



UNIVERSIDAD LAICA
“ELOY ALFARO” DE MANABÍ



FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESPECIALIDAD:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención

AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CORP

TEMA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
COMUNICACIÓN INTERNA DEL CENTRO COMERCIAL “SANTA
MARTHA”**

AUTORA

Vielka Beatriz Álava Quiroz

DIRECTOR DE TESIS

Lcdo. Teófilo Espinel Macías, Mg.

Manta – Manabí – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Director de tesis de la egresada **VIELKA BEATRIZ ÁLAVA QUIROZ**, de la Facultad de Comunicación Social, Carrera Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (CORP), con el tema **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL CENTRO COMERCIAL “SANTA MARTHA”** tengo a bien certificar que:

El trabajo de grado aquí descrito ha sido dirigido y supervisado durante todo el desarrollo investigativo por mi persona, reuniendo los méritos suficientes tal como lo disponen las normas de escritura APA y normas académica de reglamento de graduación, mismo que puede ser sometido a la evaluación del tribunal que el consejo designe.

Manta, abril del 2015

Lcdo. Teófilo Espinel Macías, Mg.

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA

Yo, **VIELKA BEATRIZ ÁLAVA QUIROZ**, egresada de la Facultad de Comunicación social, carrera Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (CORP), con el tema **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL CENTRO COMERCIAL “SANTA MARTHA”**, por medio de la presente declaro que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la presente tesis de grado es de mi exclusiva responsabilidad, trabajo investigativo que no ha sido descrito en ningún trabajo de calificación profesional.

Las referencias bibliográficas que se incluyen en el proceso de redacción del trabajo de grado, están citadas bajo las normas APA y las normas académicas de la ULEAM, por tanto los resultados y conclusiones obtenidos son de mi responsabilidad, lo expreso en honor a la verdad demostrando credibilidad a mi declaratoria de autoría.

Manta, abril 2015

Vielka Álava Quiroz
EGRESADA



APROBACIÓN DE LA TESIS

Sometida a consideración de la Facultad Ciencias de la Comunicación, especialidad Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (CORP), de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, como requisito fundamental para la obtención del Título en Licenciada de CORP.

Aprobado por:

DECANO

DIRECTOR DE TESIS

COMISIÓN ACADÉMICA

DEDICATORIA

“La educación es el símbolo del éxito y la grandeza profesional del mañana”

Con mucho fervor dedico mi trabajo de investigación a mi familia en especial a un ser maravilloso que ha llenado de alegría mi vida, mi hijo, él que me ha dado motivo de regocijo, de lucha constante, de felicidad en todo momento.

A mi madre, a ese ser que me incentivó en momentos difíciles, dándome constancia, aquella mujer que le debo la vida.

A mi esposo por su comprensión y dedicación en el proceso y desarrollo de mi trabajo de grado.

Y a toda mi familia en general que ha brindado con un granito de arena para culminar mi estudio universitario y alcanzar mi profesión.

Vielka Álava Quiroz

AGRADECIMIENTO

“A pesar de ser profesional mi humildad seguirá latente”

Ante todo agradezco a un Dios maravilloso que me ha dado salud, bienestar y fuerza para culminar mis estudios y por regalarme algo especial que llenó mi vida de alegría, mi hijo.

Agradezco a mi familia que ha apoyado moral y espiritualmente en cada paso importante de mi vida.

De manera especial agradezco al Lcdo., Teófilo Espinel Macías, hombre luchador, emprendedor, buen docente que me dirigió en mi trabajo de grado.

Agradezco también a señores del Centro Comercial Santa Martha por permitirme realizar mi investigación en la entidad.

Y a todas las personas que aportaron y colaboraron con un granito de arena en la realización del presente trabajo de titulación.

Vielka Álava Quiroz

ÍNDICE GENERAL

	PÁG
<i>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....</i>	<i>II</i>
<i>DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA</i>	<i>III</i>
<i>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</i>	<i>IV</i>
<i>DEDICATORIA.....</i>	<i>V</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>VI</i>
<i>RESUMEN.....</i>	<i>XIV</i>
<i>ABSTRAC.....</i>	<i>XV</i>
<i>I. INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>1</i>
<i>II. TEMA.....</i>	<i>2</i>
<i>III. JUSTIFICACIÓN</i>	<i>2</i>
<i>IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>3</i>
<i>V. OBJETIVOS</i>	<i>6</i>
<i>VI. HIPÓTESIS.....</i>	<i>7</i>
<i>VII. VARIABLES</i>	<i>7</i>
<i>CAPÍTULO I.....</i>	<i>10</i>
<i>1. MARCO TEÓRICO.....</i>	<i>10</i>
1.1. Antecedentes investigativos.....	10
1.2. Fundamentación Filosófica	12
1.3. Fundamentación legal	13
1.4. Fundamentación teórica.....	14
1.4.1. Plan estratégico.....	14
1.4.1.1. Importancia del plan estratégico y la comunicación institucional	15

1.4.1.2.	El clima laboral en base a la planeación estratégica	16
1.4.1.3.	Estructura organizacional de la empresa	18
1.4.1.4.	Reglamentos internos de la empresa	21
1.4.2.	Comunicación interna	22
1.4.2.1.	Proceso e importancia de la comunicación interna	23
1.4.2.2.	Gestión de la comunicación interna	25
1.4.2.3.	El entorno empresarial y la comunicación	26
1.4.2.1.	La comunicación interna como valor estratégico	28
CAPÍTULO II		29
2.	DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	29
2.1.	Metodología de la investigación	29
2.1.1.	Modalidad básica de la investigación	29
2.1.2.	Nivel o tipo de investigación	29
2.1.3.	Métodos	30
2.1.4.	Población y muestra	31
2.1.4.1.	Población	31
2.1.4.2.	Muestra	31
2.2.	Análisis e interpretación de los resultados	33
2.2.1.	Tabulación gráfica de la encuesta realizada	33
2.2.2.	Análisis de la entrevista	43
2.3.	Comprobación de la hipótesis	46
2.4.	Verificación de los objetivos	46
CAPÍTULO III		47
3.	DISEÑO DE LA PROPUESTA	47
3.1.	Título de la propuesta	47
3.1.1.	Objetivos	47
3.1.2.	Fundamentación	47
3.2.	Análisis de la situación interna de comunicación	48
3.3.	Diagnóstico de la comunicación interna	48
3.4.1.	Direccionamiento estratégico	51

3.4.1.1.	Declaración de los objetivos corporativos	51
3.4.1.2.	Misión	51
3.4.1.3.	Visión.....	51
3.4.1.4.	Valores	51
3.4.1.5.	Políticas	52
3.4.2.	Estrategias corporativas de comunicación interna	53
3.4.2.1.	Diagrama del proceso de imagen corporativa	53
3.4.2.2.	Flujograma de responsabilidad interna	54
3.4.2.3.	Organigrama estructural.....	55
3.4.2.4.	Organigrama departamental	56
3.4.2.5.	Diagrama de funciones direccional	57
3.4.3.	Estrategias de medios informativos	58
3.4.3.1.	Redes sociales	58
3.4.3.2.	Correo electrónico	59
3.4.3.3.	Publicaciones periódicas	59
3.4.3.4.	Boletín informativo	59
3.4.3.5.	Gestión de capacitaciones	60
3.4.4.	Estrategias para el clima laboral institucional.....	61
3.4.4.1.	Cultura Corporativa.....	61
3.4.4.2.	Motivación	63
3.4.4.3.	Emprendimiento	63
3.4.5.	Planes de actuación de actividades internas comunicacionales	64
3.4.5.1.	Matriz de perspectivas.....	64
3.4.5.2.	Estrategias de nivel organizacional	65
3.4.5.3.	Estrategias a nivel funcional	65
3.4.5.4.	Estrategias de comunicación informativa corporativa	65
3.4.6.	Matriz de declaración departamental.....	66
<i>CAPÍTULO IV.....</i>		<i>67</i>
<i>4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS</i>		<i>67</i>
4.1.	Matriz del plan estratégico de implementación.....	67
4.2.	Matriz del plan de seguimiento y monitoreo	68
<i>CONCLUSIONES</i>		<i>69</i>

RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	74

INDICE DE FIGURAS

PÁG

<i>Figura 2. Importancia del proceso de planeamiento estratégico</i>	15
<i>Figura 3. Cultura laboral</i>	17
<i>Figura 4. Principios de una organización en la estructura organizacional</i>	19
<i>Figura 5. Proceso de la comunicación interna</i>	24
<i>Figura 6. Entorno empresarial bajo el análisis de Porter</i>	27
<i>Figura 7. Comunicación interna como valor estratégico</i>	28
<i>Figura 8. Información estadística P-1. Comunicación interna del Centro Comercial</i>	33
<i>Figura 9. Información estadística P-2. Importancia de reuniones</i>	34
<i>Figura 10. Información estadística P-3. Importancia de reuniones</i>	35
<i>Figura 11. Información estadística P-4. Situación del clima laboral</i>	36
<i>Figura 12. Información estadística P-5. Situación del clima laboral</i>	37
<i>Figura 13. Información estadística P-6. Situación del clima laboral</i>	38
<i>Figura 14. Información estadística P-7. Situación del clima laboral</i>	39
<i>Figura 15. Información estadística P-8. Situación del clima laboral</i>	40
<i>Figura 16. Información estadística P-9. Situación del clima laboral</i>	41
<i>Figura 17. Información estadística P-10. Situación del clima laboral</i>	42
<i>Figura 18. Diseño esquemático del plan estratégico</i>	50
<i>Figura 19. Diagrama del proceso de imagen corporativa</i>	53
<i>Figura 20. Flujograma de responsabilidad interna</i>	54
<i>Figura 21. Organigrama estructural</i>	55
<i>Figura 22. Organigrama departamental</i>	56
<i>Figura 23. Diagrama de funciones direccionales</i>	57
<i>Figura 24. Página en redes sociales Facebook de la Asociación interna</i>	58

INDICE DE TABLAS

	PÁG
<i>Tabla 1. Modelo de estructura organizativa formal</i> _____	20
<i>Tabla 2. Tabulación P-1. Comunicación interna del Centro Comercial</i> _____	33
<i>Tabla 3. Tabulación P-2. Importancias de las reuniones</i> _____	34
<i>Tabla 4. Tabulación P-3. Calidad en el clima laboral</i> _____	35
<i>Tabla 5. Tabulación P-4. Situación del clima laboral</i> _____	36
<i>Tabla 6. Tabulación P-5. Responsabilidad y coordinación del ambiente laboral</i> _____	37
<i>Tabla 7. Tabulación P-6. Motivación en el desarrollo y rendimiento</i> _____	38
<i>Tabla 8. Tabulación P-7. Afluencia de actuales como potenciales</i> _____	39
<i>Tabla 9. Tabulación P-8. Buena comunicación interna que se le brinde al cliente</i> _____	40
<i>Tabla 10. Tabulación P-9. Reglamentos internos</i> _____	41
<i>Tabla 11. Tabulación P-10. Aplicación de estrategias competitivas</i> _____	42
<i>Tabla 12. Matriz de perspectiva</i> _____	64
<i>Tabla 13.- Matriz del plan estratégico de implementación de recomendaciones</i> _____	67
<i>Tabla 14. Matriz del plan de seguimiento y monitoreo</i> _____	68

INDICE DE ANEXOS

	PÁG
<i>Anexo 1. Árbol del problema</i> _____	74
<i>Anexo 2. Mapa de objetivos</i> _____	75
<i>Anexo 3. Bateria de encuesta</i> _____	76
<i>Anexo 4. Bateria de entrevista</i> _____	78
<i>Anexo 5. Entrevistando a presidente del Centro Comercial</i> _____	80
<i>Anexo 6. Encestando a socia del Centro Comercial</i> _____	81
<i>Anexo 7. Encestando a miembro Directivo</i> _____	82
<i>Anexo 8. Encestando Sres. De Radio Taxi y Sr. Aimacaña</i> _____	83
<i>Anexo 9. Locales comerciales</i> _____	84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está basado al análisis, diagnóstico y evaluación que tiene el Centro Comercial Santa Martha, entidad que en la actualidad presenta ciertas falencias en la comunicación interna de la asociación que ellos presiden como institución. Esta entidad es de carácter público y privado, público porque los predios pertenecen al sector municipal y privado porque está conformado por un grupo de socios que conforma una asociación sin fines de lucro, estos socios poseen locales comerciales y de servicios haciendo de la actividad económica un factor fundamental para el desarrollo de la ciudad.

Mediante el presente proyecto se desea conformar un plan estratégico que mejore la comunicación interna en directivos, asociados y clientes. Esta unidad económica es una las empresas que necesita un fortalecimiento estratégico para mejorar la identidad corporativa y sobre todo la coordinación entre asociados. La propuesta se inclinara en crear un plan abarcando todo lo referente a comunicación interna e incluso dar a conocer lo que incide el reglamento interno, la filosofía empresarial fortaleciendo el direccionamiento estratégico, organigrama estructural de acuerdo a las funciones de los miembros y la creación de un código de éticas y conductas para quienes integran el Centro Comercial.

ABSTRAC

This research is based on the analysis, diagnosis and evaluation that has the Santa Martha Mall, entity currently has certain weaknesses in internal communication of the association which they preside as an institution. This entity is public and private, public nature because the lands belong to the municipal and private sectors because it is formed by a group of partners who formed a non-profit, these partners have shops and services by economic activity, a essential for the development of the city factor.

Through this project we want to form a strategic plan to improve internal communication managers, partners and customers. This economical unit is a company that needs a strategic strengthening to improve corporate identity and especially coordination among partners. The proposal is inclined to create a plan covering everything related to internal communication and even make known what impact the rules of procedure, the business philosophy strengthening the strategic direction, organizational structure according to the functions of the members and the creation of a code of ethics and behavior for those who make up the Mall.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado está dirigido al mejoramiento de la comunicación interna para el centro comercial Santa Martha.

En el primer capítulo se estudia los antecedentes investigativos, donde interviene a autores que han realizado un plan estratégico en el nivel comunicacional interno, además se estudia la parte teórica donde permite familiarizarse con las variables dependiente e independiente del trabajo de grado mostrando conceptos y definiciones importantes para dicho desarrollo.

En el segundo capítulo se estudia el diagnóstico o estudio de campo donde se estableció el tipo de metodología aplicada con las técnicas a utilizarse y el desarrollo del análisis e interpretación de los resultados. Basado en la visita a la institución y las encuestas aplicadas a socios y directivos del Centro Comercial.

En el tercer capítulo se dio paso al desarrollo de la propuesta donde se implementó el direccionamiento estratégico y los diagramas de funciones para que la asociación pueda direccionar de manera precisa las funciones del centro comercial, además se realizó una matriz de perspectiva recomendado las acciones a realizarse en el proceso de estudio y sugiriendo a corto plazo la aplicación de un código de ética y conducta con un manual de funciones y procedimientos.

En cuarto capítulo se estableció dos matrices donde reposa la implementación de las sugerencias con fecha y direccionada a quien lo debe aplicar. Cabe destacar que este trabajo de titulación ha mostrado efectividad, calidad y calidez en los datos investigados.

II. TEMA

Implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación interna del Centro Comercial “Santa Martha”.

III. JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico es una herramienta esencial para una empresa o Institución, permite mejorar la calidad de la comunicación interna y toda acción del entorno empresarial con el fin de motivar al equipo humano que la integran; así mismo identifican las necesidades, para volverlas más competitivas, logrando que los objetivos corporativos y estratégicos se encuentren generados por todo el talento humano, enfocado en la comunicación eficaz tanto para la dirección como para los diversos departamentos o áreas de una entidad.

Dada esta perspectiva se genera que el presente proyecto de investigación es de gran relevancia para ser investigado en el Centro Comercial “Santa Martha”, institución que requiere oportunamente de un plan estratégico encaminado a la comunicación interna, puesto a que en la actualidad este ente muestra falencias organizacionales tanto en funciones como en la toma de decisión por la falta de gestión en el ambiente de trabajo.

Tal motivo hace hincapié para implementar un plan estratégico, tomando como referencia las falencias que incide en el Centro Comercial, siendo dicho plan una herramienta fundamental, de mucha utilidad que de acuerdo al mecanismo eficiente beneficia a la institución y sobre todo a la buena comunicación entre socios, tomando en cuenta los valores, visión y objetivos entre los asociados, así mismo conociendo la identidad de la organización conformando un rol primordial de la cultura corporativas en las relaciones de comunicación interna. Siendo el tema *“Implementación de*

un plan estratégico para mejorar la comunicación interna del Centro Comercial “Santa Martha”, se considera factible, para el proceso de estudio, justificándose y predisponiendo la indagación, para el mejor desempeño y comunicación de los socios que integran la institución..

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan estratégico a nivel mundial es una herramienta eficaz que ha permitido a las empresas mejorar la calidad organizacional en el ambiente de trabajo, comunicación interna, innovación informativa, además ha brindado confianza, calidad, credibilidad y reputación al ente institucional, mediante determinadas actividades en el servicio o productos que ofrecen.

En España, solo las compañías líderes englobaban la comunicación de las actividades organizacionales encaminadas a la obtención del éxito; sin embargo para el resto de las empresas e instituciones la comunicación interna era un factor de poco interés y mimetismo. A mediados de la década del noventa la situación comenzó a cambiar; los trabajadores tomaron en serio el nivel de la misión y fue considerando las reglas de comunicación dentro de la empresa, mediante un plan que poco a poco encaminó al éxito, descubriendo que la necesidad estratégica era fundamental para el progreso y efectividad de una institución de calidad. (Alvarez Marcos, 2007).

Si bien es cierto y de acuerdo a estudio se ha comprobado que el plan estratégico de comunicación interna, persigue fines y objetivos en mejora de la imagen de la organización, de los empleados y de la realidad empresarial. Entonces es necesario enfatizar que así como las empresas españolas aplicaron la comunicación interna como un medio, varias empresas a nivel de países lo han llevado a cabo mejorando la estabilidad organizacional en el ambiente de trabajo o cultura organizacional de las entidades.

En Ecuador las empresas públicas y privadas, ya han priorizado el diseño e implementación de los planes estratégicos de comunicación interna tomando con objetivo superar las falencias organizacionales y mejorar la cultura laboral de los empleados, por ejemplo en Quito por el año 2011 se implementó un plan estratégico de comunicación interna eclesial en la una Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI).

Así mismo el Ministerio del Ambiente tomó como iniciativa la creación de un planeación estratégica de comunicación interna, que en lo referente dio como resultado las buenas relaciones en opiniones y toma de decisiones de los colaboradores y empleados. A más de esto fortalecieron la cultura corporativa, los canales y flujos de comunicación, el clima laboral del Ministerio, el reposicionamiento de la filosofía corporativa y entre otras actividades que llegó a ser viable y productiva para la organización. (Borja, 2014)

En Manta la situación de ciertas empresas dentro del nivel comunicacional no es tan favorable, carece de niveles bajo comunicación e identidad organizativa de la cultura laboral, esto se ha visto reflejado en las empresas de servicios, de ámbito público y privado, sin embargo ciertas entidades e instituciones hoy en día proponen la implementación de un plan estratégico en comunicación interna, como por ejemplo las instituciones educativas han sido quienes han utilizado esta herramienta útil y necesaria para identificar las carencias de responsabilidad y comunicación institucional entre miembros y servidores, proponiendo un mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos, siendo un modelo de cambio y relevancia. (ULEAM, 2012)

Formulación del problema

¿Cómo beneficiar el plan estratégico en la comunicación interna del Centro Comercial Santa Martha?

Delimitación del problema

Delimitación de contenidos

Campo:	Institucional
Área:	Comunicación interna
Aspecto:	Plan estratégico
Tema:	Implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación interna Centro Comercial “Santa Martha”
Problema:	Débil participación en la implementación de un plan estratégico en el Centro Comercial Santa Martha

Delimitación espacial

Centro Comercial “Santa Martha”

Delimitación temporal

2014 – 2015

Sistematización del problema

¿Cómo influye la comunicación interna en las reuniones mensuales de los asociados?

¿Qué comunicación interna motivacional aplica el centro comercial “Santa Martha” en mejora del clima laboral?

¿Por qué la estructura organizacional será de gran relevancia en el entorno empresarial del centro comercial?

¿Cuál serán los beneficios que inciden en los reglamentos internos como valor estratégicos corporativos?

V. OBJETIVOS

Objetivo general

Implementar un plan estratégico para mejorar la comunicación interna del centro comercial “Santa Martha”

Objetivos específicos

Indagar sobre comunicación institucional interna para mejorar las reuniones mensuales de los asociados.

Identificar el clima laboral del centro comercial en mejora de la comunicación interna motivacional de los asociados.

Analizar el entorno empresarial de la estructura organizacional del Centro comercial.

Conocer los reglamentos internos del centro comercial como valor estratégico para mejorar los objetivos corporativos y proponer el plan estratégico en miras de una eficiente comunicación interna.

VI. HIPÓTESIS

La implementación de un plan estratégico al Centro Comercial “Santa Martha” favorecerá la comunicación interna entre asociados dentro de la institución.

VII. VARIABLES

Variables conceptuales

Variable independiente

Plan estratégico

Variable dependiente

Comunicación interna

Variables operacionales

Variable independiente.- Plan estratégico

Conceptualización	Categorías o dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas e instrumentos	Fuente
El plan estratégico, es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones corporativas que ha adoptado. (Sainz de Vicuña, 2012)	Importancia del plan estratégico y la comunicación institucional				
	El clima laboral en base a la planeación estratégica	Estudio Evaluación Proceso Planificación Organización Dirección Control	¿Cuál serán los beneficios que se obtendrían a través de plan estratégico	Entrevista	Directivos
	Estructura organizacional en la empresa				
	Reglamentos internos en la empresa				

Variable dependiente.- Comunicación Interna

Conceptualización	Categorías o dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas e instrumentos	Fuente
La comunicación interna es un bien de extraordinario valor en la empresa tanto en el ámbito intrapersonal, interpersonal, grupal y social. (García J. J., 1998)	Proceso e importancia de la comunicación interna				
	Gestión de la comunicación interna motivacional	Diagnóstico Cumplimiento Responsabilidad Destrezas Habilidades Dirección estratégica Seguimiento	¿Cómo estará estructurado el entorno empresarial y la comunicación interna en el centro comercial?	Encuesta	Socios
	El entorno empresarial y la comunicación				
	La comunicación interna como valor estratégico				

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes investigativos

Investigando de manera exhaustiva los trabajos de grado a nivel de universidad se conceptualiza que la comunicación interna desempeña un rol importante dentro de una empresa, puesto a que permite crear un conjunto de técnicas y actividades que encamina a facilitar y agilizar de manera precisa el flujo de mensaje entre los miembros de una organización debiendo estar influido por opiniones, conductas, eficiencia de entre los miembros que la conforman. Por otro lado el plan estratégico es aquel programa de actuación plasmado en un documento que permite llegar estratégicamente a la meta propuesta.

Según Beatriz Elena García Rosado, de la Universidad del Mar, Campus Huatulco, Facultad Ciencias de la Comunicación, México, con el tema Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca, refiere que la comunicación interna “Es un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, en el campo organizacional de la empresa, así como también conocer la actividad, los objetivos y desafíos que emprende dicho ente” (García B. , 2011).

La autora menciona además que elaborar políticas y programas de comunicación accede a mejorar la eficacia y los canales de comunicación que existen en la empresa, analizando la sensibilidad de los empleados y la necesidad del nivel de motivación y cooperación de entre miembros, ya que a través de los procesos de empleados la organización debe generar una filosofía administrativa que identifique a la empresa y genere valores corporativos a los miembros.

Balarezo Toro Byron David, de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato – Ecuador, con el tema “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, manifiesta que: la comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros, a través del uso diferentes de medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con el trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Balarezo, 2014).

Este autor manifiesta que el comportamiento organizacional constituye un campo esencial en la empresa donde interviene radicalmente la comunicación interna del personal y la satisfacción de cada individuo para desempeñar en el ambiente laboral un puesto eficiente, oportuno y acogedor, formando efectividad en los resultados y las actividades entre equipo y organización.

Para Carofiles Cedeño y Monge Valdiviezo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad Ciencias de la Comunicación, Especialidad de Comunicación organizacional y Relaciones Publicas, Manta – Manabí, con el tema “Análisis de la comunicación interna de la ULEAM y la correlación con la coordinación de Relaciones Públicas tomando como ejemplo la facultad ciencia de la comunicación”, menciona que la comunicación interna es “la gestión que permite definir un conjunto de acciones donde se despliega el apoyo laboral en la organización”. (Carofilis & Monge, 2009)

Las autoras mencionan que la comunicación interna es una disciplina de la gestión empresarial que se efectúa de manera eficaz para alcanzar los logros y objetivos propuestos, facilitando el despliegue de la comunicación personal de los miembros y la integración institucional a través del fortalecimiento y contribución de la participación de los mismos.

1.2. Fundamentación Filosófica

Se fundamenta en los aportes de Aristóteles, filósofo griego, lógico y científico de la antigua Grecia, definió que el estudio de la comunicación se basa en “la búsqueda de todos los medios de persuasión que tiene el ser humano al alcance, en el que se analiza las posibilidades de los demás, es decir conocer el propósito comunicativo que lleva al hecho del alma, mente y facultades. (Watzlawick Paul, 2010).

Este autor identifica a la comunicación como el factor esencial del ser humano en el que demuestra el dialogo, la identidad a todo medio de inspiración donde señala, el sentir del alma, la intelectualidad de la mente y la habilidad de las facultades del ser humano. Basados a términos institucional o de organización la comunicación interna entonces es la facultad creativa de los miembros de una entidad donde con las habilidades y actitudes hacen de un clima laboral una meta propuesta dentro de la filosofía empresarial de la organización y por ende el desarrollo comunicación entre miembros que integran a la empresa,

Por otro lado Platón, filósofo griego, nacido en familia aristocrática y fundador de la Escuela de Filosofía por el año 387 menciona en una frase filosófica que no se debe hablar de una empresa en forma negativa, sino aportar información de gran utilidad, donde en la frase expresa “Publicas contenidos de interés para el público. La frase recalca: **“El hombre sabio habla porque tiene algo que decir, el loco por que tiene que decir algo”** (Gulliveria Comunicación, 2013)

Si se toma en consideración la estrategia como definición de estudio que emite este filosofo con la teoría, se puede establecer que el hombre es un ser inteligente que puede idear estrategias muy competitivas, sin embargo debe aplicarlas para ser mejor empresarialmente, y no extenderse a palabras sin ningún valor. Por tanto la estrategia debe estar ligada con la comunicación interna.

1.3. Fundamentación legal

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (CRE) en lo referente a la comunicación e información se menciona en el art. 16, que toda persona en forma individual y colectiva debe tener una comunicación libre, participativa de carácter social basadas a la información, en la igualdad de condiciones. Si se refleja este artículo con el nivel empresarial se denota que el miembro de una empresa puede influir participativamente el desarrollo y progreso de la misma. Por otro lado el art. 18 menciona que toda persona en forma individual y colectiva tiene derecho a buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, oportuna de interés general y de responsabilidad. (Asamblea General, 2008).

El Estatuto de la Asociación de Comerciantes y Afines del Centro Comercial “Santa Martha” en el art. No. 2 menciona que la Asociación es una corporación de Derecho privado, regulada por las disposiciones que ampara el Código Civil, sin fines de lucro con un número de socios ilimitados y por el tiempo indefinido. Entre los fines de la asociación están:

- a.** Propender el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los socios de la organización.
- b.** Mantener la unidad de los comerciantes minoristas y así mismo coordinar todas las acciones que vayan en beneficio de la organización, con instituciones públicas y privadas.
- c.** La organización a través de los directivos desarrollará las estrategias que sean necesarias para coadyuvar el adelanto de los socios tanto en la parte económica- administrativa como operativa.
- d.** Coordinar todas las acciones que sean posibles con las instituciones del Estado y privadas para que puedan generar proyectos de mejoramiento sustentables en la coordinación con la económica popular y solidaria.

1.4. Fundamentación teórica

1.4.1. Plan estratégico

El plan estratégico se lo puede denominar como aquel programa de actuación que permite crear acciones y actividades para conseguir los objetivos propuestos aplicando la toma de decisión de los miembros de una empresa. Uno de los objetivos esenciales es alcanzar tendencias trazadas, las metas planteadas permitiendo verificar los resultados obtenidos.

Según Sainz De Vicuña (2012), el plan estratégico en la organización refiere al plan maestro, en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas.

Para Lumpkin y Dess (2003), en cambio el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones en una organización, donde conlleva a crear comparaciones sostenibles a largo plazo.

A Martínez Pedros y Milla (2005), conceptualiza al plan estratégico como un documento que sintetiza el nivel económico – financiero, estratégico y organizativa en la empresa.

Según Renata Marciniak, en el portal web del mismo nombre menciona que el plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir de manera eficiente la misión alcanzando la propia visión, es decir la imagen futura. (Marciniak Renata, 2013)

Citadas estas teorías conceptuales se rescata que el plan estratégico es el conjunto de herramientas y acciones que complementa a la empresa, la misma que está conformada por un proceso de análisis, diagnóstico, evaluación y participación de la alta gerencia coordinando de manera eficiente a los miembros.

1.4.1.1. Importancia del plan estratégico y la comunicación institucional

Un plan estratégico es un documento esencial para las organizaciones sean estas públicas o privadas, la relevancia del accionar permite mejorar de manera continua y con gran eficacia el desarrollo de la empresa, por lo general este plan es acogido en las grandes empresas como un factor predominante que llega a pretender el éxito continuo en una organización; actualmente toda empresa sin medir la actividad económica o actividad sectorial.

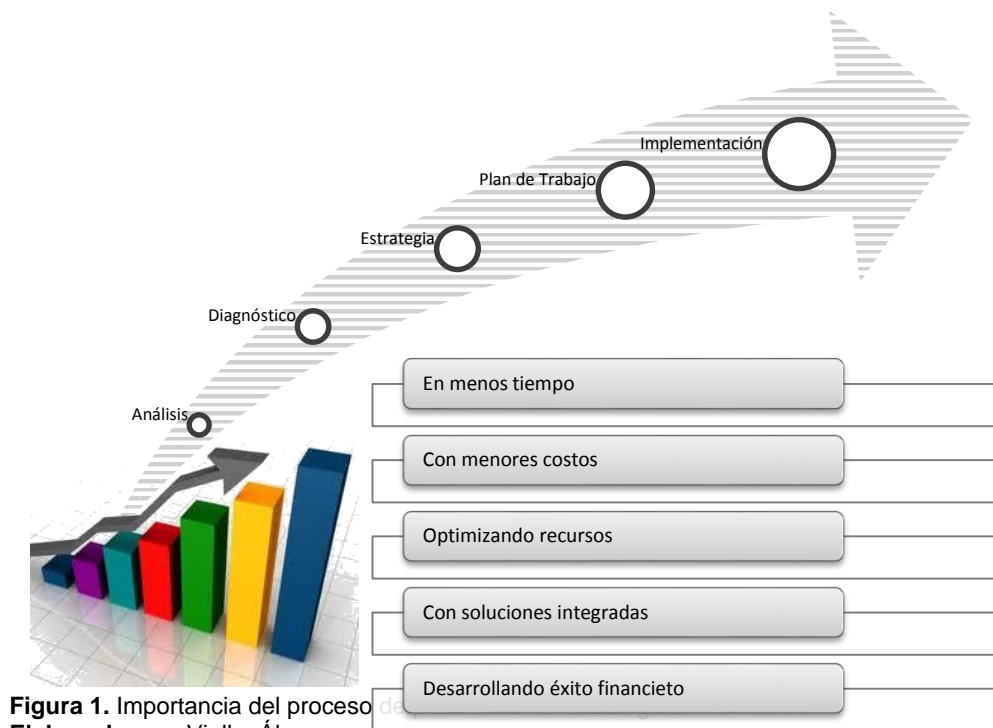


Figura 1. Importancia del proceso de planificación estratégica
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: Investigación propia

Entre las ventajas que acoge al plan estratégico están:

- Mantener un enfoque oportuno y eficiente en el presente y futuro de acuerdo a la misión, visión y estrategias competitivas.
- Fomentar comunicación interdisciplinaria, asignando prioridades en el destino de los recursos.

- Mejorar el desempeño de la organización, orientada la innovación de dirección y liderazgo, para enfrentar las principales problemáticas que incide en una organización.
- Permite la aplicación de gestión y productividad en los puestos de trabajo, optimizando los procesos en cada área, para mejorar los logros en los resultados sinérgicos.
- Contribuye en la creación y redefinición de los valores corporativos.

1.4.1.2. El clima laboral en base a la planeación estratégica

El clima laboral, es el ambiente de trabajo que generalmente tienen las organizaciones, es el medio donde los empleados, directivos interactúan en las actividades de trabajo de forma equitativa, con políticas y técnicas que emite la empresa. Este clima laboral está conformado por un grupo de características interpersonales, estables entre las personas y la empresa. Uno de los principales factores que interviene en el clima laboral es liderazgo que refiere a esa atención que dirige el Jefe hacia los empleados.

Según Rubio Navarro Elena, “***el clima laboral es medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano***”. (Rubio, 2011).

Esta autora a la vez menciona que en el clima laboral debe influir la satisfacción para poder obtener una buena productividad; y debe estar relacionado con “sabe hacer”, esto influye relativamente el comportamiento de las personas y del directivo, tomando en cuenta la manera de trabajar, relacionar y de conllevar profesionalmente el ambiente laboral en la empresa o institución. La alta dirección debe formar una cultura laboral agradable que motive a los empleados a emprender mejor el trabajo, esta debe contener políticas, valores e incluso hasta código de ética y comportamiento que haga del ambiente laboral y rendimiento eficaz para el

crecimiento de la empresa. Cabe destacar que las condiciones físicas del ambiente de trabajo influyen mucho en el clima laboral.

Para Aguilar Lesiaur, la cultura laboral es el conjunto de principios y valores que induce a la persona en las actividades laborales de la vida diaria, menciona además que es ese desempeño que va con el apego estricto de la dirección y que conlleva valores y reglas establecidas por la empresa, relacionando la buena conducta y actitud. (Aguilar Emma, 2013)

La cultura la laboral se la define como el conjunto de paramentos que involucra el desempeño, la efectividad, los valores y actitudes en ambiente de trabajo, el mismo que debe estar enfocados bajo principios, políticas y reglas que emite la institución. En los últimos años la alta gerencia consideran al empleado como la fuente principal que da productividad y rentabilidad a la empresa, es decir son considerados como tal en la toma de decisiones, siendo evaluados y motivados para el éxito de la empresa, por tanto debe estar en un lugar de trabajo satisfactorio que cumpla con las perspectivas necesaria para un desempeño eficaz.

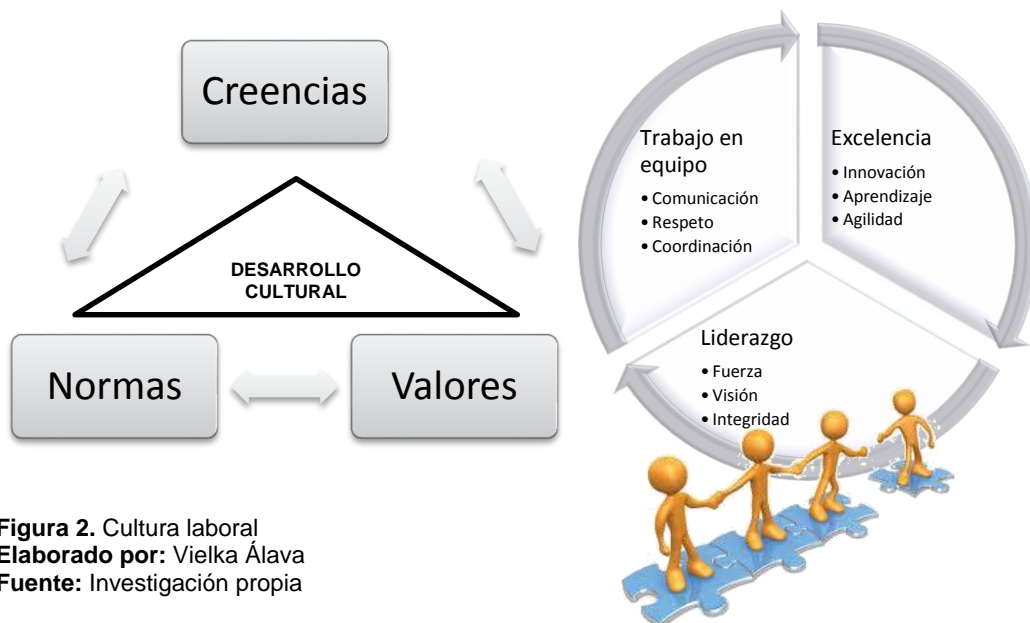


Figura 2. Cultura laboral
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: Investigación propia

1.4.1.3. Estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional consiste en establecer un sistema de organización en las funciones de los empleados en forma óptima y organizada a través de un organigrama estructural.

Actualmente toda institución por pequeña que sea está conformada por una estructura organizacional, la misma que permite tener un desempeño adecuado sobre las funciones, coberturas y organización laboral dirigida por un líder que administre de manera adecuada el proceso funcional de la empresa, por ende la empresa está conformada por departamentos o áreas. En una organización se debe tener en cuenta elementos como:

- Tener en claro la función que debe emprender, los mismos que deben ser verificables, precisos, y realizables.
- Haber una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada persona.
- Fijar metas coordinadas y dirigidas por la alta dirección,
- Conocer cómo y dónde obtener información necesaria para cada actividad.

Strategor (1988), define que estructura organizacional es el conjunto de las funciones de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Mintzberg (1984), conceptualiza que “Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de la misma. (Gestiopolis, 2012)

Si es cierto la cultura organizacional está compuesta por roles que debe desempeñar cada persona dentro de un papel laboral y con el mayor cumplimiento posible. Dentro de estos roles deben estar fijada la eficacia,

para demostrar la contribución de cada individuo y por ende el desarrollo del alcance de los objetivos; la eficiencia es parte de la estructura organizacional que facilita la obtención de los propósitos deseados con el mínimo coste posible.

La organización formal incide en el agrupamiento social que se establece en la empresa la forma elaborada permite que cada propósito establecido se caracterice por reglas, procedimientos y estructura jerárquica de entre los miembros. La organización informal pretende las relaciones sociales, las mismas que surgen de forma espontánea entre el personal y la empresa, esta se controla a través de la habilidad y destrezas de entre los miembros.

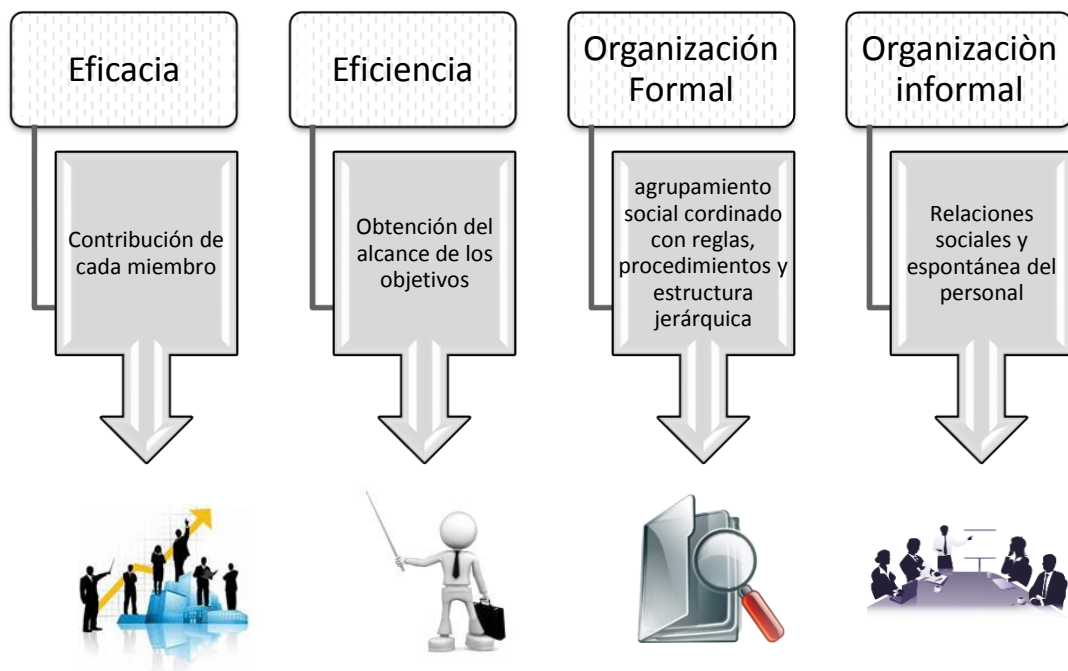


Figura 3. Principios de una organización en la estructura organizacional
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: (Gestiopolis, 2012)

Tabla 1. Modelo de estructura organizativa formal

Características	Especialización	División de las tareas de trabajo por unidades
	Coordinación	Áreas de mando determinadas por un supervisor
	Formalización	Grado estandarizado de actividades bajo normas y procedimientos
Factores	Tamaño	Empresa= complejidad+ burocracia/estructura organizativa más compleja + especialización
	Tecnología	Comportamiento humano a través de equipos sofisticados
	Entorno sectorial y social	Entorno empresarial por sector
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar objetivos y planes • Definir la autoridad y jerarquía de los miembros y departamentos • Establecer premisas de jerarquía • Definir necesidades de información y flujos • Dotar personal de acuerdo a las áreas de trabajo y desempeño para el alcance de los objetivos y metas 	
Áreas de mando	<ul style="list-style-type: none"> • Los subordinados tendrá mando por medio de un director de acuerdo al tipo de empresa y tamaño • La organización realizará planes para el crecimiento de la empresa • Efectividad en la comunicación interna entre la alta gerencia y los asociados o miembros de trabajo 	

Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: (Gestiopolis, 2012)

1.4.1.4. Reglamentos internos de la empresa

El reglamento interno, es una norma de carácter jurídico que lo organiza la asamblea general de una compañía, este documento contiene normas específicas que regula las actividades de los miembros de una institución u organización, este reglamento, está basado para interactuar de manera precisa y oportuna dentro del entorno organizacional en base de convivencia para prevenir conflictos que pueda existir entre miembros. Estos reglamentos son establecidos bajo ordenamiento jurídico y con competencias propias para una administración reglamentaria sustancial y jerárquica.

Según la página web paritarios el reglamento interno es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones que deben sujetarse los empleados, en relación con las labores, permanencia y vida en la empresa. (Cortéz Camilo, 2015).

El reglamento interno como se puede observar es un documento de mucha importancia para una entidad, puesto a que es una norma reguladora entre las relaciones interna de una organización, esta herramienta indispensable permite resolver ciertos conflictos que suscitan en las instituciones o empresas, la misma que da potestad a un régimen sancionador de acuerdo a falta de algún miembro o trabajador de la empresa. En si este reglamento se encarga de contemplar aquellos aspectos relevantes en teoría de ley. Hay que destacar que el empleador no se puede imponer a una sanción no prevista en el reglamento interno, y si este faltare no se podría sancionar a un empleador.

Definitivamente se denomina entonces a un reglamento interno al conjunto ordenado de normas explícitas que tiene validez reglamentaria y administrativa que jerarquiza la autoridad con potestad de cumplimiento y actos definitivamente establecidos.

1.4.2. Comunicación interna

La comunicación interna en una empresa es sumamente esencial, puesto a que dicha comunicación permite la integración del personal y sobre todo el éxito de la misma; claro que se debe tener en cuenta que sin comunicación no será posible direccionar hacia donde desea llegar la empresa, ya que la integración con la coordinación adecuada entre miembro pretende el cumplimiento de aquellos objetivos planteados y productivos para una entidad.

Por lo tanto se señala que la comunicación interna es impredecible en una organización, y sobre todo el grado de participación con el esfuerzo de la tarea convierte al empleado y empresa en eficientes en las actividades que se emprendan y en la cultura laboral que desempeñen cada miembro del personal y de la alta gerencia. Es evidente que para que exista una comunicación interna de calidad el empleador o gerente de la empresa debe ser un líder que dirija y coordine adecuadamente a los subordinados, promoviendo acciones positivas en el ambiente de trabajo y cumpliendo a cabalidad con una cultura organizacional satisfactoria para con el empleado, ya que ellos son uno de los motores fundamentales para el éxito empresarial del ente.

La dirección empresarial debe tener una comunicación bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa y de unos a otros en niveles iguales, esto brindará un canal abierto en opiniones, participación activa que promueva al empleado a un estilo de vida y nivel profesional adecuado brindado en si información necesaria en aspecto laboral, estimulación, creación de las opiniones en margen de plan y objetivo, comunicación dentro de las raíces personales, y que no falten las opiniones y sugerencia de los miembros de la empresa. En fin la comunicación interna permite recibir información, datos, opiniones y sugerencias para una mejor aportación de los recursos de la empresa.

1.4.2.1. Proceso e importancia de la comunicación interna

Toda entidad sea esta pública, privada, grande mediana o pequeña, de industria, comercio o de servicio debe tener establecido hacia donde desean llegar y esto se lo hace a través de objetivos, metas y visionando a futuro una planeación estratégica que cumpla con los propósitos, para que esto se cumpla eficientemente debe estar presente la comunicación interna en la empresa, por eso es un factor indispensable, relevante, esencial y fundamental para la productividad de la institución.

La comunicación interna para toda organización debe estar enfocada en una herramienta estratégica clave, que acceda al buen empleo y a una eficaz información corporativa, es decir que la información pueda ser transmitida de manera eficaz y correctamente a los empleados, la misma que debe estar basada a objetivos, valores estratégicos, fidelidad y una cultura organizacional de calidad, sin olvidar al ambiente de trabajo. Hay que tener en cuenta que el Talento Humano es el motor que mueve y produce los resultados de la empresa haciéndola cada vez más competitiva de acuerdo la motivación, emprendimiento y rendimiento de cada uno de los empleados. Como se había mencionado la comunicación debe ser bidireccional, entablado un constante dialogo entre colaboradores y superiores, esto permite una buena dirección e incluso una retroalimentación conjunta. La comunicación interna se establecido por procesos significativos tales como:

- La comunicación interna formal
- La comunicación interna vertical
- La comunicación interna ascendente
- La comunicación interna descendente
- La comunicación interna informal
- La comunicación interna informal horizontal

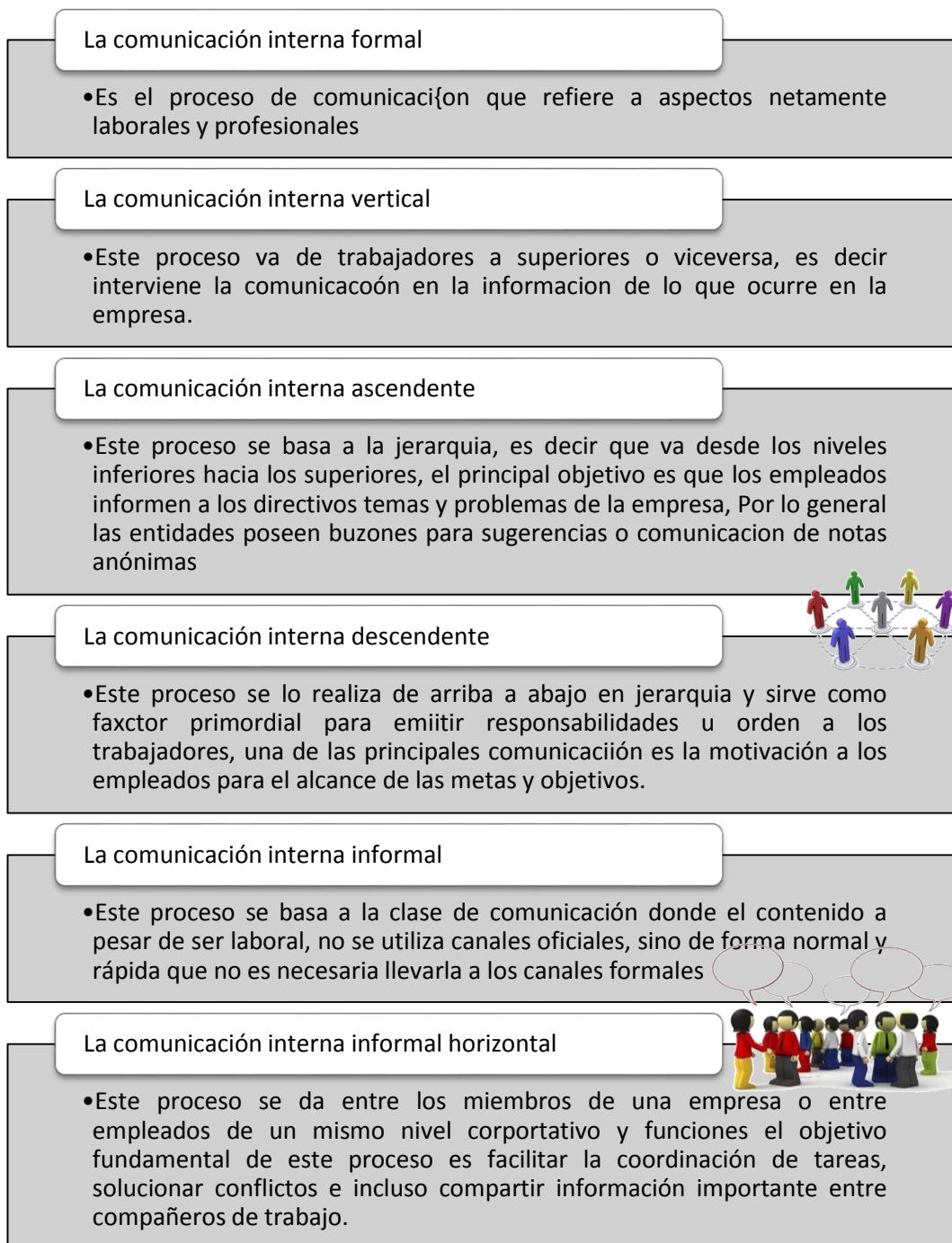


Figura 4. Proceso de la comunicación interna
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: (NOMIENREDES, 2013)

1.4.2.2. Gestión de la comunicación interna

Gestión de la comunicación interna es acción que permite desarrollar un marco de diagnóstico, planificación e implementación de una actividad hacia la buena comunicación de los empleados. Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos que sirve para el apoyo de la labor organizacional, a través de la gestión de la comunicación interna se despliega facilitar la integración entre empleados o miembros las mismas que conlleva a realizaciones profesionales, institucionales y personales.

Para que exista una buena comunicación interna el gerente o directivos puede gestionar actividades que emplee positivismo, coordinación entre miembros e incluso fomentar una responsabilidad social esto se puede dar en talleres de emprendimiento, de motivación de valores, de Relaciones humanas y entre otras capacitaciones que inciden en la eficiente comunicación entre empleados. Por lo general estos talleres ayudan que los empleados y subordinados mantengan niveles de participación y compromiso como:

La información.- Se interesa por brindar información exacta dentro de la organización y establece compañeros con los demás trabajadores.

Opinión.- Comienza a experimentar facilidad de palabras a cada dialogo sean esto profesional, laboral y personal, estas experiencias le permite identificar en que fallan y ser comunicados por los demás compañeros de trabajo sin se establezca problema alguno, sino fomentarlo como una crítica de construcción y mejora.

Toma de decisiones.- esta la vincula en cada desarrollo de autonomía necesaria a cada área participando de manera eficiente en la resolución de algo evento de productividad hacia la empresa o problema que suscite en ella.

1.4.2.3. El entorno empresarial y la comunicación

Se define entorno empresarial al factor externo de la empresa, la misma que está enfocado al trabajo, capital, materiales, recursos. Este entorno empresarial muchas veces es inestable, complejo y hasta competitivo, por lo que es necesaria tener un posicionamiento firme de la empresa y tener una filosofía corporativa que defina que es la empresa hacia dónde quiere llegar y sobre todo las políticas y valores que se sustenta.

Como se puede notar el entorno empresarial es de vital importancia en una organización puesto a que el marco legal externo influye en el desarrollo de la empresa, ofreciendo realización del negocio. Se debe conocer que el entorno empresarial está encaminado en dos entornos el genérico o general y el específico.

El entorno genérico.- Es aquel que está formado por el sistema económico y social en donde la empresa desarrolla la actividad en base al entorno natural, político, social y tecnológico.

El entorno específico.- Es aquel que refiere al sector del desenvolvimiento de la empresa, es decir los competidores, proveedores y clientes. (Itálica, 2015).

Es fundamental conocer que el entorno empresarial y la comunicación interna se complementan, si no existiera comunicación entre miembros sería compleja el entorno empresarial de una empresa, porque se debe conocer los factores de afuera que inciden en ella, para resolver y conllevarlos con diario vivir en las negociaciones. Si no hubiera un estudio adecuado del entorno la empresa no estaría al margen de las demás empresa, por tanto la comunicación entre gerente, miembros de la empresa y empleados debe ser fundamental para el crecimiento y rentabilidad de la misma.

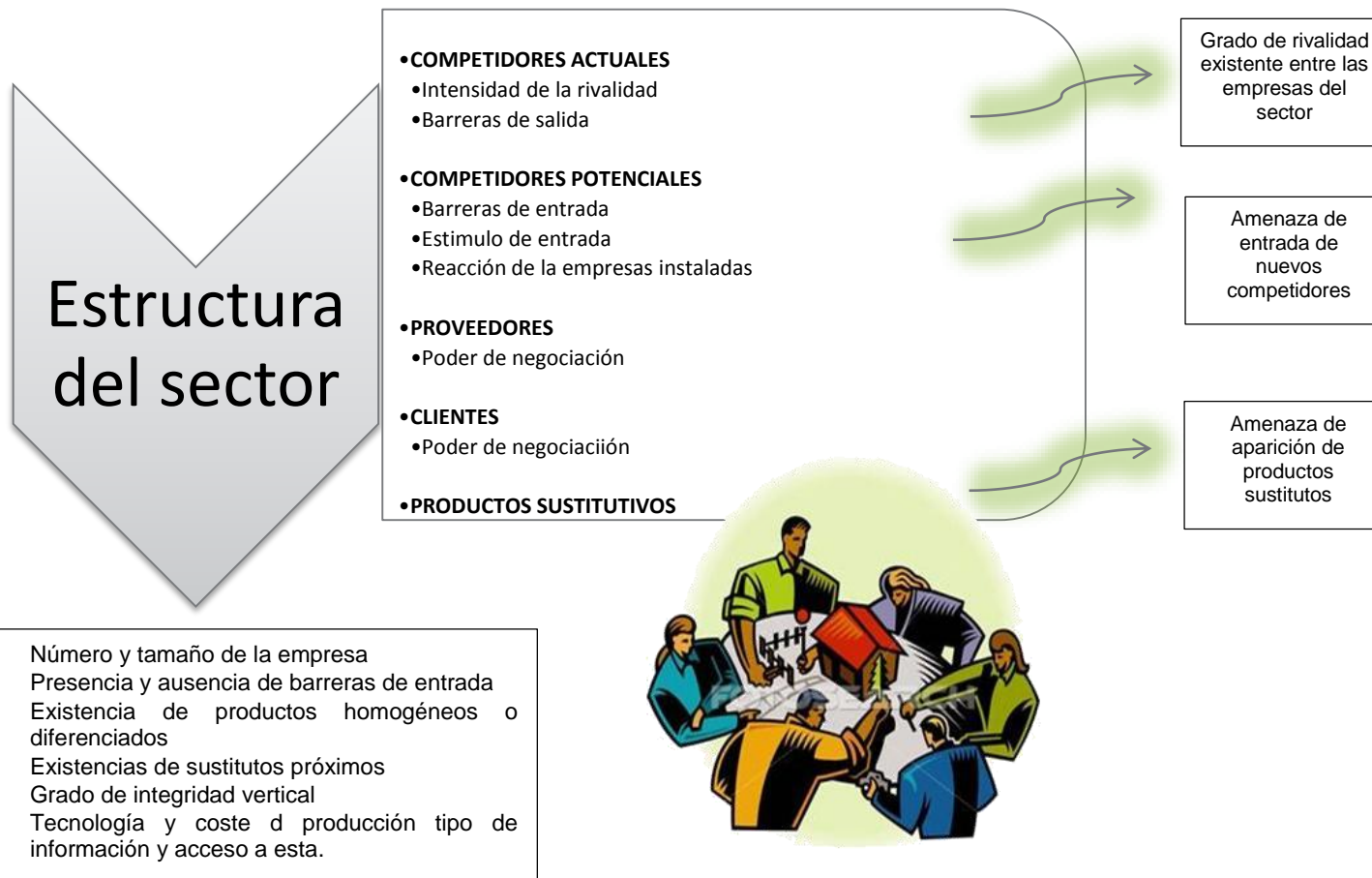


Figura 5. Entorno empresarial bajo el análisis de Porter
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: (Itálica, 2015).

1.4.2.1. La comunicación interna como valor estratégico

La comunicación interna como valor estratégico permite coordinar, compartir los valores y políticas que establece una empresa donde deben estar reflejadas la visión, misión, objetivos que los colaboradores o empleados de la empresa deben conocer como estratégica fundamental para el crecimiento del ente. Por lo general la empresa y la comunicación forman un rol esencial que transmite una identidad en la cultura corporativa de la empresa formando apoyo, colaboración, beneficios, aportes, procesos y resultados que ayudan al crecimiento de la organización y de la empresa como tal.

Por ello es necesario que la empresa forme valores corporativos como una herramienta estratégica y que sirva como factor para la interacción del personal y de la alta dirección o gerente que la compone. Dado esto se puede conducir a que los valores estratégicos no es un adorno más de la empresa, sino un estímulo primordial que identifica el ser de la organización y el buen desempeño de quienes la integran.



Figura 6. Comunicación interna como valor estratégico

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Investigación propia

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología de la investigación

2.1.1. Modalidad básica de la investigación

El presente trabajo de investigación tuvo como modalidad básica de estudio de:

Campo.- Donde se fue al lugar de los hechos, es decir las instalaciones del Centro Comercial Municipal Santa Martha, de la ciudad de Manta, el mismo que permitió conocer aspectos fundamentales de la comunicación interna entre los asociados que integran a la Asociación de Comerciantes y Afines del Centro Comercial Municipal Santa Martha, la visita a las instalaciones se pudo analizar diagnosticar y evaluar la cultura laboral que sirvió como base fundamental para el diseño del plan estratégico.

Bibliográfica.-En esta modalidad se aplicó la utilización de fuentes bibliográficas basadas en libros, textos, informes, páginas web, estatutos de la asociación de comerciantes, revistas entre otros factores relevantes a la red informática.

2.1.2. Nivel o tipo de investigación

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta los siguientes niveles o tipo de investigación

Descriptivo.- Se describió procesos necesarios de la comunicación interna que existe entre los socios y directivos del centro Comercial Santa Martha tomando en cuenta el entorno interno de la organización.

Correlacional.- Bajo esta modalidad se identificó la variable independiente como es el desarrollo del plan estratégico y la variable dependiente que es la comunicación interna, estas dos variables permite conocer más a fondo las relaciones y la necesidad de aplicarlas para el desarrollo de dicha investigación.

Explicativa.- Este nivel permitió conocer los hechos o fenómenos que inciden en el Centro Comercial, basado en expectativa de los socios, estatutos de la institución e informes de planes realizados pero no ejecutados.

2.1.3. Métodos

Los métodos que utilizaron fueron:

Dialéctico.- Porque se basó en las leyes y categorías del materialismo dialectico a fin de reproducir teóricamente los aspectos y relaciones esenciales de la realidad objetiva. (Rojas Soriano, 2002).

Es decir buscó descubrir las verdaderas causas del fenómeno en este caso, las falencias en la comunicación interna del Centro Comercial, como medio para conocer la realidad objetiva de las falencias mismas, llegando a una transformación.

Cualitativo.- Porque estudió la relación de las variables plan estratégico y la comunicación interna del Centro Comercial “Santa Martha” en contextos situacionales y estructurales determinando la correlación, generalización y objetividad de los resultados a través de una muestra. *“El método cualitativo está basado en la inducción probabilística o contraste de la hipótesis”* (Cedeño Loor, 2008)

Descriptivo.- Permite describir las condiciones dominantes que determina el estado del fenómeno a estudiar, es decir detallar las acciones en la comunicación interna del fenómeno ha estudiado.

Analítico.- Este método identificó el fenómeno de estudio, analizando las características previas, mediante situaciones particulares a través de la síntesis de conocimientos y luego se procedió a identificar las causas naturales y los efectos en la comunicación interna del Centro Comercial.

2.1.4. Población y muestra

2.1.4.1. Población

El presente proyecto de investigación tiene como población general a 60 asociados que conforman al Centro Comercial Santa Martha.

2.1.4.2. Muestra

Para la comprobación de la muestra se escogió el 95% de la población, el mismo que permite conocer a cuantos socios se les realizará la encuesta. Para esto es necesario la utilización de la siguiente fórmula y tabla del nivel de confianza.

Fórmula

Población 60 asociados / 95% = 57

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{N e^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Tabla de apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza

Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62,20%	50%
Z	1,96	1,88	1,81	1,75	1,69	1,65	1,28	1	0,6745
Z²	3,84	3,53	3,28	3,06	2,86	2,72	1,64	1,00	0,45
e	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10	0,20	0,37	0,50
e²	0,0025	0,0036	0,0049	0,0064	0,081	0,01	0,04	0,1369	0,25

Fuente: (Rodríguez Solís, 2008)

Significado

n =	Tamaño de la muestra	(¿?)
Z =	Nivel de confianza	1,96
p =	Variabilidad positiva	0,5
q =	Variabilidad negativa	0,5
N =	Población	57
e =	precisión o error de muestreo	5% (0,05)

Reemplazo

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(57)}{((57)(0,05)^2 + (3,8416)(0,5)(0,05))}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0,25)(57)}{((57)(0,0025) + (3,8416)(0,25))}$$

$$n = \frac{54,7428}{0,1425 + 0,9604}$$

$$n = \frac{54,7428}{1,1029}$$

$$n = 49,63$$

$$n = 50 \text{ encuestas}$$

De acuerdo a la fórmula aplicada de muestreo se resuelve realizar 50 encuestas a los asociados del Centro Comercial "Santa Martha"

2.2. Análisis e interpretación de los resultados

2.2.1. Tabulación gráfica de la encuesta realizada

PREGUNTAS (P)

1. ¿Cómo considera la comunicación interna del Centro Comercial Santa Martha?

Tabla 2. Tabulación P-1. Comunicación interna del Centro Comercial

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Excelente	1	2%
2	Muy buena	1	2%
3	Buena	9	18%
4	Regular	35	70%
5	Mala	4	8%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

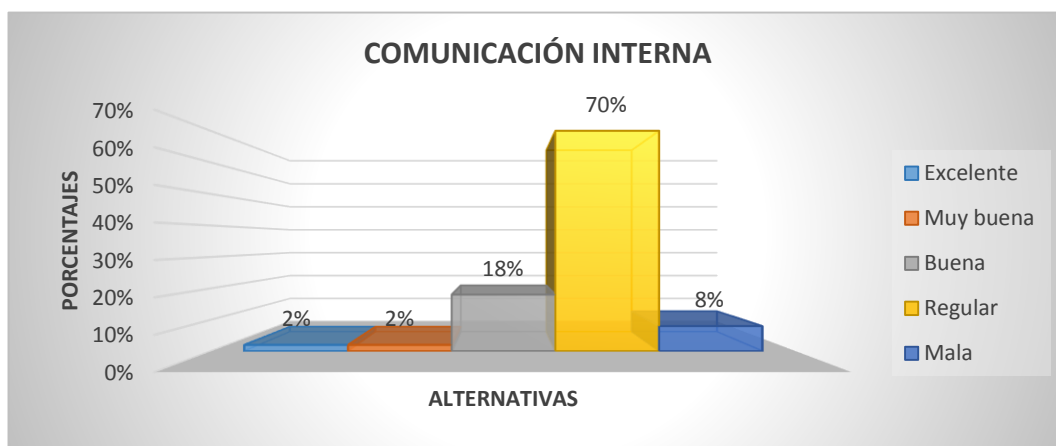


Figura 7. Información estadística P-1. Comunicación interna del Centro Comercial

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas realizadas a los Socios del Centro Comercial Santa Martha, se pudo conocer que un 70% considera que la comunicación interna de esta institución es regular, el 18% menciona que es buenas, mientras un 8% mala, y un porcentaje minoritario del 2% menciona que excelente y buena.

2. ¿Considera de gran importancia que se realice reuniones de trabajo?

Tabla 3. Tabulación P-2. Importancias de las reuniones

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Mensuales	48	96%
2	Semestrales	1	2%
3	Anuales	1	2%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

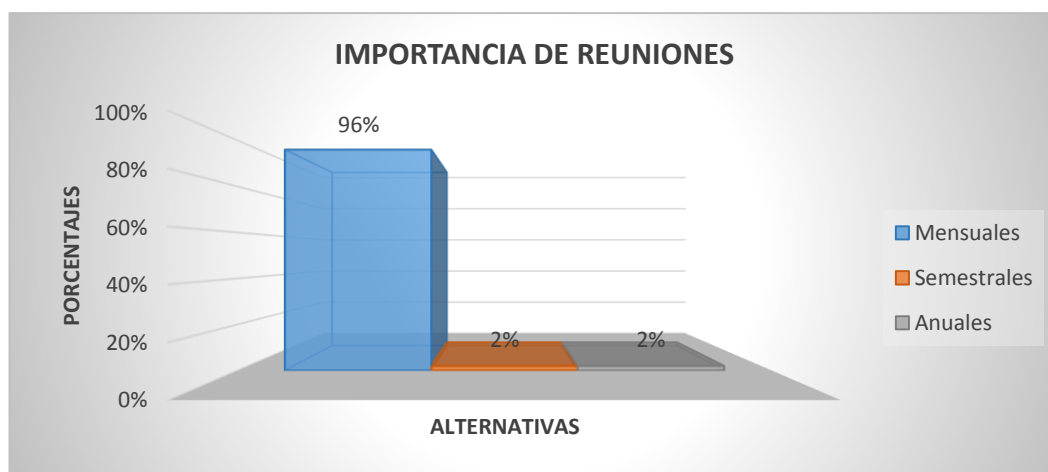


Figura 8. Información estadística P-2. Importancia de reuniones

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

De acuerdo con la encuesta realizada a los socios del Centro comercial Santa Martha se pudo observar que el 96% de los asociados manifestaron que las reuniones de trabajo o reuniones de asamblea general deben realizarse de manera mensual, esto permite estar en coordinación y con buena comunicación con cada uno de los asociados. Además se debe reiterar que un número minoritario del 2% mencionó que se debe hacer semestral y anual, esto más bien porque existen socios que tienen un trabajo adicional.

3. Considera que el clima laboral ayuda a la buena relación entre asociados fomentando una excelente calidad en la comunicación interna.

Tabla 4. Tabulación P-3. Calidad en el clima laboral

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Siempre	45	90%
2	A veces	5	10%
3	Nunca	0	0%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

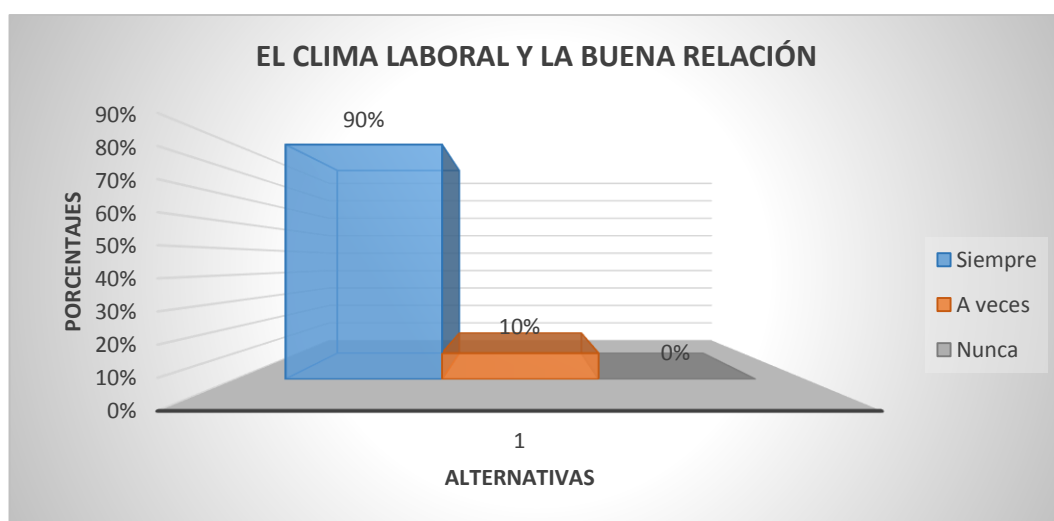


Figura 9. Información estadística P-3. Importancia de reuniones

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

El clima laboral dentro de una organización es fundamental, este permite crear una comunicación interna de calidad; de acuerdo con la encuesta el 90% de los socios mencionan que el clima laboral es esencial, mientras que el 10% requiere que en ocasiones el clima laboral no es esencial en las relaciones entre asociados. Desde este punto de vista el clima laboral ayuda a la buena relación entre asociados y directivos.

4. ¿Cómo calificaría el clima laboral del Centro Comercial Santa Martha?

Tabla 5. Tabulación P-4. Situación del clima laboral

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Excelente	0	0%
2	Muy buena	0	0%
3	Buena	17	34%
4	Regular	28	56%
5	Mala	5	10%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

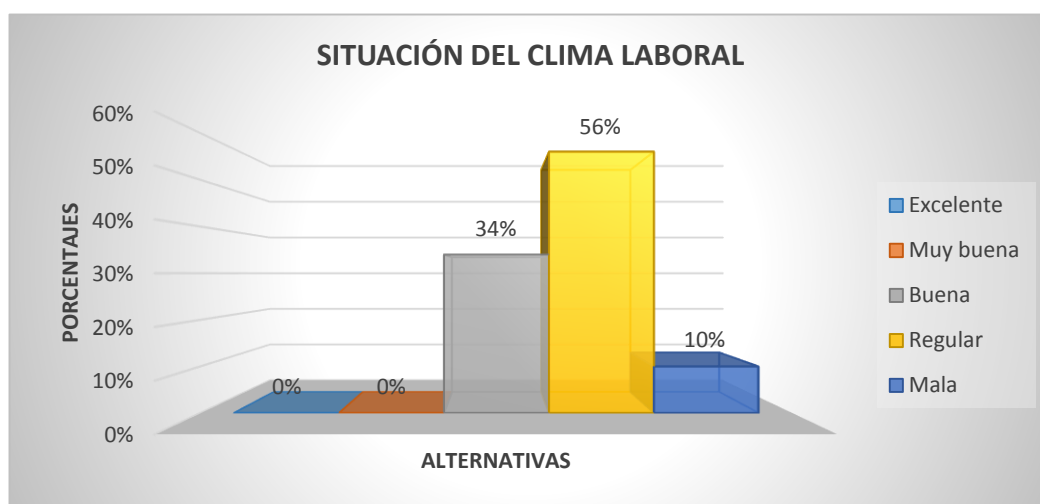


Figura 10. Información estadística P-4. Situación del clima laboral

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

El 56% de los encuestados mencionaron que la situación del clima laboral en el centro comercial Santa Martha es regular, así mismo el 34% mencionaron que buena y un número minoritario del 10% acotaron que es mala, estos porcentaje han incidido por la carencia de comunicación interna que existe en el Centro Comercial.

5. ¿Está de acuerdo que el buen clima laboral depende de la responsabilidad y coordinación de los directivos del centro comercial?

Tabla 6. Tabulación P-5. Responsabilidad y coordinación del ambiente laboral

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Si, depende de los directivos	35	70%
2	No, depende de cada socio	15	30%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

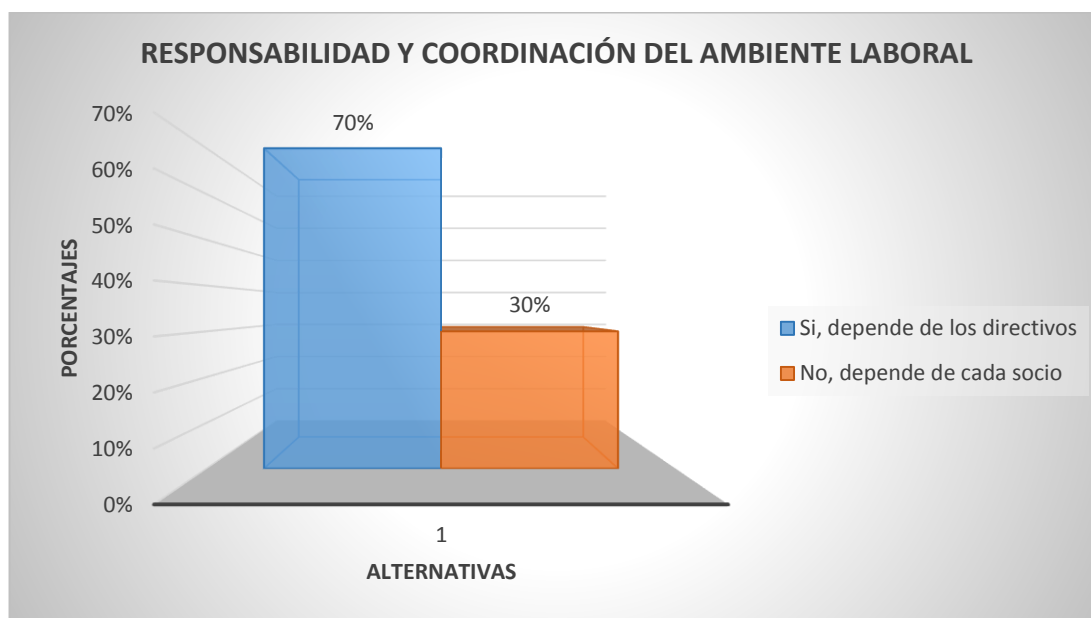


Figura 11. Información estadística P-5. Situación del clima laboral

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

Los socios encuestados refirieron en un 70% que el clima laboral depende de la responsabilidad y coordinación de los directivos y un 30% mencionaron que es necesario que los socios debe ser responsables y coordinar junto a los directivos estrategias que mejoren el ambiente laboral.

6. ¿El nivel de motivación de los empleados incide en el desarrollo y rendimiento del centro comercial?

Tabla 7. Tabulación P-6. Motivación en el desarrollo y rendimiento

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	SI	49	98%
2	NO	1	2%
3	Tal vez	0	0%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

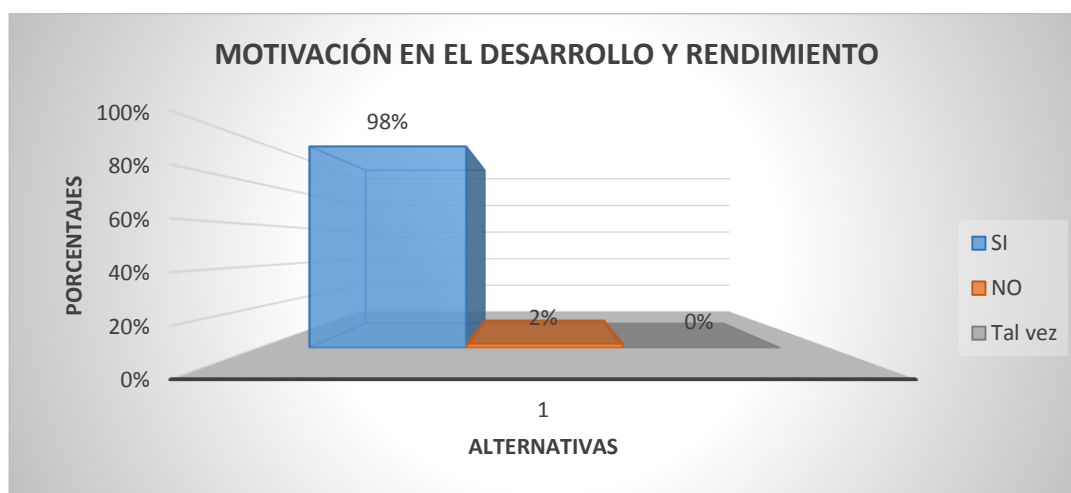


Figura 12. Información estadística P-6. Situación del clima laboral

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

El 98% de los socios encuestados refieren que el nivel de motivación de los empleados incide en el desarrollo del Centro Comercial. El 2% mencionaron que no es necesario, sin embargo es necesario conocer que la motivación de los directivos va encaminado en la coordinación y dirección hacia los socios, aplicados de manera eficiente.

7. ¿Considera usted que dentro del entorno empresarial del Centro Comercial existe afluencia de clientes actuales como potenciales?

Tabla 8. Tabulación P-7. Afluencia de actuales como potenciales

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Siempre	26	52%
2	A veces	20	40%
3	Nunca	4	8%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

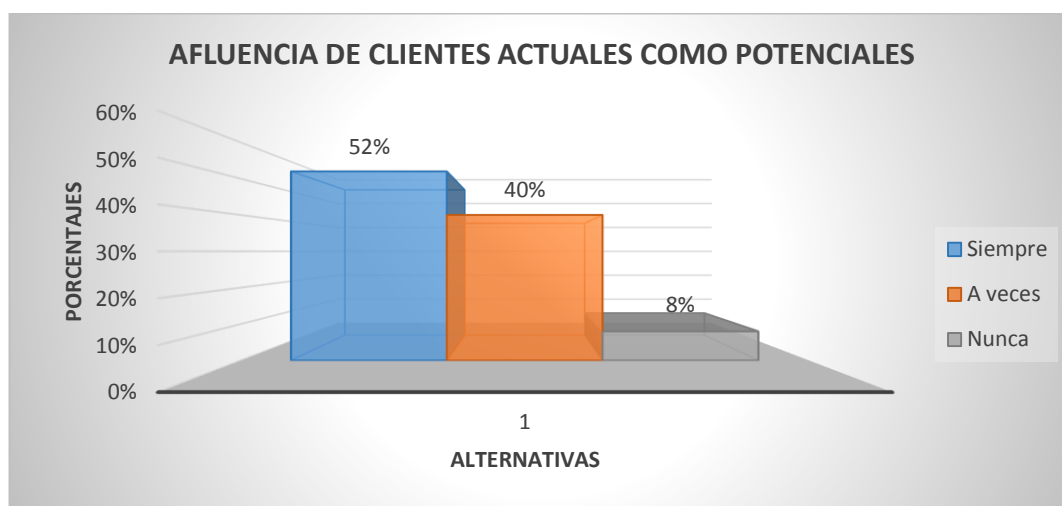


Figura 13. Información estadística P-7. Situación del clima laboral

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

El 52% de los encuestados mencionaron que existe amplia afluencia de clientes actuales como potenciales, el 40% menciona que a veces existen afluencia, depende del tipo de negocio y el 8% menciona que nunca.

8. ¿Está de acuerdo que el éxito del Centro comercial dentro del entorno empresarial se encuentra en la buena comunicación interna que se le puede brindar al cliente?

Tabla 9. Tabulación P-8. Buena comunicación interna que se le brinde al cliente

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Siempre	50	100%
2	En ocasiones	0	0%
3	No es necesario	0	0%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM



Figura 14. Información estadística P-8. Situación del clima laboral

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

El 100% de los asociados mencionaron que la comunicación interna es fundamental para el emprendimiento y desarrollo del Centro Comercial Santa Martha, puesto a que este permite mejorar e innovar y gestionar actividades internas para el progreso de la misma.

9. ¿La asociación del centro comercial cuenta con reglamentos internos y estatutos?

Tabla 10. Tabulación P-9. Reglamentos internos

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	SI	50	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

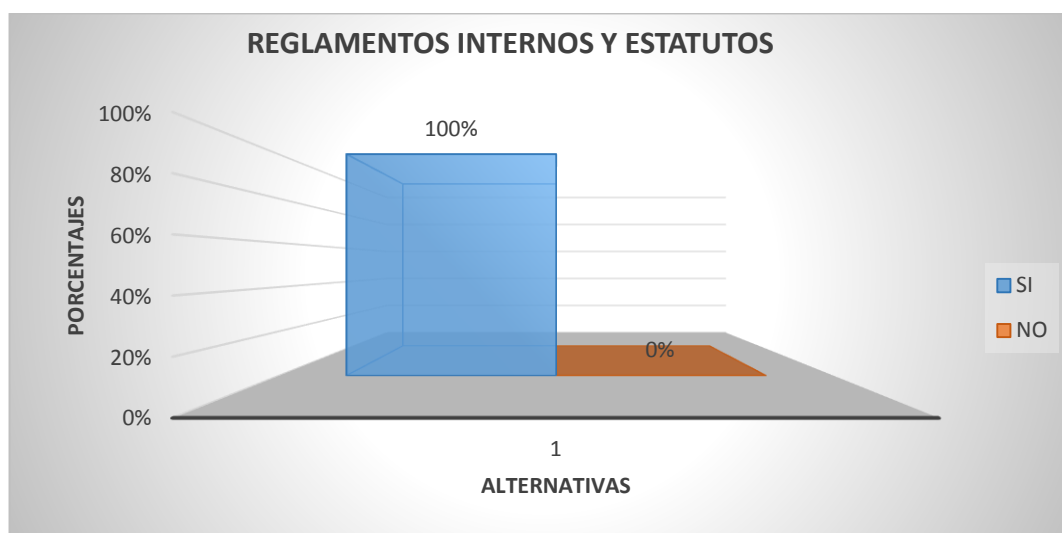


Figura 15. Información estadística P-9. Situación del clima laboral

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

El 100% de los socios mencionaron que si cuenta con estatutos y reglamentos, pero acotan que desean implementar un código de ética y conducta.

10. Cuando realiza una estrategia competitiva o resuelven alguna dificultad dentro del entorno interno de la asociación lo solucionan.

Tabla 11. Tabulación P-10. Aplicación de estrategias competitivas

#	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	De manera individual	1	2%
2	En equipo	15	30%
3	Solo lo resuelven los directivos	34	68%
TOTAL		50	100%

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM



Figura 16. Información estadística P-10. Situación del clima laboral

Elaborado por: Vielka Álava

Fuente: Trabajo de campo – socios de ACOMSAM

ANÁLISIS

El 68% de los encuestados mencionaron que cuando realiza una estrategia competitiva lo resuelven los directivos, mientras un 30% mencionan que lo realizan de equipo y un 2% en forma individual de acuerdo amerite el caso.

2.2.2. Análisis de la entrevista

ENTREVISTA

Entrevistado: Sr. Agustín Ríos Piguave – Presidente

BANCO DE PREGUNTA

- 1. Considera usted que la comunicación interna entre directivos y socios del centro comercial es fundamental para el desarrollo institucional de la institución. ¿De qué manera la aplica?**

Si, considero que es muy importante, puesto a que si existiera comunicación alguna habría conflictos organizacionales y administrativos en la institución. La comunicación interna se la aplica mediante informes mensuales de las actividades del Centro Comercial, sin embargo, se destaca que en la actualidad existen ciertas falencias en la organización de entre socios.

- 2. Dentro del clima laboral del centro comercial aplica talleres de motivación para la buena comunicación interna.**

No se aplica talleres de motivación, y considero que sería una estrategia ideal para cambiar las expectativas de cada socio y mejorar el nivel institucional e incluso el comercio de las actividades económicas.

- 3. ¿Cómo es el clima laboral entre directivos y socios del centro comercial santa Martha?**

En la actualidad existen pequeñas diferencias, que han sido obviamente tratadas, pero cuando una comunicación llega con proyecciones y expectativas de progreso la situación cambian mejorando el clima laboral, ya está trabajando en eso para mejorar de manera eficiente y eficaz.

4. El entorno empresarial del centro comercial beneficia a la estructura organizacional y económica de la institución.

Por supuesto que si el entorno empresarial es fundamental para el desempeño de las actividades organizacionales y administrativas permitiendo crear una estructura adecuada en gestión

5. Tienen establecidos manual de funciones que identifique las actividades que deben realizar los directivos y socios del centro comercial dentro de la estructura organizacional.

No se tienen establecidos manuales de funciones, los miembros directivos son se basan al desarrollo de las actividades de acuerdo a las comisiones que se forman, por ejemplo una de las comisiones es disciplina, es la que se encarga del comportamiento de socio en las actividades.

6. ¿La empresa cuenta con un direccionamiento estratégico e imagen corporativa que identifique en entorno empresarial a los directivos, socios y clientes?

La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico e imagen corporativa, la estructura organizacional solo está definida por la asamblea que la conforman los socios, y la directiva con las respectivas comisiones.

7. Cuenta el Centro comercial con un organigrama estructural y un código de ética y conducta para el buen desenvolvimiento de la comunicación interna.

No tenemos una estructura estructural, pero si se cuenta con la jerarquía de la asamblea general y la directiva, no se cuenta además con un código de ética y conducta, que sería excelente poder establecerlo.

8. Cuenta el Centro Comercial con reglamento interno y les brinda el uso necesario que requieren como organización.

Si el Centro Comercial si cuenta con reglamentos internos y estultos.

9. Considera usted de gran importancia que la comunicación interna es un valor estratégico que permite el eficiente rendimiento del ambiente laboral de la institución.

Si la comunicación interna es fundamental en toda organización, puesto a que permite relacionarse adecuadamente en un ambiente de trabajo con eficiencia y eficacia.

10. Le gustaría formar parte de un plan estratégico para mejorar la comunicación interna del centro comercial Santa Martha.

Si el centro comercial "Santa Martha necesita de planes estratégicos que mejore la organización, administración y sobre todo comunicación interna.

2.3. Comprobación de la hipótesis

La implementación de un plan estratégico al Centro Comercial “Santa Martha” favorecerá la comunicación interna entre asociados dentro de la institución, puesto a que permitirá que esta institución tenga mejor efectividad en las relaciones internas, especialmente en el área de comunicación, por lo tanto se considera que es una propuesta atractiva y que permitirá mejor trato comunicacional entre socios y directivos, mejorando la calidad de atención de entre los clientes.

2.4. Verificación de los objetivos

De acuerdo con la investigación realizada se verifica que se cumple con los objetivos planteados, se indagó sobre la comunicación interna de la institución comparando estadísticamente el nivel de integración que tienen los socios mediante reuniones de asambleas o trabajo, se identificó además el clima laboral que tienen el centro comercial para mejorar el nivel de motivación de quienes la integran.

El entorno laboral se lo verificó mediante el análisis de la comunicación interna, estatutos y reglamentos que tienen la asociación de comerciantes y afines del centro comercial.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Plan estratégico para mejorar la comunicación interna del centro comercial.

3.1.1. Objetivos

Diseñar e implementar un manual de funciones y un código de ética y valores para mejorar la eficiencia comunicación interna del Centro Comercial Santa Martha.

3.1.2. Fundamentación

El Centro Comercial Santa Martha, fue creado con el fin de abastecer de manera comercial a la comunidad mantense, terreno que fue donado y luego construido por el año 1994. Con el pasar del tiempo se reúne un grupo de comerciantes con el fin de crear una asociación de la cual nace la Asociación del Mercado de Santa Martha, para luego pasar a Asociación de Comerciantes y afines del Centro Comercial “Santa Martha”

Esta entidad con locales comerciales en la actualidad han ido innovando en los negocios que allí se establece reuniendo a 60 socios que tienen actividades económicas, de comercio, servicios y artesanales. A pesar por la ardua lucha de emprender un centro comercial con grandes expectativas han presentado proyectos a la Municipalidad sobre planes estratégicos para mejorar la restauración y fortalecimiento comercial, paso que se está continuando equitativamente con el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Manta (GAD-MANTA). A pesar de la unión por fortalecer el nivel comercial, el grupo de socios tiene un débil fortalecimiento

en la comunicación interna, lo que ha permitido que los trabajos en conjunto y planes de acción con el Municipio se ven afectados.

3.2. Análisis de la situación interna de comunicación

Los socios del Centro Comercial “Santa Martha”, carecen de una buena comunicación interna, esto se debe por la falta de valores y espíritu de innovación de los socios que la integran como también la falencia de una baja organización y administración comercial, que no permite que existe una buena dirección; lo que ha conllevado a que exista desintegración de los asociados.

A pesar de ser una organización pequeña, el nivel comunicacional se ve reflejado en las acciones que estos miembros emprenden en la organización, tomando en cuenta que un buen grupo de socios desean cambiar mejorando la estabilidad comercial, que tiene que ver mucho con la iniciativa de una comunicación interna de calidad, el buen ambiente de trabajo y sobre todo la integración de los socios.

3.3. Diagnóstico de la comunicación interna

Los socios del Centro Comercial se han visto afectado en la integración de los miembros por la falta de asesoría, disciplina, comunicación que no ha permitido la plena organización adecuadamente. Sin otro preámbulo los socios no están direccionando una estrategia competitiva que ayude a mejorar la comunicación interna dentro de asociación del Centro Comercial. Esta entidad tiene un bajo direccionamiento donde los directivos no poseen un manual de funciones y procedimientos, para que cada grupo de trabajo o área conozcan la plena actividad que deben emprender, tampoco tiene establecido un organigrama funcional que le permita trabajar en jerarquía. Hoy en día la situación ha sido totalmente difícil para ellos, sin embargo las ganas de trabajar y dar un giro de cambio va a ayudar que el direccionamiento y la buena

comunicación interna se reflejen con acciones de calidad en mejora del Centro Comercial y de los socios que la integran a través de un plan estratégico.

3.4. Diseño esquemático del plan estratégico de comunicación interna



Figura 17. Diseño esquemático del plan estratégico
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: Investigación Propia

3.4.1. Direccionamiento estratégico

3.4.1.1. Declaración de los objetivos corporativos

Ser un Centro Comercial que ofrece servicios y productos de calidad a través de la comercialización, con personal idóneo que efectivice la excelencia en la comunicación interna.

3.4.1.2. Misión

Brindar confianza y solidez a los usuarios a través de los negocios comerciales logrando efectividad en calidad, innovación y precios competitivos.

3.4.1.3. Visión

Ser un Centro Comercial de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición servicios de calidad.

3.4.1.4. Valores

Honestidad: Ofrecer honradez en las actividades, depositando respeto e integridad para con los demás.

Trabajo en equipo: Trabajar en la búsqueda de un mismo fin depositando ayuda mutua entre los socios y apoyando a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar la calidad de servicio.

Calidez humana: Brindar atención de calidad mostrando un trato amable y personalizado con el énfasis de entablar relaciones comerciales propicias y cordiales.

Puntualidad: En todas las actividades a realizarse demostrando eficiencia, eficacia y excelencia.

Respeto: Brindar un trato justo entre asociados, clientes y usuarios en general, empleando un vocabulario adecuado, amable, cordial que refleje el perfeccionamiento de la calidad ética y moral.

Comunicación: Mantener una buena comunicación entre asociados para la excelencia del desempeño y productividad de los procesos internos y externos.

Servicio: Brindar oportunamente las necesidades de los clientes internos y externos, propiciado una relación continua y duradera.

Credibilidad: Responder a las necesidades y expectativas de los clientes mostrando integridad y cumplimiento.

Profesionalismo: Involucrar motivación y excelencia en las actividades y responsabilidad tanto en los asociados como en los clientes fomentando el crecimiento de calidad.

3.4.1.5. Políticas

Comercializar eficazmente productos y servicios de calidad permitiendo aumentar la proporción de clientes satisfechos mediante la mejora continua que asegure el crecimiento y la continuidad del Centro Comercial.

3.4.2. Estrategias corporativas de comunicación interna

3.4.2.1. Diagrama del proceso de imagen corporativa

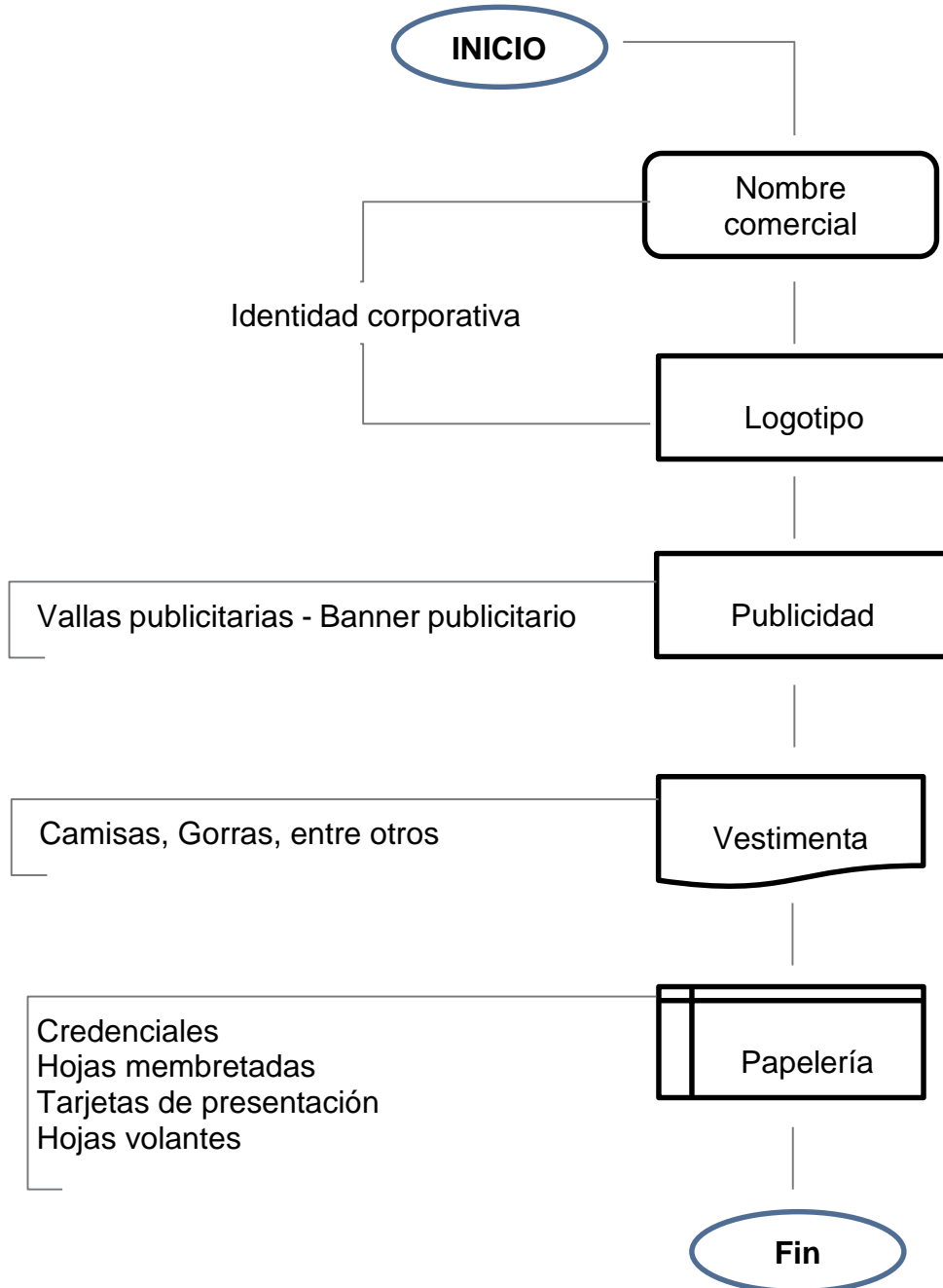


Figura 18. Diagrama del proceso de imagen corporativa
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: Investigación Propia

3.4.2.2. Flujograma de responsabilidad interna

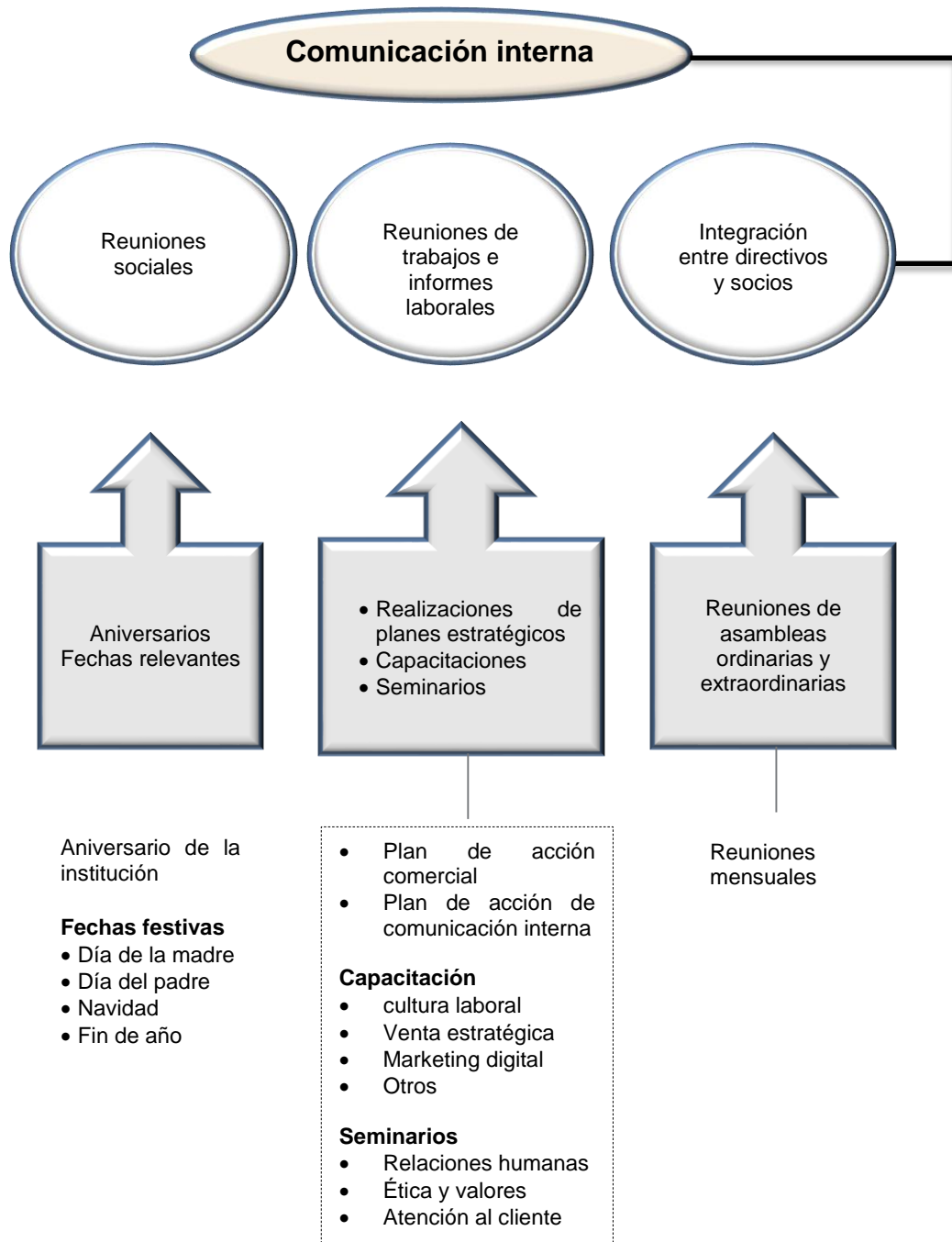


Figura 19. Flujograma de responsabilidad interna
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: Investigación Propia

3.4.2.3. Organigrama estructural

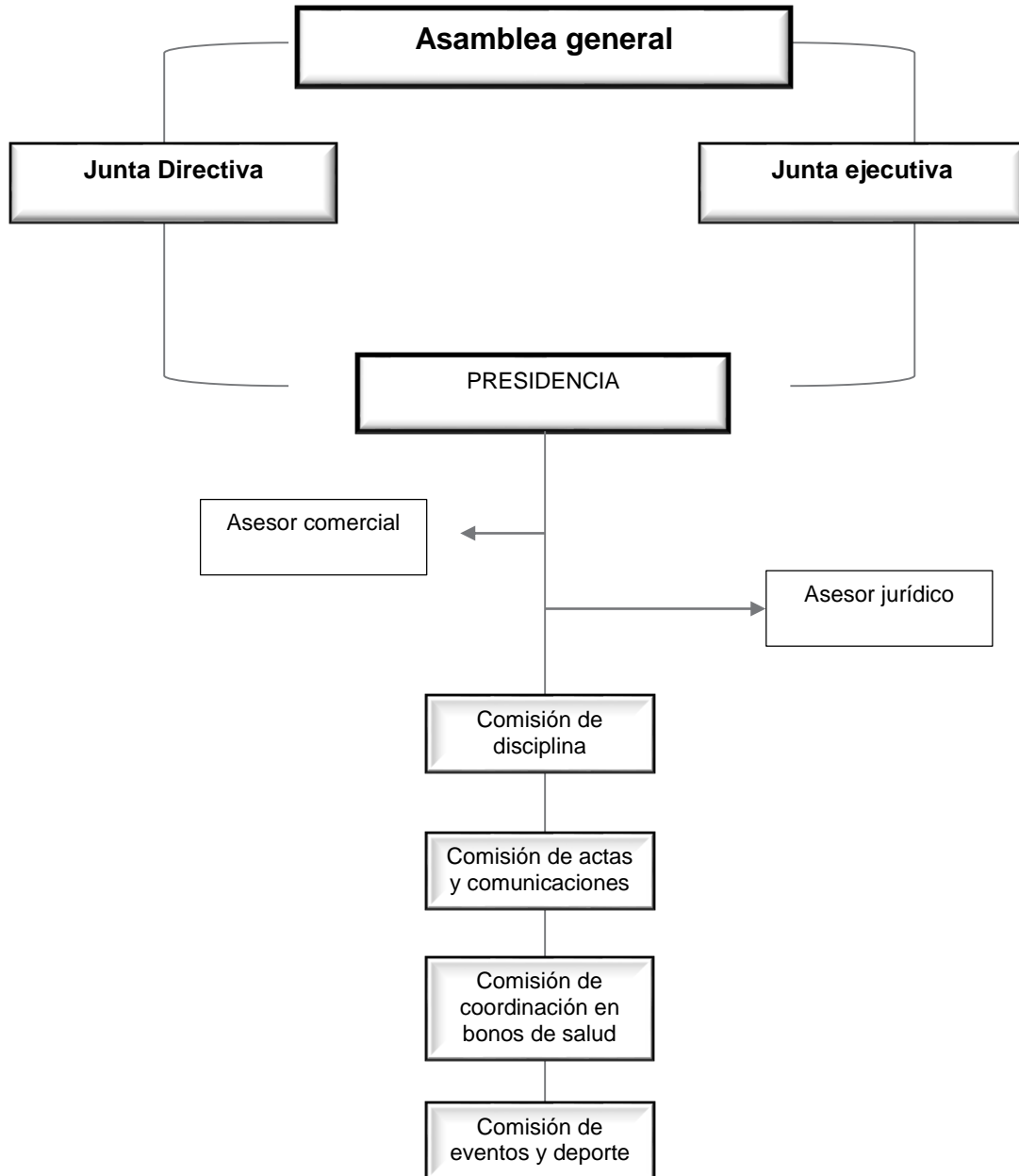


Figura 20. Organigrama estructural
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: Investigación Propia

3.4.2.4. Organigrama departamental

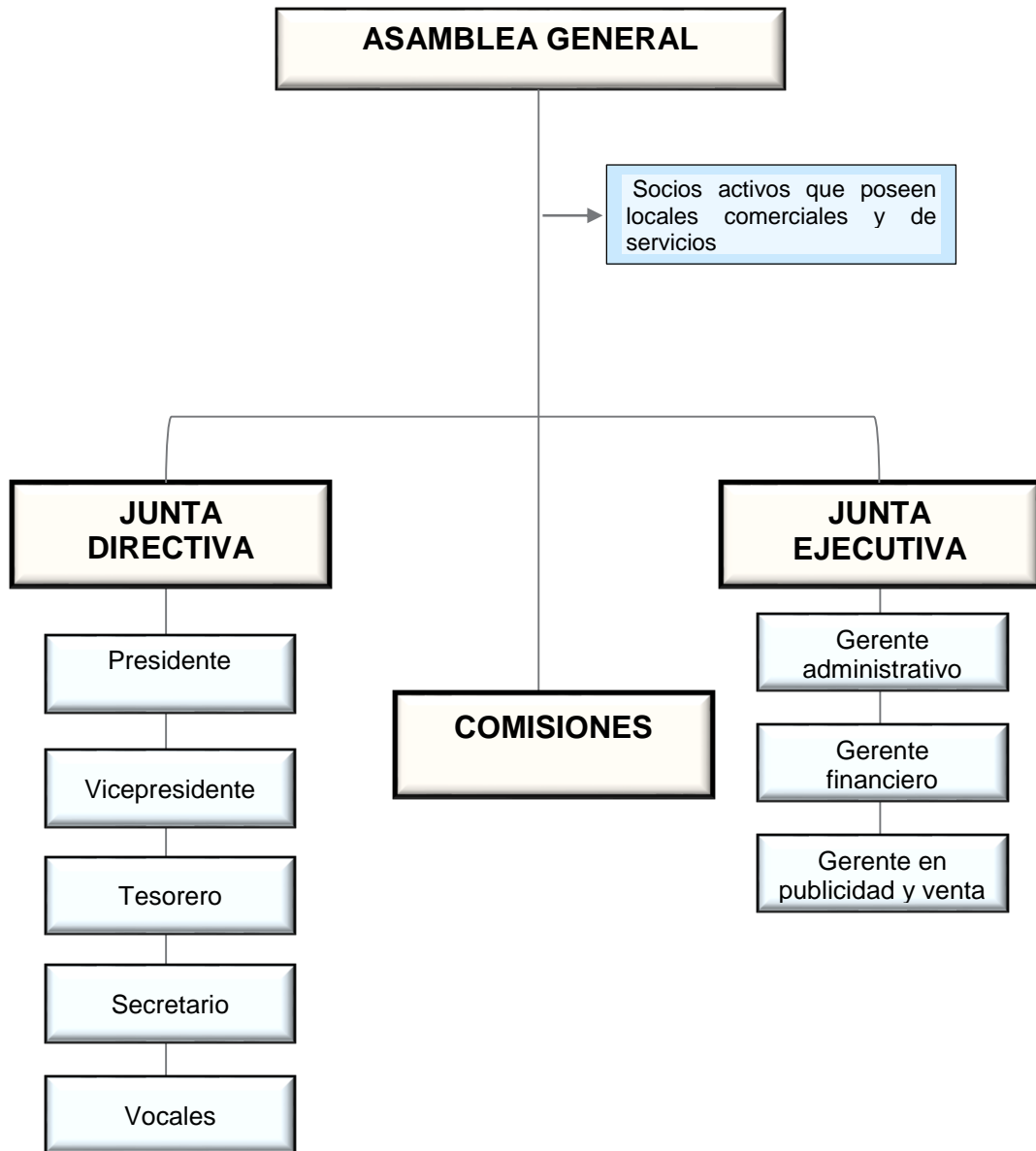


Figura 21. Organigrama departamental
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: Investigación Propia

3.4.2.5. Diagrama de funciones direccional

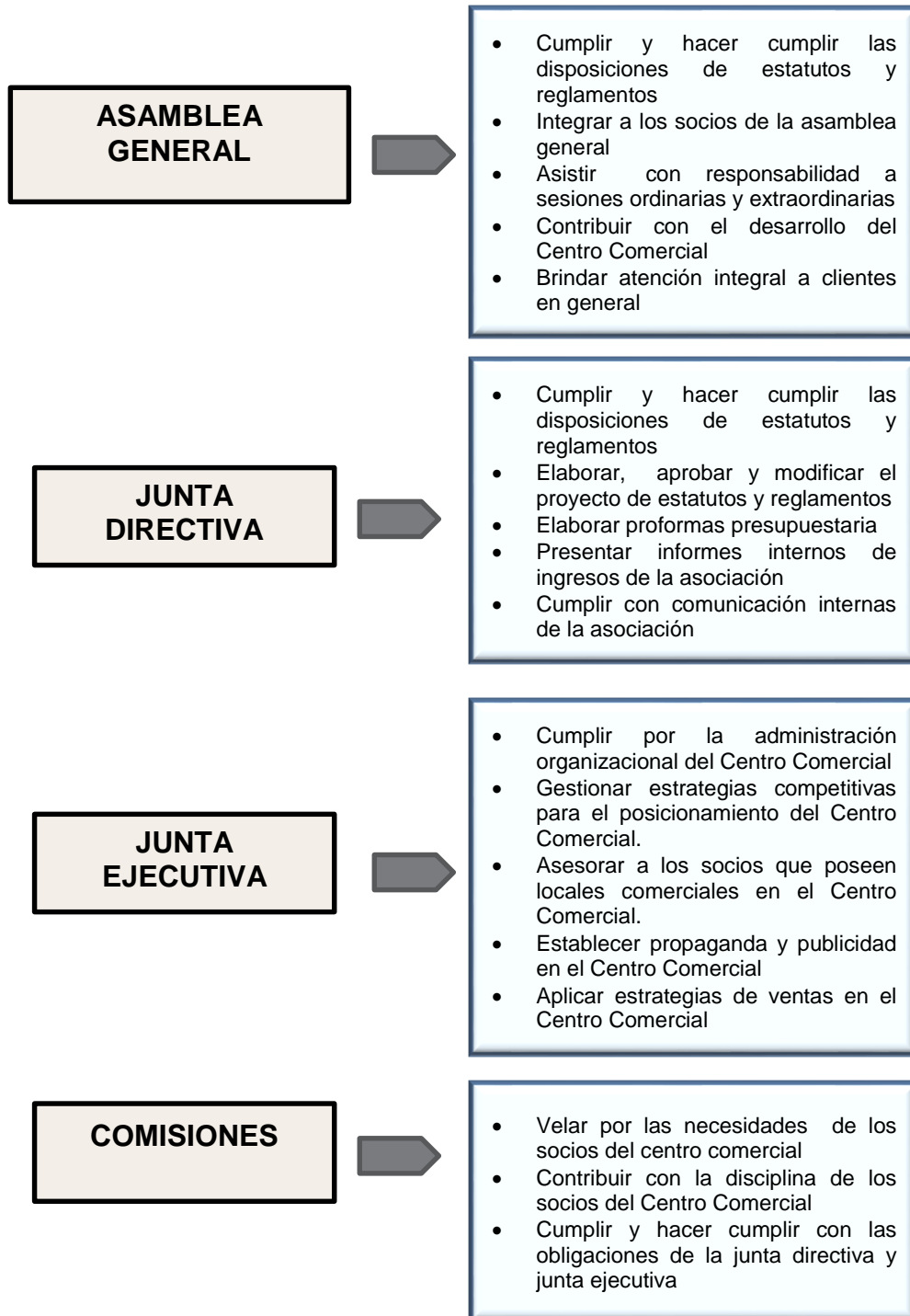


Figura 22. Diagrama de funciones direccionales
Elaborado por: Vielka Álava
Fuente: Investigación Propia

3.4.3. Estrategias de medios informativos

Las estrategias de medios informativos son muy importantes dentro del Centro Comercial Santa Martha, porque difundirá las actividades comerciales que esta entidad realiza económicamente, por lo general hoy en día un medio de publicidad es la internet que enfoca globalmente toda la actividad comercial que se requiera.

3.4.3.1. Redes sociales

El Centro Comercial cuenta con una página en Facebook, pero aún no se ha identificado como tal. Esta red social ayuda a mejorar la actividad comercial del centro comercial y a que los usuarios conozcan los tipos de negocios que en entidad existen.

El grupo de asociados del Centro Comercial estableció esta red con el fin de comunicar asuntos internos concernientes a la asociación, la misma que ha mejorado la integración de los socios que laboran fuera de esta entidad y que poseen locales comerciales administrados por familiares.



Figura 23. Página en redes sociales Facebook de la Asociación interna
Fuente: (Acomsam, 2011)

3.4.3.2. Correo electrónico

La asociación de Comerciantes y afines del Centro Comercial, también cuenta con correo electrónico, del cual solo lo utilizan para asuntos de suma importancia, sin embargo, este correo electrónico puede ser utilizado además para establecer convocatorias de reuniones ordinarias y extraordinarias de la asociación, y como entidad comercial se puede promocionar eventos, los servicios que ofrecen o el nivel comercial que emprende la organización.

Tal motivo ha hecho un énfasis para que éste correo sirva como eje principal de comunicaciones para los asociados y para comunicación interna comercial hacia otras instituciones y empresas, colaborando con el desarrollo informativo virtual.

3.4.3.3. Publicaciones periódicas

Tanto en las redes sociales como en el correo electrónico, se pueden realizar publicaciones periódicas que motive al usuario a conocer el tipo de servicio que se brindan, promocionando y publicitando a cada uno de los negocios que existen en el Centro Comercial, de esta manera va a ganar una identidad corporativa y ser reconocida por la comunidad mantenses.

Es importante que cada socio interactúe en las redes para este centro comercial sea activo y tenga una creciente eficaz, excelente y económica dentro proceso de desarrollo basado en la productividad.

3.4.3.4. Boletín informativo

Dentro de la sede institucional es importante que el centro comercial cuente con boletines de informaciones para que los socios tengan una buena relación y comunicación interna de la eventualidad que se establezcan. Así también es fundamental que se difunda la misión, visión, objetivos, políticas y valores.

3.4.3.5. Gestión de capacitaciones

Todo miembro que conforma una entidad debe arduamente ser capacitados para mejorar el estilo de vida laboral y profesional, esto permite que se desenvuelva en el ambiente de trabajo adecuadamente con una cultura laboral eficaz y una rentabilidad eficiente en el área de trabajo en que se desempeña.

Para los socios del centro comercial se debe emplear los siguientes seminarios y capacitaciones

Seminario de atención al cliente.- Le permitirá tener una mejor relación entre cliente y vendedor fomentando la efectividad en las ventas.

Seminario de Relaciones humanas.- A pesar que se está aplicando estrategias competitivas en la comunicación interna, debe fluir este tipo de capacitación que ayudará a la integración de los miembros del centro comercial en el desarrollo de la comunicación entre socios y directivos.

Seminario de emprendimiento e innovación.- Los socios del Centro Comercial que poseen locales de actividad comercial y de servicio deben innovar y emprender nuevos negocios que motive al usuario a comprar, el innovar permite atraer y atraer fomenta vender y vender da una buena rentabilidad por lo tanto se debe motivar al socio con este tipo de seminario.

Seminario de estrategias de venta y Marketing.- Existen negocios que tienen una estabilidad adecuada en el centro comercial pero el nivel de estrategia de venta es débil, por lo que se necesita de aplicación de estrategias que permita la atracción directa de los clientes tanto actuales como potenciales.

Seminario de integración: Permitirá que los socios y directivos trabajen en equipo para una mejor rentabilidad del Centro Comercial.

3.4.4. Estrategias para el clima laboral institucional

Es fundamental que en una organización exista un buen clima laboral, este permite reflejar lo que la entidad es.

El Centro Comercial Santa Martha posee locales comerciales unos que se encuentran ambientados para la buena atención del cliente y otros que necesita un cambio exterior. De acuerdo con el trabajo de campo realizado se pudo conocer que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta está gestionando con el cambio de la infraestructura total del Centro Comercial, puesto a que es un lugar estratégico que cuenta con un nivel comercial alto, pero que la infraestructura que ahora posee no es la más adecuada y está a la vez no permite generar un nivel económico alto en los negocios de comercio y servicio que allí existen.

Por lo que se espera un cambio para año 2016 por segundo semestre para dicho cambio, sin embargo los socios motivados por esta una infraestructura desean emprender nuevos negocios contando además con un área de eventos para convenciones.

3.4.4.1. Cultura Corporativa

Actualmente los socios del Centro Comercial han tenido dificultad de integración y comunicación interna por lo que será necesario aplicar las reglas para fortalecer el ámbito comunicacional entre socios y directivos.

Directivos

Prestar atención a las relaciones.- Prestar atención a los requerimientos de los socios, así como las sugerencias y opiniones que ellos emitan en mejora de la Asociación y del Centro Comercial.

Fomentar grado de compromiso.- El compromiso genera que los directivos cumplan con las disposiciones acatadas por los miembros de la asociación llevando al éxito al centro comercial.

Definir funciones específicas de entre los miembros.- Un buen trabajo en equipo y comunicación interna permite que todos los miembros actúe en mejora de la entidad.

Reconocimiento.- Si bien es cierto en toda institución existe miembros muy activos que fomentan ejemplo y eficacias en las actividades, por lo que es necesario ser reconocidos por el desempeño del año.

Igualdad.-Tratar de la misma manera a todos los miembros permite establecer rangos de solidaridad y ayuda equitativa permitiendo una mejor integración y una excelente relación en la comunicación interna.

Socios o miembros de la asociación

Criticar.- Evitar las criticas mal intencionadas esto hace que se disuelva la integración entre los miembros de la dirección y socios. Se puede dar sugerencia en mejora de una actividad y brindar una crítica constructiva que no dañe la integridad de los socios.

Agradecer.- Se debe ser agradecido por las actividades mutuos que se brindan entre socios y directivos con el fin de llevar un clima laboral eficiente y acogedor.

Ayuda.- Se debe establecer ayuda mutua entre socios para mejorar la estabilidad comercial de la entidad asesorando mediante sugerencia y planes de negociación.

Ser amable.- Se debe tener una actitud y aptitud positiva para mejorar la relación laboral y de integración.

3.4.4.2. Motivación

Los directivos tiene el deber de motivar a los miembros de la asociación que conforman el Centro Comercial esto se puede dar mediante:

- Reconocimientos anuales por el desempeño
- Ayudarlos a comprender la importancia de las actividades laborales
- Aclararle por qué razón es importante cumplir con los objetivos propuestos.
- Incentivar a que mantengan un ambiente laboral feliz, limpio y divertido
- Cuando haya reuniones de trabajo comenzar con una charla de motivación
- Hacerlos trabajar en proyectos importantes para mejorar el centro comercial
- Hacerles participar en la toma de decisiones de una actividad o gestión.
- Motivarlos de forma individual y de acuerdo al negocio que emprenden
- Hacerlos participar en eventos sociales y deportivos
- Escuchar las opiniones
- Elogiarlos por las actividades que realizan
- Brindar retroalimentación a quienes lo necesiten
- Mostrar interés por las opiniones y sugerencias en mejora de los negocios comercial o el centro comercial en general

3.4.4.3. Emprendimiento

Los socios del centro comercial para mejorar el nivel de comunicación interna también deben ser gestionado para mejorar el emprendimiento, por ellos es importante conocer qué tipo de negocio tiene

y observar que les hace falta para que ponga en marcha la innovación del negocio, para esto se debe generar expedientes con los datos de los socios actualizados y conocer el grado de satisfacción del negocio que emprende.

3.4.5. Planes de actuación de actividades internas comunicacionales

De entre los planes de actuación se dar asesoría para el diseño de un manual de funciones para la junta directiva, junta ejecutiva y comisiones que permitirá conocer las actividades y procedimiento que deben seguir.

Además se debe brindar asesoría para el diseño de un código de ética y conducta que permitirá que los socios establezcan una mejor relación entre los demás socios y directivos.

3.4.5.1. Matriz de perspectivas

Tabla 12. Matriz de perspectiva

	OBJETIVOS	ACCIONES
PERSPECTIVA FINANCIERA (FI)	FI – 1 Mejorar las ventas	Crear estrategias de ventas mediante promociones y publicidad en redes sociales y físicas
	FI – 2 Ampliar y diversificar los ingresos	Mejorar el nivel de comunicación interna a través de un manual de funciones
PERSPECTIVA de cliente (CL) – (AS)	CL – 1 Mejorar la atención al cliente	Mediante saludos cordiales y atención personalizadas
	AS – 1 Integrar a los socios y directivos	Reuniones sociales
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (PI)	PI – 1 Cumplir con las obligaciones directivas	Diseñar el manual de funciones y procedimientos
	PI – 2 Contribuir con las obligaciones y responsabilidad del centro comercial	Diseñar un código de ética y conducta
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (AC)	AC – 1 Fomentar charlas de integración y motivación	A través de seminarios
	AC – 2 Incentivar el emprendimiento y ventas en los negocios comerciales	Supervisión de los locales comerciales

Fuente: Investigación Propia

3.4.5.2. Estrategias de nivel organizacional

Entre las estrategias de nivel organizacional están:

Dar a conocer los diagramas, organigramas de funciones a los socios y directivos del centro comercial, esto permitirá efectivizar el nivel de organización y desempeño en el área laboral.

Incentivar a los socios que se integren en las actividades laborales fomentando el desarrollo comercial del Centro Comercial.

Crear un nivel efectivo de concientización a los socios para que mejore el nivel de comunicación interna.

Lograr la estabilidad laboral de los miembros que conforma la Asociación del centro comercial.

3.4.5.3. Estrategias a nivel funcional

De acuerdo con el nivel funcional se debe divulgar a los socios y directivos el diagrama funcional donde presenta las acciones que se debe cumplir, esto incentivará a los socios a mejorar la calidad de emprendimiento y motivación para el desarrollo del centro comercial.

3.4.5.4. Estrategias de comunicación informativa corporativa

La estrategias de comunicación se hará más efectiva en el fortalecimiento de la imagen corporativa y la comunicación interna y externa del centro comercial, aquí se establecerá la interacción de las redes sociales para que los usuarios conozcan los servicios que brindan el centro comercial y se integran a los socios por los boletines y eventos que se dará a conocer mediante las redes sociales

3.4.6. Matriz de declaración departamental

El centro comercial Santa Martha en la actualidad no cuenta con una junta ejecutiva, solo tiene una junta directiva que está conformada por el presidente vicepresidente, tesorero, secretario y las comisiones. Sin embargo con la nueva infraestructura se generará una nueva área como es la junta ejecutiva que estará conformado por un gerente administrativo, de finanza, de Marketing y Publicidad.

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Matriz del plan estratégico de implementación

Tabla 13.- Matriz del plan estratégico de implementación de recomendaciones

#	Fecha	Recomendaciones	Dirigida a	Aceptación		Responsable de implementación	Fecha de implementación
				Si	no		
1	16-03-2015	Fortalecimiento del direccionamiento (misión, visión, valores, políticas)	Presidente	X		Presidente & autora de tesis	21-03-2015
2	24-03-2015	Diseño de Flujograma de responsabilidad interna	Presidente	x		Autora de tesis	28-03-2015
3	1-04-2015	Diseño organigrama estructural	Presidente	x		Autora de tesis	5-04-2015
5	6-04-2015	Diseño organigrama departamental	Presidente	x		Autora de tesis	11-04-2015
6	13-04-2015	Diseño de funciones direccionales	Presidente	x		Autora de tesis	18-04-2015
7	20-04-2015	Diseño de código de ética y conducta	Asamblea general	x		Asamblea general & directivos	15-06-2015
8	16-06-2015	Diseño de manual de funciones y procedimientos	Asamblea general	x		Asamblea general & directivos	25-06-2015
9	1-07-2015	Capacitaciones	Asamblea general	x		Asamblea general & directivos	31-07-2015

Fuente: Investigación Propia

4.2. Matriz del plan de seguimiento y monitoreo

Tabla 14. Matriz del plan de seguimiento y monitoreo

#	Fecha	Recomendaciones	Dirigida a	Nivel de cumplimiento		Observación
				Parcial	Total	
1	16-03-2015	Fortalecimiento del direccionamiento (misión, visión, valores, políticas)	Presidente		X	Se cumplió en la fecha indicada
2	24-03-2015	Diseño de Flujograma de responsabilidad interna	Presidente		x	Se cumplió en la fecha indicada
3	1-04-2015	Diseño organigrama estructural	Presidente		x	Se cumplió en la fecha indicada
5	6-04-2015	Diseño organigrama departamental	Presidente		x	Se cumplió en la fecha indicada
6	13-04-2015	Diseño de funciones direccionales	Presidente		x	Se cumplió en la fecha indicada
7	20-04-2015	Diseño de código de ética y conducta	Asamblea general	x		Será implementado por los socios y directivos en meses posteriores
8	16-06-2015	Diseño de manual de funciones y procedimientos	Asamblea general	x		
9	1-07-2015	Capacitaciones	Asamblea general	x		

Fuente: Investigación Propia

CONCLUSIONES

El centro comercial Santa Martha es una institución ha venido mejorando con el pasar del tiempo, donde los asociados han implementado estrategias empíricas para mejorar dicha organización, este grupo de socios para incentivar la unión han formado una asociación de comerciantes y afines con la finalidad de contribuir comercialmente con la comunidad y en bienestar del nivel económico de cada uno de los socios que la integran.

El clima laboral de esta entidad presentó ciertas falencias que fueron observadas y mejoradas durante el trabajo de investigación, existía un poco de desmotivación por parte de pocos miembros por la falta de comercialización, sin embargo ha sido superada esta inconveniente.

La asociación no contada con organigramas estructurales que fueron diseñados para mejorar el nivel comercial y administrativo de la institución fomentando diagramas de funciones y el paso al direccionamiento estratégico.

Se conoció la importancia de establecer los valores corporativos del cual se implementó y se dio a conocer mediante el plan estratégico.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que los socios y directivos fomenten informes, planes de negocios y estrategias que incentiven el desarrollo comercial y de comunicación interna de los asociados.

Para mejorar el clima laboral se recomienda que efectúe reuniones sociales y que den paso al desarrollo y emprendimiento de capacitaciones y seminarios que ayudará a fortalecer el desarrollo intelectual de los miembros que conforman el centro comercial.

Se recomienda además que den paso a la comunicación de los organigramas de funciones y desarrollo del manual de funciones para mejorar la integración laboral y el rendimiento comercial de la entidad.

También se recomienda que se dé a conocer el direccionamiento estratégico como imagen corporativa en las redes sociales, aplicando publicidad y promoción de los productos y servicios que ofrecen.

BIBLIOGRAFÍA

- Acomsam, A. (2011). *Pagina en Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/aso.acomsam>
- Aguilar Emma. (27 de Julio de 2013). *Cultura Laboral*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/cultura-laboral-e-importancia-del-recurso-humano-en-las-empresas-mexico.htm>
- Alvarez Marcos, J. (Mayo de 2007). *Profesor de la Universidad de Sevilla, España*. . Obtenido de Comunicación Interna, la estrategia del éxito: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Asamblea General. (2008). *CRE, (CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR)*. Montecristi.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicaciòn organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, Ambato - Ecuador*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6696/132%20o.e..pdf?sequence=1>
- Borja, V. (22 de Enero de 2014). *Planificación Estratégica de Comunicación Interna del Ministerio del Ambiente*. Obtenido de http://prezi.com/_nhlbwesyp_3/planificacion-estrategica-de-comunicacion-interna-del-minist/
- Carofilis & Monge. (2009). *Análisis de la comunicación interna de la ULEAM y la correlación de las Relaciones Públicas tomando como ejemplo la facultad iencias de la Comunicación*. Obtenido de <http://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/26000/129/1/T-ULEAM-041-0001.pdf>

- Cedeño Loor, R. (2008). *Investigación científica y Diseño de tesis, Colección educativa tiempos de aprender # 2*. Manta Manabí: Segunda Edición, Editorial "Mar Abierto", pág.36.
- Cortéz Camilo. (2015). *Reglamento Interno*. Obtenido de http://www.paritarios.cl/actualidad_reglamento_interno.htm
- García, B. (2011). *Diagnòstico de comunicaciòn organizacional interna en las agencias de viajes de Bahias de Huatulco, Oaxaca*. Obtenido de http://www.umar.mx/tesis_HX/TESIS_UMAR_HUATULCO/GARCIA-ROSADO-CC/GARCIA-ROSADO-CC.pdf
- García, J. J. (1998). *La comunicación interna*. España: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Gestiopolis. (2012). *La estructura organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>
- Gulliveria Comunicación. (21 de septiembre de 2013). *10 citas de filósofos para crear la estrategia*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/gulliveriacomunicacion/10-citas-de-filsofos-y-la-estrategia-de-contenidos-online>
- Italica. (2015). *El entorno empresarial*. Obtenido de http://italica.us.es/asignaturas/grados/Tecnologia_informatica/administracion_empresas/2011_2012/Material/Cap_2/Cap_2/Tema_2_el_entorno_empresarial.pdf
- Marciniak Renata. (7 de Enero de 2013). *¿Qué es un plan estratégico?* . Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

NOMIENREDES. (21 de Enero de 2013). *El proceso de una comunicación interna en una empresa* . Obtenido de <http://nomienredes.com/blog/el-proceso-de-comunicacion-interna-en-una-empresa/>

Rodriguez Solis, S. E. (21 de Mayo de 2008). *Docente de cómputo de la escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA), Cómo determinar el tamaño de una muestra aplicada a la investigación archivista, México D.F.* Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml>

Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social: Teórica y Praxis*. México: Décima primera edición, editor, Plaza y Váldes, pág. 162.

Rubio. (2011). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

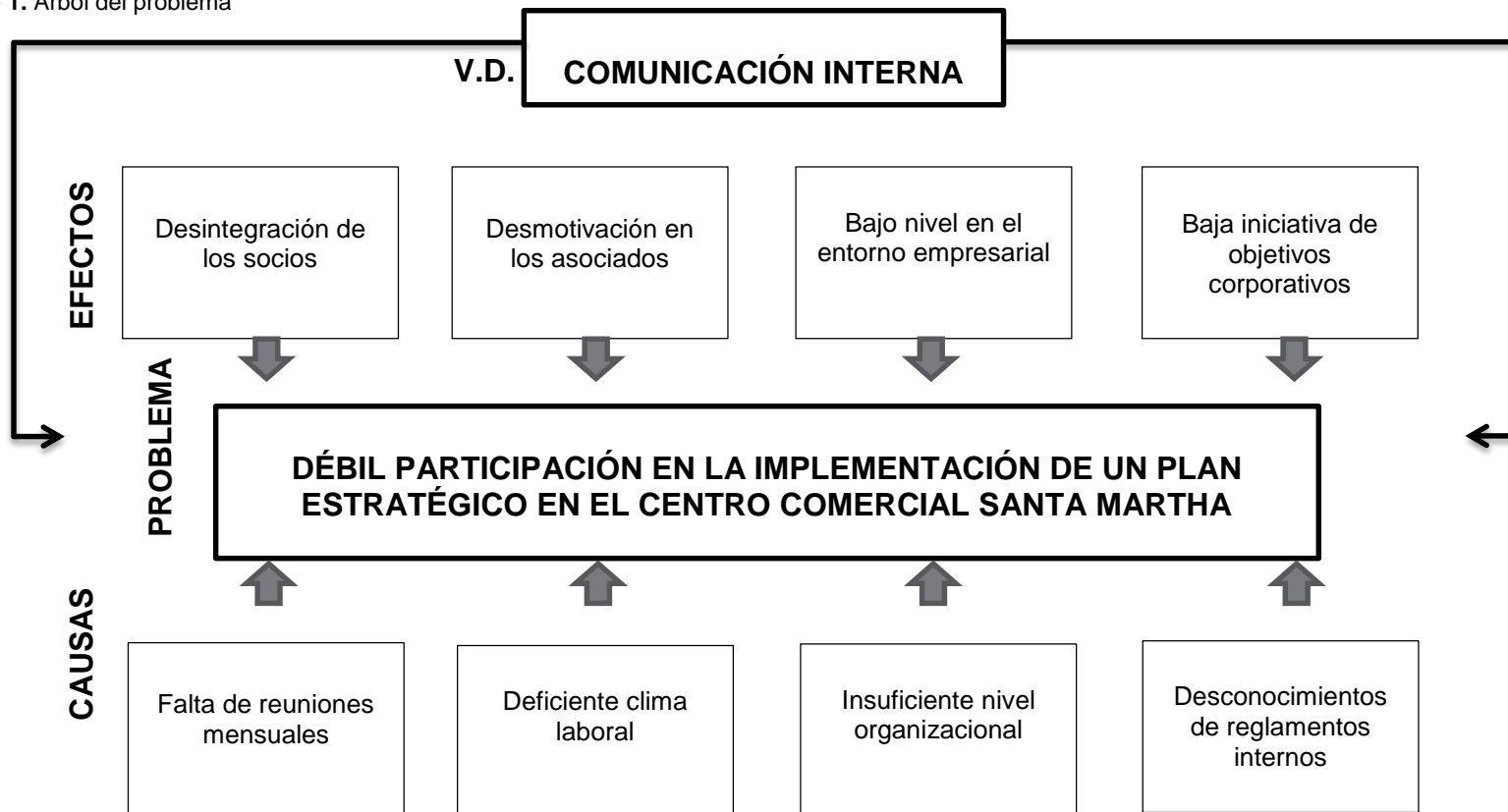
Sainz de Vicuña, A. J. (2012). *El Plan estratégico en la práctica*. España - Madrid: ESIC Editorial, 3 era edición revisada y ampliada, Business & Marketing School, Libros profesionales de la empresa, pág. 39.

ULEAM. (2012). *Miembros del Honorable Consejo Universitario, Plan Estratégico Institucional*. Obtenido de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2012/11/Actualizacion-Plan-Estrategico-2013-2015.pdf>

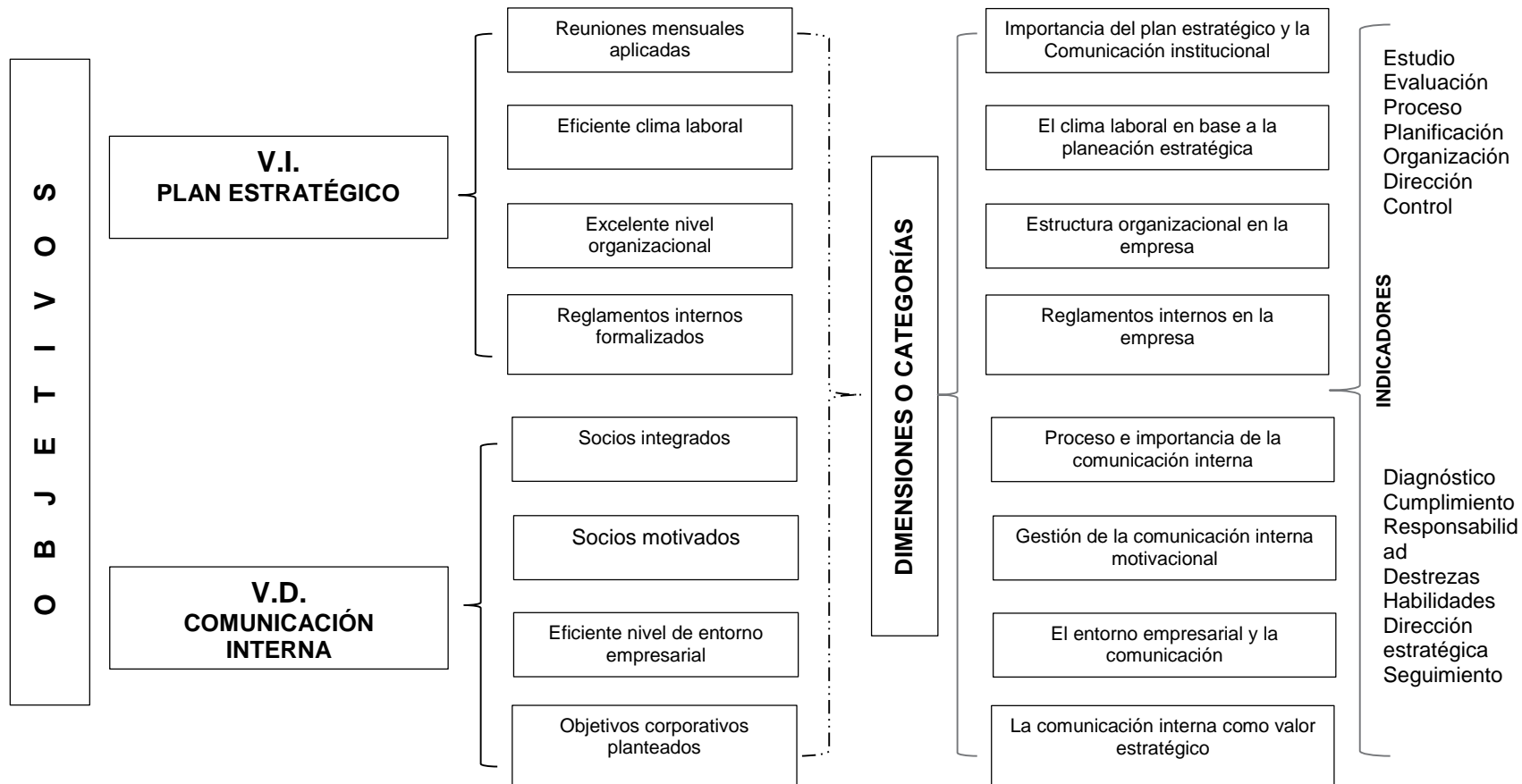
Watzlawick Paul. (2010). *Teorías de la comunicación*. Obtenido de http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_332/web/main/m4/web/main/m1/2.html

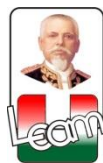
ANEXOS

Anexo 1. Árbol del problema



Anexo 2. Mapa de objetivos





UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CARRERA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS

Encuesta dirigida a los comerciantes del centro Comercial Santa Martha

Tema: Implementación de un Plan Estratégico para mejorar la Comunicación Interna del Centro Comercial "Santa Martha"

Instrucciones: Se ruega contestar con sinceridad a cada uno de los literales que se presenta en las siguientes preguntas. **Coloque una X** a lo que crea conveniente, su respuesta será fundamental para la implementación del presente proyecto. La encuesta es anónima.

BANCO DE PREGUNTA

1. ¿Cómo considera la comunicación interna del Centro Comercial Santa Martha? OB1

Excelente _____
Muy buena _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

2. ¿Considera de gran importancia que se realice reuniones de trabajo? OB1

Mensuales _____
Semestrales _____
Anuales _____

3. Considera que el clima laboral ayuda a la buena relación entre asociados fomentando una excelente calidad en la comunicación interna. OB2.

Siempre _____
A veces _____
Nunca _____

4. **¿Cómo calificaría el clima laboral del Centro Comercial Santa Martha? OB2.**

Excelente _____
Muy bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

5. **¿Está de acuerdo que el buen clima laboral depende de la responsabilidad y coordinación de los directivos del centro comercial?OB2**

Si, depende de los directivos _____
No, Depende de cada socio _____

6. **¿El nivel de motivación de los empleados incide en el desarrollo y rendimiento del centro comercial?OB2**

Si _____ No_____ Tal vez _____

7. **¿Considera usted que dentro del entorno empresarial del Centro Comercial existe afluencia de clientes actuales como potenciales? OB3**

Siempre _____
A veces _____
Nunca _____

8. **¿Está de acuerdo que el éxito del Centro comercial dentro del entorno empresarial se encuentra en la buena comunicación interna que se le puede brindar al cliente? OB3**

Siempre _____
En ocasiones _____
No es necesario _____

9. **¿La asociación del centro comercial cuenta con reglamentos internos y estatutos? OB4**

Si _____ No_____

10. **Cuando realiza una estrategia competitiva o resuelven alguna dificultad dentro del entorno interno de la asociación lo solucionan. OB4**

De manera individual _____
En equipo _____
Solo lo resuelven los directivos _____

Gracias por su colaboración

Anexo 4. Batería de entrevista



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

CARRERA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS

ENTREVISTA APLICADA A PRESIDENTE DEL CENTRO COMERCIAL

Tema: Implementación de un Plan Estratégico para mejorar la Comunicación Interna del Centro Comercial “Santa Martha”

Objetivo: Implementar un plan estratégico para mejorar la comunicación interna del centro comercial “Santa Martha”

BANCO DE PREGUNTA

1. **Considera usted que la comunicación interna entre directivos y socios del centro comercial es fundamental para el desarrollo institucional de la institución. ¿De qué manera la aplica?**

2. **Dentro del clima laboral del centro comercial aplica talleres de motivación para la buena comunicación interna.**

3. **¿Cómo es el clima laboral entre directivos y socios del centro comercial santa Martha?**

4. **El entorno empresarial del centro comercial beneficia a la estructura organizacional y económica de la institución.**

5. Tienen establecidos manual de funciones que identifique las actividades que deben realizar los directivos y socios del centro comercial dentro de la estructura organizacional.

6. ¿La empresa cuenta con un direccionamiento estratégico e imagen corporativa que identifique en entorno empresarial a los directivos, socios y clientes?

7. Cuenta el Centro comercial con un organigrama estructural y un código de ética y conducta para el buen desenvolvimiento de la comunicación interna.

8. Cuenta el Centro Comercial con reglamento interno y les brinda el uso necesario que requieren como organización.

9. Considera usted de gran importancia que la comunicación interna es un valor estratégico que permite el eficiente rendimiento del ambiente laboral de la institución.

10. Le gustaría formar parte de un plan estratégico para mejorar la comunicación interna del centro comercial Santa Martha.

Anexo 5. Entrevistando a presidente del Centro Comercial

Sr. Agustín Ríos



Anexo 6. Encastando a socia del Centro Comercial



Anexo 7. Encesando a miembro Directivo



Anexo 8. Encestando Sres. De Radio Taxi y Sr. Aimacaña



Anexo 9. Locales comerciales

