



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS - MBA

Estrategia de la Comunicación Interna para contribuir en el Desarrollo
Organizacional de la Corporación Dole, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Br. Shofre Manuel Morejón Pazmiño (ORCID: 0000-0001-6456-1999)

ASESOR:

Dr. Dayron Lugo Denis (ORCID: 0000-0002-3183-5655)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Modelos y Herramientas Gerenciales

Piura - Perú

2019

Dedicatoria

Por sobre todas las cosas quiero agradecer a Dios, porque sin su iluminación nada de esto fuera posible y este esfuerzo y trabajo se lo dedico al todo poderoso.

A mi esposa por su dedicación, paciencia y amor incondicional durante este tiempo que le robe para el logro de este objetivo.

A mis hijas Arianita, Fiorelita y Manuellita que son la luz, fuerza, alegría y esperanza para continuar y culminar mis propósitos.

A mi querida madre que cada instante ora al todopoderoso por mi bienestar, haciéndome sentir muy seguro con sus oraciones, y a mis hermanos que son mi soporte en mis tiempos que no estoy con ellos.

Agradecimiento

A Dios por darme la vida, y siempre guiarme por el buen camino y darme fuerzas para salir como siempre me propongo.

A mi esposa e hijas por darme todo el apoyo incondicional y su paciencia y consejos para terminar esta meta.

A la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado por darme la oportunidad para seguir creciendo profesionalmente.

A los directivos de la empresa compañeros y amigos y en especial a Manuel Valerio y Javier Villacis que siempre confiaron en mí y me dieron la oportunidad para seguir creciendo en mis estudios concediendo los permisos requeridos para que esto sea posible.

A mis padres, hermanos que con sus deseos, apoyo y bendiciones siempre me mantuve fuerte por sus buenas vibras.

Página del jurado



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:30PM del día 25 de octubre de 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN DOLE, 2018, presentada/o por el /la bachiller MOREJÓN PAZMIÑO, SHOFRE MANUEL

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina:

Aprobado
por Unanimitad

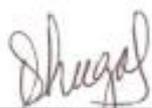
En consecuencia, el/la graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como Apto para recibir el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS - MBA

Piura, 25 de octubre de 2019


Dr. GUTIÉRREZ ALBÁN LUIS IGNACIO
PRESIDENTE




MG. CUMBERTO MONZÓN GARCÍA
SECRETARIO


DR. LUGO DENIS DAYRON
VOCAL

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Shofre Manuel Morejón Pazmiño, estudiante del programa posgrado Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Cesar Vallejo, con DNI 1203466964, con la tesis titulada "ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERACIÓN DOLE, 2018".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Piura, 24 de octubre 2019



Morejón Pazmiño Shofre Manuel
DNI N° 1203466964

Índice

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO.....	16
2.1. Tipo de estudio.....	16
2.2. Diseño de la investigación	16
2.3. Identificación de variables	16
2.3.1. Operacionalización de variables	17
2.4. Población, muestra y muestreo	18
2.4.1. Población	18
2.4.2. Muestra.....	18
2.4.3. Muestreo.....	18
2.5. Criterios de selección	19
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
2.6.1. Técnicas	19
2.6.2. Instrumentos	19
2.7. Validación y confiabilidad del instrumento	19

2.8 Métodos de análisis de datos	19
2.9 Aspectos éticos	20
III. RESULTADOS.....	21
IV. DISCUSIÓN	24
V. PROPUESTA	26
5.1. Antecedentes	26
5.2. Justificación.....	26
5.3. Objetivos de la propuesta	27
5.3.1. General	27
5.3.2. Específicos	27
5.4. Metodología – modelo operativo.....	28
5.4.1. Desarrollo del Modelo Operativo	29
5.5. Gerencia.....	34
5.5.1. Costo de la propuesta	34
5.6. Previsión de resultados	35
VI. CONCLUSIONES.....	36
VII. RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS	38
ANEXO	40
Anexo 1. Formato de encuesta.....	40
Anexo 2. Matriz de consistencia.	43
Anexo 3. Acta de aprobación de originalidad de tesis	44
Anexo 4. Pantallazo de software turnitin.....	45
Anexo 5. Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV	46
Anexo 6. Autorización de la versión final del trabajo de investigación	47

Índice de tablas

Tabla 1. Canales de comunicación	21
Tabla 2. Problemas para flujo de información	22
Tabla 3. Influencia del manejo de la comunicación en el desarrollo organizacional...	23
Tabla 4. Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna	28
Tabla 5. Diseño de objetivos	29
Tabla 6. Diseño de estrategias	30
Tabla 7. Mecanismos para la aplicación de estrategias	31
Tabla 8. Costo de la propuesta	34
Tabla 9. Previsión de resultados	35

Índice de figuras

Figura 1. Eficiencia de los canales de comunicación que se utilizan para difundir información en Corporación Dole, 2018.....	21
Figura 2. Funcionamiento de Corporación Dole en sitios diferentes obstaculiza el flujo de la comunicación en Corporación Dole, 2018	22
Figura 3. Influencia del manejo de la comunicación en el desarrollo organizacional en Corporación Dole, 2018.....	23

RESUMEN

Se buscó proponer una estrategia de comunicación interna, que contribuya el desarrollo organizacional de la corporación Dole 2018, para aquello la investigación se realizó considerando a la población total del área financiera de la Corporación DOLE, 433 empleados administrativos y una muestra total para el proceso de las encuestas y recopilación de datos es 204 empleados. El muestreo fue aleatorio probabilístico simple, es decir las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados. Los resultados muestran que la comunicación interna tiene un fuerte impacto en el desarrollo organizacional de la Corporación Dole, las encuestas lo demuestran y considerando ese aspecto las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la dirección empresarial; influye en la baja productividad, así como en la actitud de los trabajadores. Muchos de los empleados conocen muy poco los tipos de comunicación existentes en la corporación; es decir no cumple las funciones debidas la comunicación organizacional. Con la problemática identificada es necesario proponer estrategias de comunicación interna entre el talento humano para el desarrollo organizacional de la Corporación Dole y el mejoramiento de la comunicación organizacional interna, que cumpla sus principales funciones entre ellas el de generar identificación empresarial por parte del trabajador hacia la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Se recomienda que es necesario divulgar a cada uno de los empleados de la Corporación cuales son los tipos de comunicación con los que trabaja la Corporación y además lograr que identifiquen los medios de comunicación interna con que se cuenta.

Palabras claves: Comunicación interna, desarrollo organizacional, productividad, talento humano.

ABSTRACT

The aim was to propose an internal communication strategy that contributes to the organizational development of the Dole 2018 corporation, for which the investigation was carried out considering the total population of the DOLE Corporation's financial area, 433 administrative employees and a total sample for the process of The surveys and data collection is 204 employees. The sampling was simple random probabilistic, that is, the samples are collected in a process that gives all individuals in the population the same opportunities to be selected. The results show that the internal communication has a strong impact on the organizational development of the Dole Corporation, the surveys demonstrate it and considering that aspect the shortcomings that the internal organizational communication presents is affecting the business management; It influences low productivity, as well as the attitude of workers. Many of the employees know very little the types of communication in the corporation; that is to say, it does not fulfill the functions due to the organizational communication. With the problem identified, it is necessary to propose internal communication strategies between human talent for the organizational development of the Dole Corporation and the improvement of internal organizational communication, which fulfills its main functions including generating business identification by the worker towards company and strengthen interpersonal relationships between employees. It is recommended that it is necessary to disclose to each of the employees of the Corporation what are the types of communication with which the Corporation works and also to ensure that they identify the internal communication means available to them.

Keywords: Internal communication, organizational development, productivity, human talent.

I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Antecedentes

A nivel internacional, la investigación de Sierra (2016) sobre la influencia de la comunicación corporativa en la creación de la identidad corporativa demostró la importancia que tiene la comunicación en la empresa, y cómo esta impacta en la identidad e imagen de la misma en el cliente interno y externo. En este caso se tomó como referencia a la empresa Pathis cuya actividad es la producción y comercialización de prendas de vestir; en el estudio se incluyó a todos los 148 empleados existentes; los resultados reflejaron la necesidad que sus clientes internos tengan clara la visión e imagen corporativa que la empresa desea transmitir para que tenga un posicionamiento efectivo en el mercado, esto depende en gran parte de la comunicación efectiva que exista a nivel organizacional.

En el ámbito nacional, Balarezo (2014) realizó una investigación sobre la comunicación interna y su efecto en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, organización privada localizada en Salcedo, provincia de Cotopaxi cuya actividad económica se basa en capacitación a usuarios en conducción previo la obtención de licencia de conducir básica. Posee 30 empleados distribuidos en las diferentes áreas con que cuenta la empresa. Un previo análisis denota la deficiente comunicación organizacional interna lo que está afectando al desarrollo de la empresa.

En la fase investigativa se identificó el problema, causas y efectos para el diseño de la propuesta y tomar los correctivos necesarios para mitigar los inconvenientes identificados. Se concluye la investigación definiendo que las falencias en la comunicación interna se ven reflejada en todas las actividades de la empresa, la comunicación organizacional está influyendo en la baja productividad y desarrollo empresarial de San Miguel Drive e influye negativamente en la actitud de los clientes internos que se trasmite directamente a los clientes.

Marco teórico

Comunicación organizacional

Para Andrade (2010) el origen y desarrollo de la comunicación organizacional hace 30 años o más no se ha proyectado exponencialmente, es un campo de estudio que no se tomaba en consideración, últimamente se aplica enorme importancia por ser la principal área funcional de cualquier empresa.

No se puede exponer como concepto de comunicación simplemente, la precisión más importante es el enfoque que conlleva este concepto, bajo esta premisa la comunicación no es solamente enviar el mensaje, se debe considerar, el momento adecuado, el canal correcto y la codificación ideal para que el mensaje sea asimilado eficazmente. Con estos antecedentes, las formas en que se hace comunicación son:

1. La comunicación como proceso social: esto implica que del total de mensajes que se intercambian en la empresa y entre los clientes externos se convierte en un proceso social que debe ser respetado y considerado como atributo de la empresa.
2. La comunicación como disciplina: esto considera a la comunicación como parte del conocimiento humano porque se da en la empresa y a su vez se proyecta hacia el exterior para ser conocido y difundido.
3. La comunicación como técnica y actividad: considerando que el proceso comunicativo en la empresa se proyecta para emprender estrategias para facilitar el intercambio de información entre clientes internos y externos, tales como inversionistas, proveedores, medios de comunicación, publicistas, asociaciones, cámaras de comercios, banca, organizaciones e instituciones públicas y privadas con quienes se requiere comunicación; aquí hay dos categorías, el tipo de público a quien se dirige y el esfuerzo

comunicativo requerido para llevar el mensaje, lo cual subdivide esta fase en:

- **Comunicación interna:** es el conjunto de actividades que hacen las organizaciones para crear y mantener las relaciones comerciales y sociales con su público; este medio de comunicación se maneja de forma integrada y son motivados a contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización.
- **Comunicación externa:** son el conjunto de mensajes que emite la empresa u organización hacia sus clientes externos con el afán de mantener relaciones comerciales o promover sus productos y/o servicios. Con este tipo de comunicación se mantiene una comunicación permanente, integrada, motivadora y que contribuye a mejorar las relaciones publicas como la publicidad del negocio.

En este sentido Castro (2012) expone que la comunicación organizacional es esencial para el funcionamiento de la empresa, es una herramienta esencial en la empresa y requiere un mantenimiento permanente en la empresa. Su actividad principal es el intercambio de información con los diferentes niveles organizacionales de la empresa; hay que considerar que entre cada miembro de la organización el comportamiento de la comunicación es diferente y este varía en función de las variables sociales que crean un rol distinto en la organización.

La comunicación actualmente es un eje primordial en toda la empresa, mediante el uso de ella, se mejora las relaciones entre los clientes internos y externos, además del reflejo de las condiciones de la empresa hacia el público. Por ello es importante el uso de la comunicación como herramienta empresarial estratégica. Uno de los puntos a plantear es que la principal actividad que se debe actualizar, es la comunicación organizacional para que luego fluya a todos los niveles internos y externos de la empresa.

Las organizaciones se comunican para brindar información exacta en el tono apropiado para que sea comprensible en todos los integrantes de las empresas, ellos necesitan un contenido comunicacional adecuado y un flujo perfecto dentro de la red de las relaciones dentro de la organización. Hay que destacar tres aspectos claves en todo esto:

- La comunicación empresarial u organizacional es un sistema complicado, abierto y es influenciado por el medio ambiente que lo rodea
- La comunicación empresarial contempla mensajes de ambas direcciones, su flujo, la intensidad y el medio empleado depende del tipo de organización que la utilice.
- La comunicación empresarial incluye personas, actitudes, sentimientos, relaciones, habilidades y deseos de expresas lo que se propone.

La comunicación es la pieza clave en una organización. En realidad, es la base de la organización; mediante la comunicación se puede exteriorizar los objetivos y metas que persigue la organización, también los logros y cualidades que posee a los competidores directos, indirectos y sociedad en general. Se logra mucho más si antes los ejecutivos definen que quieren dar a conocer a sus empleados y a sus clientes externos, allí la razón que la comunicación si no es planificada, no surte el efecto deseado, y lo que pudiera ser una estrategia termina causando caos internamente.

La comunicación organizacional es un proceso que implica a los miembros de dicha organización, el colectivo social que se incorpora a la comunicación organizacional es esencial para la dinámica empresarial. El proceso como tal debe identificar la estructura organizacional, pues esta no es fija sino cambiante y que debe ser ajustada acorde al tipo de empresa o negocio que la utilice. EN este punto es esencial identificar el mensaje a ser difundido para que sea asimilado por los integrantes de la población eficazmente.

Según Rebeil (2012) la comunicación organizacional se define “proceso por el cual un individuo o una organización se pone en contacto con otros individuos u otra organización para difundir un mensaje” (p.14).

La comunicación es apoyo de los miembros de la organización, esta le permite discernir sus experiencias, emprender información importante, describir actividades, facilitar el conocimiento de las metas alcanzadas, exponer cambios, interpretar resultados y fomentar la crítica. En último lugar, la comunicación cumple con la responsabilidad de difundir las actividades específicas de la organización que siempre están en constante cambio.

Por último, la comunicación aprovecha los mecanismos que tienen los empleados para integrarse a la empresa, además esta ayuda a la integración en su propio medio, es decir la sociedad en sí. Según Rebeil (2012) define que:

La comunicación interna es el proceso comunicativo que se efectúa en la organización para el logro de los objetivos mediante mensajes que circulan de manera eficiente y eficaz en el interior de la organización, fomentando relaciones satisfactorias entre los clientes internos, creando un clima laborable óptimo entre otras cosas (p. 2).

De esta manera, los miembros de la organización se sienten identificados y motivados para realizar su actividad encomendada, por lo tanto, se puede obtener los resultados deseados en el sistema organizacional al que pertenece, para que ocurra aquello, es necesario que se cree un conjunto de mensajes.

La comunicación externa como conjunto de mensajes emitidos desde la organización hacia sus clientes externos y sociedad en general, con el propósito de proyectar la imagen corporativa, mejorar las relaciones ya existentes o proyectar la misión emprendida para el logro de los objetivos empresariales. También como parte del negocio, la comunicación externa permite la difusión de los productos o servicios que posee la organización.

Elementos comunicacionales

De acuerdo a Berges (2010) la comunicación organizacional es el proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor afín a la empresa. los elementos que deben intervenir en el proceso de comunicación organizacional son:

- Emisor: individuo que trasmite la información, puede ser una persona, un grupo, una máquina.
- Receptor: es aquel que recibe el mensaje, puede ser un individuo, una empresa o un grupo de personas.
- Código: es el conjunto de signos empleados en el mensaje
- Canal: son los elementos físicos por donde el emisor envía la información que es captado por los sentidos corporales. Se establece como canal, al medio natural como al medio técnico empleado con este fin.
- Mensaje: es la información emitida
- Contexto: son las circunstancias de tiempo, ambiente, espacio, medio sociocultural que están inmersos en el hecho comunicativo y que permite cumplir la misión del mensaje.

Por su parte, Martín (2010) agrega que hay elementos adicionales inmersos en la comunicación interna, entre las que detalla:

- Retroalimentación: es el factor que indica si el proceso comunicacional fue exitoso o no. Su nivel de medición determinará qué tan eficaz fue el código, mensaje y canal utilizado.
- Ruido: Es todo inconveniente que entorpece la comunicación, no la hace fluida ni entendible, aquí puede ser por factores naturales o mecánicos. Entre los factores naturales tenemos, viento, lluvia, relámpagos o truenos y los factores mecánicos conexión telefónica o internet, deficiencia en los aparatos destinados a emitir el mensaje.

En este aspecto Del Pulgar (2011) expone que la comunicación se centra en el proceso y en los participantes como elementos necesarios para que se lleve el acto con eficiencia. Estos elementos son indispensables, pero además se requiere:

Encodificación: es la traducción de la idea a comunicar sean estas orales o escritas que en conjunto tienen un sentido coherente para su fácil comprensión. Es decir, la idea de un lenguaje adecuado para el envío y/o recepción del mensaje.

Decodificación: la decodificación es lo contrario a la encodificación, esta se inicia cuando se agrega el código o la idea propia del emisor. Entonces cuando se observa el medio adecuado que el receptor quiere interpretar de la forma que el emisor desea y no pueda caer la comunicación en error.

Tipologías de la comunicación interna

Según Andrade (2010) la comunicación interna puede subdividirse en distintos tipos, claro está dependiendo del canal utilizado para este fin y el nivel de interacción entre el receptor y emisor.

Según el canal utilizado puede ser:

- Escrita. – se realiza mediante la escritura como soporte, utilizando grafías y letras.
- Oral. – es la que utiliza la palabra hablada, aquí se utiliza sonidos y tonos acorde el mensaje requerido.
- No verbal. – está compuesta de gestos corporales y faciales.

Según el grado de interacción puede ser:

- Directa: es la que se realiza entre el emisor y receptor, sin intermediarios, es personal.
- Indirecta: utiliza herramientas e instrumentos para el envío y recepción del mensaje, pues, ellos están a distancia y no pueden interactuar

personalmente. Aquí se puede utilizar herramientas como teléfono, internet, correo electrónico, periódico, radio.

Desarrollo organizacional

El desarrollo empresarial u organizacional posee actualmente un significado especial y fundamental en el desarrollo económico, puesto que es una llave para el crecimiento regional, creación de empleos, aumento del ingreso per cápita y un aumento del ahorro individual, las definiciones importantes se presentan a continuación:

En los actuales momentos todas las grandes empresas están centradas en hacer *auditoria externa*, como estrategias de desarrollo comercial, para esto es necesario conocer diversos elementos informativos en cuanto a tendencias de mercado, autoridad de gerentes, tecnología, economía, social, cultura, etc. Es importante que las organizaciones conozcan no solo de comercialización sino en capacitar a sus clientes internos en habilidades que les permita tener capacidad de vigilar, prever, identificar, evaluar fuerzas externas para aprovecharse de las oportunidades y disminuir las amenazas para poder mantener a su empresa en la competencia comercial (Fred, 2013).

Con esta premisa, los gerentes de empresas han desviado la dirección empresarial mediante las acciones realizadas en el mercado, las innovaciones transforman la sociedad comercial y cambia la percepción del servicio introduciendo nuevos productos y servicios mediante la comunicación (Arena, 2012).

Apoyando la definición de Arena (2012), Nanguí (2014) también expone que el empresario y sus empleados facilitan el manejo de la empresa mediante la comunicación, destaca el proceso que ellos hacen hasta convertirlo en una administración eficiente y exitosa.

Para concretar esta definición, hay que enfocar el estilo de administración, los requerimientos organizacionales, la planificación, el control, metas de crecimiento,

métodos estratégicos de gestión y ciclo de vida del producto, esto más las cambiantes formas de empresa en conjunto, forma el desarrollo de la empresa con base a políticas y programas comunicacionales claras y concretas (Arena, 2012).

Objetivos de desarrollo de una empresa u organización

Mello, (2014) expone puntos de interés con respecto a los objetivos empresariales y los denomina como objetivos básicos de desarrollo empresarial, ciertos aspectos que permiten mejor comprensión de lo deseado y lo ejecutado, llegar a medir el alcance de los objetivos y si pueden ser modificados a través del tiempo; el crecimiento sostenido y rentable de la empresa fomenta la sofisticación, la productividad, la adopción de nuevas tecnologías y la inclusión de la comunidad, todo con el fin de incrementar la competitividad (Mello, 2014).

Los indicadores para mejor control del proceso, de la misma manera estos indicadores permiten el análisis a través del tiempo de la variabilidad logrado: la observación constante de la competencia directa, sus operaciones, sus fuerzas, sus habilidades y cualidades además de la coacción que representa o puede llegar a representar en el mercado, además se puede exponer que los objetivos de desarrollo empresarial fijan metas, plantean objetivos, concretan formas de valorarlos y buscar la forma de conseguirlos (Canales, 2013).

Fases para el desarrollo empresarial

En toda empresa hay un continuo desarrollo para el crecimiento empresarial, esto permite visualizar las diferentes etapas de crecimiento de una organización, se antepone como interacción entre los integrantes de la organización de todos los rangos. Esta interacción comunicacional apoya el crecimiento de la empresa y a la consolidación empresarial. La empresa atraviesa por varias etapas antes de su madurez, en cada una de estas etapas posee características que deben ser supervisadas, analizadas para informar sobre cualquier situación adversa que impide su crecimiento fluido. Luego de concluir cada etapa la empresa estará más próxima a su estatus de permanencia y solidez (Amaya, 2012).

Los objetivos del desarrollo que trasciende de diferentes maneras en la empresa acorde a la etapa en la que se encuentra motiva a realizar cambios entre el personal y líderes con el fin de garantizar que esa etapa rinda satisfactoriamente a los objetivos empresariales para hacer importantes cambios y no perder control del proceso. Es conveniente estar muy atento a reacciones o sugerencias para cada etapa debido a que puede afectar la productividad. Estas etapas pueden ser: previa, iniciación, crecimiento y conclusión.

Por otra parte, cuando exista cambios anteriores, es conveniente situar la fase de desarrollo existente, mantener comunicación abierta con los integrantes de la empresa para avanzar al siguiente proceso o fase (Gómez, 2013).

Marco conceptual

La comunicación empresarial interna

Para Andrade (2010) la comunicación empresarial interna es la pieza central de las empresas, tiene como fin ayudar al logro de las metas empresariales, reforzar la identidad corporativa, proporciona toda información importante para fortalecer la integración empresarial. Con esto proyecta una imagen adecuada para la integración empresarial, por su parte el cliente interno, resalta mediante la comunicación empresarial los objetivos, funciones y flujos que ocurren en la organización, de igual manera, clasifica las cuentas y tipo de elementos que la conforman.

Tenga en consideración si una organización no compartiera la información, estaría expuesta al desconocimiento en el medio empresarial, por otra parte, hay que considerar el canal formal como medio para difundir la información, pues si desconocieran lo que se espera, como serán evaluados, retroalimentados, o como se espera el trabajo de ellos por mala comunicación, en suma, si no se comunica adecuadamente la organización desaparecería del mercado en corto plazo por la ineficacia de sus operaciones.

En este punto, Chiang (2010) expresa que el objetivo principal de la comunicación interna empresarial es el esfuerzo que los clientes internos ponen cada día en sus actividades. Entonces la comunicación interna es el engranaje preciso en el que otros elementos se articulan desde los diferentes departamentos y áreas de la organización para hacer cumplir los objetivos empresariales.

Las empresas no pueden sobrevivir sin la comunicación, sin esta los empleados desconocen sus actividades y lo que deben hacer sus otros compañeros, los administradores no pueden administrar el recurso humano y los supervisores no pueden controlar las actividades del personal a su cargo. Entonces la comunicación interna vuelve posible la interacción de los trabajadores y directivos. Es imposible comunicar algo al cliente interno y ellos a su vez no pueden expresar sus necesidades y sentimientos a otros dentro de la organización. Se puede concluir entonces que la comunicación influye en todas las actividades de la empresa

Si la comunicación es eficiente, es posible tener un mejor desempeño y además promueve un clima laboral eficiente, Los trabajadores conocen las funciones que deben cumplir y se pueden comprometer a lograr las metas trazadas en la organización. Si ocurre lo contrario, es decir una deficiente comunicación, los efectos serían desastrosos dentro de la organización pudiendo provocar caos, sin funcionamiento ni metas. Se podría mencionar algunas falencias pro la falta de comunicación:

- Los directivos ignorarían si los procedimientos se están llevando a cabo y si estos son los adecuados para la organización o si están causando caos en la empresa.
- Las unidades administrativas y operativas no tendrían sensor de medición del alcance de los objetivos empresariales y el tiempo que ha llevado para realizarlos.
- Los trabajadores constantemente desmotivados, sin innovar sus actividades y procedimientos, pues a ellos se les ha presentado distorsionada la información

Según García (2011) la comunicación organizacional interna se encamina al grupo de empleados que integran una empresa y que trabajan directamente con ella. En el caso de cualquier organización, debe tener directivos, empleados operativos, accionistas, proveedores, contratistas, entre otros. La comunicación interna se produce así:

- **Formal:** el contenido del mensaje comunicacional está destinado a los aspectos de trabajo únicamente. Se utiliza un nivel de codificación medio y su proceso es lento, pues debe cumplir procesos administrativos de la empresa.
- **Informal:** el contenido se destina a ciertas labores específicas, utiliza un canal no oficial y fuera del lugar específico de trabajo, ejemplo, una conversación en el pasillo, comedor, bar o sala de estar en la empresa.

Se podría producir inestabilidad entre el sistema de comunicación utilizado por la empresa para su comunicación con clientes externos y el sistema comunicacional para los clientes internos. Esta inestabilidad entre estos tipos de comunicaciones podría terminar en que el empleado conozca lo que ocurre en la empresa por agentes externos como por ejemplo prensa, radio, televisión, proveedores, contratistas o competencia.

Con esto se podría dejar por sentado que debe existir armonía entre los dos tipos de comunicaciones, interne y externa. Esta armonía debe primar en los procesos, contenidos, cantidad y en el estilo comunicacional de la empresa.

Formulación del problema

¿Cómo contribuir al desarrollo organizacional de la corporación Dole?

Preguntas específicas

¿Es posible diagnosticar la comunicación interna en la Corporación Dole?

¿Es viable analizar el impacto de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Corporación?

¿Cómo proponer estrategias de comunicación interna entre los clientes internos para el desarrollo organizacional de la Corporación Dole?

Justificación

La investigación pretende contribuir al desarrollo organizacional de la corporación Dole mediante el mejoramiento de la comunicación empresarial. **Es relevante** desde el punto de vista estratégico empresarial por sus efectos integrales en lo que respecta al clima organizacional, la cultura empresarial, el liderazgo, las relaciones laborales, el trabajo grupal, la toma de decisiones que influirá en el desarrollo organizacional. La comunicación empresarial interna es la pieza clave para las relaciones humanas dentro de la empresa.

Las relaciones son primordiales en el ser humano, el relacionarse con su entorno logra satisfacer sus necesidades de comunicación, afecto y socialización, todo esto gracias a la comunicación, por esto la investigación tiene **relevancia social** que se expresa en el proceso investigativo.

La investigación tomada desde el punto de vista comunicacional tiene amplia connotación e **implicaciones prácticas** por el proceso por el cual se trasmite la información a los demás integrantes de la organización; para el caso específico de la Corporación Dole, la transferencia de información es una acción diaria que contrasta en todos los niveles de la organización, es por ello que se manifiesta como comunicación organizacional.

Con la investigación encaminada se espera poner en práctica el conjunto de actitudes recolectadas en el transcurso de las asignaturas del posgrado, por ello se habla de **aporte teórico** por el cúmulo de conocimientos puestos en el momento de edificar la investigación.

La investigación tiene **utilidad metodológica** por el proceso aplicado para la solución de la problemática planteada. Este proceso dinámico y preciso, requiere ser dinámico en el análisis y presentación de resultados; la propuesta debe estar dirigida a solucionar parcial o totalmente el problema abordado, a sabiendas que se puede generar un cambio positivo en la empresa, es necesario concientizar a todos los miembros de la organización la importancia de esta investigación y que al final llegue a obtener resultados viables, medibles y satisfactorios.

Realidad problemática

La comunicación empresarial a nivel mundial siempre ha sido un elemento muy importante para contrarrestar los desafíos de expansión de los mercados comerciales, la globalización y la feroz competitividad empresarial. Actualmente es un reto que hay que asumirlo con visión empresarial sustentado en el paradigma económico, productivo, administrativo y logístico sin excluir la comunicación. La parte neural de la dinámica empresarial de toda organización en países desarrollados, alcanzando estos estándares comunicacionales por el acceso a tecnología de última generación. Según la página de internet Worldometers (2018) con más de tres mil millones de usuarios de internet al día existen aproximadamente 200 mil millones de correos electrónicos enviados.

En Latinoamérica la comunicación empresarial se ha centrado en distintos enfoques. El mecanicista basado en la trasmisión y aceptación del encargo mediante una vía empresarial, por último, el enfoque tecnócrata que se basa en la comunicación como estrategia, determina todas las acciones a seguir para tener calidad total en sus procesos. Para muestra de avances en temas de comunicación organizacional, algunos países como Chile, Argentina y Colombia hacen grandes esfuerzos en comunicación corporativa, con el avance de organizaciones o multinacionales que incrementaron la competitividad a nivel local (León, 2015).

En Ecuador, la comunicación organizacional va ganando terreno, poco a poco los gerentes y directores de personal ven la necesidad de mejorar la comunicación interna con sus empleados. Grandes avances en comunicación interna se han

establecido, desde políticas hasta procedimientos para asegurar que la información sea comprendida, implementada y revisada en todos los niveles de organización.

Objetivos

General

Proponer una estrategia de comunicación interna, que contribuya el desarrollo organizacional de la corporación Dole 2018.

Específico

- Diagnosticar la comunicación interna en la Corporación Dole.
- Analizar el impacto de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Corporación.
- Proponer estrategias de comunicación interna entre el personal para el desarrollo organizacional de la Corporación Dole.

Hipótesis

General

¿La estrategia de comunicación interna, contribuirá a promover el desarrollo organizacional de la corporación Dole?

Específicas

El diagnóstico de la comunicación interna en la Corporación Dole permite definir falencias en los procesos organizacionales.

El análisis del impacto de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Corporación aborda problemática entre empleados y ejecutivos.

Las estrategias de comunicación interna entre el Talento Humano para el desarrollo organizacional de la Corporación Dole disminuye problemas de organización interna.

II. MÉTODO

2.1. Tipo de estudio

La investigación pertenece a no experimental, debido a que no se modificó una realidad existente. También fue propositiva porque aporta una estrategia para solucionar la problemática expuesta.

2.2. Diseño de la investigación

Se efectuó un diagnóstico de los procesos de comunicación interna de la Corporación Dole mediante observación y expresados en encuestas al personal involucrado es decir el diseño fue descriptivo simple. A continuación, se analizó la situación de la empresa, utilizando encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal que allí labora, sumado a esto se planteó indicadores para medir la gestión del área de talento humano. Al final se propondrá estrategias de comunicación interna.

2.3. Identificación de variables

Las variables son aquellas cuyo valor no depende de otra variable, también se la conoce como variable manipulada, se encuentra en el centro de cualquier diseño experimental cuantitativo.

Variable independiente

Estrategia de comunicación interna

Variable dependiente

Desarrollo organizacional

Variables controladas

- Cognitivos o de comportamiento
- Tácticos
- Organizacionales

2.3.1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Independiente Estrategia de comunicación interna	Es la comunicación dirigida al cliente interno para motivar y retener a los mejores elementos, de esta manera la empresa se vuelve más competitiva y con potencial de crecimiento en el mercado	Los trabajadores de la empresa requieren comunicarse entre sí y con los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la comunicación • Eficiencia de la comunicación • Conocimiento • Integración • Diálogo y participación 	Nominal
Dependiente Desarrollo organizacional	Es un proceso sistemático y planificado para incrementar la efectividad de la empresa	El desarrollo organizacional se utiliza para incrementar el desempeño de la empresa y mejorar la satisfacción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño • Mejora en la calidad de los servicios • Control y mejora de procesos • Nivel de competencias del personal • Clima laboral 	Nominal

2.4. Población, muestra y muestreo

2.4.1. Población

El proceso investigativo se realizó considerando a la población total del área financiera de la Corporación DOLE, 433 empleados administrativos.

2.4.2. Muestra

La obtención de la muestra fue mediante fórmula de muestreo aleatorio simple. Considerando a la población total para la realización de la muestra, la fórmula considerando que es población finita es:

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

n= Muestra a obtener

N = Población objetivo= 1500

Z = Confiabilidad= 1.96 (95%)

σ = Varianza u error = 0.25

E = error estándar = 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.25) * (433)}{(0.05)^2 (433 - 1) + 0.25 * (1.96)^2}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.25 * 433}{0,0025 * 432 + 0,9604} = \frac{415,68}{2,0404} = 203,72$$

La muestra total para el proceso de las encuestas y recopilación de datos es 204 empleados.

2.4.3. Muestreo

Se denomina muestreo al proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población específica con el fin de estudiarlos y caracterizar el total de la

población real. El muestreo es útil para generar resultados y conocer las tendencias de toda la población.

2.5. Criterios de selección

Se trabajó con criterios de inclusión, pues se posee las particularidades que debe reunir la muestra para ser considerada como tal. Todos los empleados administrativos de Corporación Dole están dentro de este criterio.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.6.1. Técnicas

El proceso sistemático para la recopilación de datos que sirvió para la solución de problemas prácticos se recurrió a la encuesta.

2.6.2. Instrumentos

Se utilizó el cuestionario como instrumento desarrollado en el formato de encuesta, tal como se describe en anexo.

2.7. Validación y confiabilidad del instrumento

La validez del banco de preguntas propuestas apunta a cubrir las variables de estudio, las proposiciones o ítems que conforman el instrumento de recaudación de testimonios. La validez del instrumento fue manejada mediante el coeficiente de Kappa > 0.80 y se midió en acuerdo entre dos observadores, el resultado del análisis de cada ítem propuesto generó tablas que denotan cada respuesta entrelazada.

2.8 Métodos de análisis de datos

Se expondrá los datos mediante tablas de frecuencias y gráficos acorde a cada ítem propuesto en el instrumento de evaluación. Para la verificación de hipótesis se

realizó una revisión de las respuestas de las encuestas; para la discusión, se confrontó con antecedentes investigativos. Las conclusiones a emitir serán por cada objetivo propuesto, en igual proporción las recomendaciones.

2.9 Aspectos éticos

Por tratarse de una investigación que no está dentro de las especialidades de las Escuelas de Ciencias Médicas, no se incluirá el consentimiento informado.

III. RESULTADOS

Tabla 1.

¿Cree que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?

Canales de comunicación

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	38,24%
No	126	61,76%
Total	204	100,00%

En la tabla 1, se observa del total de encuestados de la Corporación Dole, el 61,76% consideran que los canales de comunicación que se utilizan para difundir la información no son eficientes; esto debido al sinnúmero de inconvenientes surgidos en el traspaso de la información, la poca fluidez de la misma y las diversas reacciones que ocasiona la información cuando se utiliza el canal correcto de comunicación. El restante 38,24% opina diferente, es decir que los canales de comunicación si son eficientes.

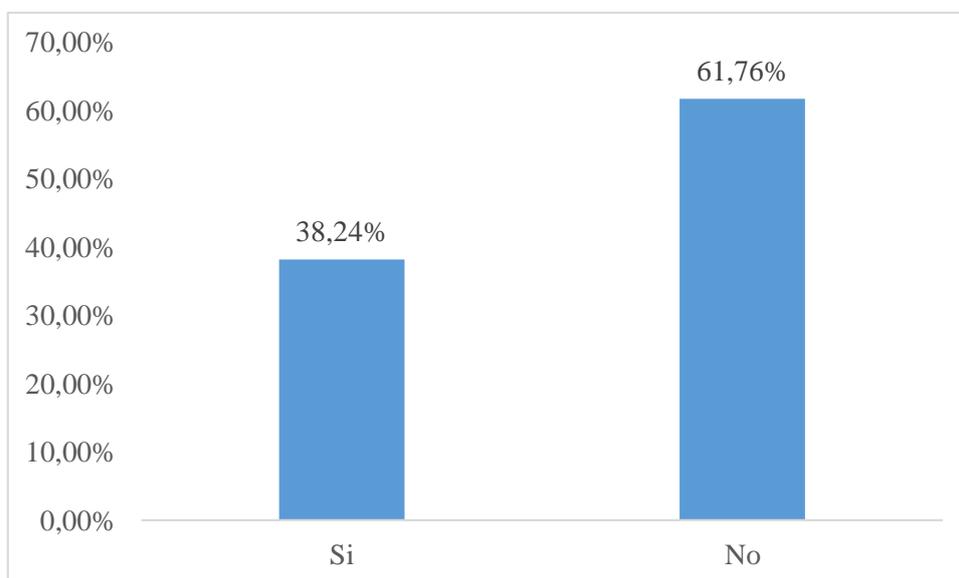


Figura 1. Eficiencia de los canales de comunicación que se utilizan para difundir información en Corporación Dole, 2018

Tabla 2.

¿Cree que el hecho de que Dole funcione en sitios diferentes represente un problema para la obtención de información y obstaculice el flujo de la comunicación?

Problemas para flujo de información

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	39,22%
No	124	60,78%
Total	204	100,00%

En la tabla 2 se define que el hecho de que Dole funcione en sitios diferentes no representa un problema para la obtención de información (60,78%) y mucho menos que obstaculice el flujo de la comunicación. El 39,22% si define como un problema la distancia entre las empresas que conforman la Corporación.

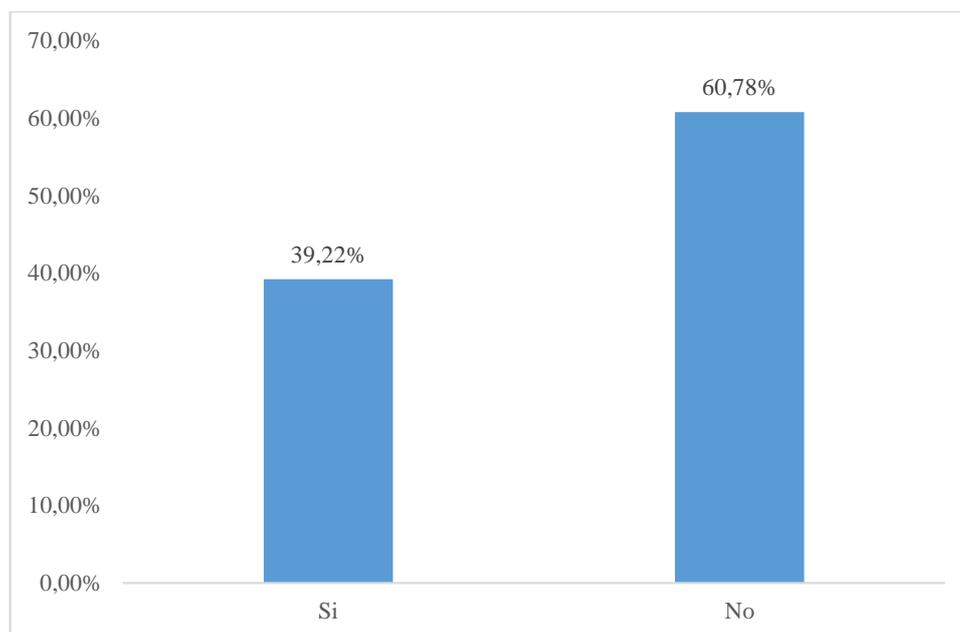


Figura 2. Funcionamiento de Corporación Dole en sitios diferentes obstaculiza el flujo de la comunicación en Corporación Dole, 2018

Tabla 3.

¿El manejo de la comunicación e información ha influido en desarrollo organizacional negativamente por causa de mensajes mal direccionados?

Influencia del manejo de la comunicación en el desarrollo organizacional

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	130	63,73%
No	74	36,27%
Total	204	100,00%

Con referencia a la problemática del manejo de la comunicación y su afectación en el desarrollo organizacional de la Corporación Dole, el 63,73% de los encuestados consideran que, si ha influido la forma en que se maneja la comunicación, mientras que el 36,27% lo define como sin importancia, es decir no afecta el desarrollo organizacional.

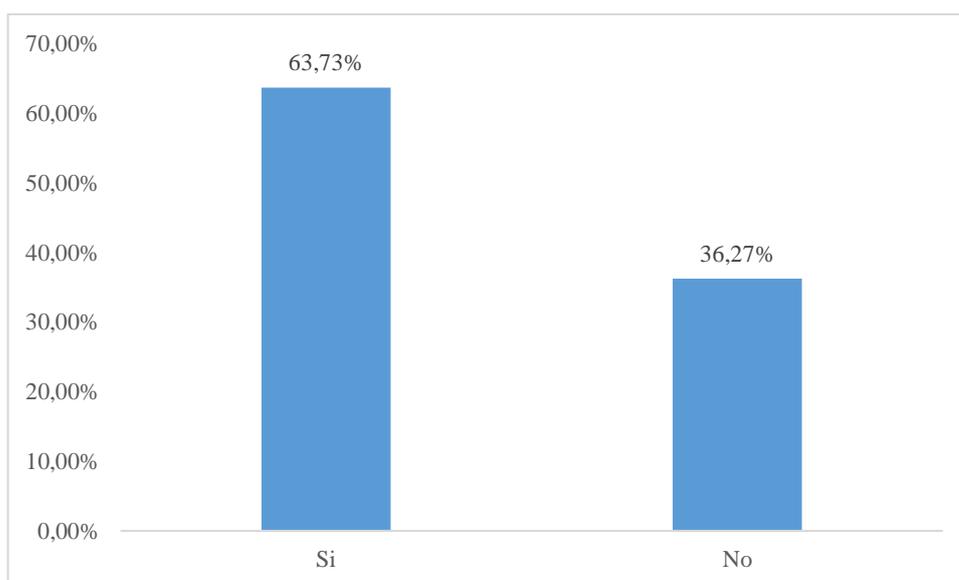


Figura 3. Influencia del manejo de la comunicación en el desarrollo organizacional en Corporación Dole, 2018

IV. DISCUSIÓN

Los encuestados de la Corporación Dole, en su mayoría consideran que los canales de comunicación que se utilizan para difundir la información no son eficientes concordando con esta aseveración Sierra (2016) demostró la importancia que tiene la comunicación en la empresa, y cómo esta impacta en la identidad e imagen de la misma en el cliente interno y externo. En este caso se tomó como referencia a la empresa Pathis cuya actividad es la producción y comercialización de prendas de vestir. Balarezo (2014) en su investigación identificó el problema, causas y efectos para el diseño de la propuesta y tomar los correctivos necesarios para mitigar los inconvenientes identificados. Se concluye la investigación definiendo que las falencias en la comunicación interna se ven reflejada en todas las actividades de la empresa, la comunicación organizacional está influyendo en la baja productividad y desarrollo empresarial de San Miguel Drive e influye negativamente en la actitud de los clientes internos que se trasmite directamente a los clientes. En este punto, según Andrade (2010) la comunicación empresarial interna es la pieza central de las empresas, tiene como fin ayudar al logro de las metas empresariales, reforzar la identidad corporativa, proporciona toda información importante para fortalecer la integración empresarial. Para Castro (2012) expone que la comunicación organizacional es esencial para el funcionamiento de la empresa, es una herramienta esencial en la empresa y requiere un mantenimiento permanente en la empresa.

Dole funciona en sitios diferentes, pero esto no representa un problema para la obtención de información y mucho menos que obstaculice el flujo de la comunicación, esta percepción se acerca a la definición de Castro (2012) la comunicación organizacional hay que considerar que entre cada miembro de la organización el comportamiento de la comunicación es diferente y este varía en función de las variables sociales que crean un rol distinto en la organización. Su actividad principal es el intercambio de información con los diferentes niveles organizacionales de la empresa. Para Rebeil (2012) la Comunicación Organizacional es un “La comunicación interna es el proceso comunicativo que se efectúa en la organización para el logro de los objetivos mediante mensajes que

circulan de manera eficiente y eficaz en el interior de la organización, fomentando relaciones satisfactorias entre los clientes internos, creando un clima laborable óptimo entre otras cosas. Chiang (2010) expresa que el objetivo principal de la comunicación interna empresarial es el esfuerzo que los clientes internos ponen cada día en sus actividades.

En la problemática del manejo comunicacional de la organización y su afectación en el desarrollo organizacional de la Corporación Dole, los encuestados consideran que si ha influido la forma en que se maneja la comunicación, dando pautas de falencias en sus distintos procesos, Del Pugar (2011) especifica que la comunicación organizacional es necesario de manera eficiente y eficaz si se desea tomar en consideración. En términos de eficiencia. Según Andrade (2010) es un campo de estudio que no se tomaba en consideración, últimamente se aplica enorme importancia por ser la principal área funcional de cualquier empresa.

Con los antecedentes descritos, es necesario que la Corporación Dole diseñe estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional con el objetivo que se pueda cumplir la función básica como es el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores. García (2011) con esto se podría dejar por sentado que debe existir armonía entre los dos tipos de comunicaciones, interne y externa. Esta armonía debe primar en los procesos, contenidos, cantidad y en el estilo comunicacional de la empresa.

V. PROPUESTA

5.1. Antecedentes

La información obtenida en todo el proceso investigativo donde resalta falencias a nivel organizacional interno en Corporación Dole y que esta debilidad afecta a la coordinación efectiva en toda la organización, considerando que la comunicación ejerce sobre toda actividad en la Corporación al igual en la actitud del empleado y es allí donde se puede ejercer periodos de cambio si se rea estrategias acordes al tipo de empresa y la cualidad de sus empleados.

La mayoría de los empleados de la empresa desconocen los tipos de comunicación existentes en la empresa, tienen una calificación regular a los tipos de comunicación que conocen y posee la Corporación Dole. En este sentido la selección y designación de funciones tiene acción directa sobre el trabajo en equipo, es por ello que el clima laboral se ve afectado, no es idóneo para el desenvolvimiento eficaz de los trabajadores.

Finalmente, la comunicación organizacional de Corporación Dole no cumple la misión deseada, no genera identidad corporativa del empleado hacia la empresa, se carece de relaciones interpersonales eficaces entre los colaboradores de la corporación.

5.2. Justificación

Al diseñar estrategias para mejorar la comunicación organizacional en Dole, se desea corregir las falencias encontradas en la fase investigativa en este aspecto. El diseño de estrategias está alineada a la consecución de los siguientes objetivos:

- Lograr que todo el personal de la Corporación Dole tenga conocimiento de la planificación en comunicación organizacional.

- Lograr incluir con acción participativa a todos los colaboradores de la Corporación.
- Edificar mensajes eficientes en comunicación organizacional que se desea implementar con los canales adecuados.
- Lograr resarcir la planificación propuesta con los resultados obtenidos.

La comunicación organizacional se origina como respuesta a los requerimientos de la Corporación Dole, con el afán de motivar al personal que labora allí, formando personal altamente competitivo.

5.3. Objetivos de la propuesta

5.3.1. General

Proponer una estrategia de comunicación organizacional interna, que contribuya el desarrollo organizacional de la corporación Dole 2018

5.3.2. Específicos

- Diseñar estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna.
- Establecer estrategias acordes a los problemas detectados para mejora de la comunicación interna.
- Exponer una propuesta precisa al problema de estudio.

La propuesta diseñada para la mejora de la comunicación organizacional interna en Corporación Dole se fundamenta y es factible en los siguientes aspectos:

Política: debido a la voluntad de parte de los directivos de la Corporación Dole en generar mejoras comunicaciones internamente.

Técnica – Operativa: es por la disponibilidad de los recursos necesarios para la aplicación de la propuesta, los recursos económicos, humanos y tecnológicos están disponibles para ejecutar la propuesta,

Social: corresponde a la planteada por todos los miembros de la Corporación que están dispuestos a contribuir para la mejora de la comunicación interna en Dole.

Legal: se define a la indicación que la propuesta no desacata ninguna norma o ley a nivel local o nacional, estipulada para el efecto.

5.4. Metodología – modelo operativo

Tabla 4. Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna

Fase	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Planteamiento de objetivos	Elaboración de los objetivos para la presente propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un objetivo general • Establecer objetivos específicos alineados al objetivo general 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de recursos humanos	3 semanas
Elaboración de estrategias	Diseñar estrategias acordes con los objetivos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias de comunicación interna • Elaborar actividades de comunicación interna enmarcadas en las estrategias 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de recursos humanos	2 Semanas
Selección de mecanismo	Elección de los componente	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de los componentes 	Humano Tecnológico	Gerente	4 semanas

s y medios de comunicación para la aplicación de estrategias	s para elaborar estrategias	para elaborar estrategias	Económico	Jefe de recursos humanos	
Evaluación y control	Análisis entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de entrevistas y encuestas periódicas para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta. 	Humano Tecnológico Económico	Gerente Jefe de recursos humanos	3 semanas

5.4.1. Desarrollo del Modelo Operativo

Primera Fase. Diseño de objetivos

Para esta etapa inicial se procede a elaborar y diseñar los objetivos en los que se trabajará con la propuesta. Se inicia con el objetivo general y luego los específicos. Sin olvidar que el objetivo general debe estar alineado a la consecución de una mejora en la comunicación interna en la Corporación Dole a corto tiempo.

Tabla 5. Diseño de objetivos

General	Específicos
Promover el continuo mejoramiento de la comunicación organizacional para el desarrollo organizacional con estrategias en la Corporación Dole.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar estrategias necesarias para la organización en lo referente a la comunicación organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> Puntualizar estrategias concretas para reducir la problemática de comunicación organizacional.

Segunda Fase. Diseño de estrategias

Para esta segunda fase, se diseñan las estrategias que estén alineadas con los objetivos planteados al inicio. Se utilizará para llamar la atención del cliente interno, así que la estrategia debe basarse en un mensaje sencillo pero efectivo para que cautive al público meta. Además, hay que considerar que las estrategias se definen como un conjunto de actividades delimitadas por el tiempo para mejorar la problemática planteada o para lograr un determinado fin.

Las estrategias previstas para la mejora de la comunicación organizacional, se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 6. Diseño de estrategias

Estrategias	<ul style="list-style-type: none">• Conversaciones frecuentes con temática sobre comunicación organizacional.• Adecuado uso de los medios de comunicación existentes en la organización.• Perfeccionamiento de los medios de comunicación existentes en la organización.• Utilización adecuada de la tecnología existente en la organización.• Exaltar los medios de comunicación existentes más usados en la organización.• Enseñanza frecuente en comunicación organizacional y eventos tecnológicos.
-------------	--

En esta segunda fase se delinearán las estrategias con los objetivos planteados.

La clasificación existente para esta fase en el diseño de estrategias, se encuentran enmarcados en:

- Captación de la atención del cliente interno.
- Enviar un mensaje claro y preciso al cliente interno.

Tercera Fase. Clasificación de componentes comunicacionales

Tabla 7. Mecanismos para la aplicación de estrategias

Estrategias	Componentes
<ul style="list-style-type: none">• Conversaciones frecuentes con temática sobre comunicación organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• En las conversaciones se definirá temáticas de comunicación interna a nivel individual o colectiva
<ul style="list-style-type: none">• Adecuado uso de los medios de comunicación existentes en la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Consignar medios comunicacionales en la Corporación únicamente para tales fines y propósito.
<ul style="list-style-type: none">• Perfeccionamiento de los medios de comunicación existentes en la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Designación de pautas para uso de los medios comunicacionales existentes en la corporación.
<ul style="list-style-type: none">• Utilización adecuada de la tecnología existente en la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Reajuste de dispositivos y programas de computador para comunicación interna.
<ul style="list-style-type: none">• Exaltar los medios de comunicación existentes más usados en la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Definir el uso de los medios comunicacionales existentes en la Corporación.
<ul style="list-style-type: none">• Enseñanza frecuente en comunicación organizacional y eventos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none">• Ayuda de capacitadores externos en la temática de comunicación organizacional.

Fuentes de comunicación ideales

Es necesario tener un equipo humano direccionado en el trabajo y altamente motivado, esto requiere vías de comunicación eficaces. Corporación Dole debe tener acondicionado el sistema de comunicación interna dejar de lado herramientas tradicionales o menos útiles por herramientas más innovadoras y actualizadas. El aporte de la comunicación organizacional es el manejo que se le puede dar a este tipo de herramientas en la empresa.

Hay que tener en cuenta que no solo basta transmitir el mensaje en direcciones de cada empleado y administrador, sino que el mensaje sea bien elaborado para que dinamice la organización en este ámbito. Si se espera resultados cambiantes al a realidad actual, entonces las estrategias de comunicación organizacional deben ser bien planeadas y ejecutadas. Recordar que una buena comunicación es

bidireccional, es decir que fluya de ambos lados, sino se perderá una parte importante de este proceso, la respuesta e interacción entre emisor y receptor.

Entonces con estos antecedentes, se podría decir que la comunicación idónea es aquella que permite circular el mensaje sin distorsión y de forma eficaz. Conocer estos puntos, puede lograr relaciones armónicas en la empresa con un clima laboral agradable, gracias a la comunicación.

Forma de comunicación descendente

La forma de comunicación descendente es una forma básica, nace desde los administradores hacia los demás puestos en orden jerárquico descendente. Su objetivo es notificar las normas, modos, políticas o novedades en la organización. En este tipo de comunicación se elige las herramientas acordes a lo que se quiere transmitir y al público objetivo. En la Corporación Dole, las formas típicas de comunicación descendente son:

- Normativa interna para empleados
- Mensajes a los empleados
- Reuniones con enfoque informativo
- Conferencias
- Carteles informativos
- Memos y circulares
- Correo electrónico

Forma de comunicación ascendente

La forma de comunicación ascendente es una forma que va desde los empleados a los niveles jerárquicos en orden ascendente. Se originan en la organización como base. Permiten al empleado plantear y proponer actividades y estrategias para la empresa en su ámbito de competencia. También debe darse de manera recíproca, es decir retroalimentando y ejerciendo la oportunidad al empleado de ser escuchado entre los directivos.

De acuerdo a Drucker “la empresa que basa su información regidos a la pirámide jerárquica, es porque sabe que esta forma es fundamental para la organización” Las herramientas que pueden impulsar la comunicación a nivel empresarial están:

- Buzón
- Entrevista
- E-mail
- Reuniones frecuentes

Forma de comunicación horizontal

La forma de comunicación horizontal nace en el nivel administrativo superior. Por lo general este tipo de comunicación es informal, se trata de relaciones comunicacionales entre amistades y compañeros del mismo nivel. Se exalta su uso en la empresa para promover descansos en el trabajo y cuando se requiere ayuda o apoyo de equipo. Las herramientas más utilizadas en esta forma de comunicación son:

- Reuniones departamentales
- E-mail
- Conversaciones por redes sociales

Cuarta Fase. Estimación y registro

En esta fase, se evaluará y controlará la incidencia que tendrá las estrategias, también se evaluará el alcance de los objetivos planteados al comprarlos con los resultados obtenidos en todo el proceso.

Se pretende evaluar permanentemente mediante encuestas y entrevistas para determinar el nivel de aceptación e incidencia de la propuesta elaborada, de igual manera el impacto generado en la Corporación Dole.

5.5. Gerencia

La gerencia general de la Corporación Dole junto al director de Talento Humano serán quienes lleven la administración de la propuesta diseñada en la presente investigación. Esto con el afán de mejorar la problemática expuesta desde el inicio de la investigación.

5.5.1. Costo de la propuesta

La gerencia general de la Corporación Dole junto al director de Talento Humano serán los encargados de optimizar el recurso económico necesario para llevar a cabo la propuesta. Los detalles de los rubros requeridos se exponen a continuación.

Tabla 8. Costo de la propuesta

Rubro	Cantidad	Unidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Gastos Personal				
Personal	120	Día	4	480,00
Servicios				
Impresión y reproducción de encuesta	204	Hojas	0.05	10,00
Recopilación bibliográfica	1	200	0.05	10,00
Internet	50	Horas	1	50,00
Subministro y Materiales				
Resma de papel bon A4	4	Resmas	4	16,00
Pent Drive	1	Unidad	20	20,00
Digitación e impresión de tesis				300,00
Viáticos				
Movilización	50	Viajes	10	500,00
Subtotal				1386,00
Imprevistos 5%				69,30
Total				1455,30

5.6. Previsión de resultados

Las previsiones son muy importantes, permiten entender cuáles son las necesidades de modificación o cambio en la aplicación de la propuesta, y cuál puede ser el efecto a corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, como todas las previsiones, son una actividad muy delicada, nadie conoce lo que podría pasar y es difícil evitar caer en dos extremos. Para intentar hacer una previsión lo más acertado es basarse en datos contrastados, razonables y razonados.

Tabla 9. Previsión de resultados

Items para evaluar	Corporación DOLE
Razón para evaluar	Tiene como fin ver el desarrollo de la propuesta.
Necesidad de evaluación	Vigilar el cumplimiento de objetivos trazados
Los aspectos a evaluar	Sólo lo referente a comunicación interna
Persona destinada para la evaluación	Delegado del departamento de recursos humanos
Tiempo idóneo para evaluar	Espacios disponibles en la empresa
Herramientas para la evaluación	Entrevistas y encuestas

VI. CONCLUSIONES

Mediante técnicas de recopilación de información se diagnosticó la comunicación interna en la Corporación Dole; está dirigida a solucionar parcial o totalmente el problema abordado, a sabiendas que se puede generar un cambio positivo en la empresa, como medio de mejorar los resultados.

La comunicación interna tiene un fuerte impacto en el desarrollo organizacional de la Corporación Dole, las encuestas lo demuestran y considerando ese aspecto las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la dirección empresarial; influye en la baja productividad, así como en la actitud de los trabajadores. Muchos de los empleados conocen muy poco los tipos de comunicación existentes en la corporación; es decir no cumple las funciones debidas la comunicación organizacional.

Con la problemática identificada es necesario proponer estrategias de comunicación interna a empleados de la Corporación y de esta manera mejorar el desarrollo organizacional de la Corporación Dole y el mejoramiento de la comunicación organizacional interna, que cumpla sus principales funciones entre ellas el de generar identidad empresarial por parte del trabajador hacia la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.

VII. RECOMENDACIONES

Subsanar las equivocaciones encontradas en la fase investigativa de la presente tesis, pues es urgente que se mejore este ámbito en pos de incrementar la productividad, actitudes y aptitudes de los empleados.

Divulgar entre los clientes internos de la Corporación Dole las diferentes formas de comunicación interna existente en la organización y además las ventajas que tiene cada uno de ellos.

Aplicar las estrategias previstas en la propuesta para el mejoramiento de la comunicación organizacional y se pueda cumplir la función básica como es el fortalecimiento del clima laboral entre los clientes internos de la Corporación Dole.

REFERENCIAS

- Amaya, J. (2012). *Gerencias: Planeación & Estrategia*. México: U.S. Aquino, Editores.
- Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina. *Fondo Educativo Interamericano. Vol 3, Núm.12, 24-48.*
- Arena, J. P. (2012). *Desarrollo empresarial. Profesionalización de la empresa*. Argentina.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Berges, L. (2010). Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos. *Corporación Instituto de Administración y Finanzas Pereira, Pereira.*, 54-72.
- Canales, G. (2013). *Indicadores de negocios, Dirección de negocios*. Argentina: Pymmerang.
- Castro, J. (2012). Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional. *Red de comunicación social. Vol 4. Núm. 7, 1-15.*
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. *Observatorio organizacional. Vol 5, Num.1 , 54-68.*
- Del Pugar, L. (2011). Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos. *Desarrollo organizacional, Vol. 6, Núm. 4, 127-138.*
- Fred, D. (2013). *Concepto de Administracion Estrategica*. . Naucalpan de Juarez, Mexico.
- García, S. (2011). Organización y Administración de Empresas, una visión practica. *Edición del Convenio Andrés Bello. , 78-89.*
- Gómez, B. (2013). *Etapas de desarrollo de la empresa*. España: Magyar.
- León, G. (2015). Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes diagnósticos. *Revista Latina, Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social, Vol 5. Núm. 5, 15-28.*
- Martín, F. (2010). Comunicación en las Empresas e Instituciones. *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente, 165-177.*

- Mello, F. (2014). *Desarrollo organizacional, un enfoque integral*. México: Editorial S.A. de C.V.
- Nanguí, D. (2014). *Desarrollo empresarial*. México: AMACOM Pronto PYMES.
- Rebeil, M. (2012). Administración de Empresas, teoría y práctica a disposición de las organizaciones. *Cultura organizacional*. Vol 9, Núm. 1, 13-25.
- Sierra, M. (2016). *El desarrollo de la comunicación corporativa y su influencia en la creación de la identidad corporativa*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- worldometers. (05 de octubre de 2018). *Estadísticas en tiempo real*. Obtenido de <http://www.worldometers.info/es/>

ANEXO

Anexo 1. Formato de encuesta



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Objetivo: Proponer una estrategia de comunicación interna, que contribuya al desarrollo organizacional de la corporación Dole 2018

Datos generales del encuestado

Género: Femenino ___ Masculino ___

Edad: 20 – 30 años ___; 31-40 años ___; 41-50 años ___ 51 en adelante ___

Antigüedad en la institución: de 1 a 11 meses ___; De 1 a 5 años ___; De 6 a 10 años ___ De 11 años en adelante ___

Área de trabajo: Administrativo ___ Ejecutivo ___

Contexto de la problemática

1. ¿Conoce el trabajo que realiza la Dirección de Recursos Humanos en la Compañía?

Sí ___ No ___

2. ¿Cuándo ingresó a Dole recibió algún tipo de inducción acerca de las políticas de comunicación interna?

Sí ___ No ___

3. ¿Qué información recibe con mayor frecuencia por parte de la empresa?

Información sobre capacitaciones ___

Comunicados (sueldos, decisiones empresariales) ___

Reglamentos ___

Vacaciones ___

4. ¿Cuáles son los canales de comunicación más comunes mediante los cuales usted recibe información?

Boca a boca ___ Afiches ___ mail institucional ___ Reuniones ___

Cartelera ___ Intranet ___ Boletines electrónicos ___

5. ¿Considera que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?

De acuerdo ___

Medianamente de acuerdo____

En desacuerdo ____

6. ¿Cree que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?

Sí____ No____

7. ¿Cree que la información impresa está ubicada en espacios estratégicos?

Sí____ No____

8. ¿Cree que existe restricciones en cuanto al acceso de información en la institución?

Sí____ No____

9. ¿Considera que tiene apertura para comunicarse con personal de mayor rango?

Sí____ No____

10. ¿A quien acude cuando necesita obtener información laboral?

Director de área____

Compañero ____

Departamento de comunicación____

11. ¿Cree que el hecho de que Dole funcione en sitios diferentes represente un problema para la obtención de información y obstaculice el flujo de la comunicación?

Sí____ No____

12. ¿Sabe cuál es la misión de Dole?

Sí____ No____

13. ¿Sabe cuál es la visión de Dole?

Sí____ No____

14. ¿Conoce cuáles son los objetivos de Dole?

Sí____ No____

15. ¿Conoce cuáles son los valores de Dole?

Sí____ No____

16. ¿El manejo de la comunicación e información ha influido en desarrollo organizacional negativamente por causa de mensajes mal direccionados?

Sí____ No____

17. Califique el manejo de la comunicación en Dole, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5___

Anexo 2. Matriz de consistencia.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<p>GENERAL</p> <p>¿Cómo contribuir al desarrollo organizacional de la corporación Dole?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Proponer una estrategia de comunicación interna, que contribuya el desarrollo organizacional de la corporación Dole 2018.</p>	<p>GENERAL</p> <p>¿La estrategia de comunicación interna, contribuirá a promover el desarrollo organizacional de la corporación Dole?</p>	<p>Independiente</p> <p>Estrategia de comunicación interna</p>	<p>Calidad de la comunicación</p> <p>Eficiencia de la comunicación</p> <p>Conocimiento</p> <p>Integración</p> <p>Diálogo y participación</p>	<p>1. Tipo de estudio</p> <p>El estudio pertenece a no experimental, debido a que no se modificó una realidad existente. También fue propositiva porque aporta una estrategia para solucionar la problemática expuesta.</p> <p>2. Diseño de la investigación</p> <p>Se efectuó un diagnóstico de los procesos de comunicación interna de la Corporación Dole mediante observación y expresados en encuestas al personal involucrado. A continuación, se analizó el desarrollo organizacional de la empresa, utilizando encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal que allí labora, sumado a esto se planteó indicadores para medir la gestión del área de talento humano. Al final se propondrá estrategias de comunicación interna.</p> <p>3. Variables</p> <p>Independiente</p> <p>Estrategia de comunicación interna</p> <p>Dependiente</p> <p>Desarrollo organizacional</p> <p>4. Población</p> <p>La investigación se realizó considerando a la población total del área financiera de la Corporación DOLE, 433 empleados administrativos.</p> <p>5. Muestra</p> <p>La muestra total para el proceso de las encuestas y recopilación de datos es 204 empleados.</p> <p>6. Técnicas de recolección de datos</p> <p>Como proceso sistemático para la recopilación de datos que sirvió para la solución de problemas prácticos se recurrirá a la encuesta.</p> <p>7. Instrumentos de recolección de datos</p> <p>Como instrumento se utilizó el cuestionario de encuesta.</p>
<p>ESPECÍFICOS</p> <p>¿Es posible diagnosticar la comunicación interna en la Corporación Dole?</p> <p>¿Es viable analizar el impacto de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Corporación?</p> <p>¿Cómo proponer estrategias de comunicación interna entre el Talento Humano para el desarrollo organizacional de la Corporación Dole?</p>	<p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar la comunicación interna en la Corporación Dole. Analizar el impacto de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Corporación. Proponer estrategias de comunicación interna entre el Talento Humano para el desarrollo organizacional de la Corporación Dole. 	<p>ESPECÍFICOS</p> <p>El diagnóstico de la comunicación interna en la Corporación Dole permite definir falencias en los procesos organizacionales.</p> <p>El análisis del impacto de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Corporación aborda problemática entre empleados y ejecutivos.</p> <p>Las estrategias de comunicación interna entre el Talento Humano para el desarrollo organizacional de la Corporación Dole disminuye problemas de organización interna.</p>	<p>Dependiente</p> <p>Desarrollo organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño Mejora en la calidad de los servicios Control y mejora de procesos Nivel de competencias del personal Clima laboral 	

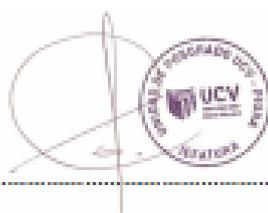
Anexo 3. Acta de aprobación de originalidad de tesis

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo, Yván Alexander Mendívez Espinoza, DTC de la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada "Estrategia de la Comunicación Interna para contribuir en el Desarrollo Organizacional de la Corporación Dole, 2018" del estudiante Shofre Manuel Morejón Pazmiño, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 18 de mayo de 2020



DR. YVÁN MENDÍVEZ ESPINOZA

DNI: 19188655

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Anexo 4. Pantallazo de software turnitin

CAPTURA DE PANTALLA TURNITIN 14% REALIZADA POR LA UNIDAD DE POSGRADO PIURA / DR. YVÁN MENDÍVEZ ESPINOZA / DTC

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document content is as follows:

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA

Estrategia de la Comunicación Interna para contribuir en el Desarrollo Organizacional de la Corporación Dole, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:
Br. Shofre Manuel Morejón Pazmiño (ORCID: 0000-0001-6456-1999)

On the right side, the 'Resumen de coincidencias' (Similarity Summary) panel shows a total similarity score of 14%. Below this, it lists six sources of similarity:

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	6%
2	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1%
3	Entregado a UNIV DE L... Trabajo del estudiante	1%
4	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de internet	1%
6	Entregado a Universidad...	<1%

At the bottom of the interface, the status bar indicates 'Página: 1 de 38', 'Número de palabras: 7980', and 'Text-only Report | High Resolution'. The 'Activado' (Activated) toggle is visible, along with search and zoom controls.

Anexo 6. Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Morejón Pazmiño Shofre Manuel

INFORME TITULADO:

“Estrategia de la Comunicación Interna para contribuir en el Desarrollo Organizacional de la Corporación Dole, 2018”

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS -MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 25 DE OCTUBRE DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -PIURA