



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

Trabajo final para optar por el título de:  
**Maestría en Gerencia y Productividad**

Título:

**ESTRATEGIA DE MEJORA EN LA COMUNICACIÓN  
INTERNA EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA  
SAL MOSA S.A. ENVASADORA DE ALIMENTOS.  
SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2016**

Sustentante:

**Lic. Rosa Herminia Martes Valerio  
Matrícula: 2015-0001**

Asesora:

**María Sevilla Quintana**

**Santo Domingo, Distrito Nacional  
República Dominicana  
Diciembre, 2016**

TEMA DEL PROYECTO:

**ESTRATEGIA DE MEJORA EN LA COMUNICACIÓN  
INTERNA EN EL AREA OPERATIVA DE LA EMPRESA  
SAL MOSA S.A. SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2016**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA ENVASADORA .</b>	<b>4</b>
1.1. Concepto y definiciones de empresa.....	4
1.2. Clasificación de las empresas .....	5
1.3. Comunicación.....	10
1.4. Origen y tendencias de la comunicación interna en las empresas .....	13
1.5. La comunicación interna en el área operativa de una empresa .....	20
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA SAL MOSA SA. DURANTE EL PERIODO AGOSTO – DICIEMBRE 2016 .....</b>	<b>24</b>
2.1 Naturaleza y Descripción de la Empresa .....	24
2.2 Levantamiento de la Información y Metodología de la Investigación .....	25
2.3 Análisis FODA .....	27
2.4 Misión, Visión y Valores de la Empresa .....	30
2.5 Objetivos de la Empresa .....	30
2.6 Ventajas de la estrategia de comunicación interna en el área Operativa de la empresa y desventajas de no implementarlas. ....	31
2.7 Organigrama de la Empresa .....	33
2.8 Presentación de Cuadros y Gráficos .....	34
2.9 Análisis de entrevistas .....	47
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRATEGIA A SER IMPLEMENTADA PARA LA ELIMINACIÓN DE CONFLICTOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA SAL MOSA S.A. ....</b>	<b>49</b>
3.1 Objetivo de la propuesta.....	49
3.2 Estrategias propuestas.....	49
3.3 Propuesta en la comunicación interna del área operativa de la empresa Envasadora de alimentos, Sal Mosa S. A.....	52
3.4 Herramientas y Canales de comunicación interna en área operativa.....	53
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro No. 1:</b>	Porcentaje según rango de Edades .....	34
<b>Cuadro No. 2:</b>	Tiempo de vinculación de los empleados del área operativa en la empresa Sal Mosa S.A. ....	35
<b>Cuadro No. 3:</b>	Especificaciones del Género.....	36
<b>Cuadro No. 4:</b>	Percepción Sobre Las Informaciones Suministradas Por Los Supervisores. ....	37
<b>Cuadro No. 5:</b>	Implementación De Estrategias De Comunicación Para Eliminar Conflictos Departamentales.....	38
<b>Cuadro No. 6:</b>	Establecimiento De Un Manual De Procedimientos Para Mejorar La Comunicación Interna Y Distribuir Las Tareas Diarias .....	39
<b>Cuadro No. 7:</b>	Percepción De Los Empleados Según La Adecuación Los Medios Tecnológicos A Disposición De La Empresa.....	40
<b>Cuadro No. 8:</b>	Implementación De Canales De Comunicación Interna Para El Beneficio Económico De La Empresa .....	41
<b>Cuadro No. 9:</b>	Percepción De Las Razones Por Las Cuales La Empresa No Cuenta Con Medios De Comunicación Adecuados .....	42
<b>Cuadro No. 10:</b>	Satisfacción Del Empleado Con Respecto A Pertenencia Laboral.....	43
<b>Cuadro No. 11:</b>	Percepción Sobre La Reacción De Los Demás Departamentos En Caso De Implementarse El Plan Sugerido .....	44
<b>Cuadro No. 12:</b>	Percepción Sobre La Necesidad De Talleres Y Charlas Sobre La Comunicación Efectiva .....	45
<b>Cuadro No. 13:</b>	Percepción Sobre La Rotación De Empleados Al Implementarse El Sistema Sugerido.....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 1:</b>	Porcentaje según rango de Edades .....	34
<b>Gráfico No. 2:</b>	Tiempo de vinculación de los empleados del área operativa en La empresa Sal Mosa S.A. ....	35
<b>Gráfico No. 3:</b>	Especificaciones del Género.....	36
<b>Gráfico No. 4:</b>	Percepción Sobre Las Informaciones Suministradas Por Los Supervisores. ....	37
<b>Gráfico No. 5:</b>	Implementación De Estrategias De Comunicación Para Eliminar Conflictos Departamentales.....	38
<b>Gráfico No. 6:</b>	Establecimiento De Un Manual De Procedimientos Para Mejorar La Comunicación Interna Y Distribuir Las Tareas Diarias .....	39
<b>Gráfico No. 7:</b>	Percepción De Los Empleados Según La Adecuación Los Medios Tecnológicos A Disposición De La Empresa.....	40
<b>Gráfico No. 8:</b>	Implementación De Canales De Comunicación Interna Para El Beneficio Económico De La Empresa .....	41
<b>Gráfico No. 9:</b>	Percepción De Las Razones Por Las Cuales La Empresa No Cuenta Con Medios De Comunicación Adecuados .....	42
<b>Gráfico No. 10:</b>	Satisfacción Del Empleado Con Respecto A Pertenencia Laboral.....	43
<b>Gráfico No. 11:</b>	Percepción Sobre La Reacción De Los Demás Departamentos En Caso De Implementarse El Plan Sugerido .....	44
<b>Gráfico No. 12:</b>	Percepción Sobre La Necesidad De Talleres Y Charlas Sobre La Comunicación Efectiva .....	45
<b>Gráfico No. 13:</b>	Percepción Sobre La Rotación De Empleados Al Implementarse El Sistema Sugerido.....	46

## RESUMEN

La comunicación interna es una herramienta esencial para el desarrollo cotidiano de cualquier empresa. Una institución carente de un sistema de comunicación eficiente, no podrá hacerle frente a la competencia, ni puede ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, y mucho menos proporcionar un ambiente laboral favorable a su personal. En una empresa es fundamental fomentar la participación y el compromiso de los empleados, para el alcance de los objetivos generales y específicos propuestos; y para mantener una buena imagen corporativa cada miembro de la organización debe experimentar un sentido de satisfacción y de pertenencia a la misma. El área operativa de la empresa SAL MOSA SA ha estado presentando serios conflictos con el manejo de la comunicación interna, lo que ha tenido desfavorables consecuencias en la interacción interna y externa de la empresa, el control de inventario, el tiempo incurrido en el desarrollo de los procesos y, por consiguiente, en el impacto de la institución en el mercado y de su imagen frente a la competencia. Es por eso que en esta investigación se presenta un plan de mejora para la comunicación interna en el área operativa de la empresa Sal Mosa SA, dedicada al envasado de productos comestibles.

## **DEDICATORIAS**

Este trabajo final para optar por el título de Maestría en Gerencia y productividad se lo dedico a mi Dios, quien es mi razón de existir, al igual que a mi familia, quienes han sido mi inspiración para cursar esta maestría. A ustedes les dedico este logro.

## **AGRADECIMIENTOS**

De manera muy especial, quiero agradecer a mi familia por aceptar y apoyar el compromiso que asumí al iniciar este proyecto, pues fueron los más comprensivos en todo el proceso. A mis compañeros de estudio, Iván de los Santos y Orquídea Correa, por su disponibilidad siempre que los necesité durante esta maestría. También, al Despacho de la Primera Dama por su cooperación y a la empresa Sal Mosa, S.A. por abrirme las puertas de su empresa como laboratorio de esta investigación. A mis compañeros de trabajo quienes se involucraron en la ejecución de este proyecto con sus opiniones y aportes: Johanny Gil, Heidi Pion, Sandra Caminero, Domingo Silvestre, Carolina Torres, Isaac Vásquez y a todos los que de una forma u otra me sirvieron de apoyo y ayuda para completar esta maestría.

Por último, también agradezco a la Universidad Apec, como institución formadora. A mi asesora en esta tesis, la Lic., María Dolores Sevilla Quintana, quien de una manera abnegada y desinteresada me brindó su apoyo y colaboración para el logro de esta meta.

**A todos: Gracias del alma y con todo el corazón**

# INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta investigación versa acerca de la comunicación interna dentro de la empresa Sal Mosa SA. De forma específica, tomamos como modelo un departamento carente de la misma. Este objeto de investigación fue escogido debido a que es un tema clave, tanto a nivel personal como en el vínculo de la calidad en toda organización. La comunicación interna es de gran relevancia, y es uno de los recursos más importante a nivel económico y/o tecnológico y también de la sociedad en general, por lo que es de vital importancia que la empresa Sal Mosa SA cuente con informaciones claras en su departamento operativo, que conlleven a obtener un personal alineado con la misión y visión de la empresa, de modo que se puedan alcanzar las metas trazadas.

Una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, entendiéndose su falta como una de las causas principales, y más citadas, de los fracasos institucionales, y conflictos personales y colectivos.

El poder sistematizar las informaciones existentes permite resumir una gran cantidad de datos en informaciones específicas y ordenadas, donde los mandos altos, medios y bajos tendrían una visión clara de poder realizar sus labores con efectividad, y decidir lo más conveniente para el crecimiento de los departamentos y, por concerniente, para la empresa.

La comunicación interna cumple funciones principales en un grupo u organización: La comunicación permite el manejo de la supervisión de la conducta de los miembros, fomenta la motivación y proporciona una vía para la expresión emocional de sentimientos y de nivel de satisfacción de necesidades, a su vez facilitando la toma de decisiones.

El propósito de esta investigación es señalar los beneficios que agrega la comunicación departamental eficaz y los daños que resultan por la falta de comunicación efectiva.

El objetivo es poner en marcha estrategias de mejora en la comunicación interna del área operativa que posibiliten mejores rendimientos de las operaciones diarias, donde al implementar estas estrategias se beneficiarían los colaboradores del departamento y los demás empleados, estos a su vez ahorrarían tiempo de recurrir a otros departamentos en busca de informaciones para la realización de sus tareas.

Por otra parte, este plan favorece tanto a las instituciones públicas y privadas como a la población en general, ya que el mismo está focalizado en la diversificación de la comunicación departamental en general.

Por esta razón, esta investigación se ha enfocado en tres capítulos, que se presentan de la siguiente manera:

El primer capítulo abordará diferentes tipos de conceptos como el concepto de empresa, la clasificación de empresas, de igual forma la comunicación, el origen y las tendencias de la comunicación interna en las empresas, y la comunicación interna en el área operativa de una empresa.

El segundo estará enfocado en el análisis y la evaluación de la comunicación en la empresa Sal Mosa SA; la naturaleza y descripción de la empresa, cómo surge, a qué se dedica y los productos que comercializan.

El tercero tratará sobre la conceptualización, es decir el análisis de la empresa, con un levantamiento de información para conocer los hallazgos que interfieren en el departamento operativo y las diferentes problemáticas que repercuten en esta empresa; como son los factores que inciden y los efectos. Este capítulo se enfocará en una propuesta de mejora con estrategias claves para el éxito de la empresa que se estudia, donde se les presenta a los ejecutivos de esta empresa todos los beneficios que ellos percibirán al poner en marcha dichas estrategias, y los resultados para el mejor desempeño corporativo.

Del mismo modo, se les presentará la necesidad de implementar dichas mejoras de información en el departamento en cuestión, para obtener beneficios óptimos de las gestiones empresariales.

Esta investigación busca demostrar la importancia de la comunicación efectiva en la empresa y las mejoras que se pueden lograr a través de esta.

# CAPÍTULO I.

## COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA ENVASADORA

Este capítulo trata sobre la comunicación interna; la cual está dirigida específicamente a los clientes internos de la empresa con el fin de intercambiar ideas y sugerencias. Como se puede comprobar, las empresas disponen de una serie de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público que se dirige, pero nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si esa no nace de una auténtica cultura organizacional convencida de la necesidad de comunicación.

### 1.1 Concepto y definiciones de empresa

En el libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, una empresa: *“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”* (Chiavenato, 1993, pág. 54). El autor menciona que la empresa se torna en organización social *“por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”* (Ibídem).

Según los señores Pallares, Romero y Herrera (1999), autores del libro *Hacer Empresa: Un Reto*. Otra definición de empresa es considerada como *“De bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”*. (Hernández Gómez, 2008, pág. 115).

## 1.2. Clasificación de las empresas

De acuerdo a la actividad que desarrollan, las empresas pueden clasificarse en:

- **Industriales**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- ✓ **Extractivas:** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

- ✓ **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

- a. Empresas que producen bienes de consumo final.

- b. Empresas que producen bienes de producción.

- ✓ **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

- **Comerciales**

Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- ✓ **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.

- ✓ **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.

✓ **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

✓ **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

- **Servicios**

Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- ✓ Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua).
- ✓ Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría).

- Transporte (colectivo o de mercancías).
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Educación.
- Salubridad (Hospitales).
- Finanzas y seguros.

- **Según el origen del capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas, Aguilar Morales (2013, p.127) considera que pueden clasificarse en:

✓ **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

✓ **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

✓ **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.

✓ **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

✓ **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.

✓ **Mixtas y Paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

- **Privadas**

Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa. Estas se clasifican en:

✓ **Nacionales:** Cuando los inversionistas son 100% del país.

✓ **Extranjeros:** Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

✓ **Trasnacionales:** Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

- **Según la magnitud de la empresa**

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa puede pertenecer una organización, tales como:

✓ **Financiero:** El tamaño se determina por el monto de su capital.

✓ **Personal Ocupado:** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados

✓ **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

✓ **Producción:** Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal, aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

✓ **Criterios de Nacional Financiera:** Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

Otros criterios según Prieto Zetina (2015, p.10) son:

✓ **Económicos:** Según este criterio las empresas pueden ser:

✓ **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

✓ **Necesarias:** Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.

✓ **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

✓ **Semi-Básicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

✓ **De Constitución Legal:** De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, De Responsabilidad Limitada, De Cooperativa, En Comandita Simple, En Comandita por Acciones, y En Nombre Colectivo.

### 1.3. Comunicación

La comunicación se entiende como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado. Requerimos experiencias comunes y cuantas más ricas sean éstas, más y mejor podremos comunicarnos. También, cuando se tiene el mismo lenguaje, tenemos un mismo tipo de codificación de la realidad y, aunque éste pueda tener muy diversos matices, nos será más fácil evocar algo en común. Por otra parte, la comunicación no necesariamente se da evocando al mismo tiempo los significados comunes: Para Paoli (1986): *“Podemos expresar lo que Shakespeare evocó, aunque quizás en un sentido distinto”*. Así: *“Escribir se convierte en un lanzar mis pensamientos mediante una codificación, para que alguien evoque algo en común, aunque yo no sepa que lo hizo”*. (Zavaris Vidaña, 2010 pág. 208).

*“La comunicación es como un proceso lineal. El problema de la comunicación, consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto”* (Shannon & Weaver, 1949). Frecuentemente el mensaje tiene significado; éste se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales, aportando más tarde la Teoría Matemática de la comunicación, cuya presentación hicieron con el siguiente enunciado: *“La palabra comunicación se usará aquí en un sentido muy amplio para incluir todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra”*. (López, 2016, pág. 354).

La comunicación *“Es una actividad propia del ser humano que consiste en la puesta en común de mensajes, a través de diversos medios, que fluyen en el comportamiento de los demás, en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales”*. (Cordón López, A. & Flórez Amaya, 2012). En cuanto a la comunicación en el ámbito de la empresa, debe realizarse una distinción entre.

- **Comunicación interna:** Se trata de acciones que se desarrollan en el interior de la empresa utilizando, para ello los distintos cauces de comunicación que existen en ella y que generan relaciones positivas, motivación y unión entre sus miembros.
- **Comunicación externa:** Hace referencia a la información que se dirige al exterior de la empresa, para proporcionar buena imagen y mejorar las relaciones públicas. (pág. 156).

Robbins (1999, p.301) encontró que la comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales.
- **Comunicación descendente:** Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.
- **Comunicación lateral:** Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónico y retroalimentación en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable las comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Fernández (2000) sostiene que se ha visto, que, desde los primeros hombres en la tierra hasta nuestros días, siempre nos ha sido necesaria una comunicación ya sea con una simple sonrisa o con un mensaje. Por lo tanto, podemos decir que la comunicación ha sido, es y será la forma más importante de enviar y recibir información, venga del medio que venga. En la evolución de la comunicación también encontramos el telégrafo, que fue un medio de comunicación a distancia, el cual se transmitía los mensajes con un código llamado clave Morse. El primer mensaje, dio inicio a una nueva forma de redes de comunicación. “El telégrafo fue uno de los mejores acontecimientos en aquella época a pesar de que fue sometido a muchos cambios”. (Fernández Martín, 2009, pág. 221).

Martín Serrano (2007), en su estudio sobre los orígenes de la comunicación explica que la comunicación es un tipo de interacción que está inicialmente al servicio de las necesidades biológicas y que funciona con pautas zoológicas.

“Su sorprendente plasticidad evolutiva, se descubre posteriormente, cuando la especie humana puede poner la comunicación al servicio del conocimiento; cuando incorpora los recursos y la organización de las sociedades a la producción comunicativa; y cuando el uso de la comunicación va a estar sobre determinado no sólo por las necesidades, sino además por elementos que tienen valor axiológico”. (Ciespal, 2011, pág. 86).

De acuerdo con Llacuna & Pujol (2008) concuerdan que *“el emisor es el elemento que genera la información y dirige todo su proceso”*. El código usado para la transmisión. Que pueden ser palabras o expresiones corporales comprendidas por todos los usuarios. El canal por donde circula la información. El receptor, elemento que recibe la información e intenta comprender su significado. Retroalimentación mutua.

*“El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información, así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros”* (CULCYT, 2009, pág. 235).

#### **1.4. Origen y Tendencias de la Comunicación Interna en las Empresas**

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana. De hecho, tal como lo plantea Watzlawic (2002) en sus axiomas de la comunicación humana: *“es imposible que una empresa comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito”*.

Sin embargo, su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal. Dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue: *“Una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”*. (Villafañe, 1998, pág. 304).

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la CI, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas. En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Para ello se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales, etc.) telefónicos y audiovisuales (videos); y acciones (eventos masivos—aniversarios, fiestas olimpiadas deportivas.

A mediados de los noventa, la función de comunicaciones internas comienza, en muchos casos (sobre todo en el hemisferio norte) a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio). En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccional de la comunicación (sentidos descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del *feedback*. Ya no sólo se hablaba de mera información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias

internas). La CI adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, se abrieron espacio toda la gama de herramientas digitales (*mail, intranet, newsletters* y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (*streaming* vía Intranet). Además, en términos de acciones, se agregaron programas especiales de desayunos y de reuniones estratégicas -intra área e -inter área).

*“Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica”.* (Bilella, 2011).

De acuerdo a Wallace, (2004), analista estratégica en IBM *Social Business División* y *All Things Analytics*, sostiene que *“en los próximos años los empleados continuarán aumentando su nivel de participación y visibilidad en los medios sociales y el impacto de sus opiniones saltará las barreras de la propia organización. Esto forzará que los departamentos de marketing y comunicación tengan que volver a pensar en cómo deben de distribuir los mensajes para canalizar esta fuerza comunicativa de la manera más efectiva”.*

*“Este aspecto será muy importante para la organización y traerá consigo la consideración de nuevos indicadores (KPIs) con los que medir la influencia social (engagement, eminencia, experiencia, nivel de participación, influencia, etc.) y que se incluirán dentro de las organizaciones para ayudar a que tanto empleados como empleadores sean más efectivos en sus tareas”.* (Rodríguez, 2005).

La comunicación no debe ser sólo un canal de transmisión de políticas, procedimientos u órdenes del trabajo diario sino debe tener la cualidad de integrar al recurso humano propiciando que interactúe a todos los niveles de la organización. La posición tradicionalista de la comunicación interna debe ser dejada de lado para dar paso a una planeación estratégica de comunicación.

“Las exigencias del entorno macroeconómico, la competencia de los mercados globalizados, la movilidad y diversidad laboral hacen necesaria una comunicación interna estratégica la cual analizaremos más adelante”. (CULCYT, 2009, pág. 235).

“Para entender a profundidad la comunicación interna organizacional se hace necesario analizar los elementos básicos que integran el proceso de la comunicación y la importancia que tienen cada uno de ellos”. (Bilella, 2011).

**Fig. No. 1.**

Proceso de la comunicación.



**Fuente:** Lacuna Morera & Pujol Franco, 2008, pág. 97.

Dónde:

- Emisor es el elemento que genera la información y dirige todo su proceso.
- El código usado para la transmisión, que pueden ser palabras o expresiones corporales comprendidas por todos los usuarios.
- El canal por donde circula la información.
- El receptor, elemento que recibe la información e intenta comprender su significado.
- Retroalimentación mutua.

“El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información, así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros”. (CULCYT, 2009, pág. 235).

La comunicación interna, como acción que se desarrolla en el interior de la empresa tiene una serie de cometidos:

- Esta proporcionar información acerca de procesos internos.
- Facilitar las acciones de mando.
- Agilizar la toma de decisiones.
- Proporcionar soluciones a problemas.
- Mostrar un diagnóstico de la realidad.

Además, de acuerdo a un artículo publicado recientemente en el diario económico *Expansión*, las empresas se están empezando a dar cuenta del poder con el que cuentan los trabajadores que a su vez son *e-influencers* en el mundo *online*: “El crecimiento de las redes sociales ha destacado la importancia

de las conexiones y las compañías quieren capitalizar el poder de estos trabajadores”. (Rodríguez, 2005). Por tanto, gracias a nuevas herramientas de medición de redes sociales internas como *chatter*. “Los influenciados obtienen beneficios: dinero, ascensos y oportunidades para codearse con los ejecutivos”. (Ibídem).

Como vemos, en lo que a uso de las tecnologías de la información se refiere, puede decirse que los trabajadores llevan la delantera a las propias empresas. De hecho, los empleados están dejando de utilizar los dispositivos electrónicos como teléfonos u ordenadores facilitados por las compañías para usar los suyos propios, ya que son más sofisticados de los que proporcionan sus empresas y les permiten estar constantemente conectados. El reto por parte de las organizaciones será entonces más que el “vigilar”, el de liderar y premiar a aquellos trabajadores más eficientes.

Al mismo tiempo, Wright (2001), predice que en lo que a la cultura digital se refiere, el interés ya no partirá de los propios trabajadores, sino de los altos ejecutivos, no porque ya se vaya a producir la aparición de una nueva generación de CEOs sociales, sino porque los actuales directivos verán como sus negocios se desintegran por el poder de la *WEB* y querrán sumarse antes de que sea demasiado tarde.

En este sentido en comunicación interna, como ya ocurre con la externa, el factor “social” auspiciado por las redes dejará de verse como un elemento adicional a la estrategia comunicativa para pasar a ser una herramienta más, quizá la principal de la comunicación interna de las organizaciones.

De acuerdo a estos factores, las organizaciones tenderán a poner en marcha sistemas de comunicación interna *online* con los que lograr motivar a empleados para así conseguir el *engagement* de estos con la organización y lograr verdaderos embajadores de marca en la era digital. Entre ellos se

aplicarán técnicas como: La gamificación, es decir, la aplicación de mecánicas del juego con el fin de motivar más a los empleados de las empresas.

También se dejarán de lado los comunicados institucionales internos para apostar por comunicaciones usando las técnicas del *Storytelling* y transmitido a través de las diferentes herramientas que ofrece la *WEB 2.0*.

El “*ideation*” o procedimiento colaborativo de sugerencias que, mediante canales *online*, permite a los empleados aportar sugerencias que son criticadas y enriquecidas por otros empleados con lo que la organización potencia al máximo su capacidad de generación de nuevas ideas.

Estos procesos se comunicarán a través de las redes sociales internas que van ganando terreno, ya sean con plataformas como *Yammer, Chatter, Social Cast, Newgator* o las creadas por las propias compañías *ad hoc* para satisfacer las necesidades comunicativas de sus trabajadores.

La comunicación interna está siendo reconocida por las empresas de hoy en día como un factor clave para la rentabilidad de los negocios y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de la empresa reduce los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto laboral.

“La comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”. (Merlano Medrano, 2012, pág. 231).

## 1.5. La comunicación interna en el área operativa de una Empresa

Comunicación interna operativa es aquella que alude a la necesaria comunicación, eminentemente informal y espontánea, presente en todos los niveles organizacionales, producto de la interacción constante- y que sirve para la consecución de los objetivos personales, grupales y corporativo.

La comunicación interna engloba dos tipos de comunicación:

- **Información o comunicación operativa:** Este tipo de comunicación engloba el conjunto de las informaciones llevadas a cabo para desarrollar las actividades operativas de la organización.

Como comunicación operativa se distinguen las siguientes:

- ✓ **Información general:** Sobre todo lo relacionado con actividades operativas (proveedores, clientes entre otros), necesaria para que los trabajadores sepan que hacer y que se espera de su trabajo.
- ✓ **Información necesaria:** Para llevar a cabo las actividades operativas (plan diario de trabajo, utensilios y materiales, horario).
- **Información o comunicación no operativa:** Este tipo de comunicación que se da dentro de la empresa por tratarse de una estructura social, por tanto, se desarrolla entre personas y grupos que ocupan diversos, “*status*” y desempeñan diferentes roles (en función de su *status*).

## **Tipos de comunicación no operativa**

- **Información acerca de la política de la organización:** Se trata de aquella información que permite a los empleados conocer, por ejemplo, como espera la empresa que se comporten, es decir, cuál es el comportamiento valorado, los resultados obtenidos en el último ejercicio, los planes de futuro, etc.
- **Información social:** Es de carácter informal, se trata de todas aquellas informaciones que se encuentran relacionadas con los empleados, que les afecta, sin necesidad de estar relacionada con el trabajo y que contribuye a favorecer un mejor ambiente de trabajo. Por ejemplo, su *hobbies*, situación familiar, etc.

Para que la comunicación interna operativa sea exitosa y de calidad se requiere antes que nada que los jefes o roles de conducción sean buenos comunicadores, es decir, jefes que practiquen la escucha activa, que sean empáticos con sus dirigidos y que sean eficientes a la hora de emitir sus mensajes.

Según Arriagada Herrera (2009, pág. 58), afirma que los mayores problemas de comunicación operativa surgen de la incapacidad de los supervisores o superiores directos de lograr una relación equilibrada con sus dirigidos que sopesa la tarea (metas, rutinas, obligaciones) con la relación (motivación, apoyo, solidaridad, reconocimiento, pero más allá de estas habilidades de comunicación que pueden ser entrenadas o adquiridas con capacitación o *coaching*, la comunicación operativa exitosa también descansa en otras variables que afectan directamente al trabajador como el ambiente laboral, el *stress* del trabajo cotidiano y la incertidumbre frente a los procesos de cambio.

El área operativa es donde se realiza y/o ejecuta directamente el producto o servicio, es decir, es la que está en contacto con el personal que la ejecuta o sea, la mano de obra. Es decir, donde se ejecuta la gestión de calidad, donde se determina que los procesos funcionen a cabalidad a fin de que no se generen fallas y dar soluciones para optimizar los procesos de producción, y donde también se pueden encontrar un administrador de operaciones.

Según Seeger, (2001), “La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales para la empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados reflejándose en el trato con los clientes. Las empresas tienen que estar actualizadas, cotidianamente aumenta la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa”. (Red Académica Iberoamericana Local,2008).

Para Perlow & Williams (2003, pág. 203), existen muchos medios por los que una empresa puede mantener comunicación con sus miembros, dando como resultado una mejor relación entre ambos, este se ve reflejado no sólo dentro de la empresa sino también al exterior. En la práctica la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación, sin embargo, aún se siguen utilizando con frecuencia”.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada Comunicación Organizacional, que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Según Pérez, (2004, pág. 231) al hablar de comunicación organizacional, nos referimos a un sistema compuesto de un proceso triple: significación, información y relación que se realizan en y con respecto a las organizaciones, plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

**a) Comunicación operativa:** Consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

**b) Comunicación táctica:** Se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

**c) Comunicación estratégica:** Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

## **CAPÍTULO II.**

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA SAL MOSA S.A. DURANTE EL PERIODO AGOSTO – DICIEMBRE 2016**

En este capítulo se dará a conocer todo lo concerniente a la empresa SAL MOSA SA, la naturaleza de la empresa y sus actividades comerciales.

#### **2.1 Naturaleza y Descripción de la Empresa**

SAL MOSA SA es una empresa organizada de acuerdo a las leyes dominicanas y tiene más de quince (15) años operando en el mercado local, es una compañía dedicada al envasado de productos comestibles.

La empresa SAL MOSA SA fue creada por el señor Marino Paulino Ramos en el año 1999. Su casa matriz está en Santo Domingo y tiene sucursales en San Juan, y La Romana. Contando con una fuerza laboral de 120 colaboradores, distribuidos en las diferentes dependencias. Su actividad principal es el envasado de productos, los mismos se detallan a continuación:

- Trigo
- Avena
- Aceituna
- Alcaparrado
- Alpiste
- Pimenta negra
- Canela
- Ajino moto
- Malagueta
- Sal molida
- Semillas

El desarrollo de los objetivos estratégicos de Sal Mosa SA, están orientados en función a su misión, visión, valores y posicionamiento de su gama de negocios en el mercado al que pertenece.

## **2.2 Levantamiento de la Información y Metodología de la Investigación**

En el levantamiento de la información se encuentra que la alta gerencia presenta una gran problemática frente a sus competidores, ya que no cuentan con informaciones precisas y no tienen un sistema de información ni ningún mecanismo de comunicación interna, lo que ha provocado desacuerdos entre sus colaboradores, quienes muchas veces no tienen acceso a informaciones claras sobre las labores diarias, por lo que surgen islas con otros departamentos, como el de ventas, y grandes inconvenientes con los clientes y proveedores.

La investigación utilizada fue de carácter descriptiva, exploratoria, y explicativa; sustentada en una indagación de acuerdo a un análisis representativo. Parte de este estudio se basó en las respuestas de selección múltiple de diez (10) personas que laboran en el departamento operativo.

Por medio de la investigación descriptiva se consiguió establecer de forma detallada como es, y a través de que se pone en manifiesto el problema, a diferencia del exploratorio que sólo formula los elementos de incidencia. La investigación descriptiva permite, además de ir a los factores originarios, establecer las causas primitivas delimitando la importancia del problema en sí.

A través del método exploratorio se ha conseguido formular de manera clara y precisa los elementos que componen el problema tratado, también se ha hecho énfasis en los factores que han dado origen al estudio de esta investigación.

Por último, el método explicativo permitió ir más más allá, al establecer bajo qué condiciones se pone de manifiesto el fenómeno de estudio, ya que mediante este se pudo lograr una comprobación de las hipótesis planteadas, que identifica las situación general, debido a que analiza los factores antes mencionados.

### ***Métodos de investigación***

En esta investigación se emplearon dos métodos, el deductivo y la observación.

El método deductivo permitió analizar las diferentes teorías para lograr de esta forma explicar, de una manera concreta, el problema y entender de forma lógica los diferentes factores que interviene en este estudio, partiendo de lo particular a lo general.

El método de la observación sirvió para la recolección de la información, utilizando juicios y la experiencia observad. El mismo permite interpretar la situación actual de la empresa, para la obtención de información. El objetivo principal es identificar las causas y efectos de esta problemática.

### ***Fuentes de la Investigación***

En el inicio de esta indagación se emplearon fuentes como libros de recintos bibliotecarios, búsquedas profesionales, uso de folletos, revistas, enciclopedias tesis, páginas web y otras fuentes que guardan relación con el análisis de esta investigación. También se utilizaron modelos de cuestionarios y de entrevistas para sustentar la investigación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se recolectaron los datos a través de la aplicación de una encuesta estructurada en diez (10) preguntas para respuestas cerradas, de igual modo se realizó una entrevista al gerente y los colaboradores del área operativa.

## ***Tratamiento de la Información***

Esta técnica estuvo apoyada en la obtención de información sobre la empresa objeto de investigación, las Informaciones obtenidas y recolectadas del cuestionario fueron procesadas, codificadas y tabuladas, y se representaron en gráficas. En tanto que las informaciones obtenidas por medio de las entrevistas fueron analizadas, y de los resultados proceden las conclusiones que permitieron presentar información para la toma de decisiones.

## ***Situación actual de la comunicación interna del área operativa de la empresa***

La empresa Sal MOSA SA, objeto de investigación, en la actualidad presenta problemas de comunicación interna en uno de sus departamentos claves: el departamento operativo. Los empleados se quejan constantemente por la falta de comunicación de sus supervisores y de la alta gerencia, tanto así que se ven afectadas sus actividades diarias porque no son entregados a tiempo los pedidos, debido a los cambios de prioridad sin una comunicación previa; lo cual perjudica la imagen de la empresa, tanto internamente como con los clientes externos de la organización.

De igual modo, los supervisores no mantienen la comunicación adecuada con sus subalternos y no se busca reconocer el trabajo de los colaboradores, por lo que ellos sienten que su trabajo no es considerado por los jefes, y todo esto sucede en vista de que la comunicación no fluye de forma fácil, rápida y efectiva.

## **2.3 Análisis FODA**

En el análisis FODA se presentan las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos, de capital, de personal de la envasadora, de la calidad de la materia prima, de la estructura interna, del mercado y de la percepción de los consumidores.

Las fortalezas son aquellas capacidades de la empresa (internas y positivas) que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia.

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, colocándola en una posición desfavorable en relación a la competencia.

Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y al desarrollar una estrategia adecuada, pueden y deben eliminarse o convertirse en fortalezas.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno interno como externo de la empresa, y que le permiten obtener ventajas competitivas, desarrollo y evolución dentro de diferentes ámbitos.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno laboral y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, sus recursos y sostenibilidad.

Todos estos aspectos, se deben presentar a los fines de obtener una visión integral tendente a maximizar las fortalezas, superar y/o mejorar las debilidades, a través de entrenamiento o estrategias de acuerdo al tipo de que se trate, así como aprovechar al máximo las oportunidades, disminuyendo y detectando las amenazas, las cuales pueden convertirse en fortalezas de ser bien encausadas.

	<b>Aspectos positivos</b> <i>Aspectos positivos</i>	<b>Aspectos negativos</b>
<b>A N Á L I S E X T E R N O</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del consumo de Los productos que se comercializan.</li> <li>• Dinamismo de la economía por parte del gobierno.</li> <li>• Inversionistas capaces de invertir.</li> <li>• Adquisición de Nuevas maquinarias.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Expansión de nuevas sucursales.</li> <li>• Adquisición de flotillas de vendedores rancheros.</li> <li>• Oportunidad de financiamiento.</li> <li>• La empresa cuenta con los recursos para invertir en medios comunicativos.</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocurrencia de desastres naturales.</li> <li>• Potenciales cambios en las políticas de gestión.</li> <li>• Nuevos competidores.</li> <li>• Riesgos de no ser aceptados por el consumidor por la nueva competencia.</li> <li>• El continuo aumento de costo, salario, y materia prima.</li> <li>• Inestabilidad económica del país.</li> <li>• Crisis financiera mundial.</li> </ul>
<b>A N Á L I S I N T E R N O</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia primera 100% natural Y de calidad.</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Recurso humano cualificado.</li> <li>• Recursos financieros sólidos.</li> <li>• Seguro médico.</li> <li>• Capital para invertir.</li> <li>• Cumple con las leyes y los impuestos.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se demoran las entregas a los clientes ya que no existen una logística de distribución tanto de mercancía como producto terminado.</li> <li>• Equipos convencionales.</li> <li>• Alta rotación de personal</li> <li>• Se comete muchos errores por la falta de comunicación efectiva</li> <li>• El personal del departamento no puede cumplir los objetivos trazados por las restricciones en la ejecución de sus actividades</li> <li>• Pocas sucursales.</li> </ul>

## 2.4 Misión y Visión y Valores de la Empresa

### Misión

“Convertirnos en la empresa envasadora de alimentos de mayor competitividad, mediante la participación activa del mercado local”. (Sal Mosa, SA, 2008, pág. 3)

### Visión

“Ser la empresa líder en nuestro segmento y del gusto popular del dominicano, ofreciendo un servicio eficaz y de acorde a los tiempos”. (Ibídem)

### Valores

**Calidad:** “Actuar de manera eficaz y eficientemente en el cumplimiento de nuestra misión, logrando de manera efectiva comercializar nuestro producto”. (Ibíd.)

**Responsabilidad y Compromiso:** “Asumimos a plenitud el cumplimiento de las funciones asignadas, actuando de manera íntegra y positiva frente a nuestros clientes independientes a las situaciones que se puedan presentar”. (Ibíd.)

## 2.5 Objetivos de la Empresa

### General

“Seguir siendo la envasadora que ofrece productos de alta calidad, al segmento que pertenece, a través de un servicio óptimo”. (Ibídem)

## **Específicos**

“Continuar satisfaciendo las demandas de nuestros clientes y proseguir la comercialización de los productos envasados a una mayor escala”. (Ibíd.)

## **2.6 Ventajas de la estrategia de comunicación**

### **Interna en el área operativa de empresas envasadoras de Alimentos y desventajas de no implementarlas.**

Con el diseño de estrategias integrales se propone facilitar a cada colaborador de la empresa un mayor rendimiento de sus labores cotidianas, llevando esto a aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades, y a la obtención de mejores resultados.

“Un sistema de planeación estratégica es la suma de cuatro elementos básicos: una herramienta de trabajo, un sistema integral de administración, un proceso de desarrollo empresarial y un enfoque de negocio”. (Corona Funes, 1998).

## **Ventajas**

Al aplicar mejoras de información se conocería cuáles son las tareas a realizar por día, existiría menos rotación de empleados, se obtendría mejor manejo en las distribución de las mercancía, el personal tendría la oportunidad de desempeñar una mejor labor, tendrían herramientas confiables, mejoraría la eficiencia de los recursos humanos por medio de la información suministradas, se ayudaría a corregir los errores, y por último, la empresa tendría mejores resultados porque tendría la oportunidad de organizar mejor su división operativa.

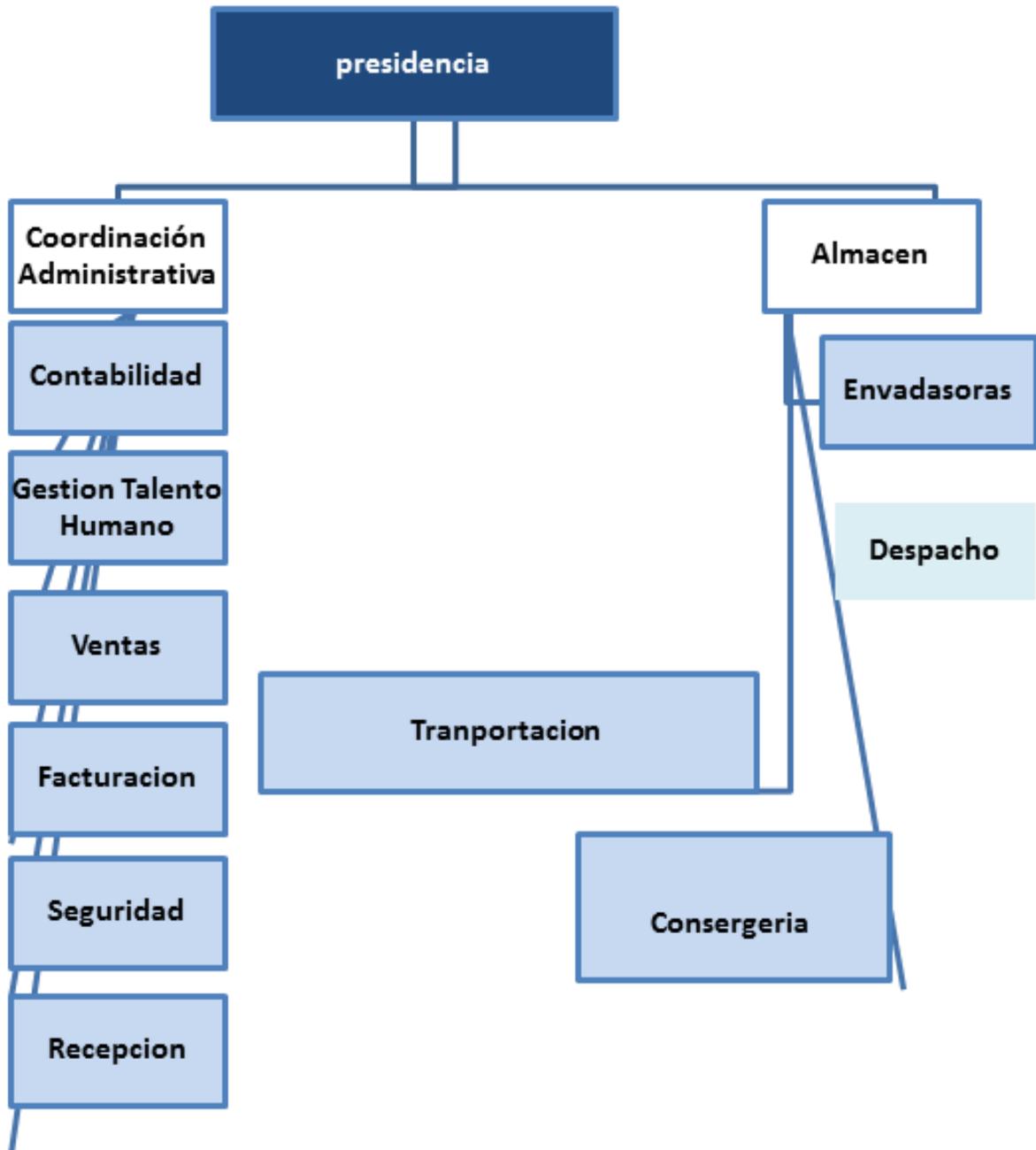
Según la sugerencia de los subordinados, es necesario el uso de la tecnología en su departamento, de forma que reciban las informaciones de sus tareas diarias, sea por medio de un sistema o por escrito.

### **Desventajas**

Cuando una empresa no se comunica bien se pierden las líneas estratégicas, por tal razón la alta gerencia enfrentaría una gran desventaja competitiva frente a sus clientes internos y sus competidores externos, al no usar ningún mecanismo de información; lo que provocaría desacuerdos en la organización.

Choques con otros departamentos, por ejemplo ventas, inconvenientes con clientes y proveedores, desmotivación y pérdida de productividad, demora en las entregas de mercancía a los clientes por la ausencia de información, errores por la falta de comunicación efectiva, pérdida de materia prima, lo que afectaría la rentabilidad de la empresa; el personal del departamento no podría cumplir con los objetivos trazados por las restricciones en la ejecución de sus actividades, el departamento de Gestión Humana tendría que incurrir en amonestaciones por el bajo rendimientos de las actividades productivas, entre otros. Y estas son solo algunas desventajas que se reflejan al no contar con estrategias de comunicación efectivas en la empresa.

## 2.7 Organigrama de la Empresa



Fuente: Adaptado por Martes Valerio (2016) a partir de datos de SAL MOSA SA

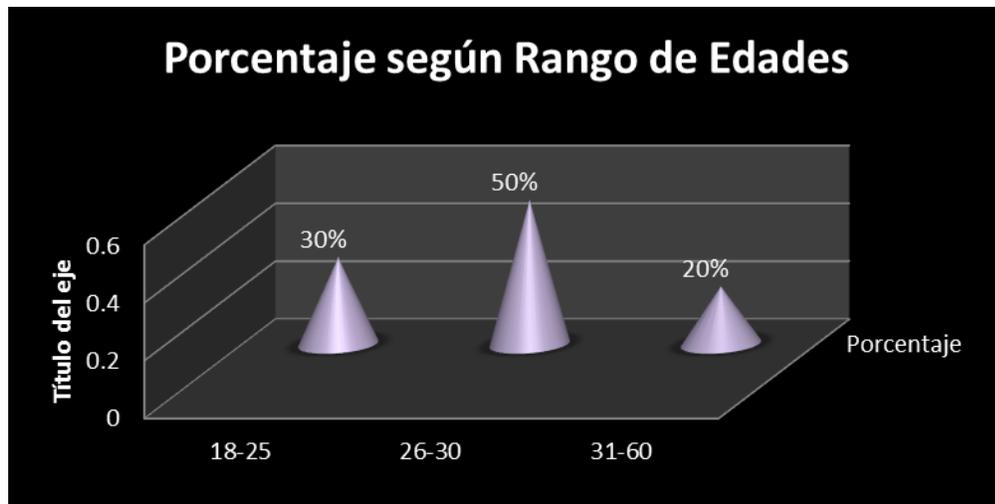
## 2.8 Presentación de Cuadros y Gráficos

**Cuadro 1:**  
**Porcentaje según rango de Edades**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
18-25	3	30%
26-30	5	50%
31-60	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 1**



Fuente: Cuadro 1

Como se observa indicado en la tabla superior, las edades correspondiente a los empleados de esta empresa se comprenden de la siguiente manera, del 100%, el 30% entre 18 a 25 años, el 50% entre 26-30 años y el 20% 31 a 60 años.

### Cuadro No. 2

#### Tiempo de vinculación de los empleados del área operativa en la empresa Sal Mosa S.A.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
0 a 5 años	1	10%
6 a 10 años	5	50%
10 o más años	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

### Gráfico No. 2



Fuente: Cuadro 2

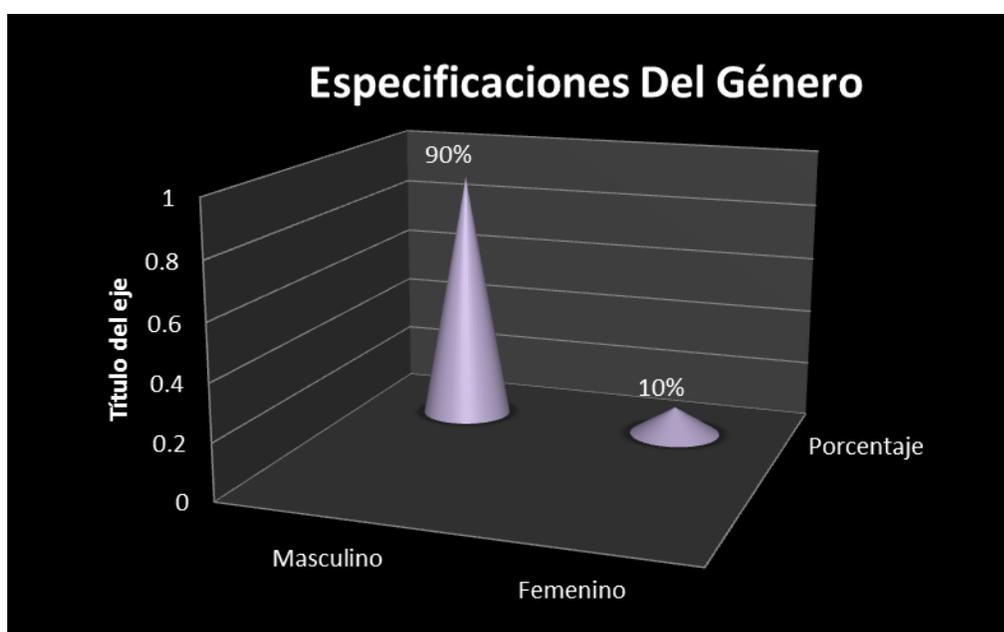
En lo que respecta el tiempo de vinculación de los empleados con la empresa, el 10% abarca de 0 a 5 años, el 50% de 6 a 10 años y el 40% cuenta con 10 o más años de vinculación con la institución.

**Cuadro No. 3**  
**Especificaciones del Género**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	9	90%
Femenino	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 3**



Fuente: Cuadro 3

En cuanto al género, el 90% de los empleados es masculino, siendo el personal femenino un 10%.

#### Cuadro No. 4

### Percepción Sobre Las Informaciones Suministradas Por Los Supervisores.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Buena	0	0%
Mala	7	70%
Regular	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

#### Gráfico No. 4



Fuente: Cuadro 4

Los empleados evalúan que las informaciones suministradas por sus supervisores, el 30% considera que es regular, 0% para buena y 70% afirman que es mala.

**Cuadro No. 5**  
**Implementación De Estrategias De Comunicación Para Eliminar Conflictos**  
**Departamentales**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	2	20%
Inseguro	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 5**



Fuente: Cuadro 5

El 70 % de los empleados consideran que al implementar una estrategia de comunicación se eliminaría el conflicto en el departamento, un 20% tuvo una respuesta negativa y solo un 10% está inseguro.

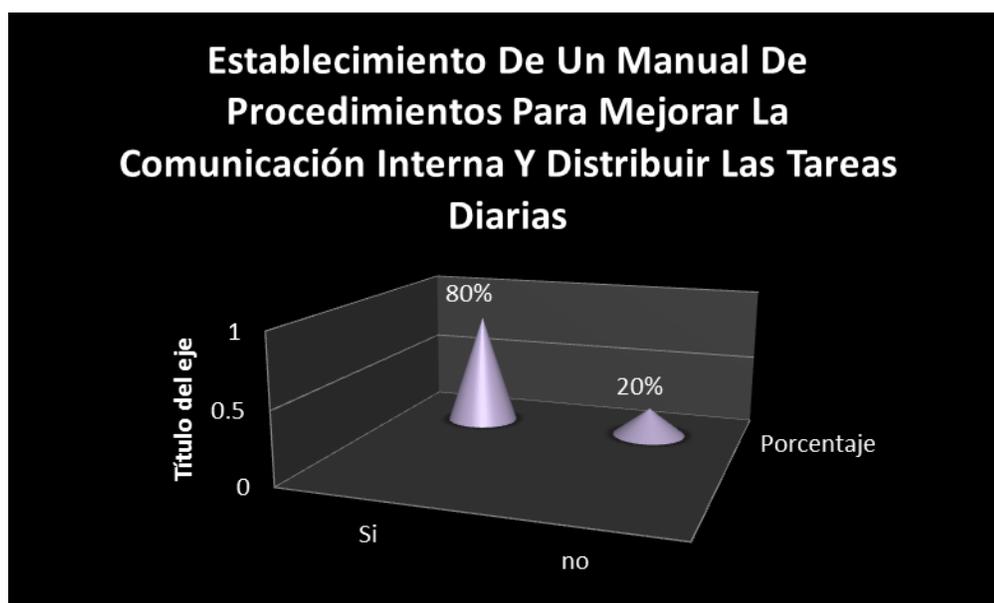
**Cuadro No. 6**

**Establecimiento De Un Manual De Procedimientos Para Mejorar La  
Comunicación Interna Y Distribuir Las Tareas Diarias**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 6**



Fuente: Cuadro 6

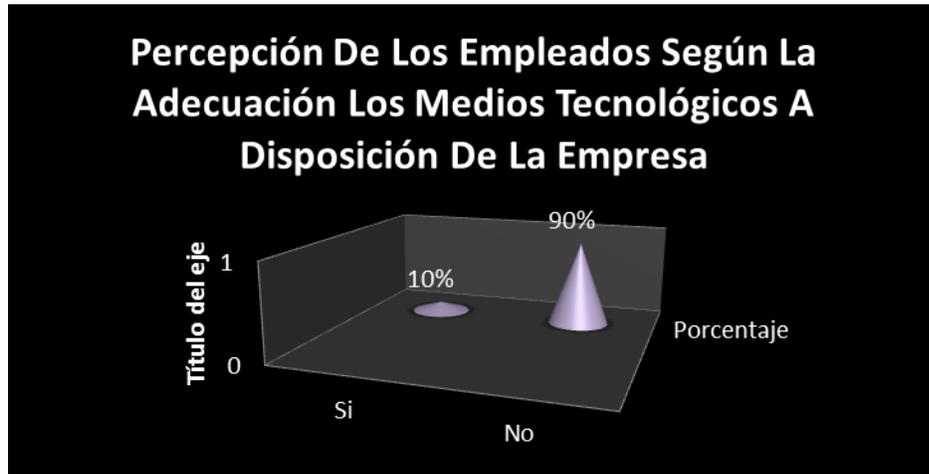
El 80% de los colaboradores piensa que al establecer un manual de procedimiento si mejoraría la comunicación interna y las tareas realizadas a diario, mientras que un 20% considera que no, para un total del 100%.

**Cuadro No. 7**  
**Percepción De Los Empleados Según La Adecuación Los Medios Tecnológicos A Disposición De La Empresa**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 7**



Fuente: Cuadro 7

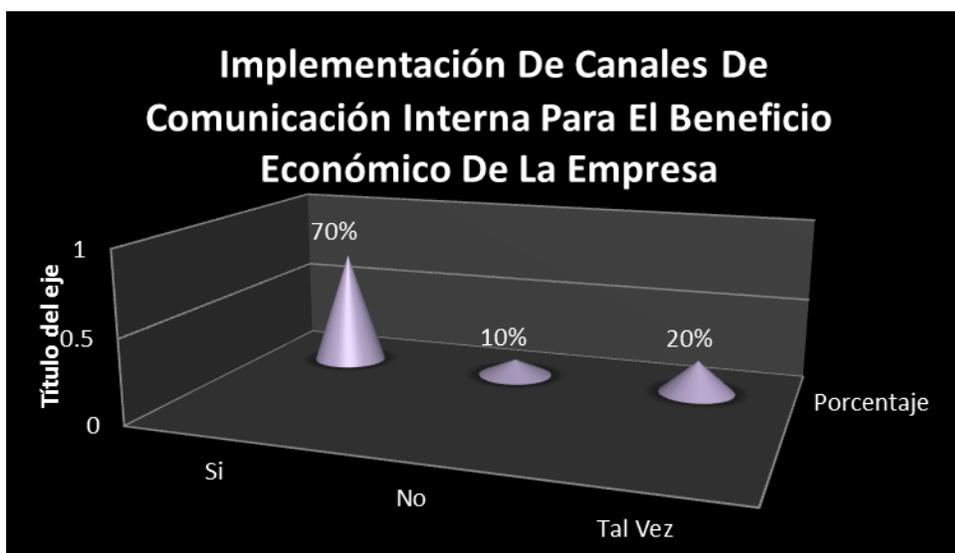
El porcentaje de empleados que consideran que la empresa no cuenta con medios tecnológicos adecuados es como sigue: El 10% si considera que la empresa cuenta con medios tecnológicos adecuados, y el 90% considera que la empresa no posee medios tecnológicos adecuados.

**Cuadro No. 8**  
**Implementación De Canales De Comunicación Interna Para El Beneficio**  
**Económico De La Empresa**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	1	10%
Tal Vez	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 8**



Fuente: Cuadro 8

El análisis de los empleados que consideran que al poner en marcha canales de comunicación interna se obtendría algún beneficio económico es el siguiente: El 70% de la muestra considera que si, el 10% que no y un 20% que talvez.

### Cuadro No. 9

#### Percepción De Las Razones Por Las Cuales La Empresa No Cuenta Con Medios De Comunicación Adecuados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Falta de dinero	1	10%
Falta de interés	7	70%
Poca motivación	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

### Gráfico No. 9



Fuente: Cuadro 9

Los empleados consideran que la empresa no ha creado medios de comunicación interna adecuado debido a la falta de interés, según el 70%; el 20% considera que ha sido por poca motivación, y el 10% considera que por falta de dinero.

### Cuadro No. 10

#### Satisfacción Del Empleado Con Respecto A Pertenencia Laboral.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	50%
no	2	20%
Tal vez	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

### Gráfico No. 10



Fuente: Cuadro 10

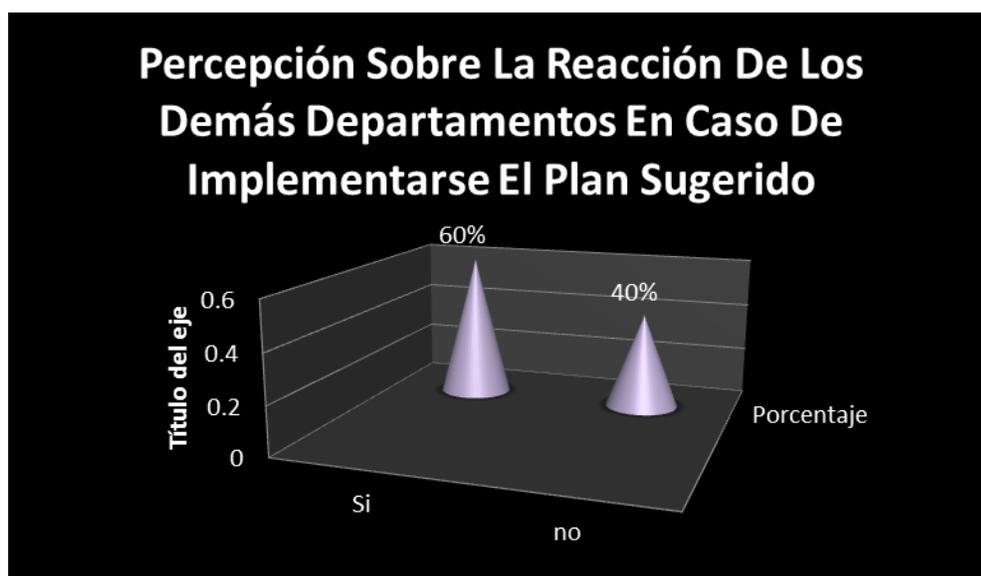
El 50% de los empleados encuestados se siente satisfecho de pertenecer a la empresa, el 20% no se considera satisfecho de pertenecer y el 30% se siente inseguro al respecto.

**Cuadro No. 11**  
**Percepción Sobre La Reacción De Los Demás Departamentos En Caso De Implementarse El Plan Sugerido**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
no	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 11**



Fuente: Cuadro 11

El 60% de los empleados sostienen que los demás departamentos de la empresa estarán de acuerdo con las medidas tomadas, mientras que el 40% considera que no estarán de acuerdo.

**Cuadro No. 12**  
**Percepción Sobre La Necesidad De Talleres Y Charlas Sobre La**  
**Comunicación Efectiva**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	80%
no	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 12**



Fuente: Cuadro 12

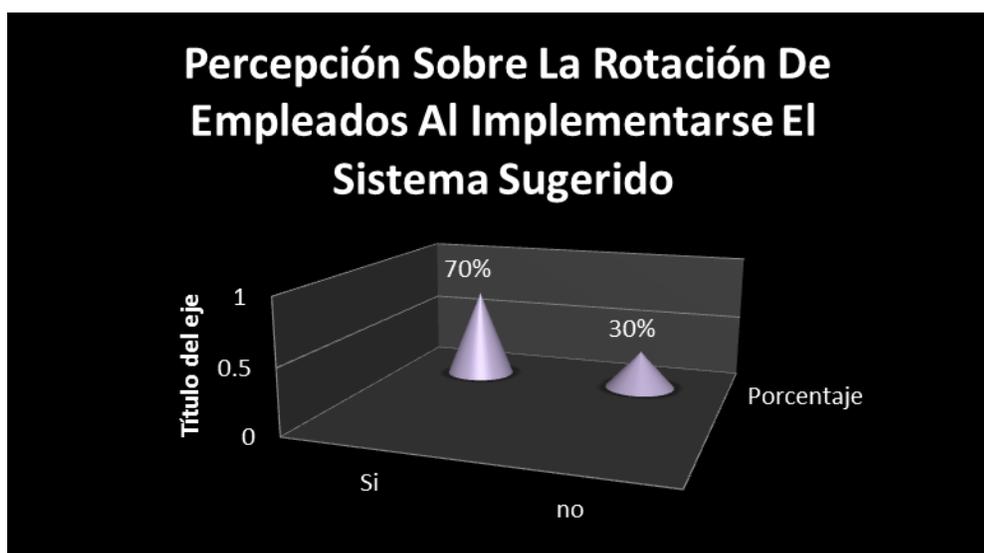
El 80% de los empleados cree que se deberían impartir talleres y charlas sobre la comunicación efectiva, mientras que el 20% considera que no deberían hacerse.

**Cuadro No. 13**  
**Percepción Sobre La Rotación De Empleados Al Implementarse El Sistema Sugerido**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
no	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en septiembre 2016

**Gráfico No. 13**



Fuente: Cuadro 13

El 70% de los empleados cree que al implementar este sistema existiría menos rotación de empleados, mientras que el 30% considera que el problema persistiría.

## 2.9 Análisis de entrevistas

Después de haberle realizado entrevistas a los supervisores y los colaboradores del área operativa de la empresa SAL MOSA SA, los resultados muestran que el 100% de los empleados consideraron que hacen falta medios alternativos de comunicación en el departamento para el desarrollo de sus labores cotidianas.

Cuando se les preguntó si cuentan con un intercambio de comunicación efectivo, ocho (8) de ellos respondieron de forma negativa.

A su vez, los colaboradores manifestaron que reciben órdenes a medias, con falta de claridad y que no corresponden a los objetivos de la empresa; aunque es bueno resaltar que uno de los gerentes entrevistados dijo que se tiene pautado ponerle fin a la situación presentada.

En cuanto a que si la falta de comunicación afecta al desarrollo de las operaciones y a la entrega del producto final, la gran mayoría respondió de manera afirmativa.

Sobre las estrategias que pueden implementarse para mejorar la comunicación departamental, de manera formal, el supervisor del área respondió que se podía aplicar murales comunicativos, reuniones para mejorar el flujo de información, y que se podía agregar el uso de la tecnología.

En cuanto a la estandarización de procesos y su influencia en la mejora de la comunicación y de la gestión departamental, las respuestas fueron muy divergentes; algunos consideran que los procesos no pueden ser llevados de forma amigable cuando no se tiene un proceso definido en la gestión, otro participante sostiene que en base a la descripción de los trabajos realizados en el departamento, no hay nada establecido por el cambio de prioridad. Hay criterios muy personales de cada integrante, lo que conlleva a decir que este tema influye de manera directa.

En lo que concierne a la existencia de buenas relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, los colaboradores contestaron que sí existe una relación y conexión en el equipo, pero que muchas veces se ve afectada por la falta de comunicación, mientras que uno de los supervisores estuvo de acuerdo en que hay buenas relaciones interpersonales, otros dos afirmaron que sí existen, pero de forma imperfecta.

## **CAPÍTULO III.**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIA A SER IMPLEMENTADA PARA LA ELIMINACION DE CONFLICTOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA SAL MOSA S.A.**

#### **3.1 Objetivo de la propuesta**

Al establecer esta propuesta se pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- Establecer un mecanismo de ayuda para la eliminación de conflicto por la falta de comunicación.
- Esquematizar de forma detallada los pasos a seguir para resolver problemas.
- Facilitar el entendimiento de las estrategias a seguir.
- Fijar responsabilidades por cada estrategia planteada.

#### **3.2 Estrategias Propuestas**

Las estrategias son herramienta que agregan valor a las empresas, ya que les permiten establecer ventajas competitivas frente a sus demás competidores, siempre y cuando estén definiendo su rumbo, y que los mismos estén enfocados hacia la misión y visión de la empresa.

Partiendo de los puntos críticos en Sal MOSA SA, se proponen las siguientes estrategias:

- Desarrollar un programa de evaluación y control de las informaciones internas relacionadas con el departamento operativo.
- Crear un sistema de información en el área operativa que este enlazado con el departamento de ventas.
- Creación de un flujograma de proceso.

- Estructurar un programa de capacitación para supervisores y colaboradores sobre la comunicación efectiva.
- Elaborar un plan de compensación y de incentivo enlazado con el cumplimiento de las metas.

## Plan de Acción

Para cumplir con lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta un plan de acción, donde se detallan las estrategias a seguir, y las metas en cada una de ellas, los objetivos a alcanzar y las actividades a desarrollar, así como también quienes serán los responsables de su elaboración, ejecución y control.

### Áreas de programa:

Departamento Administrativo y Financiero

Departamento operativo

Gestión Humana

Estrategia	Actividades a desarrollar	Meta	Fecha de inicio	Fecha de cumplimiento	Recursos	Responsables
Analizar el Programa de evaluación y control en el departamento operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión periódica y seguimiento de control de las informaciones del área operativa.</li> <li>• Verificación de las informaciones suministradas por el comité asignado.</li> </ul>	El total de las actividades deben realizarse en dos meses	El 1ro de Agosto 2016	El 1ro de Octubre de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hora hombres</li> <li>• Recursos Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Dirección</li> <li>• Recursos Humano</li> <li>• Personal operativo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Estrategia	Actividades a desarrollar	Meta	Fecha de inicio	Fecha de cumplimiento	Recursos	Responsables
Estructurar un Flujo grama de proceso para que todos los integrantes del área operativa conozcan los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución del uso del Manual de procedimiento.</li> <li>Verificación del manual de procedimiento y que este en alineado con el sistema de información.</li> </ul>	Un mes para diseñar el manual descrito.	1 de Noviembre de 2016	1ro de Diciembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hora hombres</li> <li>Recursos Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Dirección</li> <li>Recursos Humano</li> <li>Personal operativo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Estrategia	Actividades a desarrollar	Meta	Fecha de inicio	Fecha de cumplimiento	Recursos	Responsables
Crear un programa de capacitación, compensación y de incentivo que este enlazado con el sistema de evaluación de desempeño y por concerniente con las metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y diseño del programa de capacitación y compensación.</li> <li>Elaboración de políticas interna para el desarrollo de compensación.</li> </ul>	En un mes tener diseñado el programa descrito.	1ro de Diciembre 2016	30 de Diciembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hora hombres</li> <li>Recursos Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Dirección</li> <li>Recursos Humano</li> <li>Personal operativo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

- Iniciando el día primero el 2 de enero y finalizando 30 de abril 2016.
- Alta gerencia / Dirección Administrativa
- Emisores: gerente de producción y/o supervisores
- Receptores: personal del departamento operativo
- Frecuencia: Diario y Semanal

### **Supervisión periódica del modelo de evaluación**

Este plan define los procesos a seguir por la empresa, el mismo nace dentro de la organización y se refleja sobre el personal del área en cuestión y los grupos que interactúan con la misma. Es primordial la revisión constante del plan estratégico y la creación de un mecanismo que permita evaluarlo oportunamente.

### **3.3 Propuesta en la comunicación interna del área operativa de La empresa envasadora de alimentos, Sal Mosa S. A.**

Esta propuesta está diseñada para facilitar la comunicación en el departamento operativo. La propuesta consiste en establecer un sistema de información que le proporcione a este departamento informaciones actualizadas a través de tecnología escrita, utilizando murales informativos y un manual de procedimiento. De igual modo, se propone incentivar al personal por el cumplimiento de metas.

El Flujograma de comunicación tiene como fin establecer un canal de información para el departamento operativo que fluya sin ningún tipo de obstáculo, conflicto o inconveniente. El Curso taller propuesto debe posibilitar el alcance de los objetivos trazados, y de esta manera eliminar la problemática presentada en el área operativa de la institución.

### **3.4 Herramientas y Canales de comunicación interna en área Operativa.**

*Técnicas y procedimientos para aplicar la estrategia integral propuesta en la comunicación interna del área operativa en una empresa envasadora de alimentos.*

Este capítulo marca los procedimientos a tomar en cuenta y el cómo se desarrollará cada una de las estrategias propuestas, con la finalidad de conocer de manera detallada la aplicación de las mismas y los beneficios que estas aportan.

Al implementar un sistema de información, se permitirá a cada colaborador mantenerse actualizado sobre sus tareas y responsabilidades diarias. En la entrada del área, estaría un sistema conectado a la pared, donde los integrantes tendrán acceso a consultar informaciones de sus asignaciones, como de las actividades organizadas por el departamento de gestión humana. Cuando se cuenta con un sistema de información relacionado entre sí, este le permite a la alta gerencia obtener un mayor control de las operaciones y por ende, ayudar a que la toma de decisión sea más efectiva.

Del mismo modo, este registro tiene la opción de manejar la cantidad del inventario existente con el fin de tener control del mismo, y a la vez suministrar informaciones precisas y confiables. Esto le permitirá al supervisor del departamento tener acceso a las aplicaciones de informaciones a partir de las cuales podrá notar el material que hay en existencia en almacén de acuerdo a los pedidos facturados por los clientes.

En el caso particular de Sal MOSA SA, el contar con un sistema de información de alta tecnología creara una ventaja competitiva para la organización.

### **Manual de procedimiento:**

Este se llevará a cabo con el objetivo de que cada colaborador conozca las actividades asociadas con el funcionamiento adecuado de la empresa, al igual que los departamentos que intervienen en los procesos, precisando así su responsabilidad y participación.

Este manual tendrá por escrito:

- Elaboración de recomendaciones que perfeccionen y agilicen los procedimientos.
- Capacitación del contenido y uso del manual para los actores vinculados en los procesos de la empresa Sal Mosa SA (encargados, empleados y otros colaboradores).

Dicho manual será contemplado por:

- Dirección de Recursos Humanos
- Coordinación administrativa y Financiera (Divisiones de compras y facturación/ contabilidad)
- Personal del área operativa.

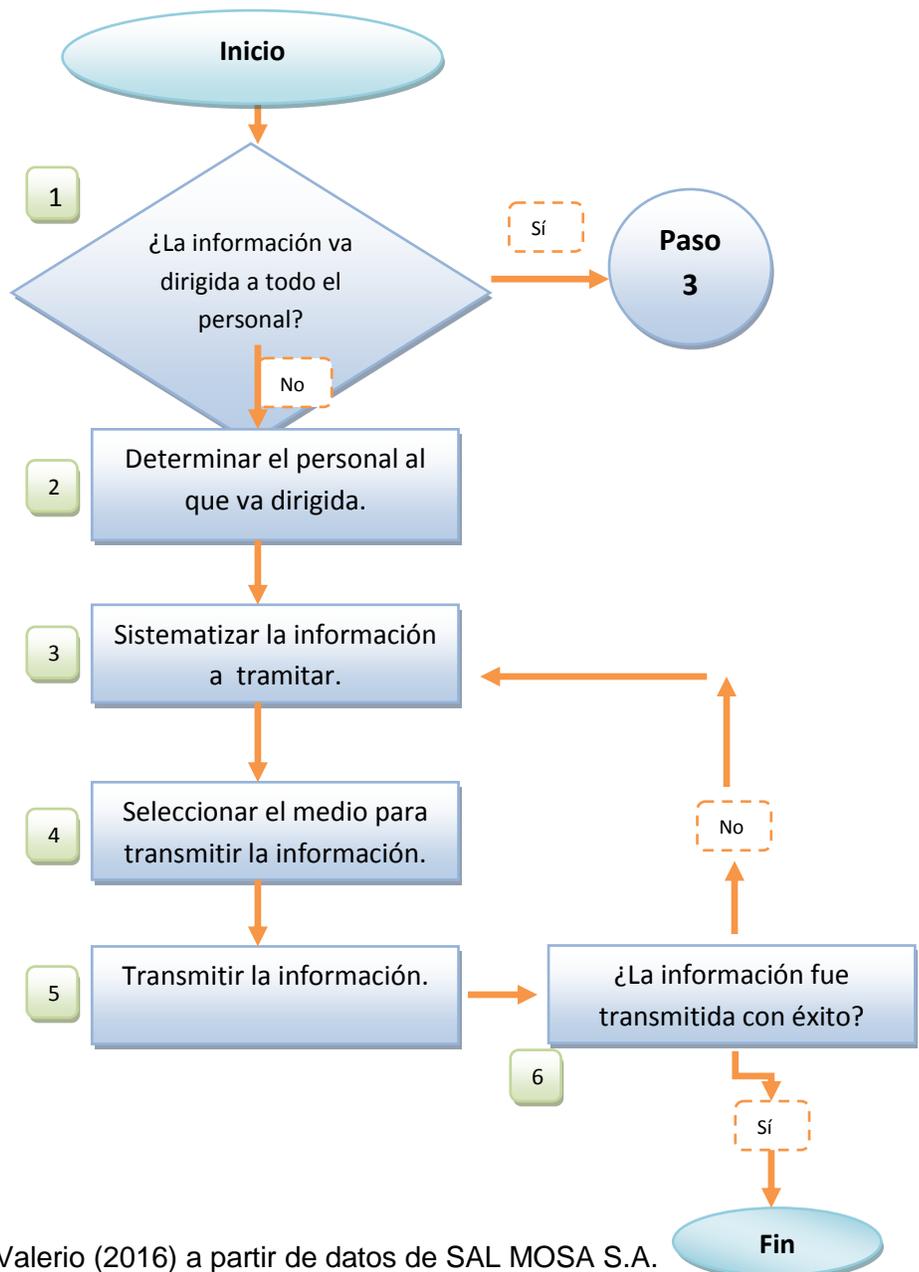
La empresa Sal Mosa SA está en la obligación de cooperar de manera plena en el desarrollo de los componentes planteados en los términos de referencia que esto conlleve, y que sean considerados como necesarios para el buen desarrollo de los servicios que ofrece la empresa en cuestión. A dicho manual tendrán acceso todos los colaboradores que conforman la fuerza de trabajo de la empresa, para el buen desempeño de cada departamento.

### **Flujograma de comunicación:**

Este se presenta como herramienta técnica para facilitar los procesos productivos que se utilicen de manera adecuada, junto con los sistemas de

información que utiliza la empresa; con la finalidad de que se puedan tomar las decisiones oportunas, en relación con la planificación de la producción y los requerimientos de los pedidos de los clientes. Esto a su vez servirá como medio de información, proporcionando el flujo de la comunicación en la empresa, dando como resultado mejoras no solo para este departamento operativo, sino también para otros departamentos vinculados.

Ejemplo de cómo sería el flujo de información.



Fuente: Rosa Martes Valerio (2016) a partir de datos de SAL MOSA S.A.

*Incentivo por cumplimiento de metas:*

Servirán de motivación a cada empleado. A cada colaborador se le asignará una meta semanal, y si llegaran a cumplir con dicho objetivo, se procederá a retribuirle con una compensación económica.

*Reuniones periódicas:*

Estas reuniones servirán para fortalecer la misión de la empresa. Aquí se Expondrán las problemáticas en busca de soluciones y mejoras para el buen desempeño de las labores.

Otras herramientas para la comunicación de este departamento serían:

- Murales con las actividad a realizar por y en la institución.
- Implementación de correos electrónicos
- Circulares
- Memorándums
- Reportes escritos
- Buzón de opiniones de los empleados

## CONCLUSIONES

Al terminar el análisis de los datos adquiridos en este trabajo de investigación, se pudo observar que la comunicación interna departamental es esencial para el buen desempeño de cualquier empresa que se dedique al envasado de productos.

Este análisis determinó que la empresa Sal Mosa SA no cuenta con programas o sistemas de manejo de informaciones adecuado para desarrollar numerosas tareas que tienen que ver con la fluidez informativa, sea esta entre los departamentos o con los clientes. Así también, se ve afectado el rendimiento laboral, teniendo esto negativas repercusiones sociales y económicas.

En estos momentos, la implementación de un sistema de información es la estrategia más favorable para esta empresa, pues beneficia a la empresa en sus aspectos internos y externos.

El objetivo principal de este plan no es tener un beneficio económico, sino dar respuesta a algunas necesidades demandadas por los colaboradores, y en consecuencia se agregan beneficios económicos.

Durante el proceso investigativo se fue concadenando paso a paso los eslabones para el logro de la actualización del plan operativo estratégico, tomando en cuenta la Perspectiva Financiera, la Satisfacción de los clientes, los Procesos internos, el Aprendizaje y el crecimiento.

Con la implementación de estrategias claves, la empresa podría contar con las ventajas siguientes: reducción de errores, mejora de las relaciones entre empleados y cliente, y cumplimiento de la planificación que se realizaría con anticipación.

Como experiencia en el desarrollo de este plan, se puede confirmar la vinculación de la parte financiera y las actividades a desarrollarse en este plan estratégico, a los fines de asegurar el logro de los resultados esperados y el cumplimiento de las estrategias definidas.

En este sentido, se establecieron cuatro (4) estrategias claves para la empresa Sal Mosa SA, arrojadas a partir del levantamiento del cual se decidió trabajar, así como la evaluación de su implementación mediante el cumplimiento de una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que midan los resultados.

El Seguimiento o monitoreo ha de efectuarse de forma continua, a lo largo de la implantación en los diferentes periodos. Esto permite "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias.

El plan propuesto en esta investigación debe ponerse en marcha con la finalidad de corregir y subsanar las carencias presentadas en la gestión departamental de la empresa sujeto de investigación. Estas propuestas sirven de apoyo a la sincronización del comportamiento de los miembros de la organización con la misión y visión que identifican esta empresa.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los hallazgos de la investigación se presentan las siguientes recomendaciones, con el objetivo de que la empresa continúe creciendo junto al personal que la conforma:

- Implementar el sistema propuesto
- Dar seguimiento a los empleados para el cumplimiento de la planificación de los tres meses para todo los involucrados.
- Rediseñar la cultura organizacional de la empresa, integrando la comunicación como uno de los pilares fundamentales.
- Sustituir el mecanismo de información usado por el plan de trabajo propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Morales, A. (26 de Noviembre de 2013). *Acerca de nosotros: Slide Share*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://es.slideshare.net/AnabelAguilarMorales/empresas-en-mexico>

Arriagada Herrera, J. M. (3 de julio de 2009). *insidecom*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/2009/07/que-es-la-comunicacion-interna.html>

Bilella, M. (2011). Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna.

Ciespal. (Junio de 2011). Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui. Quito, Ecuador.

Cordón Lopez, A., & Flórez Amaya, H. (2012). Monografía: estudio comparativo de la comunicación. Bogota, Colombia.

CULCYT. (Mayo de 2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Mexico.

Editorial Vertice. (2010). Gestión De La Calidad (ISO 9001/2008). Malaga, España.

Estudio de Comunicación, consultoría de comunicación y Relaciones Públicas. (Mayo de 2014). <http://www.estudiodecomunicacion.com/>. Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.estudiodecomunicacion.com/online/tendencias-en-comunicacion-interna/>

Fernández Martín, M. (11 de Marzo de 2009). *María's Blog*. Recuperado el Abril de 2016, de

<https://mariafernandezuc3m.wordpress.com/2009/03/11/historia-y-evolucion-de-la-comunicacion/>

Hernandez Gomez, M. (17 de Octubre de 2008). *La nueva era de la Administracion.....* Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de La nueva era de la Administracion.....: <http://hernandezgomezmelissa.blogspot.com/>

Chiavenato Idalberto, C. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.

Lopez, W. (2016). *Acerca de nosotros: scribd*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de sitio web de scribd: <https://es.scribd.com/document/319596177/Semiologia>

Merlano Medrano, S. (Marzo de 2012). *Eumed*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>

Prieto Zetina, L. (09 de Marzo de 2015). *Acerca de nosotros: Slide share*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://es.slideshare.net/leonardoprietozetina/clasificacin-de-las-empresas-administracion-45591887>

Red Académica Iberoamericana Local - Global. (2008). *eumed*. En *emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de guadalajara, méxico* (pág. 231). Malaga.

Zavaris Vidaña, A. (Diciembre de 2010). *eumed.net*. Recuperado el Abril de 2016, de eumed.net: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/disenio\\_desarrollo\\_del\\_estudio.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/disenio_desarrollo_del_estudio.html)

# **ANEXOS**

## ENCUESTA REALIZADA PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION

Agradezco su colaboración al responder con precisión las preguntas de la presente encuesta.

**Área:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Tiempo De Vinculación:** 0 a 5 años: \_\_\_\_\_ 6 a 10 años: \_\_\_\_\_ Más de 10 años: \_  
**Género:** Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_  
**Edad:** 18-25 años \_\_\_\_\_ 26-30 años \_\_\_\_\_ 31-60 años \_\_\_\_\_  
**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Por favor marque con una X (equis) la opción que más se acerque a su pensamiento.**

### 1-¿COMO EVALUA LAS INFORMACIONES SUMINISTRADAS POR SU SUPERVISORES?

Buena  
Mala  
Regular

### 2-¿AL IMPLEMENTAR ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN SE ELIMINARIA EL CONFLICTO EN EL DEPARTAMENTO?

Si  
No  
Inseguro

### 3- ¿CREE USTED QUE ESTA EMPRESA NO CUENTA CON MEDIOS TECNOLOGICOS ADECUADOS?

Si  
No

### 4 -¿AL ESTABLECER UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MEJORARIA LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LAS TAREAS QUE REALIZA A DIARIO?

Si  
No

### 5- ¿CONSIDERA USTED QUE AL PONER EN MARCHA CANALES DE COMUNICACION INTERNA SE OBTENDRIA ALGUN BENEFICIO ECONOMICO?

Si  
No  
Talvez

**6-¿PORQUE CREE USTED QUE LA EMPRESA NO HA CREADO MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA ADECUADO?**

Falta de dinero  
Falta de interés  
Poca motivación

**7- ¿SE SIENTE SATISFECHO DE PERTENECER A ESTA EMPRESA?**

Si  
No  
Talvez

**8- ¿CREE USTED QUE ESTARAN DE ACUERDO LOS DEMAS DEPARTAMENTOS CON LA MEDIDA TOMADA, si se ejecuta este plan?**

Si  
No

**9-¿CREE USTED QUE SE DEBERIA INPARTIR TALLERES Y CHARLAS SOBRE LA COMUNICACIÓN EFETIVA?**

Si  
No

**10- ¿AL IMPLEMETAR UN SISTEMA CREE QUE EXISTIRA MENOS ROTACION DE EMPLEADOS?**

SI  
NO

## **Preguntas Entrevista: Supervisor, Gerente General y dos Colaboradores.**

A continuación se presentará el modelo de entrevista a utilizar para este trabajo de investigación:

- 1- ¿Cuál es su nombre?
- 2- ¿Qué edad tiene?
- 3- ¿Cuál es su estado civil?
- 4- ¿Cuál es su profesión?
- 5- ¿Cuál es su dirección?
- 6- ¿Qué tiempo tiene trabajando en SAL MOSA SA?
- 7- ¿Qué posición ocupa en la empresa?
- 8- ¿Considera que hacen falta medios alternativos de comunicación en el departamento?
- 9- ¿Debería de aplicarse mejoras en SAL MOSA SA? ¿Cuáles?
- 10- ¿Considera usted que en su departamento existe un intercambio de comunicación efectivo? ¿Por qué?
- 11- ¿Cuáles estrategias pueden implementarse para mejorar la comunicación departamental?
- 12- ¿Cuáles estrategias son implementadas en el departamento para asignar responsabilidad de operaciones a los colaboradores?
- 13- ¿Considera usted que la estandarización de procesos puede influir en la mejora de la comunicación y gestión departamental? Explique su respuesta.
- 14- ¿Considera usted que existen responsabilidades claras y precisas delegadas en el departamento?
- 15- ¿Piensa usted que los colaboradores reciben órdenes y las cumplen al pie de la letra con una actitud positiva? Explique su respuesta.
- 16- ¿Cómo considera usted que afecta la falta de comunicación departamental al desarrollo de las operaciones y a la entrega del producto final?
- 17- ¿Considera usted que existen buenas relaciones interpersonales en el equipo de trabajo? Explique su respuesta

# Productos que comercializan



# Almacén



# Almacén y área de Descarga.



# Envasadora.



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Rosa Herminia Martes, cédula 001-1417643-1, matrícula de la Universidad APEC 2015-0001, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en mejoras a las empresas envasadoras de alimentos, en el área operativa.

[Firma] (Firma)

Yo, Miriam Paulina Ramos (nombre de quien autoriza) Dueño (cargo que ocupa), cédula 2010.8530485, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Includo dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma] (Firma y sello)  
