



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

TEMA:

**Los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad
del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca
FRICOPES S.A.**

AUTOR:

Barcia Dufflart, Javier Eduardo

**Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Mgs. Lapo Maza, María del Carmen

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero **Javier Eduardo Barcia Dufflart**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DE PROYECTO:

Mgs. María del Carmen, Lapo Maza

REVISORAS:

Econ. Laura, Zambrano Chumo

Cpa. Laura, Vera Salas

DIRECTORA DEL SISTEMA DE POSTGRADO

Mgs. María del Carmen, Lapo Maza

Guayaquil, a los 25 días del mes de abril del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Javier Eduardo Barcia Dufflart**

DECLARO QUE:

El proyecto de investigación Los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A., previo a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme a las citas que constan en 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 trabajo de investigación en mención.

Guayaquil, a los 25 días del mes de abril del año 2016

EL AUTOR:

Javier Eduardo Barcia Dufflart



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Javier Eduardo Barcia Dufflart**

Autorizo a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución el **Proyecto de Investigación** previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas titulado: Los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de abril del año 2016

EL AUTOR:

Javier Eduardo Barcia Dufflart

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por darme salud, fuerzas y sabiduría, lo que me permitió sacar adelante y culminar con éxitos esta maestría.

A los profesores y a la Universidad por haber compartido sus conocimientos, los mismos que me han hecho crecer en lo profesional y me serán de gran ayuda en el futuro.

Javier Eduardo Barcia Dufflart

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia quien día a día me brinda su apoyo de manera incondicional en cada paso que doy.

De manera especial a mi mamá por haberme enseñado que en la vida las cosas se ganan con esfuerzo, sacrificio y trabajo duro, por haberme guiado por el camino del bien, y por qué gracias a ella soy quien soy.

A mis compañeros de la maestría, de los cuales he aprendido mucho y me han enseñado que cuando uno se propone las cosas, con esfuerzo, perseverancia y dedicación se pueden lograr.

Javier Eduardo Barcia Dufflart

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
OBJETO DE ESTUDIO	3
CAMPO DE ACCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	5
HIPÓTESIS	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
Capítulo I.....	7
Marco Conceptual.....	7
1.1. Comunicación	7
1.1.1. Generalidades	7
1.1.2. Tipos de Comunicación	8
1.1.3. Elementos de la Comunicación	10
1.1.4. Funciones de la Comunicación.....	12
1.1.5. Modelos de Comunicación	13

	9
1.1.6. Barreras de la Comunicación.....	16
1.1.7. Administración	17
1.1.8. Talento Humano	18
1.1.9. Organización.....	19
1.1.10. Características de una organización	21
1.1.11.mu nicación Organizacional.....	22
1.1.12. Teorías del comportamiento en las organizaciones	30
Capítulo II	32
Marco Referencial	32
2.1. Sector Acuícola	32
2.1.1. Antecedentes.....	32
2.1.2. Situación Mundial	32
2.1.3. Situación del Ecuador	33
2.2. Contribución de la Pesca al Desarrollo Sostenible	41
2.3. Empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.....	42
2.3.1. Caracterización Histórica	42
2.3.2. Caracterización Estructural.....	43
Operaciones de esterilización.....	53
Acciones correctivas	54
Rociado – Enfriamiento:	54
Limpieza – Etiquetado- Encartonado:.....	55

Almacenamiento en bodega	55
Distribución:.....	55
2.3.3. Políticas de Gestión Integral	56
Capítulo III	58
Diagnóstico de la Comunicación	58
1.2. Marco Metodológico.....	58
1.3. Aplicación de la Encuesta	63
1.3.1. PREGUNTA 1: ¿Cree usted que existe una comunicación adecuada en su área de trabajo?.....	63
1.3.2. PREGUNTA 2: ¿Cómo califica usted la comunicación dentro de la empresa?.....	64
1.3.3. PREGUNTA 3: ¿Conoce usted la importancia de sus funciones en la empresa?.....	65
1.3.4. PREGUNTA 4: ¿Tiene una idea en general de cuáles son las funciones de la empresa? ...	66
1.3.5. PREGUNTA 5: ¿Recibe a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo?...	67
1.3.6. PREGUNTA 6: ¿A través de qué medio le gustaría recibir información?.....	68
1.3.7. PREGUNTA 7: ¿Considera usted que la mala comunicación incide en su desempeño laboral?.....	69
1.3.8. PREGUNTA 8: ¿Considera usted que se debería mejorar el sistema de comunicación interno dentro de la empresa?	70
Capítulo IV	71
Propuesta	71
1.4. Título de la Propuesta	71
1.5. Generalidades.....	71

1.6. Análisis de la Situación Actual	71
1.7. Justificación de la Propuesta	73
1.8. Objetivos Estratégicos	73
1.9. Matriz de Estrategias.....	74
1.10. Planificación y Ejecución.....	76
1.10.1.Tipo de comunicación a utilizar	76
1.10.2.Líneas de acción.....	76
1.10.3.Recursos	81
1.10.4.Seguimiento, Control y Auditoría	81
1.11. Presupuesto.....	82
Conclusiones y Recomendaciones	83
Conclusiones	83
Recomendaciones.....	84
Referencias Bibliográficas	86
Apéndices	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de la Comunicación	12
Figura 2 Modelo Shannon – Weber.....	15
Figura 3 Funciones de la Administración.....	18
Figura 4 Gestión de Talento Humano (Proceso)	19
Figura 5 Ubicación Geográfica Fricopes S.A	43
Figura 6 Estructura Organizacional Fricopes S.A.....	44
Figura 7 Diagrama Proceso de Sardina (aceite y salsa de tomate).....	45
Figura 8 Resultados de Pregunta 1	63
Figura 9 Resultados Pregunta 2	64
Figura 10 Resultados Pregunta 3	65
Figura 11 Resultados Pregunta 4.....	66
Figura 12 Resultado Pregunta 5	67
Figura 13 Resultados Pregunta 6	68
Figura 14 Resultados Pregunta 7	69
Figura 15 Resultados Pregunta 8	70
Figura 16 Cronograma Informativo de la Estrategia.....	79
Figura 17 Cuenta de Correo Electrónico Institucional.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producción de Documentos y Tareas Asignadas a los miembros de un equipo.....	27
Tabla 2: Principales Especies Exportadas por Ecuador	35
Tabla 3 Barreras Arancelarias	36
Tabla 4 Ferias Internacionales.....	38
Tabla 5 Revistas Especializadas.....	38
Tabla 6 Población Universo	60
Tabla 7 Matriz de Estrategias	75
Tabla 8 Presupuesto	82

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A., tuvo como finalidad mejorar los sistemas comunicativos dentro de la corporación y revisar si la actual situación de los procesos de comunicación tienen incidencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Para este fin se determinó un diagnóstico fundamentado en encuestas aplicadas a 149 de sus empleados (muestra) de manera aleatoria. Los resultados obtenidos determinaron que los trabajadores de FRICOPES S.A. no están satisfechos con el tipo de comunicación dentro de la compañía, considerándola mayoritariamente inoportuna, insuficiente y de mala calidad. La escasa comunicación existente tiene un solo sentido (descendente), existiendo inconformidad por la mala gestión de la información y los reducidos espacios para la expresión de necesidades y pedidos en sentido ascendente. Por este motivo, la mayor proporción de trabajadores consideran necesario insertar cambios en el modelo de gestión de la información. En consecuencia, se diseñó un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, constituido por una matriz en la que se detallan las estrategias a implementar con objetivos e indicadores de cumplimiento. Así mismo, se establecen los medios a emplear para transferir la comunicación, los actores responsables y ciertos parámetros de evaluación, con lo cual se da por cumplido los objetivos del presente trabajo.

PALABRAS CLAVES: Administración, Comunicación Interna, Conservas, Pesca, Productividad, Talento Humano.

ABSTRACT

This research paper titled Internal Communication Systems and their Impact on the Productivity of the Human Talent of the Company Fricopes S.A. aimed to improve the communication systems inside the corporation and review if the current situation of the communication processes have an impact on the labor performance of employees. For this purpose, a diagnosis made based on surveys of 149 employees (sample) in a random way. The results found that the employees of Fricopes S.A. are not satisfied with the type of communication inside the company, considering it as inopportune, inadequate and poor quality. The scarce communication is one-way (down), which generates unconformity by the poor information management and tight spaces for the expression of needs and requests upstream. For this reason, the highest proportion of workers consider necessary to insert changes in the model of information management. As a result, a Strategic Communication Plan designed constituted by a matrix in which are detailed strategies to implement, objectives and performance indicators. Likewise, the means used to transfer communication, the responsible actors and certain evaluation parameters are set, which is given by fulfilled the objectives of this work.

KEY WORDS: Internal Communication, Human Resource, Productivity, Management, Preserves, Fishing.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna desde siempre ha estado vinculada en el ámbito corporativo, es en si la esencia de todo grupo u organización humana y según Watzlawick, Helmick Beavin y Jackson (1967) no existe empresa que no comunique y para poder funcionar y lograr el éxito debe existir interacción entre los miembros de una organización.

La gestión profesional de la comunicación interna como tal se inicia en Estados Unidos y Europa, a finales de la década de los setenta, en donde surge dentro de los organigramas como función asociada a la estrategia de la administración del recurso humano. La comunicación y la información dentro de las empresas no respondían a una mera moda, fue una respuesta en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones. Esta función obtuvo su importancia teórica dentro de esta misma época, cuando académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales identificaron las múltiples y diversas raíces de la comunicación interna, cuyo objetivo principal era el de promover y desarrollar la relación entre las personas de manera fluida y que la información circule fácilmente en todos los niveles de la compañía.

A mediados de los noventa la función de la comunicación interna deja de depender de la gerencia y del área de recursos humanos y pasa a formar parte en conjunto con la comunicación externa a lo que hoy en día se denomina gestión de la comunicación corporativa, en donde la comunicación interna se volvió responsable de la motivación y la dinámica de la función de cada empleado y se la reconoció como elemento clave en formación y mantenimiento de la identidad y la cultura corporativa.

Durante los diez primeros años del siglo XXI en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna se estaba afianzando como disciplina empresarial en cuanto a crecimiento, desarrollo funcional e influencia estratégica. Es aquí donde deja su carácter instrumental para convertirse en variable estratégica. La misión actual de la comunicación interna está determinada por su mirada integral y multipropósito, juega un papel importante en todo proceso de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, etc.), en crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), en los liderazgos, en la relación entre altos mandos y subordinados, en la sincronización de áreas y en la divulgación de la misión del negocio, la cultura y la identidad corporativa. Todo esto se logra por medio de la planificación estratégica y el uso de herramientas tradicionales y vanguardistas [CITATION Bil11 \l 12298].

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETO DE ESTUDIO

Empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca Fricopes S.A

CAMPO DE ACCIÓN

Pequeña y mediana empresa

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se evidencia baja productividad del talento humano de la compañía Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A. dentro de los procesos de producción ya que existe una demora en los tiempos de respuestas en tareas asignadas, y de igual manera se observa falencias y barreras que entorpecen los sistemas comunicativos, lo que influye a que estos no se den de manera fluida perjudicando la productividad de la empresa, para lo cual se propone elaborar un estudio sobre la influencia de los sistemas de comunicación interna respondiendo la siguiente pregunta que se plantea como problema de investigación:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo inciden los sistemas de comunicación interna en la productividad del área de producción en la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.?

Dentro de las posibles causas se puede mencionar las siguientes:

- Falta de empoderamiento
- Falta de iniciativa
- Falta de conocimiento
- No se cuenta con procesos comunicativos adecuados
- No se ha dado a conocer de manera formal la descripción de cargos y funciones (muchos de los trabajadores no saben cuáles son sus funciones y la importancia de su puesto de trabajo)
- Falta de sentido de pertenencia

JUSTIFICACIÓN

Incluir la comunicación interna como herramienta de apoyo servirá para poder medir y analizar la situación actual de la empresa y establecer un plan de acción de mejora continua, se busca obtener resultados que permitan la

identificación de la organización y la consolidación de herramientas y metodologías.

El trabajo que se presenta se enmarca en la línea de investigación: Estudios de las relaciones laborales dentro de las instituciones públicas y privadas, siendo necesario para todas las personas que conforman la empresa desde sus más altos directivos hasta sus subordinados. A través de la misma no solo se analizarán cuáles son las posibles causas que están afectando la productividad del área de producción, también se adquirirá nuevos conocimientos y destrezas para el desarrollo profesional de cada individuo, obteniendo una sociedad más preparada y rica en conocimientos; y así mismo, de manera complementaria es conveniente para la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca Fricopes S.A. que podrá entender de una vez cuáles son sus principales problemas de comunicación interna y poder proponer un plan de mejora continua que beneficie a la misma en su desarrollo como organización e incremente su capacidad de producción.

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los principales factores que interrumpen los procesos comunicativos en la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.?
- ¿Existen canales de comunicación interna apropiados en la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.?
- ¿La mala comunicación interna incide en el desempeño laboral de los trabajadores de FRICOPES S.A.?
- ¿Es justificable el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Interna en la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.?

HIPÓTESIS

El diseño de un plan estratégico de comunicación organizacional es una alternativa viable para mejorar el proceso de información interna en la compañía FRICOPES S.A.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano en la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico de la comunicación interna que tiene la empresa a través de encuestas a sus empleados.
- Identificar los tipos de comunicación y los problemas asociados que inciden en la productividad de la empresa.
- Elaborar un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para fortalecer la comunicación interna y el desarrollo productivo de la compañía.

Capítulo I Marco Conceptual

I.1. Comunicación

I.1.1. Generalidades

La palabra comunicación viene del latín communis que significa hacer común. Se considera comunicación a la acción por la cual los seres humanos son ayudados a expresar sus ideas, a conocerse más a sí mismo, del medio en el que se desenvuelven. Es la necesidad que conduce a un individuo al punto culminante de su vida [CITATION Alo941 \l 12298].

La comunicación concibe el intercambio de mensajes a través de diferentes medios: Verbales, mímicos, gráficos, etc. Quien construye y transmite el mensaje recibe el nombre de emisor, y, por el contrario, quien recibe el mensaje se constituye en receptor[CITATION Tom13 \l 22538].

Comunicar se define como la cualidad racional y emocional del ser humano, que nace por el simple hecho de ponerse en contacto con las demás personas, a través del intercambio de ideas o experiencias [CITATION Fon00 \l 12298].

Comunicación es el transmitir de manera verbal o no verbal una información entre dos o más individuos que tengan la necesidad de expresar una idea y aquellos que esperan captarla (Stanton, Etzel & Walker, 2007).

La comunicación compone uno de los fundamentos de las experiencias humanas y de organizaciones sociales, es el intercambio de ideas, proceso por el cual un mensaje o una información se transforman en común [CITATION Chi06 \l 12298].

I.1.2. Tipos de Comunicación

Dentro del tema de comunicación se pueden encontrar distintos niveles que de acuerdo a su tipo se clasifican en:

I121. Comunicación Intrapersonal

Es aquella que se realiza internamente y cuyo actor es una misma persona, es decir, un ser humano comunicándose consigo mismo. En este tipo de comunicación, tanto el emisor como el receptor del mensaje son la misma persona. En tal virtud, este tipo de comunicación no atañe al presente estudio [CITATION Aco12 \l 22538].

I122. Comunicación Interpersonal

Se da a través de la interacción de entre dos o más individuos físicamente próximos, proceso por el que se intercambian señales tanto verbales y no verbales con la intervención de los cinco sentidos humanos con retroalimentación inmediata [CITATION Chi14 \l 12298].

I123. Comunicación Colectiva

La comunicación colectiva se da cuando se evidencia la interacción entre uno o más emisores y la presencia de una categoría específica de índole social sin excluir a otros tales como: obreros, ciudadanos, campesinos, niños, amas de casa, etc. Va a necesitar siempre de medios tanto públicos como técnicos [CITATION Chi14 \l 12298].

I124. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es aquella que nos da la facilidad de mover o dar a conocer la información dentro de una organización y establecer

relaciones que nos permitan identificar cuáles son las necesidades y los intereses de la misma. Al mismo tiempo da la oportunidad de conocer más fondo al talento humano su desempeño y productividad [CITATION Ale11 \l 12298].

I125. Comunicación de masas

Como su mismo nombre lo indica es aquella que está dirigida a un gran número de masas (público numeroso y anónimo) compuesta por un grupo de mensajes dirigidos al público desde un emisor principal. En este tipo de comunicación el emisor vendría a ser una organización cuyo objetivo es la de transmitir o informar un idea hacia un grupo de personas heterogéneas dispersas en el espacio [CITATION Con08 \l 12298].

I126. Comunicación no verbal

Es el tipo de comunicación desarrollada a través de los sentidos humanos como vista, tacto, olfato o señas. En este tipo de comunicación se agregan destrezas corporales para la emisión del mensaje y otras destrezas humanas para el entendimiento del mismo. Esta capacidad es recreada como el entendimiento de los sordomudos (Acosta, 2012, págs.137-138).

I13. Elementos de la Comunicación

Para poder comunicar se necesita de seis elementos, los cuales serán detallados a continuación:

I.1.3.1. Emisor

Segura (2012) señala al emisor como: Es quién codifica el mensaje y lo envía al receptor. El emisor debe contar con cultura amplia, lo cual implica

erudición, sabiduría, conocimiento sobre estructura gramatical, vocabulario y su significado.

I.1.3.2. Mensaje

Es todo aquello que el emisor transmite o comunica al receptor, existen diversos tipos de mensajes, los principales son: oral y escrito. Oral es cuando se empleen los sonidos de voz, tonalidad, énfasis, pausas y escrito es cuando se emplean las gráficas y signos ortográficos[CITATION Seg12 \l 22538].

I.1.3.3. Receptor

Es la persona que recibe o asimila el mensaje del emisor, existen tres tipos de receptor: oyente (cuando escucha una exposición presencial) lector (asimila el mensaje a través de la lectura de documentos) y perceptor (percibe el mensaje a través de los sentidos). Un buen receptor es quien adopta una postura adecuada, mantiene siempre una actitud positiva, se interesa por los demás y respeta la opinión de los otros. Al contrario se considera mal receptor quien indaga más de la cuenta, compara de manera pesimista las exposiciones dolorosas con tragedias sucedidas y ocupa la función de consejero espiritual para emitir sermones maternales sin previa solicitud[CITATION Seg12 \l 22538].

I.1.3.4. Código

Segura (2012) establece que es el conjunto de términos o palabras empleados al momento de crear un mensaje, este que puede ser oral o escrito. Es en si el lenguaje utilizado para comunicar, este elemento cumple con dos procesos el de codificar (elaboración de mensajes con determinados códigos) y decodificar (descifrar, analizar el mensaje para entenderlo).

I.1.3.5. Canal

Según Segura (2012): Son los medios físicos utilizados para comunicar un mensaje (aire, ondas acústicas, libros, revistas, periódicos, mímicas, manifestaciones sensitivas). Tratándose de medios que conectan al receptor con el emisor, siendo el producto final el mensaje transmitido.

I.1.3.6. Referente o Contexto

Es la realidad extralingüística o entorno ambiental, social y humano que condiciona el hecho comunicativo al que hace referencia el mensaje [CITATION Seg12 \l 12298].

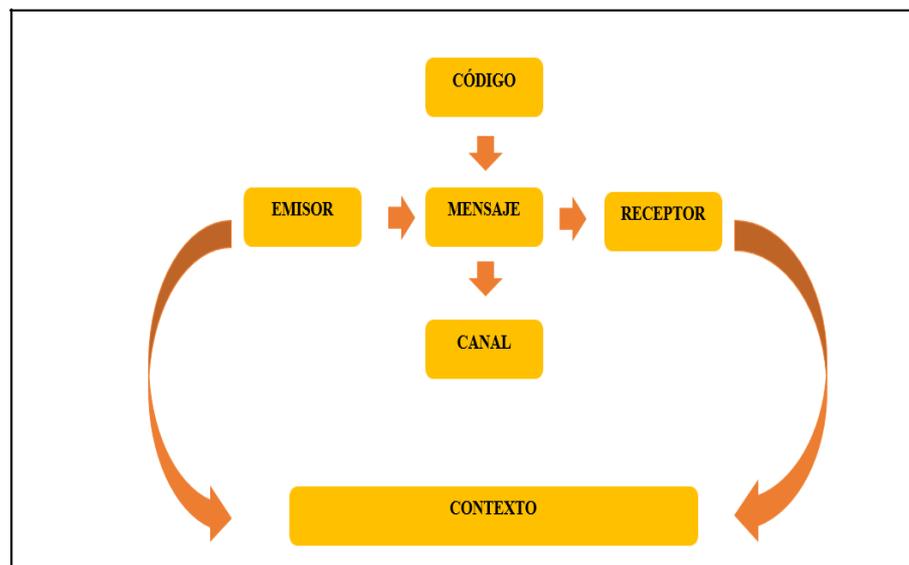


Figura 1 Elementos de la Comunicación

Fuente: Ministerio de Educación – Gobierno de España.

I14 Funciones de la Comunicación

Las características y el énfasis que se utiliza a la hora de transmitir un mensaje se las conoce como funciones de la comunicación y a pesar de que siempre va a existir una función predominante, se puede encontrar más de una en un mismo mensaje, entre ella tenemos:

I14.1. Función Emotiva o Expresiva

Según Valenzuela (2013) la función emotiva: Como su mismo nombre lo indica manifiesta una emoción, la cual tiene relación directa con el emisor.

I142. Función Apelativa o Conativa

En este aspecto Valenzuela (2013) establece que: Su relación es directamente con el receptor y expresa el deseo de que otra persona realice algo sea una orden, petición, ruego, etc.

I143. Función Poética

Según el mismo autor: La función poética es la que busca embellecer o recalcar el mensaje. Determinando de esta manera algunas transformaciones de la comunicación, como la poesía, la lírica, entre otras [CITATION Val13 \l 22538].

I144. Función Metalingüística

Valenzuela (2013) define que la función metalingüística: Está relacionada con el código, cuya importancia se centra en la ortografía y la semántica.

I145. Función Fática

Valenzuela (2013) también establece que en la función fática: Su relación directa es con el canal haciendo énfasis en comprobar, establecer, observar y finalizar el proceso de la comunicación.

I146. Función Referencial

Paralelamente, Valenzuela (2013) define que la función referencial: Se basa estrictamente en lo que se quiere transmitir, en el tema o contexto, con carácter objetivo.

I.1.5. Modelos de Comunicación

Existe una especie de paradigmas que nos ayudan a comprender el sistema de comunicar desde una manera más teórica, más de pensamiento o de contexto histórico, a los cuales se los conoce como modelos de comunicación, que se encuentran organizados según como se expliquen o según como aborden los conceptos que definen a la comunicación. Entre ellos se tiene:

I151. Modelos Físicos

Es la postura mecanicista de la comunicación, orientado a procesos físicos requeridos en las telecomunicaciones, sus autores más destacados son Shannon y Weber, en el año de 1954 sustentaron las teorías de la información y se enmarcaron en la telecomunicación, para ellos era de gran importancia la transmisión de la información [CITATION Pal10 \l 12298].

I152. Modelos Psicológicos

Es la relación que existe entre el proceso físico de la comunicación con los procesos mentales de las personas que se comunican. Los autores que desarrollaron esta línea son Osgood quien se concentra en la conducta de los actores pero no hace diferencia en las funciones, plantea que todas las partes del proceso son iguales y cumplen la misma función; y Berlo se basa en las teorías de Shannon y Weaver destacando algunas características psicosociales que intervienen en el proceso. En otras palabras estos modelos interpretan a la comunicación como un juego de circuitos eléctricos de funcionamiento automático que ayudan a la circulación de los estímulos [CITATION Pal10 \l 12298].

I153. Modelos Sociológicos

En este modelo se define al proceso de comunicar como un fenómeno social que se da entre dos o más personas, sin olvidar que sus miembros pertenecen a grupos primarios los cuales vienen de estructuras sociales mayores. Es en si un modelo orientado a explicar la comunicación de masas, reflejándola como un todo. Sus autores más representativos son los esposos Riley y Laswell [CITATION Pal10 \l 12298].

I154. Modelos Antropológicos

Palacios (2010) define que los modelos antropológicos son: La comunicación como un fenómeno social, que valora la cultura como aportante al fenómeno comunicativo entre los grupos sociales.

I155. Modelo Socio – Psicológico

Según Palacios (2010) en el modelo socio-psicológico: La comunicación se da desde el punto de vista del observador, analizando los factores individuales y evidentes, este modelo incorpora cuatro niveles de comunicación: interpersonal, intrapersonal, cultural y grupal.

I156. Modelos Semiológicos

Palacios (2010) asegura que: Este modelo es considerado como la ciencia madre de la comunicación, se basa en la teoría general de los signos, la misma que evoluciono hasta la incorporación del análisis del discurso.

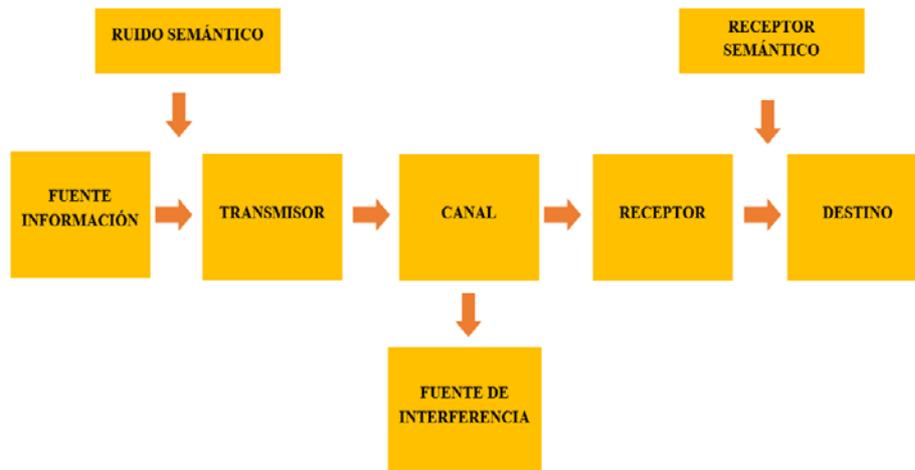


Figura 2 Modelo Shannon – Weber.

Autor: Alicia Barco.

I.1.6. Barreras de la Comunicación

Chaux (2011) establece que: Dentro del proceso de comunicar suelen presentarse ciertas barreras que impiden que se comunique de manera efectiva y correcta, para lo cual es de gran necesidad identificarlas para lograr un buen flujo de la información.

I.1.6.1. Rumor

Se considera rumor al intercambio de información que no posee fundamentos o evidencias y que se transmite de manera informal. El rumor se da de dos maneras por medio de canales formales y canales informales reemplazando información oficial, es interpretado por cada individuo de acuerdo a sus necesidades y expectativas [CITATION Chi14 \l 12298].

I.1.6.2. Opinión pública

Según Chipantasi (2014) la opinión pública: Es el conjunto de diferentes opiniones expresadas por un grupo significativo de personas, en donde cada una tiene ideas diferentes sobre un tema en común.

I.1.6.3. Ruido

Según Chipantasi (2014) expresa que: Es la perturbación o interrupción de la comunicación, puede ser interno o externo y se da cuando exista perturbación del mensaje (ruido de canal) y cuando se interpreta de manera equivocada el mensaje (ruido semántico).

I.1.6.4. Lenguaje

Este autor también define que: El lenguaje forma parte de las barreras de la comunicación en el momento en que se usan palabras incorrectas al escribir un mensaje, lo cual genera confusión por parte del receptor [CITATION Chi14 \l 22538].

I.1.6.5. Percepción

Es la capacidad que tiene una persona de darle significado a las palabras en base a sus valores y propias experiencias, en comunicación se considera una barrera por el hecho de que una persona puede entender un mensaje según sus propias ideas dándole poca importancia a la idea principal del mismo [CITATION De192 \l 12298].

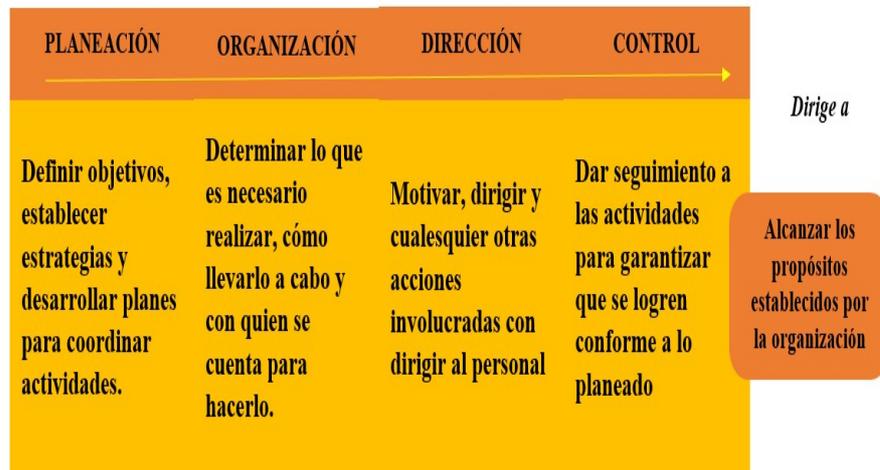
I.1.7. Administración

Hay que destacar el concepto expuesto por Perdomo (2008) para quien: Por administración se entiende el conjunto de órganos encargados de cumplir las múltiples intervenciones del Estado moderno y atender los servicios que presta [CITATION Cas10 \l 22538].

En pocas palabras, la administración es a lo que se dedican los gerentes.

Pero esta sencilla afirmación no dice mucho ¿o sí? Una mejor explicación es

que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se llevan a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo,



esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes (Robbins & Coulter, 2010, pág. 6).

Figura 3 Funciones de la Administración

Fuente: Tomado de Robbins & Coulter (2010).

I.1.8. Talento Humano

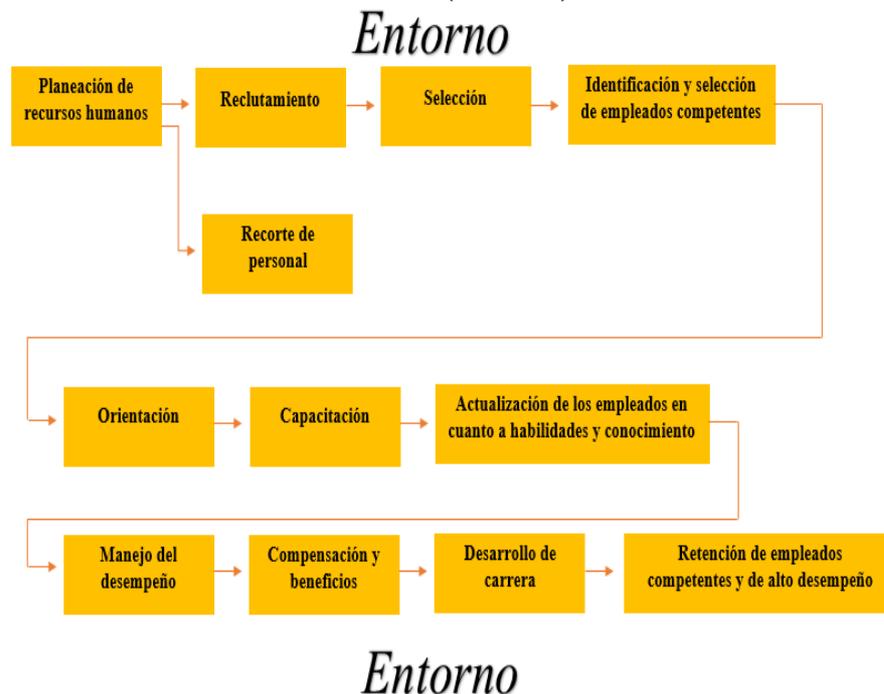
Según Chiavenato (2009): Son las políticas y prácticas que todo administrador va a necesitar para poder controlar todos los aspectos de los cargos gerenciales que se encuentran relacionados con personas y recursos (reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño).

Eslava (2004) describe al talento humano como: Un enfoque mediante el cual se busca crear valor en una organización por medio de tareas dirigidas,

conocimiento, capacidades y habilidades que ayudaran a lograr un entorno competitivo.

Consiste en el uso de personas para el logro de metas y objetivos en una organización, la cual busca una participación activa por parte de los colaboradores en la empresa. Es una actividad en la que se toman decisiones para logara el bienestar y satisfacción del empleado.

Figura 4 Gestión de Talento Humano (Proceso)



Fuente: Tomado de Robbins & Coulter (2010).

I.1.9. Organización

De acuerdo con Donnell y Koontz (1987), la Organización es: El grupo de actividades que se necesitan para el cumplimiento de metas y objetivos, asignando tareas a cada colaborador para la obtención de los resultados esperados dentro de la estructura organizacional.

Dos o más personas saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; se obtienen materiales, energía e información del ambiente; los individuos se integran, coordinan y transforman sus

actividades en recursos; que reintegran al ambiente los insumos procesados como resultado de las actividades de la Organización (Collado, 1996, pág 10).

Para establecer o conformar una organización es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

I.1.9.1. Tamaño

Es el número de colaboradores que trabajan para una empresa, mientras más empleados se tenga dentro de una organización más compleja será su estructura, dificultando la comunicación entre ellos.

I.1.9.2. Interdependencia

Es la relación que existe entre cada una de las personas dentro de una organización, es decir cuando se trabaja participativamente y en donde las decisiones que se tomen se encuentren ligadas de cierta manera para el logro de objetivos en común [CITATION Col96 \l 12298].

I.1.9.3. Insumos

Son todos los recursos que necesita toda organización para ser establecida y para su desarrollo (energía, individuos, recursos materiales, financieros e información), es importante que cada uno de estos recursos se encuentre integrados entre sí para el mantenimiento de la misma en un tiempo y lugar determinado [CITATION Col96 \l 12298].

I.1.9.4. Transformación

Es convertir los insumos en productos y servicios, al ingresar un insumo en la empresa y al salir de la misma con fines acorde a la organización, se está

evidenciando el proceso de transformación. Este proceso en Ecuador está proceso de evolución y transformación [CITATION Col96 \l 12298].

I.1.9.5. Productos

De acuerdo al tipo de organización se clasifican en bienes y servicios, los productos son los resultados que se logran tener a través del desempeño de las acciones que son previamente controladas y coordinadas dentro de la organización [CITATION Col96 \l 12298].

I.1.10. Características de una organización

- La Organización debe concebirse como un sistema abierto, en interacciones continuas, del cual importa materias primas, energía, gente e información, para convertir estos insumos en bienes y servicios que serán exportados al medio.
- La organización debe comprender múltiples propósitos o funciones, las cuáles implican varias interacciones de ésta y su medio. Muchas de las actividades dentro de la Organización, no podrán comprenderse sin tener en cuenta esas múltiples funciones.
- La Organización consiste en muchas unidades de mutua interacción dinámica. Esto es, analizar el comportamiento de dichas unidades.
- Dado que las unidades son dependientes los cambios en cualquiera de ellos afectarán el comportamiento de los demás.
- La Organización debido a sus múltiples relaciones se debe especificar que la organización es un conjunto de unidades estables de importación, transformación y exportación con relación a determinadas características como tamaño, interdependencia, insumos, productos, funciones y estructura (Collado, 1996, pág. 34).

I.1.11. Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub-partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub-parte, esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización (Martinez, 1991, pág 54).

La Comunicación Organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. También añade que la Comunicación Organizacional estudia el flujo de mensajes en las Organizaciones.

Conjunto de programas tendientes a mejorar la Comunicación de las organizaciones con su público, externos e internos. La Comunicación Organizacional tuvo su origen en las relaciones públicas (Quiroga, 1990, pág 85).

La comunicación organizacional se la puede definir como la herramienta que ayuda a transmitir información dentro de una empresa o institución ya sea pública o privada, por medio de la cual se lograra entender cuáles son las necesidades dentro de una organización y cuáles son sus logros. Según King (2014) la comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

I.1.11.1. Clasificación de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se clasifica en dos grandes grupos: comunicación interna y externa.

Comunicación Interna: Es el intercambio de información oficial que existe en una empresa u organización (memorándums, normas, políticas, procedimientos, etc.), así como de la información no oficial, la que se genera entre colaboradores (intercambio de ideas y opiniones, el desarrollo de relaciones y conversaciones personales). Este tipo de comunicación se da en todas direcciones posibles, es decir entre personal de primera línea, administradores, supervisores, personal de apoyo, voluntarios en ciertos casos con la junta directiva. Es la existencia de toda organización, es el medio por el cual se logra obtener la información necesaria, en otras palabras cualquier individuo puede conseguir respuestas de manera fácil y no pasar por desapercibido [CITATION Rab15 \l 12298].

Tabla 1 Niveles de Comunicación Interna

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Subordinados	Colegas	Jefes
Informal	Seguidores	Amigos	Líderes

Autor: Irene Trelles.

Tabla 2 Gestión de la Comunicación Interna

Brindar la información que necesitan las personas para hacer su trabajo efectivamente.	Ser un vehículo para que todos sepan sobre cualquier cosa que sea de su interés.	Proveer a la gente estándares claros y expectativas para su trabajo.	Dar a la gente retroalimentación sobre su propio rendimiento.
Proveerles apoyo emocional para el trabajo difícil.	Sugerir nuevas ideas sobre su trabajo y sus	Les permite tener un entendimiento de la situación	Les ayuda a mantener una visión compartida

	vidas.	general de la organización.	y un sentido de pertenencia a la organización.
--	--------	-----------------------------	--

Fuente: Tomado de Caja de Herramientas Comunitarias.

Autor: Phil Rabinowitz.

Niveles de comunicación interna

Comunicación Formal: Herrera (2010) establece que es el nivel de comunicación que lo establece la organización, es en donde se indica cuales son las líneas de comunicación. Existen dos tipos de comunicar formalmente:

Tablón de anuncios: Es el medio más tradicional que se conoce para que un mensaje sea recibido de manera rápida y fácil a un gran número de individuos, sin generar gastos innecesarios. Este medio tiene éxito solo cuando el destinatario esté dispuesto a recibirlo[CITATION Her10 \l 22538].

Cartel de Seguridad: Herrera (2010) asegura: Es un medio visual que se considera formativo siempre y cuando esté integrado de manera planificada.

Comunicación informal: Según Herrera (2010): Se da de manera espontánea cuando dos o más individuos desean comunicarse entre sí, sin la intervención de un canal formal. Un ejemplo específico de este tipo de comunicación son los rumores (información sin fundamentos).

Comunicación Descendente: Por su parte Herrera (2010) asegura que es la comunicación que se da desde los distintos niveles de la dirección hacia los subordinados, es de gran importancia y organizada, cuya finalidad es informarle al empleado cual es la función de la empresa (objetivos, actividad, organización),

que función va a desempeñar dentro de la empresa, qué lugar ocupa y quiénes son sus superiores. Se realiza tanto como medios escritos como orales (mensajería electrónica, cartas al personal, memorando, revistas, boletín, reuniones, etc.).

Comunicación Ascendente: Es cuando la información es recibida de los subordinados hacia los superiores a través de medios formales, este tipo de comunicación permita que exista una retroalimentación en cuanto a procesos de trabajo y necesidades e inquietudes y así permite que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan problemas por sí mismos [CITATION Mar10 \l 12298].

Comunicación Horizontal: Tipo de comunicación que se da entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre empleados de grupos del mismo nivel, o en general entre personas equivalentes dentro de una organización. Con la comunicación de nivel horizontal se gana tiempo y facilita la coordinación de las actividades. Se establece de manera formal pero en la mayoría de los casos se da de manera informal [CITATION Tor11 \l 12298].

Comunicación Externa: Es la información que transmite toda organización hacia su público externo con la finalidad de mantener buenas relaciones y promocionar sus servicios y productos, en pocas palabras cumple las mismas funciones de la comunicación interna pero dirigida hacia afuera, con personas que no pertenecen a la organización[CITATION Hur14 \l 22538].

A continuación se menciona los tipos de comunicación externa más utilizados en las organizaciones:

Relaciones Públicas: De acuerdo con Chipantasi (2014): Son todas las actividades y programas comunicativos que establece una empresa con la finalidad de mantener una excelente relación con su público externo y a su vez dar una buena imagen de la misma.

Publicidad: El mismo autor estableció que: Son todos aquellos mensajes transmitidos por medios de comunicación masiva, cuyo objetivo principal es obtener mayor ingresos por ventas de los productos y servicios en una organización, es promocionar un servicio y producto[CITATION Chi14 \l 22538].

Publicidad Institucional: Según Amado & Zuñeda (1999): Son mensajes enviados a través de medios de comunicación masivos pagados con ayuda de recursos publicitarios, en donde el objetivo principal es que el receptor se identifique con el mensaje, indiferentemente con la venta del producto o servicio.

En la siguiente tabla se muestra cual es la documentación que más se usan en las organizaciones para comunicarse con el público externo:

Tabla 1: Producción de Documentos y Tareas Asignadas a los miembros de un equipo

TIPO DE PÚBLICO	DOCUMENTO
Accionistas	Informes
Distribuidores	Facturas, Catálogos
Autoridades Gubernamentales	Formatos de tributación
Clientes	Notas de ventas, recibos, facturas
Intermediarios	Facturas, brochures
Proveedores	Facturas, nota de pedido, cotizaciones
Competencia	Cartas de presentación
Medios de Comunicación	Notas de prensa
Público en General	Etiquetas, páginas web

I.1.11.2. **Funciones de la comunicación organizacional**

Función descriptiva: Según Trelles (2001): Es la que me indica que es lo que está ocurriendo y cuál es la situación de cada uno de los procesos de comunicación en las distintas áreas de la organización.

Función evaluadora: Trelles (2001) asegura que: Es la que explica de manera profunda como están funcionando cada uno de los procesos de comunicación.

Función de desarrollo: El mismo autor establece que: Permite diseñar e implementar las acciones a tomar para reforzar la favorable y mejorar lo que necesita ser desarrollado.

I.1.11.3. **Objetivos de la Comunicación Organizacional**

- Difundir de información fundamental e importante que ayudara a: integrar y dar estabilidad al talento humano y a mantener los flujos de comunicación activos.
- Fortalecer la identidad y los valores en la organización.
- Involucrar al talento humano en el logro de metas y objetivos.
- Conocer cuáles son las fortalezas de la organización tanto interna como externamente.
- Identificar cual es el entorno externo en una organización.
- Promocionar los avances tecnológicos [CITATION Tre15 \l 12298].

I.1.11.4. **Perspectivas de la comunicación organizacional**

Son las formas y la manera en cómo se ejecutan y se desarrollan los sistemas de comunicación dentro de la organización, se aplican cinco tipos de perspectivas, a continuación serán detallados:

Perspectiva Mecánica: Este tipo de perspectiva se la encuentra más en las organizaciones clásicas, su enfoque es directamente con el canal y mensaje y su

objetivo se centra en la información que se transmite y la precisión del mensaje[CITATION Tre15 \l 22538].

Perspectiva Psicológica: Le presta mayor importancia a todos los factores humanos que interviene en el proceso de comunicación, su objetivo es el desarrollo del talento humano a través de la participación, motivación y confianza de los colaboradores[CITATION Tre15 \l 22538].

Perspectiva Sistémica: Es la que considera a la empresa como un organismo vivo y permite detectar cuales son los posibles problemas en la organización tanto interna como externamente[CITATION Tre15 \l 22538].

Perspectiva Simbólica: Es la que permite conocer más a fondo al público externo relacionado con la organización, su enfoque comunicativo se centra en roles asumidos y significados compartidos, y hace énfasis en todos los aspectos culturales que intervienen en el proceso comunicativo[CITATION Tre15 \l 22538].

Perspectiva Estratégica: Es un proceso dinámico y transversal que estudia la correspondencia entre las acciones comunicativas y los objetivos que la impulsan cuyo objetivo es el monitoreo del proceso estratégico y el potenciar al talento humano [CITATION Tre15 \l 12298].

I.1.12. Teorías del comportamiento en las organizaciones

I.1.12.1. Teoría Clásica

Entre sus autores más importantes se destacan Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de management), quienes establecieron modelos organizacionales sistemáticos con la finalidad de desarrollar las necesidades de la sociedad industrial de la época. Esta

teoría se centra en la toma de decisiones, establecer reglas y reglamentos, una comunicación formal, jerárquica y planificada para lograr eficiencia y productividad[CITATION Rod05 \l 22538].

I.1.12.2. Teoría Humanista

Su principal exponente es Elton Mayo, cuya finalidad es el análisis del empleado y la analogía entre los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo y su relación con la producción. Esta teoría demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, no es posible alcanzar metas comunes. otros aspectos incluidos en esta teoría son: El reconocimiento a la clase obrera a través de la atención a sus necesidades y la equidad como eje transversal para la supervisión del trabajo[CITATION Ber15 \l 22538].

I.1.12.3. Teoría de Sistemas

Es la relación que existe entre los subsistemas constitutivos de la organización con el entorno y la interdependencia de la misma, sostiene que toda organización es un sistema social abierto y determinante en sí mismo debido a las interacciones con el medio ambiente. Eric Trist, Daniel Katz y Robert Kahn concluyen que la meta principal en toda empresa debería ser lograr la máxima eficiencia a través de la comunicación [CITATION Rod05 \l 12298].

I.1.12.4. Teoría de la Administración Científica

El principal representante de este enfoque es Tayloor (1895-1915), fundamentado en el sistema de pago por pieza o tarea. Los principios de ésta tarea son el trabajo, el monitoreo, los incentivos y los recursos. Estos principios son articulados por ejes transversales como: Asignación de tareas por capacidades,

capacitación a trabajadores, la planeación y la ejecución[CITATION Ber15 \l 22538].

I.1.12.5. Teoría de la Burocracia Ideal

Propuesta por Weber (1864-1920), es un enfoque orientado a las estructuras. Se fundamenta la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Sus características principales son la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones interpersonales[CITATION Ber15 \l 22538].

Capítulo II Marco Referencial

II.1. Sector Acuícola

II.1.1. Antecedentes

La pesca se origina miles de años atrás, cuando la emperatriz Zingó creó un anzuelo con una aguja y granos de arroz como carnada, con hilos de su traje confeccionó una cuerda, la misma que ató a una larga vara para poder atrapar truchas en uno de los ríos cercanos. Existe evidencia de documentación proveniente de la China la cual describe a la pesca como una actividad recreativa, más allá de considerarse una actividad de ocio y recreación, su principal función u objetivo era la de satisfacer la necesidad de alimentar al ser humano. Con esta idea nos remontamos a los inicios de la pesca en la Edad de Piedra, en donde se limitaba simplemente a la recolección, y con el pasar de los días esta técnica fue mejorando con la implementación de utensilios comúnmente utilizados en la caza de especies, tales como: lanza, arcos y flechas [CITATION EIH14 \l 12298].

II.1.2. Situación Mundial

Las capturas por pesca extractiva se han estancado. Desde hace una decena de años (alrededor de los años 80 y 90) han dejado de producirse millones de toneladas métricas sin presagios de que puedan recuperarse. Según la Food and Agriculture Organization (2006), el 52% de las 600 especies están explotadas, el 17% sobreexplotadas, el 7% agotadas y el 1% se recupera a pesar de las normativas de captura y vedas, o la regulación de la cantidad y potencia de los buques pesqueros [CITATION Cas131 \l 22538].

Paralelamente, el consumo mundial de productos acuáticos se ha duplicado en menos de un siglo, no sólo por el incremento de la población mundial, sino

también por el incremento de los hábitos alimentarios. En consecuencia, la industrialización de la acuicultura mundial ha tenido un incremento exponencial en los últimos 50 años, pasando de una producción de un millón de toneladas en los años 50, hasta la actualidad que se registran 50 millones de toneladas por año. La tasa media de crecimiento es del 8,8% anual, empleando alrededor de 11 millones de personas en el mundo[CITATION Cas131 \l 22538].

Tanto la pesca y la acuicultura juegan un papel importante, eliminar el hambre, la inseguridad alimentaria y la mala nutrición. Hoy en día se está consumiendo más pescado de lo acostumbrado, por lo que se está dependiendo más del sector pesquero, mientras más aumenta la demanda de pescado, el sector se hace más productivo y sostenible, se introduce nuevos y eficientes sistemas, se produce más toneladas (90 millones), se genera más fuente de trabajo y su comercialización logra alcanzar cifras millonarias en ingresos al sector (130.000 millones) lo que representa un gran porcentaje (54%) de la exportaciones a nivel mundial[CITATION Org14 \l 22538].

II.1.3. Situación del Ecuador

El objetivo principal de este punto es hablar sobre la producción, captura, y exportaciones del sector pesquero en el Ecuador, y así mismo las oportunidades que esta ofrece y las relaciones comerciales que pueden establecerse, las características que posee el clima Ecuatoriano favorece la existencia de una gran variedad de especies como son: atún, dorado, pez espada, wahoo, entre otros, y debido a esto en el país existen muchas empresas dedicadas a la captura, producción y exportación, lo cual hace que Ecuador sea reconocido a nivel mundial por sus productos de mar [CITATION PRO13 \l 12298].

La pesca en el Ecuador se desarrolla principalmente en las provincias de, Manabí en donde se concentra el mayor margen de producción con un 65%, Guayas con el 25 %, Santa Elena, Esmeraldas y El Oro con el 10% respectivamente, el sector se lo subdivide en industrial y artesanal y la actividad se da en tres fases: extraer, procesar y comercializar. Cuenta con aproximadamente 424 organizaciones pesqueras artesanales registradas debidamente en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) integradas por alrededor de unos 17.768 pescadores. Es una actividad que ha demostrado un gran desempeño y así mismo genera el ingreso de divisas las cuales representan un 16% de las exportaciones no petroleras y un 33% con respecto a la acuicultura [CITATION Vic14 \l 12298].

Existen cuatro sub-partidas que representan el 80% de las exportaciones del sector: atunes en conserva (54%), demás preparaciones y conservas de pescado (14%), harina de pescado contenido de grasa (2%) y en peso (7%), y filetes congelados no contemplados en otra parte (4%), con tasas de incremento anual del 11.50%, -9.62%, 14.52% y 14.37% respectivamente durante los últimos periodos, y en cuanto a productos exportados: pescado congelado excepto filete, pesca fresca o refrigerada, filetes frescos, refrigerados y congelados, conservas de pescado y elaborados de pescado. Las importaciones del sector muestran un crecimiento anual del 4.32% durante los últimos cinco años, a pesar de su baja en el 2012 generaron un ingreso de 88,420 millones de dólares en comparación con el 2011[CITATION PRO13 \l 22538].

Entre los países importadores más importantes se menciona a: Japón con una participación de mercado del 13.94%, Estados Unidos de América con un 11.47%, China con un 6.27%. Los mercados que más han crecido incluyen Suecia

con 8.84%, República de Corea con 6.39% y Tailandia con 6.34% [CITATION PRO13 \l 12298].

Tabla 2: Principales Especies Exportadas por Ecuador

NOMBRE COMERCIAL	ESPECIE
Atún	Thunus Albacares
Brótula Rosada	Brotula Clarkae
Carita	Selene Peruviana
Corvina	Cynoscion Stolzmanni
Dorado	Coryphaena Hippurus
Merluza	Merluccius Gayi
Mero Negro	Epinephelus Niphobles
Mero Rojo	Epunephelus Acanthistius
Mojarra	Diapterus Peruvianos
Pámpano	Prepilus Medius
Picudo	Sophyraena Ensis
Sierra	Scomberomorus Sierra
Tilapia	Oreochromis Niloticus
Wahoo	Acanthocybium solandri

Fuente: Tomado de PRO ECUADOR.

II.1.3.1. Barreras Arancelarias

Para un mejor entendimiento se expresa a través de la siguiente tabla las barreras arancelarias que se aplican en Ecuador dentro del sector pesca clasificándolo de acuerdo a la subpartida, producto, país destino, país en que se aplica arancel y el % de arancel aplicado:

Tabla 3 Barreras Arancelarias

SUBPARTIDA	PRODCUTO	PAIS DESTINO	PAIS QUE SE APLICA ARANCEL	% ARANCEL
1604.14.10	Atunes en conserva	Venezuela, España, Países Bajos, Estados Unidos	Estados Unidos	7.64%
1604.20.00	Demás preparaciones y conservas de pescado	España, Italia, Argentina y Venezuela	N/A	0%
2301.20.11	Harina de	Japón,	China	3.50%

	Pescado contenido grasa (2%) y en peso (7%)	Colombia, Australia, China		
0304.29.90.90	Filetes congelados no contemplados en otra parte	Estados Unidos, Canadá, España, Rusia	Rusia	7.50%

Fuente: Tomado de PRO ECUADOR.

II.1.3.2. Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias que se aplican a todos los productos del sector pesquero exportados por Ecuador van a depender siempre de los requisitos que establezca el país destino, a continuación se da detalla de manera breve la información de los principales socios comerciales:

Unión Europea: para poder exportar productos hacia los países que pertenecen a la Unión Europea se exige la emisión de un certificado sanitario, el cual garantiza que los productos han cumplido con la cadena de trazabilidad y las condiciones de conformidad establecidos por la UE, en Ecuador este documento es emitido por el Instituto Nacional de Pesca (INP)[CITATION PRO13 \l 22538].

América Latina: los productos con destino a cualquier país de América Latina deberán con cumplir con los requisitos que establece la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) de acuerdo al mercado objetivo[CITATION PRO13 \l 22538].

Estados Unidos: aquellos productos con destino final Estados Unidos deberán regirse a la regulaciones que establece la Food and Drug Administration (FDA) [CITATION PRO13 \l 12298].

II.1.3.3. Oportunidades Comerciales

Ecuador en los últimos periodos ha presentado un crecimiento del sector del 7.58% lo que representa un promedio anual del 6.15%, lo cual es sumamente beneficioso para establecer relaciones comerciales y generar oportunidades de negocio como lo ha venido haciendo hasta el momento con Japón, Estados Unidos, China, Francia, Alemania, Reino Unido, España e Italia [CITATION PRO13 \l 12298].

II.1.3.4. Contactos Comerciales

Las mejores plataformas que tienen las empresas que pertenecen al sector pesquero y que se dedican a esta actividad para establecer relaciones comerciales y negociaciones siguen siendo hasta hoy en día las ferias internacionales y revistas especializadas. En las siguientes tablas se muestran las más importantes:

[CITATION PRO13 \l 22538]

Tabla 4 Ferias Internacionales

FERIA	PAIS	CONTACTO
The International Boston Seafood Show (Boston)	Estados Unidos	www.bostonseafood.com
European Seafood Exposition (Bruselas)	Bélgica	www.euroseafood.com
Seafood Barcelona (Barcelona)	España	www.seafoodbarcelona.com
China Fisheries & Seafood Expo (Dalian)	China	www.chinaseafoodexpo.com

Fuente: Tomado de PRO ECUADOR.

Tabla 5 Revistas Especializadas

REVISTA	CONTENIDO	CONTACTO
Feder Pesca	Pesca en general	www.federpesca.net
Aqua Feed	Pesca en Reino Unido	www.aquafeed.co.uk
Fish & Chips Fast Food	Derivados de pesca, bocaditos	www.fcffmag.co.uk
Euro Fish Market		www.eurofishmarket-magazine.com

Fuente: Tomado de PRO ECUADOR.

II.1.3.5. Organizaciones Gremiales

Cámara Nacional de Acuicultura: representa a todas aquellas personas naturales y jurídicas que se dedican reproducir, cultivar, procesar y comercializar especies provenientes del mar, así como aquellas que realizan actividades conexas.

Asociación de Atuneros del Ecuador (Atunec): con sede en la ciudad de Manta se encarga de concentrar a todos los armadores atuneros para el desarrollo de estrategias y optimizar las operaciones de las flotas atuneras a nivel nacional. Se trata de una agrupación capitalizada y de altos montos de inversión[CITATION PRO13 \l 22538].

Asociación de Exportadores de Pesca Blanca (ASO EXPEBLA): creada en el año de 1994, cuyo propósito principal es el desarrollar de manera sustentable a todas aquellas empresas que se dediquen a la exportación del producto pesca, entre las más destacas se nombran las siguientes (empresas socias): FRIGOLAB, GONDI, MARDEX, FRESMAR, PEFREXPORT, AGROL, PESNUSAN, las mismas que representan el 70% de las exportaciones[CITATION PRO13 \l 22538].

Centro Nacional de Acuicultura en Investigaciones Marinas: su principal objetivo es el de establecer vínculos entre el Estado, el Sector Productivo y la Comunidad Académica, a través de la sustentabilidad de la acuicultura y la biodiversidad marina con la ayuda de investigaciones de índole científica, avances tecnológicos y capacitaciones [CITATION PRO13 \l 12298].

II.1.3.6. Tecnología e Innovación

Se trata de un sector con los avances tecnológicos avanzados. Se presentan para la mejora de la elaboración y comercialización de productos provenientes del mar, es por eso que la mayoría de las empresas privadas se encuentran en la implementación de nuevos sistemas a la hora de procesar y producir, como es el caso del sistema de ecoetiquetado el cual busca facilitar el ingreso en los mercados ecológicos y a su vez agregar valor a sus productos y crecer en los mercados a nivel mundial, lo cual también contribuye a la conservación del medio ambiente [CITATION PRO13 \l 12298].

Como lo indica la Marine Stewardish Council (MSC) las empresas están adoptando este tipo de certificaciones que hacen de que la actividad sea más sostenible. Recientemente se han implementado ciertas iniciativas que facilitan el proceso del ecoetiquetado en el sector pesquero, a continuación se citan las más relevantes: [CITATION PRO13 \l 12298]

Marca de origen: consiste en el etiquetado de pescado de acuerdo a su origen y especie, lo cual ha permitido un rastreo y una identificación más efectiva, logrando ventajas competitivas y un ordenamiento de la pesca [CITATION PRO13 \l 12298].

Etiquetas Dolphin Safe (delfines a salvo): iniciativa creada por un grupo de productores de los Estados Unidos quienes denominaron al atún producido en

su país como dolphin safe y así mismo se establecieron los criterios para la captura de esta especie, todo en beneficio de la conservación de la misma [CITATION PRO13 \l 12298].

Etiquetas de pescado orgánico: este tipo de sistema de etiquetado se lo implemento básicamente para dar a conocer al consumidor que su producto ha sido procesado sin agregados artificiales en especial fertilizantes y pesticidas sintéticos y que creció con técnicas de manejo granjero acordes para la conservación de la especie y del medio ambiente [CITATION PRO13 \l 12298].

II.2. Contribución de la Pesca al Desarrollo Sostenible

Como se lo ha indicado anteriormente en este trabajo de investigación tanto el sector pesquero como la acuicultura cumplen una función principal en el diario vivir de alrededor 2.900 millones de seres humanos y asegura que estos tengan un alimento en sus mesas y de esta manera disminuir los índices de pobreza en el mundo, el pescado y sus derivados son objeto principal de los comercios, los mismos que han llegado a constituir un 37% de la producción total en los mercados internacionales[CITATION Org10 \l 22538].

Según informes de la FAO (2006) los países en vías de desarrollo también representan un papel importante en la industria pesquera, aportando un incremento del 79% en producción y del 49% en exportaciones mundiales, representando un 59% en términos de valor y cantidad exportada. Es por esto que alrededor de 43,5 millones de personas tienen ingresos económicos importantes ya sea por la pesca o la acuicultura, recalando que solo el 34,8 millones de personas se dedican a la pesca artesanal de pequeña escala.

II.3. Empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.

II.3.1. Caracterización Histórica

La compañía Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A. inicio sus actividades 11 años atrás (2005) en las antiguas instalaciones de Industrias del mar LUBAR C. Ltda., fábrica procesadora de conservas de enlatados de atún, sardina y pesca blanca, entregada como herencia por parte del Sr. Luis Emilio Barcia Flores (+) a su hijo Ing. Luis Javier Barcia Ubillús y nietos Ing. Javier Eduardo Barcia Dufflart, Ing. Ana Belén Barcia Dufflart y Sr. Mario Andrés Barcia Dufflart.

Al ser constituida la empresa iniciaron como accionistas el Ing. Javier Eduardo Barcia Dufflart con el mayor número de participación de acciones motivo por el cual ha venido representado a la misma hasta el día de hoy como su Presidente y el Sr. Galo Gabriel Muentes Avellaneda quien en los primeros años fue su representante legal, posteriormente se unió al grupo de accionistas el Sr. Mauricio Rafael Barcia Ubillús, quienes aportaron con el capital inicial.

Al año 2015 los accionistas que conforman Fricopes S.A. son: Ing. Javier Eduardo Barcia Dufflart, Sr. Galo Gabriel Muentes Avellaneda, Sr. Rafael Barcia Ubillús, Ing. Ana Belén Barcia Dufflart y la Sra. María Eugenia Dufflart Platón quien representa legalmente a la compañía en su calidad de Gerente General.

II.3.2. Caracterización Estructural

Fricopes S.A. está considerada como una empresa familiar (PYMES) semi-industrial cuyo objetivo social es la extracción, congelación, conservación y comercialización de alimentos para el consumo humano, cuyas materias primas sean extraídas del océano.

Su visión es convertirse y mantenerse como una de las principales empresas del sector pesquero de la ciudad de Manta y de la provincia de Manabí a través de la venta de sus productos, por lo cual se encuentra en constante actualización de sus procesos productivos y adquiriendo nuevas tecnologías, lo que permitirá en un futuro expandir sus negocios a nivel global, ofrecer productos y servicios en una mayor dimensión e incrementar su número de clientes y sus ingresos.

II.3.2.1. Ubicación

Urbanización Arroyo Azul, Barrio Hugo Mayo Calle Emiliano Barcia, Km 4 ½ de la Vía Manta – Portoviejo – Manabí, Ecuador.



Figura 5 Ubicación Geográfica Ericopes S.A.
Fuente: Tomado de Google Maps.

Organigrama Funcional

De acuerdo a lo publicado por Sainz (2015), el Organigrama Funcional Es un esquema jerarquizado que utiliza el mapa de proceso de la empresa como marco de referencia. Caracteriza el contenido de los puestos de trabajo, es decir, las actividades y tareas a desarrollar en cada uno de ellos (Sainz, 2015, pág 305).

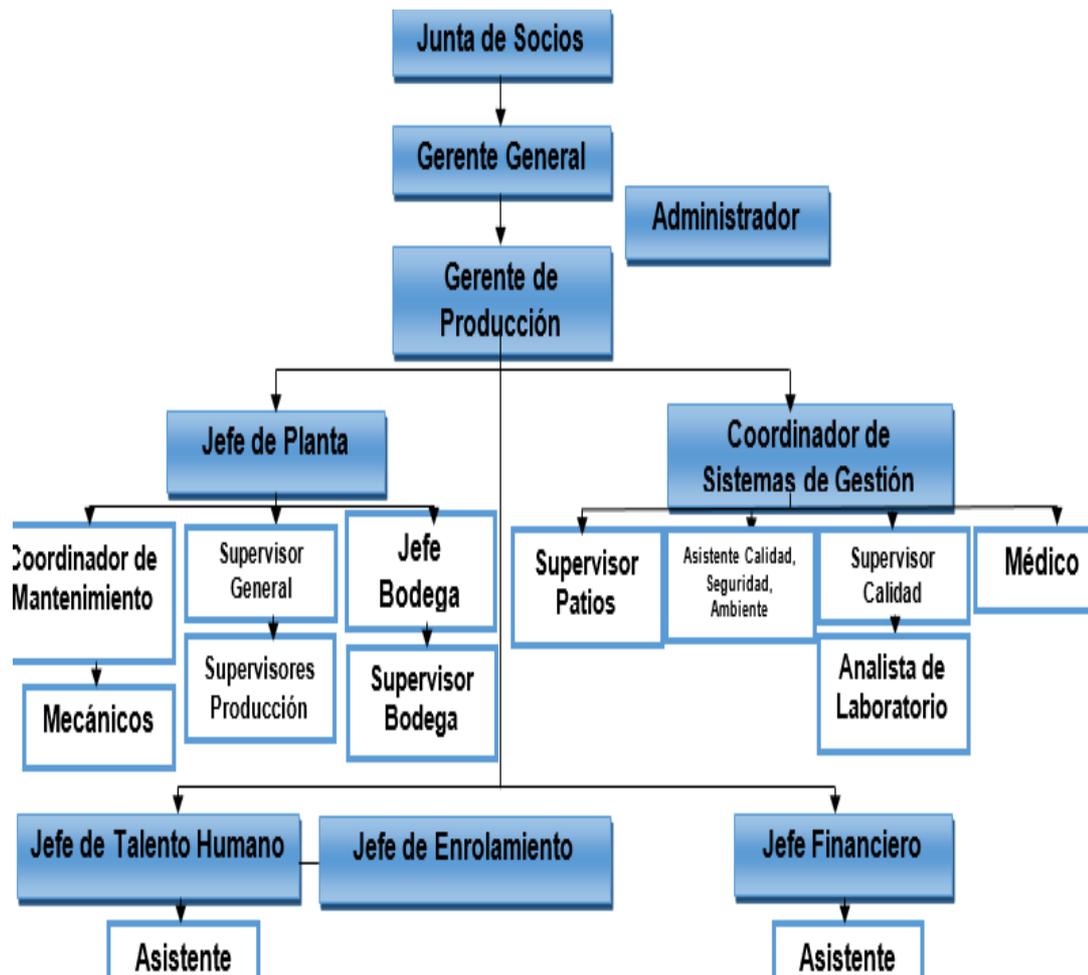


Figura 6 Estructura Organizacional Fricopes S.A.
Fuente: Tomado de Barcia (2011)

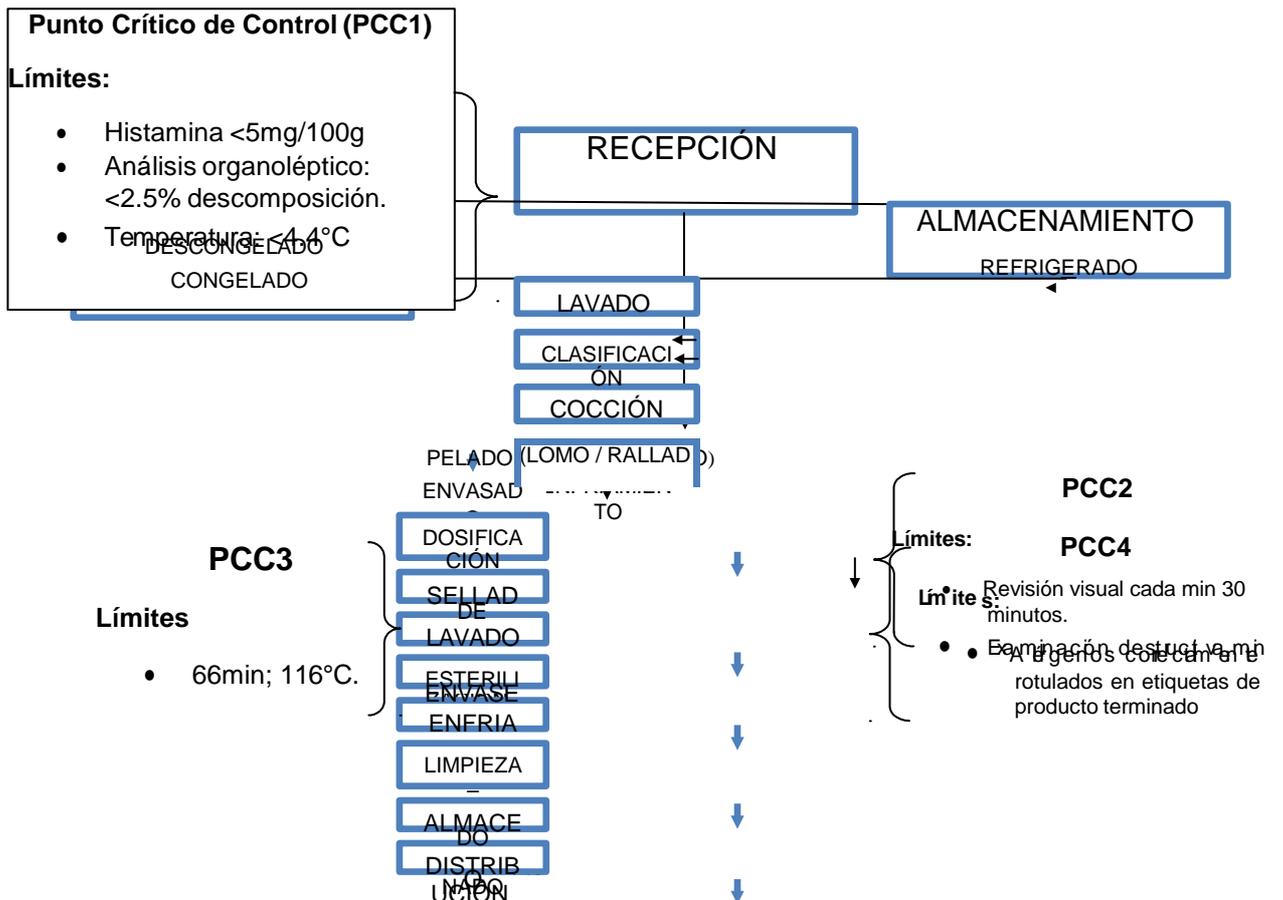


Figura 7 Diagrama Proceso de Sardina (aceite y salsa de tomate)

Fuente: Tomado de Barcia (2011)

II.3.2.3 Descripción de Procesos

Recepción de materia prima: Una vez que llega la materia prima a las instalaciones de la planta se debe cumplir con los siguientes pasos establecidos:

Se verificar la limpieza exterior e interior del transporte del proveedor y que el área donde esté la materia prima tenga techo o cubierta de lona, que las paredes estén recubiertas de fibra de vidrio, libres de cualquier residuo de sangre, lodo, madera u otro material extraño[CITATION Bar13 \l 22538].

Se inspecciona que el hielo que cubre al pescado, se encuentre limpio, libre de materia extraña y lo más íntegro posible, sin mayor derretimiento, y se

procede con la inspección visual de parásitos (*Katsuwonus pelamis*; *Euthynnus lineatus*; *Auxis rochei*)[CITATION Bar13 \l 22538].

Antes de proceder con la descarga de la pesca se toma una muestra de la misma para verificar la temperatura con la que ha llegado, la cual no debe sobrepasar los 4.4 °C para pescado fresco y -7°C para congelado, como promedio mínimo entre 12 pescados, esto mediante la utilización de un termómetro calibrado con el patrón interno[CITATION Bar13 \l 22538].

Se continúa el proceso de recepción realizando la evaluación sensorial, la cual consiste en detectar anomalías en la piel, olores extraños, textura blanda y una inspección general del sabor, tanto del pescado crudo como del pescado cocido. Visualmente se inspecciona su superficie observando que el pescado se encuentre íntegro y libre de parásitos, se toma una muestra mínima de 118 pescados y aquellas que se encuentren con más del 2.5% de descomposición se las rechaza, es decir en 118 pescados se rechaza si se encuentran 2 pescados descompuestos[CITATION Bar13 \l 22538].

Si el análisis organoléptico revela que el pescado está en óptimas condiciones, se envía una muestra de mínimo 18 pescados del lote al laboratorio para confirmar las buenas condiciones de la materia prima por medio de análisis físicos-químicos. Si el análisis de histamina excede los 5 mg/100g (50 ppm) se rechaza el lote, si está dentro del rango es aceptado[CITATION Bar13 \l 22538].

La parte anterior más baja del lomo se identifica como el mejor lugar para recoger una muestra de peces de gran tamaño para el análisis de la histamina. Cuando el análisis de histamina se realiza como una acción correctiva, se recomienda que cualquier pez que exceda de la temperatura interna en la

recepción de los límites críticos se incluya en la muestra, en caso de que la prueba falle no es aconsejable realizar otra[CITATION Bar13 \l 22538].

Si dicha muestra presenta signos de alteración (pérdida del color, textura, presencia de olores y sabores extraños), falta de hielo; se procede al rechazo del lote. Si las características detectadas corresponden a materia prima en buen estado de frescura y los análisis de histamina dentro de parámetros de calidad se aprueba el lote y procede a su descarga[CITATION Bar13 \l 22538].

Descarga de materia prima: El pescado es descargado en gavetas o contenedores de cloruro de polivinilo (PVC), previamente lavados y desinfectados para el efecto, manualmente con ayuda de palas plásticas cuidando que no se estropee. Se debe tener cuidado de no aplastar el producto utilizando palas plásticas o rastrillos planos para manipular el pescado. Se evita que las palas plásticas o rastrillos entren en contacto con el piso; una vez utilizadas deberán ser lavados y colocados en sus respectivos ganchos. La materia prima no debe rebosar las bandejas o contenedor[CITATION Bar13 \l 22538].

Una vez descargado el vehículo, la materia prima no debe permanecer mucho tiempo a temperatura ambiente debe guardarse en cámaras refrigeradas inmediatamente hasta la hora del proceso, previamente con la ayuda de tarjetas de identificación se asignará un número de lote que lo identificará a lo largo de todo el proceso. En caso que el producto sea expuesto al ambiente por transporte o movilización del mismo debe ser embalado, cubierto con film máster o lona para evitar así la contaminación. Se estima un tiempo de 10 minutos por tonelada para el proceso de descarga de pescado[CITATION Bar13 \l 22538].

Almacenamiento y Refrigerado: Si el pescado no va a procesarse inmediatamente después de recibirse en la planta se guarda en cámara a una

temperatura entre -10°C a -20°C ; el pescado contenido en los contenedores debe ingresar a ella a una temperatura máxima de 4.4°C , y mantenerlo de -7°C a 20°C hasta el momento en que vaya a procesarse. Al momento de almacenar la pesca, debe ser identificada con la siguiente información: nombre del proveedor, especie, tamaño y peso, cantidad, procedencia y fecha de descarga. La puerta de la cámara frigorífica debe ser cerrada inmediatamente después de cada entrada o salida de producto [CITATION Bar13 \l 22538].

Se monitorea y verifica de manera constante la temperatura de las cámaras y de la espina del pescado, esta última como ya se mencionó debe estar por debajo de $4,4^{\circ}\text{C}$. En caso de que exista una desviación se deberá separar el lote y tomar una muestra representativa, la misma que debe estar compuesta de por lo menos 18 pescados que presenten temperaturas por fuera del rango, inmediatamente se dispondrá de más hielo de ser necesario al lote en cuestión. Si el resultado de los análisis están por encima de $5\text{mg}/100\text{g}$ el lote deberá ser desechado, y si los resultados están dentro del límite se debe procesar el lote lo más pronto posible [CITATION Bar13 \l 22538].

Como medida de prevención las cámaras están dotadas de dos equipos de enfriamiento por si se presentara alguna falla mecánica en alguno de los equipos. Además si hubiera fallas con la energía eléctrica la planta cuenta con dos generadores para este tipo de situaciones [CITATION Bar13 \l 22538].

Congelado: Si se tiene suficiente pescado en las cámaras refrigeradas, se procede a la congelación; la cual se efectúa en túneles cuya temperatura mínima debe ser -18°C . Se guarda el pescado máximo un mes para el atún y 15 días para la sardina, el mismo que para sacarlo a producción deberá cumplir con los estándares de calidad [CITATION Bar13 \l 22538].

Descongelación: Previa disposición del departamento de producción, se procede a sacar de las cámaras los lotes a procesar aplicando el sistema FIFO (first in first out por sus siglas en inglés). La pesca debe ser descongelada hasta que la temperatura promedio del espinazo alcance de -2 a 0°C, el tiempo de descongelación del pescado lo marca el tamaño del mismo y no debe exceder las doce horas. En caso de una desviación se procede con los pasos explicados previamente en los procesos anteriores[CITATION Bar13 \l 22538].

Para el descongelamiento el producto se coloca en los contenedores sobre pallet plásticos y estos a la vez en las cámaras de descongelamiento a temperatura ambiente. El descongelamiento se lo realiza en seco, la mínima cantidad de agua y sangre producto de la descongelación es eliminada mediante el sistema de drenaje diseñado para el efecto y cuenta con sistema de retención de sólidos[CITATION Bar13 \l 22538].

Se lleva un registro mediante reporte con los datos necesarios para un control efectivo que incluye: tipo de producto, temperatura, inicial y final, fecha y hora de salida de cámara y fecha y hora final de la descongelación; lote y las acciones correctivas en caso de ser necesarias[CITATION Bar13 \l 22538].

Dosificación líquido de cobertura: Los envases antes de entrar y al salir del exahuster son dosificados con el líquido de gobierno: aceite vegetal comestible, agua o una mezcla de ambos; el cual debe estar caliente (temperatura entre 75 oC y 85oC), para ayudar en la evacuación de gases y posterior vacío. Dos buenas razones para obtener vacío son: (Barcia, 2011)

- Debido a que la presión positiva en el envase aumenta considerablemente durante el tratamiento térmico, el vacío parcial que puede existir en el

envase contribuye a equilibrar dicha presión, reduciendo simultáneamente la posibilidad de que se produzcan deformaciones en el doble sello.

- Después del proceso térmico y enfriamiento, el vacío permite que la tapa y fondo del envase permanezcan cóncavos (Barcia, 2011).

Cocción: Se trata de una cocción mediante vapor por un tiempo y temperatura determinados de acuerdo al tamaño del pescado; cuyos objetivos son:

- Deshidratar parcialmente la carne, evitando que durante el tratamiento térmico en autoclave se liberen fluidos que se acumulan y cambian el aspecto del producto.
- Eliminar los aceites naturales, algunos de los cuales tienen sabores fuertes.
- Conferir a la carne propiedades deseables de textura y sabor.
- Coagular las proteínas del pescado y desprender la carne de la columna vertebral, es decir, ablandar la carne para que se separe fácilmente.
- El proceso dura aproximadamente 30 a 40 minutos dependiendo del tamaño del pescado (Barcia, 2011).

Sellado: La cerradora les produce en conjunto a la tapa y cuerpo, un doble sentido, el cual debe evitar el paso de material contaminante vinculado por el agua o aire al interior del envase una vez esterilizado. El cierre hermético es la operación mediante la cual se aísla totalmente del exterior el contenido del envase, de tal modo que puede resistir condiciones posteriores de elaboración y evitar contaminación. Es vital el adecuado cuidado y mantenimiento de las cerradoras, de allí que se comprueba su rendimiento (calibración) durante toda la jornada de trabajo, y a intervalos frecuentes:

- Cada 30 minutos se realiza inspección visual.

- Cada 4 horas se realiza inspección mecánica completa[CITATION Bar13 \l 22538].

Acciones correctivas:

- En caso de datos fuera de límites parar la línea, separar el producto desde el último registro de datos hasta el momento de identificación de la falla.
- Llamar paralelamente al equipo de mantenimiento.
- Verificar que el mantenimiento no contamine el producto.
- Si las condiciones lo permiten seguir laborando en las líneas alternas, de lo contrario si el mantenimiento toma un tiempo prolongado poner el producto en espera en cámaras de refrigeración.
- Enviar muestras al laboratorio para que se realicen los respectivos análisis al producto en cuestión.
- Enviar el producto en cuestión a observación.
- El producto se libera bajo la aprobación del departamento de calidad una vez hechos los análisis.
- Reanudar las operaciones cuando se haya solucionado el inconveniente [CITATION Bar13 \l 22538].

Lavado de envases: Antes del tratamiento térmico, los envases sellados se lavan para eliminar la materia sólida o líquida que puedan llevar adherida, la cual si se deja endurecer resulta difícil de desprender posteriormente. El lavado se efectúa en una lavadora automática con chorros de agua caliente a presión más desengrasante (grado alimenticio), para aumentar su eficacia[CITATION Bar13 \l 22538].

Esterilización: La esterilización industrial permite que el envase que ha sido llenado y herméticamente cerrado se mantenga inocuo en condiciones normales de almacenamiento, luego de destruir los microorganismos causantes de alteración. El objetivo principal del proceso térmico es: destruir todas las bacterias

y enzimas presentes, en especial el *Clostridium botulinum*, sus toxinas y esporas, es decir, permitir la obtención de un producto comercialmente estéril. Los tiempos y temperaturas necesarios para esterilizar el contenido del envase son suficientes para completar la cocción, son determinados mediante estudios de penetración de calor de los autoclaves[CITATION Bar13 \l 22538].

Las enzimas se inactivan a temperaturas bastante bajas, pero muchos tipos de bacterias denominadas termófilos son resistentes a temperaturas elevadas durante considerables períodos de tiempo especialmente si son capaces de formar esporas tal es el caso del *Clostridium botulinum*. Por tanto, la temperatura y duración del proceso deben ser tales que permitan la destrucción de esporas resistentes al calor que puedan estar presentes[CITATION Bar13 \l 22538].

Operaciones de esterilización:

- Identificar el producto: Nombre, lote, código, coche, autoclave.
- Medir la temperatura inicial de la lata más fría del lote.
- Medir la cantidad de cloro residual en el agua de enfriamiento de autoclaves.
- Verificar que los coches no estén excesivamente llenos.
- Cargar los autoclaves con producto.
- Cerrar los autoclaves.
- Realizar venteo (punto importante).
- Realizar tratamiento térmico (sardina oval: 110 minutos: 116°C /sardina tinapa: 85 minutos: 116°C.)
- Una vez concluido el proceso térmico iniciar el proceso de enfriamiento.
- Descargar los autoclaves.
- Disponer los coches en el área asignada para el enfriamiento[CITATION Bar13 \l 22538].

Acciones correctivas:

- En caso de que la temperatura inicial sea menor a 40°C, identificar el producto en cuestión y esterilizarlo inmediatamente y por separado, una vez esterilizado dejarlo en observación hasta liberación o rechazo por parte del departamento de calidad.
- En caso de que durante el proceso térmico el autoclave sufra algún percance y se pare el proceso, sacar inmediatamente el producto del autoclave averiado y disponerlo en otro autoclave en donde recibirá el tratamiento completo. Poner el producto en observación una vez esterilizado.
- Si el contenido del cloro está por debajo de los 0.3 ppm, agregar más cloro al agua y verificar que esté en el rango de 0.3 a 1.5 ppm, separar, identificar y dejar en observación el producto [CITATION Bar13 \l 22538].

Rociado – Enfriamiento: Concluida la cocción, se sacan los coches del cocinador y se lo rocía con agua potable 0.3- 1.5 ppm de cloro residual libre para evitar que la deshidratación del pescado continúe y se sobre-cocine el mismo [CITATION Bar13 \l 22538].

Limpieza – Etiquetado- Encartonado: Los envases esterilizados una vez fríos se limpian y etiquetan, son revisados uno a uno con el fin de que ninguna sea empacada con un cierre inadecuado, o que presenten algún signo de deterioro, luego se guardan en cajas de cartón destinadas para el efecto; las que son colocadas sobre pallets para posteriormente ser almacenadas [CITATION Bar13 \l 22538].

La etiqueta de los productos tiene bien identificado sus ingredientes, nombre comercial de la especie. Por lo cual el consumidor podrá tener conocimiento del tipo de pescado que está consumiendo para así evitar el consumo de productos alérgenos por personas sensibles a ellos[CITATION Bar13 \l 22538].

Almacenamiento en bodega: El producto es llevado a la bodega de almacenamiento. La condición de estas bodegas deben ser limpias, ambiente seco, temperatura ambiente[CITATION Bar13 \l 22538].

Distribución: Tomando el concepto de Aseguramiento de Calidad, se verifica que los parámetros dentro del proceso hayan estado bajo los límites críticos, si todo está correcto el producto es despachado para su distribución[CITATION Bar13 \l 22538].

II.3.3. Políticas de Gestión Integral

Cumplir: Con los requerimientos de nuestros clientes, mediante altos estándares de control dentro de nuestros procesos con el fin de comercializar productos de alta calidad, inocuos y salubres. Con todos los requerimientos legales, regulaciones vigentes, respecto a Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Mejoramiento del Medio Ambiente de trabajo, Seguridad Alimentaria y Medio Ambiente[CITATION Bar13 \l 22538].

Mejorar: De forma continua nuestros procesos de dirección, operativos y de apoyo, con el fin de que se cumplan los requisitos exigidos por el cliente en

cuanto al producto y proporcionar valor agregado para su mayor satisfacción. Continuamente el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional de los trabajadores mediante la gestión de una Unidad de Seguridad y Salud y un Servicio Médico quienes constantemente identificarán oportunidades de mejora. Continuamente el Sistema de Gestión de Medio Ambiente para garantizar la eliminación, disminución y/o mitigación de impactos negativos al ambiente y aumentar los positivos. Continuamente el Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria para proporcionar al consumidor final productos inocuos[CITATION Bar13 \l 22538].

Proveer: Un ambiente de trabajo adecuado para el bienestar de todos nuestros colaboradores, visitantes, proveedores y contratistas. Recursos de toda índole, que demanden nuestros procesos y Sistemas de Gestión para el mantenimiento y mejoramiento de los Sistemas de Calidad, Seguridad Industrial y Control Ambiental[CITATION Bar13 \l 22538].

Sociabilizar: Nuestro compromiso con la calidad e inocuidad, seguridad industrial y salud de los trabajadores y el medio ambiente mediante nuestra política a todo el personal contratista, visitantes e interesados[CITATION Bar13 \l 22538].

Capítulo III Diagnóstico de la Comunicación

I.2 Marco Metodológico

I.2.1. Métodos

I.2.1.1. Enfoque

El presente trabajo de investigación presentó un enfoque cuantitativo, con la finalidad de saber cuáles son las causas específicas que influyen en la falta de comunicación dentro de los procesos de producción.

I.2.1.2. Tipo de investigación

Entre los tipos de investigación aplicados se tuvo:

- No Experimental: Debido a que no se manipularon las variables en estudio. La información proporcionada por la empresa fue reflejada tal y cual se evidenció.
- De Campo: Se aplicó un estudio de campo debido a la realización de encuestas y entrevistas al personal de la institución para conocer su desempeño en torno a la comunicación interna dentro de la empresa.
- Descriptiva: Porque a través de la misma se evidenció e interpretó la situación actual de la empresa para la formulación de la propuesta de Plan estratégico de comunicación.
- Evaluativa: Se aplicó para analizar e interpretar los resultados obtenidos por las herramientas investigativas.

I.2.1.3. Técnicas e Instrumentos

La técnica utilizada en el estudio de campo fue la encuesta.

Encuesta: Con ésta técnica se recopiló información, utilizando para este fin un cuestionario con preguntas cerradas y de múltiple opción. Estas encuestas fueron aplicadas entre los trabajadores de la empresa.

I.2.1.4. Variables en Estudio

Las variables en estudios, se fundamentaron a partir de la siguiente idea a defender:

A través de la propuesta de plan estratégico de comunicación organizacional para la empresa FRICOPES S.A., se pretende alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en los procesos productivos internos.

- **Variable Independiente:** La comunicación interna
- **Variable Dependiente:** Productividad del talento humano en la empresa FRICOPES S.A.

I.2.1.5. Población y Muestra

Conforme (2015) considera que la población de estudio es aquella que, si se contara con suficientes recursos, se estudiaría en su totalidad. Como esto casi nunca es posible, de esta población en estudio se extrae una muestra aleatoria. A esta población de estudio es a la que la estadística garantiza la generalización (o inferencia) de los resultados obtenidos en la muestra, ya que, si efectivamente el muestreo ha sido aleatorio, se podrá calcular la distancia (en términos de probabilidad) entre los valores obtenidos en la muestra y los de la población de estudio [CITATION Bra13 \l 22538].

Tabla 6 Población Universo

Grupo Individuo	Tamaño Grupo
Jefes Departamentales	4
Personal Administrativo	8
Supervisores	5
Obreros	243

Fuente: Tomado de Barcia (2015).

A partir de la tabla 8 que enumera la distribución cuantitativa de los trabajadores de FRICOPES S.A., se realiza el respectivo cálculo de muestra idónea para la realización del estudio de campo utilizando la fórmula para determinar tamaño de muestra a partir de poblaciones finitas.

El universo establecido para investigaciones de campo con muestra a partir de una población finita (menor a 100.000 observaciones), se debe determinar a

partir de una fórmula especial que considere la población, la tasa del error, el intervalo de confianza y el porcentaje de probabilidad de ocurrencia o no ocurrencia de un fenómeno[CITATION Car141 \l 22538].

Para determinar el tamaño de la muestra se consideraron las siguientes variables:

Nivel de Confianza:	95%
Z:	1.96
Grado de Error	5%
Nivel de Ocurrencia (p)	50%
Nivel de No Ocurrencia (q)	50%

Con los datos anteriores se procedió a aplicar la fórmula: (Carrasco, 2014)

Dónde:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

N = Población	143
z = Intervalo del nivel de confianza	95% (0,95)
p = Nivel de Ocurrencia	50%
q = Nivel de No-Ocurrencia	50%
e = Grado de error	5% (0,05)

Cálculo de Muestreo: n= 149 observaciones

A un nivel de confianza del 95% se pudo determinar un tamaño de muestra de 149 observaciones.

I.2.1.6. Instrumentos de recolección de datos

El cuestionario utilizado para las encuestas (anexo 1) recoge las inquietudes señaladas en las preguntas de la investigación. La confección de los instrumentos pretende además cumplir con el objetivo específico que exige un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa FRICOPES S.A.

I.2.2. Materiales

I.2.2.1. Recursos Humanos

- Investigador
- Tutor
- Personal administrativo

I.2.2.2. Recursos Bibliográficos

- Libros
- Fichas de investigación
- Artículos y revistas científicas
- Computador
- Sitios y documentos webs

3.1.1.1 Recursos Económicos

- Propios

I3. Aplicación de la Encuesta

I3.1. PREGUNTA 1: ¿Cree usted que existe una comunicación adecuada en su área de trabajo?

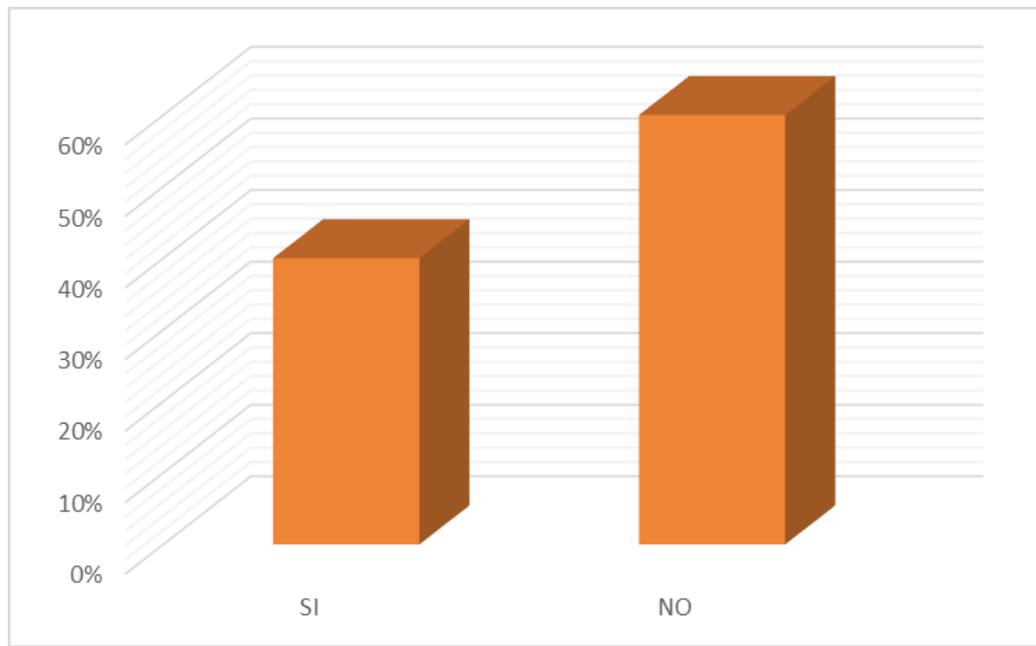


Figura 8 Resultados de Pregunta 1

El 60 % de los colaboradores de la compañía indica que el tipo de comunicación que se da no es la adecuada dentro del lugar de trabajo, mientras tanto el 40% de los colaboradores piensan todo lo contrario, que se circula la información de manera correcta.

Con esto se observa que existen falencias y barreras en los procesos comunicativos, las cuales deben ser corregidas para lograr una buena comunicación. Estas falencias sin duda afectan las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.

I3.2. PREGUNTA 2: ¿Cómo califica usted la comunicación dentro de la empresa?

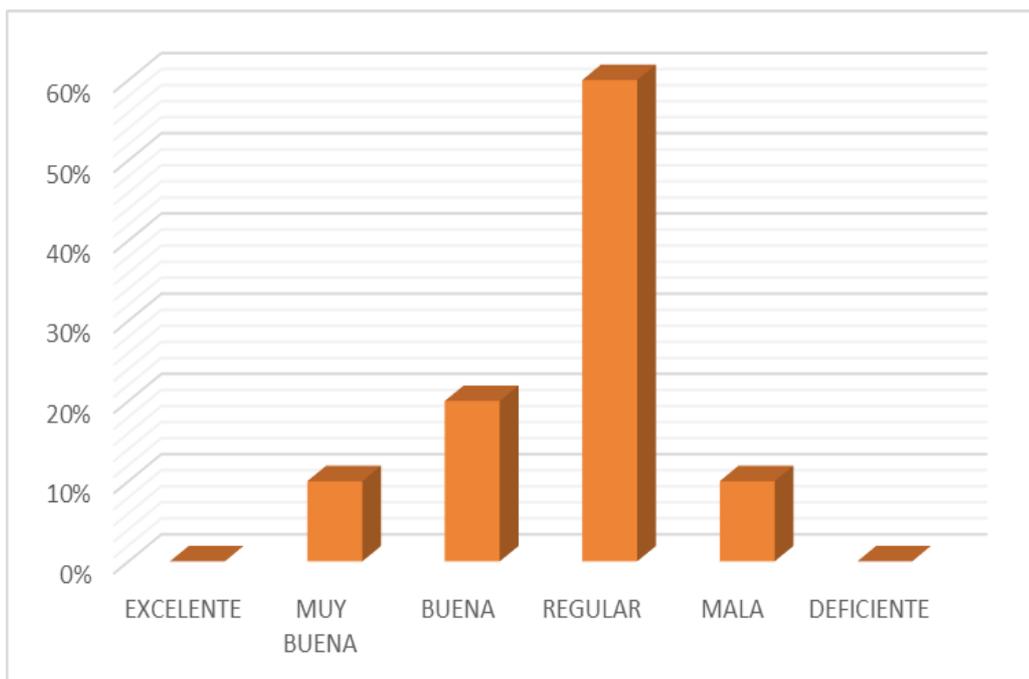


Figura 9 Resultados Pregunta 2

El 60% de los colaboradores indica que el sistema de comunicación que existe en la empresa es regular, el 20% dice que es buena, un 10% la califica como muy buena, el 10% restante piensa que es mala.

Las estadísticas muestran que la gran mayoría de encuestados entiende al nivel de comunicación dentro de la empresa como regular debido a que en la pregunta anterior había un 40 % que considera a la comunicación producida como adecuada. El segundo lugar de la opción *buena* es evidencia que existe un grupo de trabajadores que está conformes con el nivel de comunicación que se produce dentro de la empresa. Finalmente, una reducida proporción de la población concibe una mala comunicación.

I33 PREGUNTA 3: ¿Conoce usted la importancia de sus funciones en la empresa?

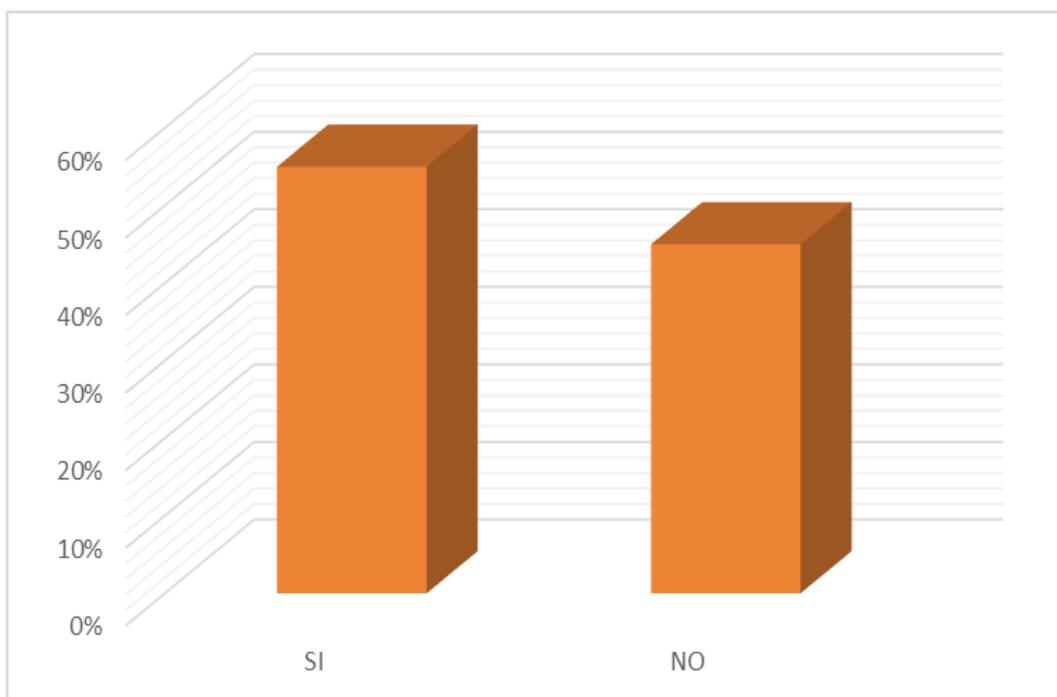


Figura 10 Resultados Pregunta 3

El 55 % de los empleados de la compañía conocen en su gran mayoría el por qué y el para qué de las funciones que realizan a diario. Esto indica que a pesar de las falencias que existen en los sistemas comunicativos, el personal está consciente de lo que está realizando, a diferencia del 45 % que no conoce la importancia de sus funciones.

Estas proporciones demuestran que la mayor parte de los empleados tienen una función conocida dentro de la estructuración de la empresa, lo que representa una ventaja por el sentido de pertenencia institucional de los actores. En torno al porcentaje que desconoce el tema, sería importante masificar una campaña o un programa que corrija esta imperfección.

I34 PREGUNTA 4: ¿Tiene una idea en general de cuáles son las funciones de la empresa?

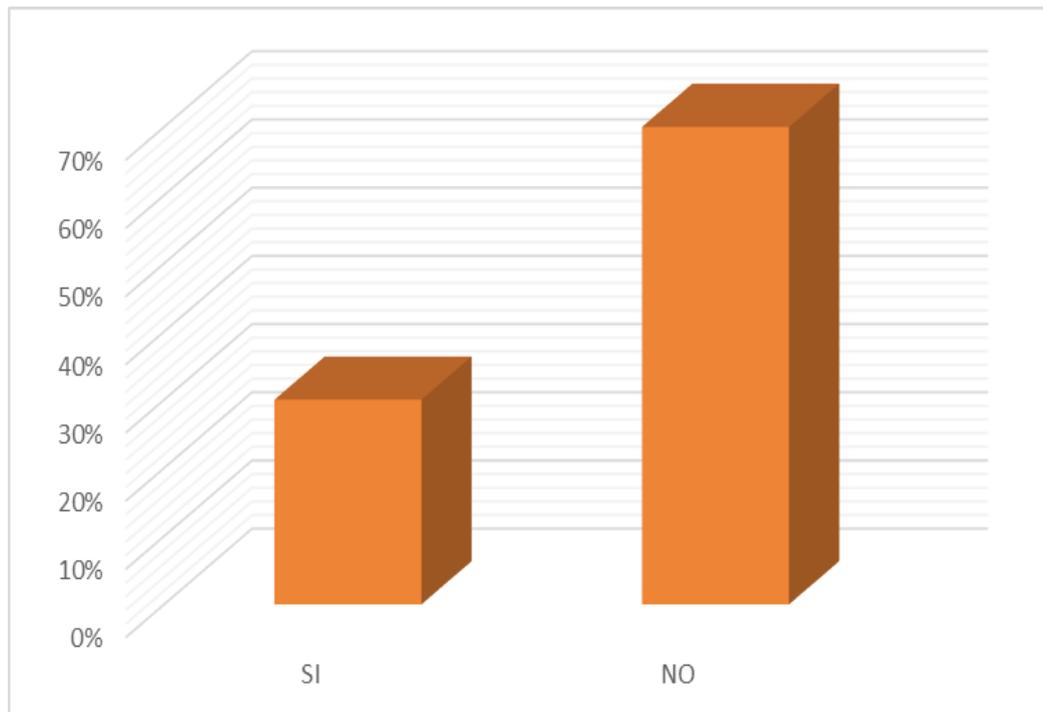


Figura 11 Resultados Pregunta 4

El 30% indica que si conoce las funciones principales de la empresa, a diferencia del 70% que no las conoce. Éstos resultados indican que se debe mejorar este punto a la hora de realizar la inducción al personal nuevo que ingresa a la compañía.

Es indispensable que el obrero conozca sus funciones dentro de la empresa. Existe una mayoría que desconoce sus funciones a pesar de que existe un manual, evidenciando desconocimiento por el mismo. Resulta obligatorio efectuar algún tipo de medida para evitar esta realidad entre los trabajadores en aras de mejorar el desempeño de cada uno de los actores.

I35. PREGUNTA 5: ¿Recibe a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo?

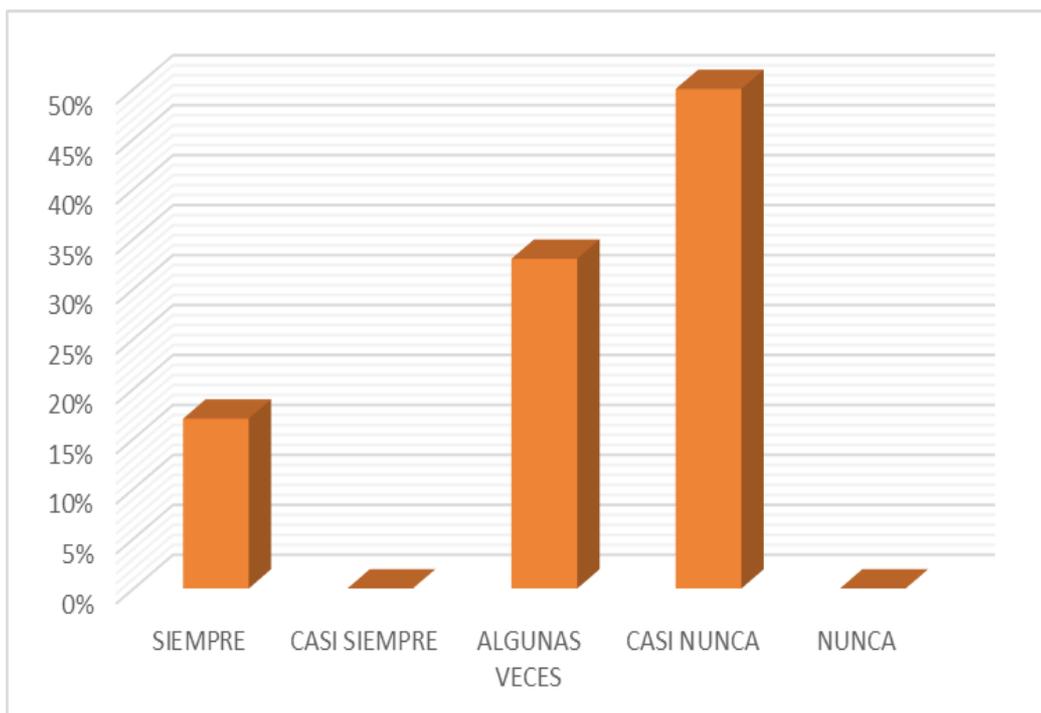


Figura 12 Resultado Pregunta 5

El 50 % de los colaboradores indica que nunca recibe la información a tiempo, el 33 % expresó que algunas veces recibe la información a tiempo, mientras que el 17 % dijo que siempre cuentan con la información a tiempo a la hora de realizar una tarea específica.

El mayor porcentaje determinó un problema en la gestión de la información, lo que es responsabilidad de los mandos medios. Es necesario verificar el origen del desfase, ya que ellos son los encargados de facilitar toda la información necesaria a la hora en que se asigna una tarea. Sin duda, es indispensable ejecutar un Plan Comunicacional en beneficio del organigrama institucional.

136 PREGUNTA 6: ¿A través de qué medio le gustaría recibir información?

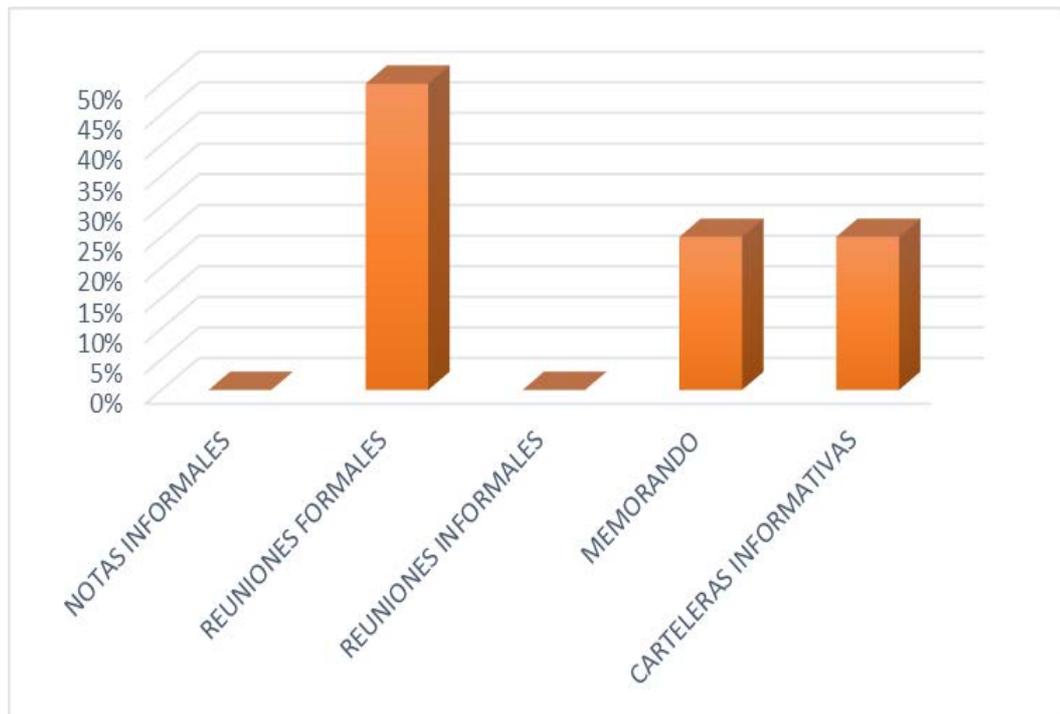


Figura 13 Resultados Pregunta 6

Al 50 % de los empleados le gustaría recibir información a través de reuniones formales, las cuales pueden ser por departamentos con una frecuencia semanal o cada quince días. Un 25 % prefiere los memorandos y el otro 25 % las carteleras informativas.

Esta pregunta es de gran ayuda a la hora de elaborar el plan que se propone en este trabajo de investigación, ya que se puede saber con exactitud lo que la fuerza laboral espera de los directivos y mandos medios de la empresa. Con esta identificación del problema y sugerencia de probables soluciones, queda expedita la vía para solucionar problemas comunicacionales en la empresa. Se podrá entonces delinear detalles específicos en la elaboración del Plan Comunicacional.

I37. PREGUNTA 7: ¿Considera usted que la mala comunicación incide en su desempeño laboral?

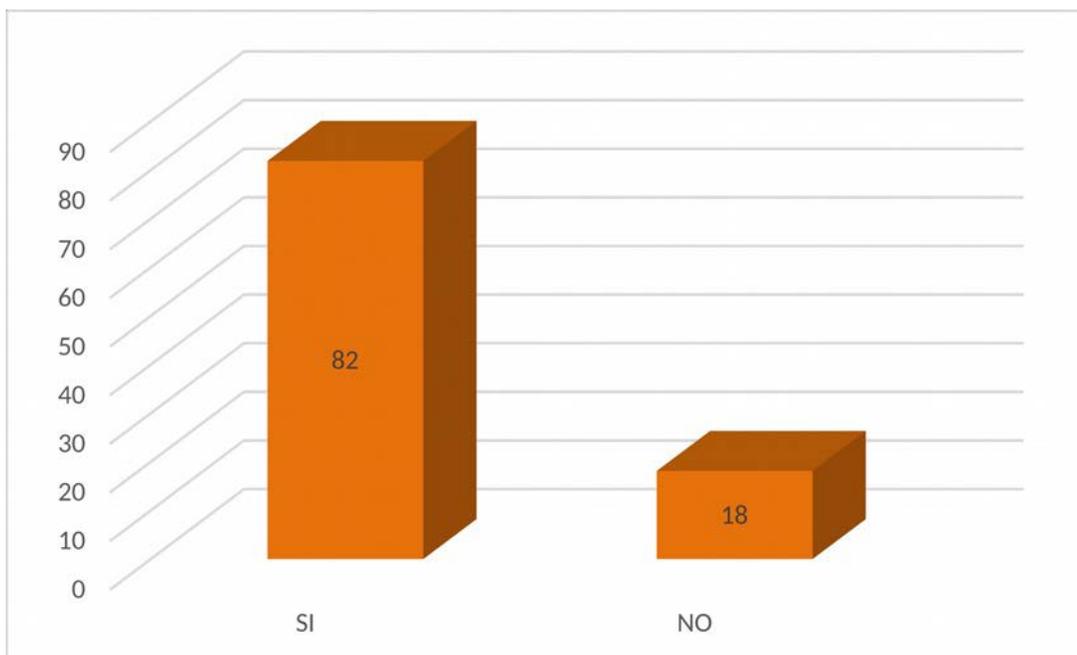


Figura 14 Resultados Pregunta 7

El 82 % de los trabajadores consideran que la mala comunicación interna incide en el desempeño laboral, mientras que el 18 % cree que este factor no tiene mayor importancia sobre sus actividades laborales. Al existir una gran mayoría de trabajadores incididos por la mala comunicación en su desempeño laboral, se responde la tercera y cuarta pregunta de la investigación, demostrando la importancia en el ambiente laboral de la empresa que tiene la comunicación interna.

La pregunta es clave para el desarrollo de las políticas internas de manejo de la comunicación y de la información. Este detalle demuestra que la mala comunicación existente dentro de la empresa afecta al desempeño laboral de los actores.

I38. PREGUNTA 8: ¿Considera usted que se debería mejorar el sistema de comunicación interno dentro de la empresa?

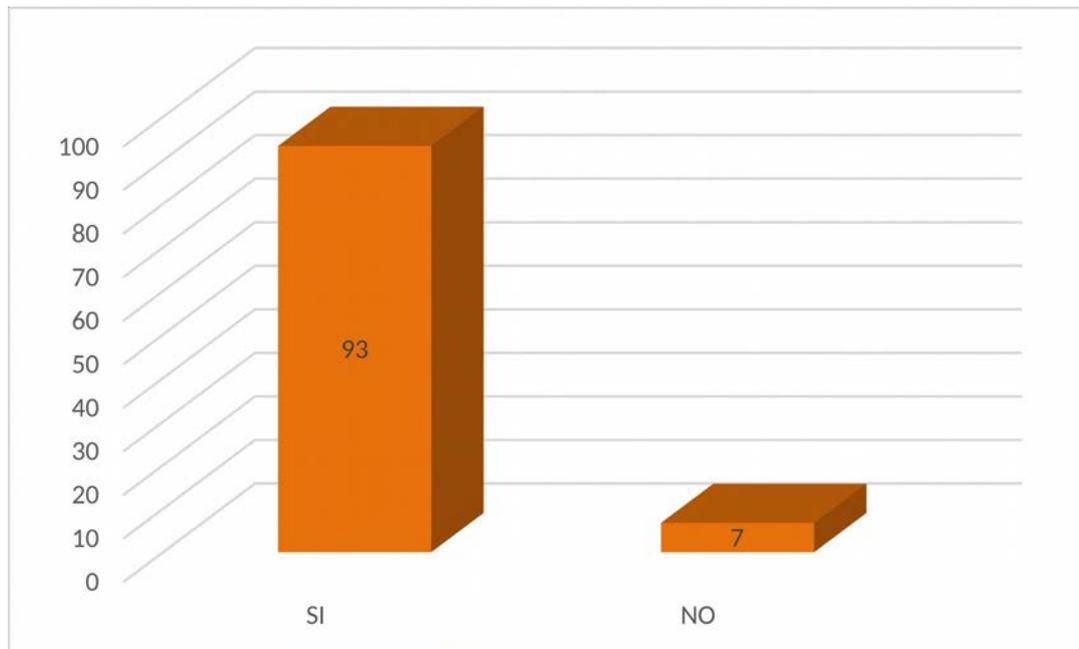


Figura 15 Resultados Pregunta 8

El 93 % de trabajadores consideran necesario introducir mejoras en el sistema de comunicación interno de la empresa. El restante 7 % no contempla con importancia este aspecto. Se puede apreciar que a mayoría absoluta aspira a que la calidad de la comunicación mejore en aras de incrementar el desempeño laboral.

Las mejoras de la comunicación interna en la empresa, deben contemplar el manejo eficiente de los momentos y los escenarios en los que se producen los espacios comunicativos. A partir de esta primicia se debe detallar un Plan Comunicacional eficiente, que contemple las limitaciones encontradas en el diagnóstico e implemente medios y reactivos para la configuración de una comunicación fluida y eficiente. Los costos para la elaboración e implementación de este plan deben ser bajos.

Capítulo IV Propuesta

I4. Título de la Propuesta

Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la compañía Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A. en la ciudad de Manta.

I5. Generalidades

Sainz (2012) se refiere al Plan Estratégico de la siguiente manera: Es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer expectativas de sus diferentes grupos de interés.

A continuación se configura un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la compañía FRICOPES S.A. Esta herramienta de la planeación recoge información recabada en el diagnóstico elaborado en el capítulo anterior, por medio del cual se pudieron definir las necesidades de comunicación en la misma, específicamente en el área de producción. Ya su vez analizar las vías empleadas actualmente, de tal manera que puedan ser optimizadas y que puedan incorporar mejoras para la organización.

I6. Análisis de la Situación Actual

Actualmente en su gran mayoría la información que se circula entre los colaboradores de FRICOPES S.A. se difunde por medio de correo electrónico. Tanto el personal administrativo como el de producción poseen sus propias cuentas para poder comunicarse entre sí, las cuales son estrictamente de uso organizacional, para difundir información relevante a la compañía.

Cuando se necesita que todo el personal esté al tanto de un tema en específico, se transmite la información desde los mandos altos (dirección general, gerencia general, gerencia de producción) hacia los mandos medios (jefes departamentales, supervisores), y éstos a su vez se la dan a conocer a sus subordinados (obreros), esto se lo hace a través de las reuniones de área o departamentales las cuales tienen cita una vez por mes. También se cuenta con carteleras informativas las cuales son de gran apoyo a la hora de transmitir información sobre temas de interés.

FRICOPES S.A. posee un reglamento interno, un manual de procesos, y descripciones de cargos y funciones los cuales dan a conocer paso a paso las instrucciones a seguir para realizar un trabajo de manera eficiente. A pesar de que la compañía cuenta con herramientas básicas, importantes, de fácil acceso y uso, las cuales forman parte de todo proceso comunicativo fundamental y que aseguran un perfecto flujo de información, se evidencian falencias y errores, para ser más específicos la productividad dentro de los procesos productivos es relativamente baja.

La presente propuesta permitirá descubrir cuáles son los factores que están creando barreras a la hora de comunicar y el por qué los colaboradores no están rindiendo en su 100%. Así mismo que se conozca más acerca de la misión, la visión, las estrategias, los objetivos y que cada individuo que colabora dentro de la compañía se familiarice más con la misma y sepan de manera formal las funciones que deben cumplir.

I7. Justificación de la Propuesta

El diseño de este de plan enmarcado en el trabajo de investigación, está justificado por la existencia de factores que están interrumpiendo los procesos comunicativos dentro de la empresa y por el bajo rendimiento de sus colaboradores en los tiempos de respuesta en tareas asignadas dentro de los procesos en áreas operativas.

Para la sociedad en general el diseño, la propuesta y la información contenida dentro de este plan, será de gran ayuda para otras empresas del sector pesquero que deseen implementar un proyecto similar o deseen mejorar sus procesos de comunicación.

Para los habitantes de la ciudad de Manta, se está proporcionando una guía, la cual cuenta con conceptos, pasos, reglas e información sobre temas específicos utilizados por las empresas para gestionar una buena comunicación.

I8. Objetivos Estratégicos

- Enumerar las estrategias de la compañía para la implementación y administración del plan.
- Determinar un ambiente laboral que promueva la comunicación entre los actores de la empresa para mejorar los indicadores productivos de la misma.
- Establecer lineamientos estratégicos que logren encaminar el futuro de la comunicación dentro de la compañía.
- Determinar las metas, objetivos, indicadores y resultados esperados que articulen un control de la gestión y permita tomar decisiones correctas.

I9. Matriz de Estrategias

Antes de dar inicio al desarrollo de la propuesta se plantea las siguientes guías a seguir para una correcta administración del proyecto:

- Informar todo lo que se abarque en las reuniones departamentales y dar a conocer cuáles son las decisiones tomadas.
- La persona responsable del desarrollo de la propuesta debe de vez en cuando dar recorridos por todas las áreas involucradas en el proyecto y verificar que se estén cumpliendo con los roles y funciones asignadas.
- Registrar mediante una bitácora todo logro y falla que se genere durante el desarrollo de la propuesta.
- La persona responsable del desarrollo de la propuesta deberá siempre generar comunicación para el correcto desarrollo de la estrategia.
- Todos deben participar en el desarrollo de la propuesta.
- La estrategia organizacional deberá formar parte del desarrollo de la propuesta para lograr un plan de comunicación organizacional exitoso.
- Establecer charlas con todos los involucrados acerca de los planes, objetivos y metas que desea cumplir la compañía.

Tabla 7 Matriz de Estrategias

Estrategia	Objetivo	Indicadores	Medios	Responsable	Evaluación
Fortalecimiento de la capacidad productiva del empleado.	Mejorar las capacidades del personal	Los empleados elevan su nivel de desempeño.	Reuniones formales, Conferencias, Planes de capacitación	Gerencia, Talento Humano	Tres meses después, se evaluará cuantitativamente el porcentaje de aplicación de los conocimientos.
Mejoramiento tecnológico de los procesos industriales.	Reducir costos y mejorar la calidad de los productos	60 días después se habrá reducido al menos un 15% el costo de producción para elaboración de productos.	TV interna, Banners, sesiones de grupo, reuniones de pequeños grupos, afiches-murales, video conferencia	Gerencia, Jefatura Financiera, Talento Humano, Gerencia de producción, Jefatura de planta, Coordinación de Sistemas de Gestión.	Dos meses después, se evaluará cuantitativamente la reducción de los costos y el incremento de la calidad de los productos.
Mejoramiento de las normas de seguridad industrial.	Mitigar el impacto social de los accidentes laborales en la empresa	60 días después se reducen al 90% los accidentes laborales.	Banners, sesiones de grupo, reuniones formales, afiches-murales, TV interna	Gerencia, Talento Humano, Gerencia de producción, Jefatura de planta, Coordinación de Sistemas de Gestión.	Dos meses después, se evaluará cuantitativamente la reducción de los accidentes laborales y los rubros ahorrados por este motivo.
Implementación de sistema audiovisual por áreas en la	Aumentar la eficiencia de los procesos y la mano de obra	30 días después se aumenta en un 50% la eficiencia de la	TV interna, protocolos de procesos	Gerencia, Talento Humano, Gerencia de	Un mes después se evaluará cuantitativamente el mejoramiento de la

planta de producción.		mano de obra.		producción, Jefatura de planta, Coordinación de Sistemas de Gestión.	eficiencia de la mano de obra
Implementación de herramientas tecnológicas para la gestión información emergente.	Aumentar la eficiencia de los procesos y la mano de obra	El 100% de supervisores y mandos medios obtienen un radiotransmisor .	Mensajes codificados, reuniones formales.	Gerencia, Jefatura Financiera, Talento Humano, Gerencia de producción, Jefatura de planta, Coordinación de Sistemas de Gestión.	Un mes después se evaluará cuantitativamente el normal uso de los radiotransmisores
Gestión del sistema de notificaciones de talento humano	Incrementar la eficiencia en la gestión de la información laboral (comunicaciones, bonos, vacaciones, sanciones, avisos, permisos)	El 90% del personal manejan con fluidez los canales y medios de comunicación con el dpto. de Talento Humano.	TV interna, Mensajes grupales, banners, cartelera, mail, memorando, cartas.	Gerencia, Talento Humano	Un mes después se evaluará cuantitativamente el uso de los canales y medios de notificaciones internos

I10. Planificación y Ejecución

I10.1. Tipo de comunicación a utilizar

Para el cumplimiento del Plan Estratégico de comunicación organizacional se utilizarán los siguientes tipos de comunicación:

I.10.1.1. Descendente

Este tipo de comunicación se produce desde los altos mandos hacia los mandos medios y luego hacia los bajos. Por tratarse de una estructura corporativa jerárquica, es la de mayor frecuencia dentro del organigrama.

I.10.1.2. Ascendente

Este tipo de comunicación se produce desde los altos mandos bajos hacia los mandos medios y luego hacia los altos. Los trabajadores precisarán de cierto nivel organizativo que represente de manera asociativa a los mandos bajos, comunicando de esta manera las solicitudes e inconvenientes generados.

I102. Líneas de acción

I.10.2.1. Línea 1 – Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico estará definido y dirigido por la Gerencia de la empresa. El rol de los directivos tendrá la asistencia técnica de los mandos medios, quienes argumentarán necesidades e ideas para la implementación de las mismas a través de estrategias, políticas y reglamentos.

I.10.2.2. Línea 2 – Importancia de la Comunicación

Organizacional

Para una mejor articulación de las estrategias propuestas, es necesario encargar el trabajo comunicativo a alguien especializado. En tal virtud, la figura de una jefatura de comunicación y relaciones públicas resulta imprescindible. De este modo se podrá impulsar la ejecución del plan estratégico de comunicación organizacional.

I.10.2.3. Línea 3 – Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

La cultura por el conocimiento de las estrategias comunicacionales y el desarrollo de proyectos internos para aumentar la eficiencia corporativa, es un eje transversal que todos y todas deben priorizar dentro de la empresa. La concientización para ello es fundamental, motivo por el que la estrategia Fortalecimiento de la cultura organizacional debe tener una importancia sobresaliente y primordial.

Con el paso del tiempo, la convivencia en un ambiente familiar, con sólidos sentimientos de solidaridad y amor por el rol que desempeña cada empleado, resulta un mediano objetivo de gran significancia. Los procesos laborales, la comunicación como base y fundamento de las buenas relaciones internas permitirán una fluidez en la producción y la gestión de la calidad y la eficiencia.

Esta es una cultura organizacional que se proyecta a través de políticas sólidas y significativas. Por ello, es imprescindible que el trabajo en equipo funcione de acuerdo a lo previsto en la matriz de estrategias.

I.10.2.4. Línea 4 – Fuentes, Flujo y Clasificación de la información

La gestión de la información es un proceso técnico que estará en manos del relacionista público. La clasificación de la misma, la permanente atención a cada uno de los actores será trascendental para el éxito de la presente propuesta. Adicionalmente, la clasificación de la información y la oportuna notificación a través de los medios establecidos en la matriz estratégica, jugarán un rol de singular importancia.

Para este fin se considerarán los siguientes lineamientos:

- Manejar y difundir políticas y planes estratégicos ejecutados por FRICOPES S.A.
- Desarrollar su grado de compromiso con la Gerencia.
- Buscar incansablemente mejoras en las condiciones de trabajo.

Para una mejor organización se cita un modelo de cronograma para el desarrollo del Plan Estratégico.

PÚBLICO	MENSAJE	MEDIO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
ACCIONISTAS	C	TALLER	C	C	C	C
	D	TALLER		D		D
GERENTES	A	SEMINARIO	A			
	B	SEMINARIO	B			
	C	SEMINARIO	C	C	C	C
JEFES DEPARTAMENTALES	A	E-MAIL	A			
	B	TALLER	B			
	C	TALLER		C	C	C
	D	TALLER			D	D
PARTES INTERESADAS	A	E-MAIL	A			
	B	REUNIÓN	B			
	C	REUNIÓN		C	C	C
	D	REUNIÓN			D	D
INTRODUCCIÓN	CUAL ES LA ESTRATEGIA?	COMO SE REALIZA?	CUAL ES MI ROL?			

Figura 16 Cronograma Informativo de la Estrategia

Autor: Andrés Hernández.

I.10.2.5. Elección de medios y canales

Una vez que se ha establecido el tipo de comunicación a implementar, se procede a elegir los medios a utilizar. Para este fin es importante tener en cuenta el tipo de mensaje y el tipo de información que se quiere difundir, ya sea a través de soportes escritos, electrónicos y/o verbales. Estas herramientas serán: memorandos, informes, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, página web, correo electrónico, reuniones, entrevistas, teléfono, intranet, etc.

Para el plan propuesto se plantean los siguientes canales y medios:

Contacto Personal: La Jefatura de Comunicación y Relaciones Públicas, velarán el cumplimiento de los siguientes parámetros:

- La estrategia estará dirigida y será manipulada por la Jefatura de Comunicación en conjunto con la Gerencia de la empresa, quienes serán los únicos autorizados a implementar cambios.

- Cualquier duda o error que se presente durante el desarrollo de la estrategia, deberá ser aclarada de manera inmediata por la Jefatura de Comunicación o por la Gerencia.
- Todos los mensajes a transmitir deben ser claros, y así evitar barreras a la hora de comunicar.
- Forman parte de este canal: reuniones ordinarias y extraordinarias, capacitaciones e instrucciones verbales.

Canales de comunicación controlados y masivos: Son las herramientas que permitirán difundir información sin la necesidad del contacto personal. Forman parte de este canal: correo institucional, comunicaciones oficiales (memorandos), publicaciones internas, plan de incentivos, carteleras, buzón de sugerencias.

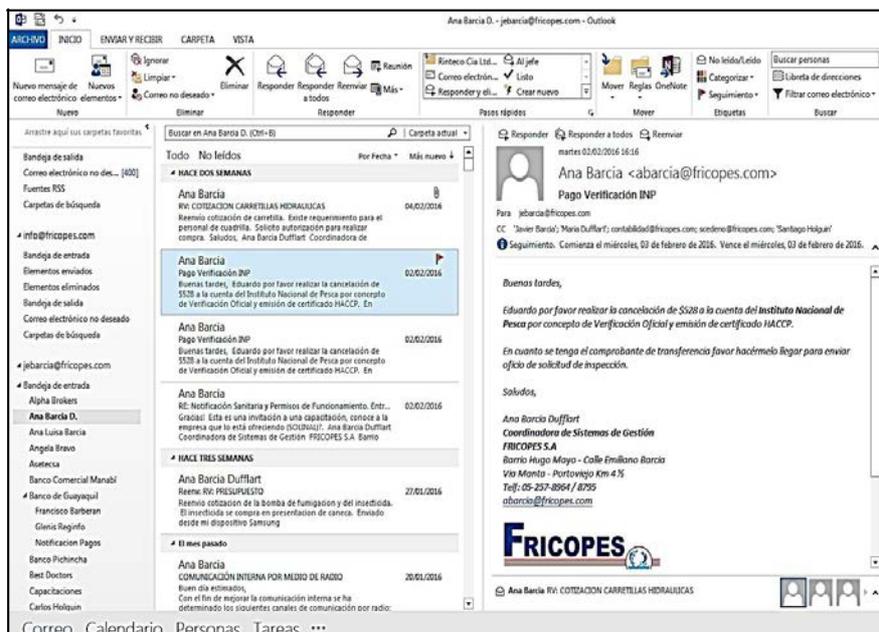


Figura 17 Cuenta de Correo Electrónico Institucional
Fuente: Tomado de Barcia (2011)

I103. Recursos

La compañía ha establecido los siguientes recursos para la elaboración y desarrollo de la propuesta:

- Espacio físico (Infraestructura)
- Equipos: computadores, teléfonos, impresoras
- Servicios: agua, luz, internet
- Recurso Humano

I104. Seguimiento, Control y Auditoría

Se realizará un control continuo y permanente de cada avance del plan y el impacto del mismo con la estrategia y con los colaboradores, para dicho seguimiento se utilizarán herramientas que se encuentren disponibles y de fácil acceso para la organización (encuestas, indicadores de resultados).

Adicional a las estrategias de evaluación determinadas en la matriz estratégica, se considerarán los siguientes factores:

- La percepción de los involucrados hacia la estrategia.
- Los posibles conflictos que se puedan presentar a la hora de comunicar.
- Identificar las necesidades de información de la estrategia.
- Evaluar los canales de comunicación.
- Identificar intereses del personal.

I.11. Presupuesto

Tabla 8 Presupuesto

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Fortalecimiento de la capacidad productiva del	Capacitación manejo de softwares y equipos	3600	1	3600
Mejoramiento tecnológico de los procesos industriales.	Adquisición de implementos y accesorios logísticos	1500	1	1500
Mejoramiento de las normas de seguridad	Capacitación en norma de seguridad	3600	1	3600

Implementación de sistema audiovisual por áreas en la planta de producción.	Adquisición de softwares y artefactos de sistema audiovisual	4500	1	4500
Implementación de herramientas tecnológicas para la gestión información emergente.	Capacitaciones	600	1	600
Gestión del sistema de notificaciones de talento humano	Capacitación manejo de softwares y equipos electrónicos			0
TOTAL (\$)				16900

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico y elaborada la propuesta, se logró concluir:

- A través del diagnóstico comunicacional a la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A. se pudo determinar que los trabajadores de la misma no están satisfechos con el tipo de comunicación dentro de la compañía, considerándola mayoritariamente regular e inoportuna. Además se pudo indagar que los empleados desconocen la función de la entidad, siendo un factor desventajoso en relación a la motivación del trabajador por un trabajo en equipo en busca de objetivos comunes.
- La investigación de campo permitió descubrir que existe una comunicación insuficiente y de mala calidad. La escasa comunicación existente tiene un solo sentido (descendente), existiendo inconformidad por la mala gestión de la información y los reducidos espacios para la expresión de necesidades y pedidos en sentido ascendente. En

consecuencia, la mayor proporción de trabajadores consideran necesario insertar cambios en el modelo de la gestión de la información.

- La propuesta de Plan estratégico de Comunicación Organizacional para la compañía Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A. en la ciudad de Manta, recoge información recabada en el diagnóstico dispuesto por el primer objetivo específico de la investigación. Esta herramienta para el planeamiento, pudo advertir las necesidades de comunicación en la empresa, específicamente en el área de producción. Para la obtención de resultados de excelencia se incluyó de manera distal una matriz en la que se detallan las estrategias a implementar con objetivos e indicadores de cumplimiento. Del mismo modo se establecen los medios por los que se transferirá la comunicación, los actores responsables y ciertos parámetros de evaluación.

Recomendaciones

A través del trabajo investigativo se identificaron algunos factores con incidencia en el estudio. En consecuencia se recomienda:

- Efectuar diagnósticos a los trabajadores de tipo sociométricos, psicométricos y conductuales. De este modo los empleados sentirán la relevancia que representan para la corporación, elevando su sentido de propiedad por la empresa y por el rol que cumplen dentro del organigrama institucional.
- Implementar estrategias comunicativas para el desarrollo de actitudes y aptitudes positivas en el personal. Elevar el sentido de pertenencia por parte de sus empleados, su conocimiento de la misión y visión institucional, así como el estímulo por el ejercicio de sus derechos laborales y sociales, son algunos de los factores a considerar para lograr

objetivos comunes dentro de la compañía. De igual manera dar a conocer de manera formal cuales son los medios y canales existentes para hacer prevalecer sus derechos como actores fundamentales del andamiaje de la empresa.

- Implementar la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la compañía Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A. para el mejoramiento integral del ambiente laboral y productivo en la entidad. Con esta acción se permitirá acceder a los empleados de manera formal, al reglamento interno y la descripción de cargos y funciones a los colaboradores, para que sepan la importancia de las funciones que realizan en su puesto de trabajo.

Referencias Bibliográficas

Acosta, H. (2012). *La comunicación Social*. Bogotá: Lexus.

Aguillón, Á., Berrún, L., Peña, J., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones: Fundamentación*. México D.F.: El Manual Moderno.

- Alejo, T. (2011). *Comunicación en las Organizaciones*. Obtenido de es.slideshare.net/TessieAlejo/qu-es-la-comunicacin-organizacional
- Alonso, C. (1994). *Principios básicos de comunicación*. México: Trillas.
- Amado, A., & Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas*.
- Barcia, A. (2011). *Manual de Funciones*. Manta.
- Barcia, A. (2015). *Informe de talento humano*. Manta.
- Bilella, M. (2011). *Origen, evolución y Objetivos de la Comunicación Interna*. Obtenido de Cultura Comunicativa: www.culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/
- Bras, & Emili. (2013). *Pediatría en atención primaria tercera edición*. Barcelona: Elsevier.
- Carrasco, F. (2014). *Proyectos Agropecuarios. Presentación de Proyectos Agropecuarios* (págs. 35-37). Guayaquil: UAE.
- Castelló, F. (2013). *Piscicultura marina en Latinoamérica. Bases científicas y técnicas para su desarrollo*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Castro, C., García, L., & Martínez, J. (2010). *La Contratación Estatal: Teoría General* (1ª ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Castro, X. (2008). *Estudio de percepción respecto a las prácticas de comunicación de la Unión de Cooperativas de Producción Pesquera Artesanales de Galápagos*.
- Chaux, J. (28 de Junio de 2011). *Barreras de Comunicación*. Obtenido de Slideshare: es.slideshare.net/chaolin42/barreras-de-comunicacion
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.
- Chipantasi, J. (2014). *Plan de Comunicación para la Reserva Geobotánica Pululahua*. Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Ciencia Popular*. (3 de Junio de 2009). Obtenido de www.cienciapopular.com/ciencia/comunicacion-no-verbal
- Cirigliano, C. (16 de Marzo de 2014). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/gestion-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/
- Collado, C. (1996). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Conde, M. (2008). *Plan de comunicación para la unidad de protección del medio ambiente de la Policía Nacional*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Comunicación Social, Quito.

- Conforme, G. (2015). *Diseño de un sistema asociativo de producción y comercialización agrícola para su aplicación como política municipal del cantón Bolívar*. Tesis de Maestría en Economía Agraria. Guayaquil: UAE.
- Del Prado, J. (2015). *Comunicación Formal e Informal*. Obtenido de IMF Business School: www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/comunicacion-formal-e-informal/
- Delgado, I. (1992). *Teorías de la comunicación*. México: Grupo Noriega Editores.
- Donnell, H., & Koontz, C. (1987). *Administración*. México: Mac Graw Hill.
- El Ergonomista. (2009). *El proceso de la comunicación*. Obtenido de El Ergonomista: www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html
- El Herald de Concordia. (7 de Enero de 2014). *Origenes de la Pesca*. Obtenido de www.elheraldo.com.ar/noticias/96853_origenes-de-la-pesca.html
- Eslava, E. (2004). *Gestión del Talento Humano en las Organizaciones*.
- FAO. (2010). *Conferencia de Revisión continuada del Acuerdo Relativo a la Conservación y Ordenación de Poblaciones de Peces Transzonales y las Poblaciones de Peces Altamente Migratorias*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (Junio de 2014). Obtenido de www.fao.org/2/i3720s
- Fonseca, M. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.
- García Vargas, E., & Florido del Corral, D. (2015). *Tipos, origen y desarrollo histórico de las almadras antiguas*. Obtenido de Academia: www.academia.edu/1172069/Tipos_origen_y_desarrollo_hist%C3%B3rico_de_las_almadrabas_antiguas._Desde_%C3%A9poca_romana_al_Imperio_Bizantino
- García, Y. (5 de Octubre de 2014). *Pesca*. Obtenido de [ConceptoDefinicion.de: conceptodefinicion.de/pesca/](http://conceptodefinicion.de/conceptodefinicion.de/pesca/)
- Greenpeace. (s.f.). *Pesca de Arrastre*. Obtenido de www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/oceanos/Qu%C3%A9_es_pesca_arrastre.pdf
- Gutierrez, K. (s.f.). *Características de la administración*. Obtenido de Academia: www.academia.edu/6205789/Caracteristicas_de_la_administracion
- Haroldsen, E., & Reed, B. (1983). *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*. México: Nuevomar S.A.
- Hernández Altamirano, A. (12 de Junio de 2012). *Plan de Comunicación Estratégica*. Obtenido de Slideshare: es.slideshare.net/videoconferencias/plan-de-comunicacin-estratgica

- Herrera, S. (01 de Octubre de 2010). *Comunicación descendente*. Obtenido de Scribd: es.scribd.com/doc/38517618/comunicacion-descendente
- Hurtado, D., Sandoval, W., Tajate, T., & Zorrilla, J. (1 de Julio de 2014). *Comunicación Externa*. Obtenido de Slideshare: es.slideshare.net/terrytataje/comunicacin-externa-36536027
- King, K. (2014). *Comunicación Organizacional Tipos y Formas*. Obtenido de Grandes Pymes: www.grandespymes.com.ar/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/
- Martinez, A. (1991). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México: Trillas.
- Martínez, A. (4 de Noviembre de 2010). *Comunicación Ascendente*. Obtenido de Slideshare: es.slideshare.net/AndresMartinez5/comunicacin-ascendente-5696960
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2006). Obtenido de www.fao.org/
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). Obtenido de www.fao.org/aquaculture/es/
- Palacios, A. (16 de Mayo de 2010). *Modelos de Comunicación*. Obtenido de Slideshare: es.slideshare.net/amilbiap/modelos-de-comunicacin?related=1
- Plataforma Española para las Tortugas Marinas. (2012). *Pesca al Cerco*. Obtenido de www.tortugasmarinas.info/apoyo-al-pescador/pesca-de-cerco.html
- PRO ECUADOR. (2013). Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/PROEC_AS2013_PESCA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PROEC_AS2013_PESCA%20(1).pdf)
- Quiroga, R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Rabinowitz, P. (2015). *Comunicación Interna*. Obtenido de Caja de Herramientas Comunitarias: ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Decima ed.). (L. Fernandez, & V. Alba, Trads.) México: Prentice Hall.
- Rodríguez, I. (17 de Febrero de 2005). *Teorías de la Comunicación Organizacional*. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/
- Sail & Trip. (11 de Julio de 2014). *Pesca al Currican*. Obtenido de sailandtrip.com/pesca-al-currican-costero/
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

- Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (4ª ed.). Madrid: ESIC.
- Segura, H. (2 de Diciembre de 2012). *Elementos de la comunicación*. Obtenido de Slideshare: es.slideshare.net/HectorSegura4/unidad-1-elementos-de-la-comunicacion
- Silva De Marco, J. (s.f.). *La Comunicación*. Obtenido de Idioma Español: www.a43d.com.uy/jenny/comunicacion-2-2/
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Tomasello, M. (2013). *Los orígenes de la comunicación humana*. Madrid: Katz.
- Torres, M. D. (Diciembre de 2011). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de Eumed: www.eumed.net/rev/cccss/16/
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. (Félix, Ed.) La Habana, Cuba.
- Universidad de Sevilla. (2011). *Plan de Comunicación Interna*. Obtenido de Dirección de Recursos Humanos: www.r2h2.us.es/pcasus/files/plan_de_comunicacion_interna.pdf
- Universidad Francisco de Paula Santander. (2009 - 2010). *Plan Estratégico de Comunicación Organizacional*. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL.pdf>
- Universidad Popular Autónoma de Veracruz. (s.f.). *Tipos de Comunicación Intrapersonal y Interpersonal*. Obtenido de www.universidadupav.edu.mx/documentos/BachilleratoVirtual/Contenidos_PE_UPAV/3Trimestre/TAAC%201/unidad2/tema2.pdf
- Valenzuela, F. (20 de Junio de 2013). *Factores y Funciones de la Comunicación*. Obtenido de Slideshare: es.slideshare.net/Xixin1/factores-y-funciones-de-la-comunicacion-23241701?related=1
- Viceministerio de Acuicultura y Pesca. (2014). *Servicio Meteorológico*. Obtenido de www.serviciometeorologico.gob.ec/wp-content/ForosClimaticos/Foros%20Nacionales/2014/IX%20Foro/SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20PESCA%20EN%20ECUADOR%20SRP-MAG.pdf
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., & Jackson, D. (1967). *Teoría de la Comunicación Humana: Interacciones, Patologías y Paradojas*.

Apéndices

APÉNDICE 1: Cuestionario para la encuesta de campo en la investigación

Los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca

FRICOPES S.A.

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL					
		 <small>UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</small>			
Los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.					
DATOS DE LA COMUNICACION					
¿Cree usted que existe una comunicación adecuada en su área de trabajo?					
	SI			NO	
¿Cómo califica usted la calidad comunicación dentro de la empresa?					
	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA DEFICIENTE
¿Conoce Ud. la importancia de sus funciones en la empresa?					
	SI			NO	
¿Tiene una idea en general de cuáles son las funciones de la empresa?					
	SI			NO	
¿Recibe a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo?					
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
¿A través de que medio le gustaría recibir información?					
	NOTAS INFORMALES	REUNIONES FORMALES	REUNIONES INFORMALES	MEMORANDO	CARTELERAS INFORMATIVAS
¿Considera usted que la mala comunicación incide en su desempeño laboral?					
	SI			NO	
¿Considera usted que se debería mejorar el sistema de comunicación interno dentro de la empresa?					
	SI			NO	



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Barcia Dufflart Javier Eduardo con C.C.: #130634228-6 autor del proyecto de investigación: *Los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.* 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 proyecto de investigación 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 proyecto de investigación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de abril de 2016

f.

Nombre: Barcia Dufflart Javier Eduardo

C.C: 130634228-6



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE	
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A.
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Barcia Dufflart Javier Eduardo
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zambrano Chumo, Laura. Salas Vera, Laura. Lapo Maza, María del Carmen.
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de abril de 2016
No. DE PÁGINAS:	91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistemas de Comunicación, Comunicación Organizacional
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Comunicación Interna, Talento Humano, Productividad, Administración, Conservas, Pesca.
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El presente trabajo de investigación titulado los sistemas de comunicación interna y su incidencia en la productividad del talento humano de la empresa Frigorífico y Conservera de la Pesca FRICOPES S.A., tuvo como finalidad mejorar los sistemas comunicativos dentro de la corporación y revisar si la actual situación de los procesos de comunicación tienen incidencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores. Para este fin se determinó un diagnóstico fundamentado en encuestas aplicadas a 149 de sus empleados (muestra) de manera aleatoria. Los resultados obtenidos determinaron que los trabajadores de FRICOPES S.A. no están satisfechos con el tipo de comunicación dentro de la compañía, considerándola mayoritariamente inoportuna, insuficiente y de mala calidad. La escasa comunicación existente tiene un solo sentido (descendente), existiendo inconformidad por la mala gestión de la información y los reducidos espacios para la expresión de necesidades y pedidos en sentido ascendente. Por este motivo, la mayor proporción de trabajadores consideran necesario insertar cambios en el modelo de gestión de la información. En consecuencia, se diseñó un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, constituido por una matriz en la que se detallan las estrategias a implementar con objetivos e indicadores de cumplimiento. Así mismo, se establecen los medios a emplear para transferir la comunicación, los actores responsables y ciertos parámetros de evaluación, con lo cual se da por cumplido los objetivos del presente trabajo.	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON	Teléfono: E-mail:



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

AUTOR/ES:	+593-990981097	javierbarciadufflart@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen.	
	Teléfono: 593-4-2206950-51-52	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	