comunicación organizacional de la Facultad. Por lo tanto, se identifica una falta de la comunicación en la facultad; los empleados están aburridos, desmotivados e irresponsables. Estas características conducen a un lento desarrollo organizacional e ineficiencia en el desarrollo de la estrategia interna. La participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, organizar el proceso de trabajo a través de equipos y compartir la misión e ideología de la Facultad con los empleados son todas las oportunidades que un Líder puede usar para aumentar el interés y la satisfacción de los empleados. Las teorías contemporáneas ven la satisfacción de los empleados como una característica importante que aumenta la productividad y la autorrealización individual.

Por lo tanto, la motivación y la comunicación directa entre las autoridades y el empleado son temas importantes que se involucran cuando se desarrolla la estrategia de comunicación para los líderes. Ciertamente, el salario es una recompensa importante que reciben los empleados después de completar un trabajo. Sin embargo, años de investigación demuestran que la comunicación y las relaciones de los Líderes con los empleados no

pueden ser ignoradas. Además, cuando la iniciativa personal de un gerente y la pasión por la misión de la organización se comparten con los empleados, esto suele tener muchos efectos positivos en el proceso de trabajo de la organización y en la atmósfera general de la organización. Un gerente tiene poder. Este aspecto hace que la posición de un gerente sea significativamente diferente de la de los subordinados, lo cual está de acuerdo con la estructura jerárquica de una organización. El uso justo y honesto del poder también se debe considerar al analizar las estrategias de comunicación para los gerentes. Las estructuras organizacionales pueden ser diferentes, centralizadas o descentralizadas; pero no debe haber un abuso de poder porque esto destruye la confianza de los empleados, y como resultado, disminuye el sentido de responsabilidad y la satisfacción de los empleados. Por lo tanto, la estrategia de comunicación consiste en una supervisión inteligente y una comunicación adecuada.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Los aspectos teóricos sobre la comunicación organizacional han ido evolucionando en el tiempo, relacionando las características coyunturales del mundo global y del entorno local de las organizaciones. La comunicación dentro de las organizaciones educativas define eslabones importantes dentro de la gestión de las organizaciones que permite optimizar las estrategias educativas. En la revisión de los fundamentos teóricos se presenta que en la actualidad las estrategias de comunicación organizacional deben cumplir ciertos requerimientos entorno a la globalización.

Los principales problemas de comunicación en la organización están basados en la falta de canales de comunicación efectiva en la facultad, la falta de empoderamiento de elementos de la planeación estratégica por parte de los colaboradores, falta de espacios de divulgación de las actividades y eventos de la facultad, la falta de compromiso de los colaboradores con los proyectos planeados, y la falta de actividades de involucramiento social cultural entre los colaboradores que empodere el conocimiento de los valores y principios institucionales.

Las potencialidades institucionales están en la oferta de sus carreras, su calidad en la educación superior, reconocimiento por parte de la sociedad, su promoción y reconocimiento, su posicionamiento hace que los estudiantes se interesen por pertenecer a la facultad, la buena imagen en el mercado.

El desarrollo de la estrategia comunicacional se realiza con un pequeño número de entrevistas preliminares familiarizará al equipo auditor con las opiniones del personal y de los gerentes, y con una prueba piloto será vital para detectar los problemas relacionados con

la elaboración y aplicación del cuestionario. Se pueden organizar más grupos focales para complementar o probar la información del cuestionario. En la aplicación de las encuestas en la Facultad de Especialidades Empresariales, se encontró que las comunicaciones más importantes a nivel de directivos están relacionadas con aspectos de liderazgo, compromiso, colaboración y promoción. En el caso de los profesores la comunicación sufre de problemas de canales, compromiso, lealtad y retribución. Finalmente, en el caso de los administrativos y de apoyo, la comunicación sufre de la falta de acercamiento entre los Directivos y los trabajadores, así como la falta de canales de comunicación eficientes.

El Estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal para los profesores, los dos principales resultados demuestran que se cumple aceptablemente y se cumple plenamente la motivación de los directivos a la cooperación del trabajo en la Facultad. Finalmente, en el caso de los de Apoyo, los dos principales resultados demuestran que se cumple insatisfactoriamente y se cumple en alto grado.

En la propuesta de las estrategias se plantea que la Facultad oriente sus esfuerzos a superar los problemas de comunicación interna, a fortalecer los canales de comunicación existentes y a crear nuevos espacios de interacción con los colaboradores que permita mejorar el compromiso estratégico que lleva la facultad.

Mantener informados al personal que labora en cada dependencia, de los acontecimientos diarios de la facultad y brindarles un espacio donde puedan exponer sugerencias mejorar la cultura comunicacional de la facultad.

## **Recomendaciones**

Se recomienda realizar un diagnóstico exhaustivo de los perfiles de personal de la oficina con respecto a las competencias requeridas para su cargo y establecer planes de

desarrollo y mejora para cada colaborador a fin de que todos los procesos de Recursos Humanos relacionados con la selección, capacitación, análisis de puestos, cambios internos y evaluaciones se encuentren alineados a las competencias de los cargos. De esta manera se pueden crear mejores canales de comunicación interna en la facultad.

Para mejorar los niveles de comunicación es importante mejorar la satisfacción en el ingreso se realicen políticas de compensación salarial por productividad, al cumplimiento de actividades realizadas y por metas corporativas fijadas. Para el caso de mejorar la satisfacción en el contexto del horario se recomienda definir una política orientada a la sensibilización y empoderamiento de la cultura organizacional de la facultad hacia los empleados con el fin de aumentar el compromiso y lealtad de los mismos en sus actividades dentro del horario establecido.

## Ápndice

A continuación, se presenta el formulario preliminar:

EJES TEMATICOS	No.	<b>AREA LABORAL:</b> <b>NIVEL: PROFESOR _____ DIRECTIVO _____</b> <b>ADMINISTRATIVO _____ APOYO _____</b> <b>FECHA: _____</b>	No sabe	No se Cumple	Se Cumple Insatisfactoriamente	Se Cumple Aceptablemente	Se Cumple en Alto Grado	Se Cumple Plenamente
			0	1	2	3	4	5
RECEPTIVIDAD	1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de los miembros de la comunidad universitaria sobre el servicio que presta la Facultad						
	2	Las quejas y reclamos son sistematizadas y dadas a conocer a los trabajadores de la Facultad						
	3	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la comunidad universitaria son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño						
	4	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la comunidad universitaria son tenidas en cuenta en los procesos de planeación						
	5	Se han acordado mecanismos para manejar la crítica, sea bien intencionada o no, que venga de la comunidad universitaria						
	6	Se han establecido vínculos directos con la comunidad universitaria tales como veedurías, asociaciones, etc., para oír sus puntos de vista sobre la Facultad						
ACTITUD DE SERVICIO	7	La comunicación de los trabajadores con las personas que requieren los servicios de la Facultad está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de colaboración						
	8	Los trabajadores orientan adecuadamente a los ciudadanos, dirigiéndolos a la persona o al área indicadas cuando la consulta no es de su competencia.						
	9	Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los trabajadores que deben atender a la comunidad universitaria en el ejercicio de sus funciones						
	10	En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio.						
VISION COMPARTIDA	11	Todos los trabajadores conocen los objetivos misionales de la Facultad						
	12	Existe un Plan Estratégico o de Desarrollo que es ampliamente conocido por todos los trabajadores						
	13	Se aplican procesos de inducción y re inducción a todos los trabajadores de la Facultad						

EJES TEMATICOS	No.	AREA LABORAL: NIVEL: PROFESOR _____ DIRECTIVO _____ ADMINISTRATIVO _____ APOYO _____ FECHA: _____	No sabe	No se Cumple	Se Cumple Insatisfactoriamente	Se Cumple Aceptablemente	Se Cumple en Alto Grado	Se Cumple Plenamente
			0	1	2	3	4	5
	14	La Administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su Plan de Desarrollo o de Gestión						
	15	Existen espacios formales de retroalimentación para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección						
TRABAJO COLABORATIVO	16	Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo						
	17	La oficina de comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la Facultad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la Facultad y de sus directivos.						
	18	Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas.						
	19	Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo						
	20	Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo						
	21	El Estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal.						

Fuente: Parra (2007)

## Tabulación de Resultados

		No sabe	No se Cumple	Se Cumple Insatisfactoriamente	Se Cumple Aceptablemente	Se Cumple en Alto Grado	Se Cumple Plenamente	
1	Directivo	1	3	0	2	1	2	9
	Profesor	31	29	38	23	30	44	195
	Administrativo	3	2	3	4	1	4	17
	Apoyo	1	2	5	6	4	7	25
2	Directivo	1	1	1	3	1	2	9
	Profesor	9	16	38	39	46	47	195
	Administrativo	4	5	2	1	1	4	17
	Apoyo	2	3	6	5	5	4	25
3	Directivo	1	1	2	1	2	2	9
	Profesor	14	32	30	42	42	35	195
	Administrativo	2	1	2	3	4	5	17
	Apoyo	2	3	4	5	6	5	25
4	Directivo	0	3	0	0	2	4	9
	Profesor	21	36	29	45	19	45	195
	Administrativo	3	3	1	4	1	5	17
	Apoyo	2	3	3	5	3	9	25
5	Directivo	1	0	2	2	1	3	9
	Profesor	34	16	43	32	42	28	195
	Administrativo	3	3	5	3	1	2	17
	Apoyo	2	3	3	4	6	7	25
6	Directivo	2	1	1	0	1	4	9
	Profesor	27	29	45	34	17	43	195
	Administrativo	2	4	1	4	1	5	17
	Apoyo	3	2	6	3	9	4	27
7	Directivo	0	0	3	0	1	5	9
	Profesor	17	43	48	20	33	34	195
	Administrativo	2	2	1	2	5	5	17
	Apoyo	2	3	3	4	6	7	25
8	Directivo	1	2	1	3	1	1	9
	Profesor	29	16	33	41	45	31	195
	Administrativo	2	1	2	4	3	5	17
	Apoyo	3	5	6	3	5	3	25
9	Directivo	0	3	1	0	3	2	9
	Profesor	27	26	31	41	43	27	195
	Administrativo	2	5	3	1	1	5	17
	Apoyo	3	4	3	4	6	5	25
10	Directivo	3	2	2	0	0	2	9
	Profesor	23	25	36	35	35	41	195
	Administrativo	4	3	1	2	4	3	17
	Apoyo	2	4	4	3	5	7	25
11	Directivo	2	3	1	0	0	3	9
	Profesor	23	32	30	31	39	40	195
	Administrativo	4	3	2	3	2	3	17
	Apoyo	4	5	3	5	3	5	25
12	Directivo	1	3	1	2	0	2	9
	Profesor	21	24	35	38	39	38	195
	Administrativo	1	1	2	4	4	5	17
	Apoyo	2	2	4	4	8	5	25
13	Directivo	1	0	1	2	2	3	9
	Profesor	15	27	43	45	28	37	195
	Administrativo	1	3	4	3	4	2	17
	Apoyo	2	4	4	4	5	6	25
14	Directivo	2	2	2	0	1	2	9
	Profesor	19	37	20	34	46	39	195
	Administrativo	1	2	2	1	5	6	17
	Apoyo	3	2	6	3	5	6	25
15	Directivo	1	2	0	1	0	5	9
	Profesor	27	19	36	47	27	39	195
	Administrativo	4	1	1	5	3	3	17
	Apoyo	2	3	6	7	3	4	25
16	Directivo	2	3	0	1	2	1	9
	Profesor	21	27	38	31	46	32	195
	Administrativo	2	3	4	2	2	4	17
	Apoyo	3	3	4	5	4	6	25
17	Directivo	2	2	1	0	2	2	9
	Profesor	23	17	26	43	37	49	195
	Administrativo	2	3	2	3	2	5	17
	Apoyo	2	3	3	4	6	7	25
18	Directivo	1	0	0	2	3	3	9
	Profesor	35	32	37	16	37	38	195
	Administrativo	2	3	5	2	3	2	17
	Apoyo	2	3	5	3	6	6	25
19	Directivo	3	2	0	1	2	1	9
	Profesor	10	46	35	23	41	40	195
	Administrativo	2	4	4	1	3	3	17
	Apoyo	3	2	4	3	8	5	25

## Referencias

- Adler, R. B., & Elmhorst, J. M. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. McGraw-Hill.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alperin, J. P., Fischman, G. E., & Willinsky, J. (2011). Estrategias de comunicación académica en Universidades de investigación intensiva de América Latina. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS) ISSN: 0798-1228, 16(2)*. Retrieved from <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/view/409>
- Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ariss, A. A. (2014). *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*. Springer Science & Business.
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R., & Ranjbar Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives, 7(2)*, 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: London: Free Press.
- Cárdenas, A., & Godoy, D. (2008). *Estrategias de Comunicación Basado en un Diagnóstico Empresarial en The Natural Source*. Pontificia Universidad Javeriana,

Bogota. Retrieved from

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis122.pdf>

Castro, A. de. (2017). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Editorial Verbum.

Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1). Retrieved from <http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/7143>

Chaparro, L. (2006). Work motivation and organizational climate in telecommunication companies from an organizational behaviour view point. *Innovar*, 16(28), 7–32.

Correal, M. C., Bustos, M., Cuevas, A. C., & Bernal, M. C. P. (2013). El lenguaje y la comunicación En los procesos organizacionales de la empresa. *Revista EAN*, (62), 141–154.

Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40–56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Latin Am.

Espitia, L. C. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(1), 7–32.

Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas.

Fernández Hernández, T., Quintero, B., & Rolando, L. (2016). Estrategia De Comunicación Interna Para La Gestión Del Conocimiento Sobre Desarrollo Sostenible En La Zona

- De Defensa De La Sierrita, Municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 22–31.
- Forero, C. P. S. (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia/Positioning of Strategic Communication as a Management Practice in Colombia's Largest Companies/Posicionamento da comunicação estratégica como gestão gerencial nas maiores empresas da Colômbia. *Signo y Pensamiento*, 32(63), 94–109.
- Garay Madariaga, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 61–72.
- Heredia, K. M., & Balcázar, S. L. T. (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. *Anagramas Rumbos y Sentidos de La Comunicación*, 11(22).
- Mazzola, C. (2012). Repensar la comunicación en las organizaciones: Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales. *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 85–95.
- Moreno-Oliva, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia En Su PC*, (3), 31–43.
- Murillo, E. S. Z., & Zúñiga, S. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa Organizational communication and its importance. *Revista Educación*, 34(1), 73–81.

- Nieto, B. G. (2014). Presente De La Comunicación Organizacional En La Pyme Española| Present Organizational Communication in the Spanish SME. *Razón y Palabra*, 18(1\_86), 301–318.
- Parra, D. Q. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 9(13), 9–36.
- Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012a). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, (15), 41–70.
- Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012b). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, (15), 41–70.
- Perea, S., Syr, R., Díaz Hernández, L., & Pérez Hoz, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educación Médica Superior*, 26(4), 604–617.
- Prats, A. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno. *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45), 241–249.
- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L., & Alfonso-Robaina, D. (2012a). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161–174.
- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L., & Alfonso-Robaina, D. (2012b). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161–174.

- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127–138.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robles, M. de J. M., & México, L. D. la R. G. (2014). Flujos De Comunicación En Organizaciones Privadas De Tijuana. *Razón y Palabra*, 18(87).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Ott, L. (2006). *Elementos de muestreo*. Editorial Paraninfo.
- Silvestrin, C. B. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 26–37.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Ciudad de la Habana, Cuba: Felix Varela.
- Valladares Broca, P., & Ferreira, M. D. A. (2016). Aplicación de un plan de acción para la comunicación del equipo de enfermería. *Index de Enfermería*, 25(4), 268–272.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



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

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Johanna Cecibel Vera Herrera, con C.C: # **0920036415** autor(a) del trabajo de titulación: ***Modelo Estratégico de Comunicación Organizacional para la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil***, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 15 de octubre de 2018

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Johanna Cecibel Vera Herrera

C.C: 0920036415



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



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

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Modelo Estratégico de Comunicación Organizacional para la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Johanna Cecibel Vera Herrera		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Lcda. Irenne Trelles Rodríguez PhD. Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de Octubre de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	87
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos Humanos y Administración		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comunicación Organizacional, Estrategia, Planificación, Liderazgo, Universidad		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Las organizaciones necesitan de un determinado nivel de cultura de sus miembros donde la existencia de un liderazgo permite que la acción comunicativa entre los empleados y el líder sea entendible y dinámica. La necesidad de establecer vínculos, relaciones y afectos entre los miembros de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Católica de Guayaquil favorecería o crearía barreras que originarían un bloqueo de las acciones de comunicación en la organización. Por tanto, a través de la utilización de una encuesta estructurada se analiza los criterios de receptividad, actividad de servicio, visión compartida y trabajo colaborativo de las autoridades, administrativos, profesores y trabajadores de la Facultad de Especialidades Empresariales con la finalidad de diseñar una estrategia de comunicación interna que permita mejorar los procesos de planificación interna de la organización. Los resultados muestran que el estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal para los profesores, los dos principales resultados demuestran que se cumple aceptablemente y se cumple plenamente la motivación de los directivos a la cooperación del trabajo en la Facultad. Se recomienda que para mejorar los niveles de comunicación es importante mejorar la satisfacción en el ingreso se realicen políticas de compensación salarial por productividad, al cumplimiento de actividades realizadas y por metas corporativas fijadas.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0959002574	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:johanna.vera02@cu.ucsg.edu.ec">johanna.vera02@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			