

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ERICK ANTONIO LEIVA ANDRADE**, con CC. **171802219-5**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA METROCOOL DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO, 2018**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

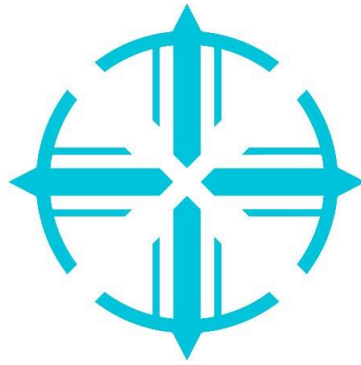
2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2019



ERICK ANTONIO LEIVA ANDRADE

CC. 171802219-5



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO

ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA METROCOOL

DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2018

ERICK ANTONIO LEIVA ANDRADE

QUITO – 2019

DEDICATORIA

A mi familia, padres, hermanos y abuelos los que me han apoyado incondicionalmente, han aportado con sus consejos, su ayuda y sabiduría enseñándome a ser una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su esfuerzo, comprensión, amor y ayuda; a mis hermanos por guiarme, ayudarme y enseñarme a ser una buena persona; a mis abuelos por el amor, cariño, apoyo y consentirme tanto. A cada persona, cada amigo que la vida ha puesto en mi camino, los que siempre me ha dado aliento para seguir cuando las cosas han sido difíciles; me han brindado su mano y me han cuidado. Cada uno ha sido fundamental para que concluya una etapa más en mi vida, esperando que sea el inicio de muchos logros. Estaré siempre agradecido con la vida por lo que soy, gracias a ustedes.

Índice

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	x
CAPÍTULO I	1
1.- MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1 Datos de la Institución.....	1
1.2 Justificación	2
1.3 Antecedentes	3
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Comunicación	5
2.1.1 Comunicación Organizacional	6
2.1.2 Elementos de la comunicación	6
2.2 Teorías de la comunicación	8
2.2.1 Clásica	9
2.2.2 Humanista.....	9
2.2.3 La Teoría contingente.....	9
2.2.4 La teoría de Shannon y la cibernética de Norbert Wiener.....	10
2.2.5 La “Escuela Invisible” de Palo Alto	10
2.3 Ámbitos de la comunicación.....	11
2.3.1 Ámbito organizacional.....	12
2.4 Tipos de comunicación.....	13
2.4.1 Lateral.....	13
2.4.2 Vertical.....	13
2.4.3 Comunicación interna.	14
2.4.4 Comunicación externa	14
2.4.5 Comunicación formal	15
2.4.6 Comunicación informal	15
2.5 Barreras de la comunicación.....	16
2.5.1 Barreras de la comunicación en una gerencia.....	16
2.6 Las TICS en la organización	17

2.7 Canales de Comunicación	19
2.7.1 Canales de Comunicación Interna	20
2.8 Cultura organizacional	21
2.8.1 Características de la Cultura Organizacional	23
2.8.2 Comunicación y Cultura Organizacional.	24
2.9 Nuevas tendencias en comunicación	24
2.9.1 Comunicación 360	24
2.9.2 La web corporativa	25
2.9.3 Storytelling.	25
2.10 Plan de Comunicación	25
2.10.1 Proceso de elaboración del Plan de Comunicación	26
2.10.2 Modelos de un Plan de Comunicación	27
CAPÍTULO III	28
3. MARCO METODOLÓGICO	28
3.1 Alcance	28
3.2 Operacionalización	28
3.3. Población	29
3.4 Instrumentos	29
3.5. Estructura de la encuesta	30
3.6 Levantamiento de la información y digitalización de la herramienta	30
3.7 Procesamiento de Datos	31
3.8 Análisis de Resultados de la organización	32
3.8.1 Datos Demográficos e Información General	32
3.8.2 Satisfacción General de la Comunicación Organizacional	35
3.8.3. Información enviada y recibida	36
3.8.4 Seguimiento de la Información	37
3.8.5 Fuentes de Información	38
3.8.6 Relaciones Organizacionales	39
3.8.7 Canales de Comunicación	40
3.9 Análisis de las entrevistas	41
3.10 Diagnóstico.	43
CAPITULO IV	45
4. PROPUESTA	45
4.1 Objetivo del producto	45
4.2 Propuestas	45
Propuesta No 1	45
Propuesta No 2	48

Propuesta No 3	49
Propuesta No 4	51
Propuesta No 5	52
Propuesta No 6	53
4.3 Marco Lógico	57
CAPITULO V	58
5. MARCO CONCLUSIVO	58
5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones	59
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	1
ANEXO 1: Análisis de resultados – encuestas	1
ANEXO 2: Transcripción de las entrevistas	43
ANEXO 3: Encuesta de Comunicación	50

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Elementos de la comunicación</i>	6
<i>Tabla 2 Teorías de la comunicación</i>	8
<i>Tabla 3 Axiomas de la comunicación</i>	11
<i>Tabla 4 Barreras de comunicación en una gerencia</i>	17
<i>Tabla 5 Canales de comunicación interna (tradicionales)</i>	20
<i>Tabla 6 Matriz de operacionalización de la investigación</i>	28
<i>Tabla 7 Primera selección</i>	31
<i>Tabla 8 Marco lógico</i>	57

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Organigrama de MetroCool - ACR Proyectos (ACR, 2009)</i>	2
<i>Figura 2. Proceso de Comunicación. (Robbins & Judge, 2009 pág. 311)</i>	7
<i>Figura 3. Ámbitos de la Comunicación (Costa, 2010)</i>	12
<i>Figura 4 Barreras de la Comunicación (Chiavenato, 2009, pág. 318)</i>	16
<i>Figura 5 Barreras de la Comunicación. Alvarado, (2013) citado en Mánica 2017</i>	16
<i>Figura 6. Género</i>	32
<i>Figura 7. Tiempo trabajado en la organización</i>	33
<i>Figura 8. Posición jerárquica en la organización</i>	33
<i>Figura 9. Edad</i>	34
<i>Figura 10. Entrenamiento para mejorar habilidades comunicativas</i>	34
<i>Figura 11. Satisfacción de la comunicación organizacional</i>	35
<i>Figura 12. Información recibida de otros</i>	36
<i>Figura 13. Información enviada a otros</i>	37
<i>Figura 14. Seguimiento de la información</i>	37
<i>Figura 15. Fuentes de Información</i>	38
<i>Figura 16. Relaciones Organizacionales</i>	39
<i>Figura 17. Canales de Comunicación</i>	40
<i>Figura 18 Información recibida de otros en la alta dirección</i>	1
<i>Figura 19 Información enviada a otros en la alta dirección</i>	1
<i>Figura 20 Seguimiento de la información en la alta dirección</i>	2
<i>Figura 21 Fuentes de Información en la alta dirección</i>	2
<i>Figura 22 Relaciones Organizacionales en la alta dirección</i>	3
<i>Figura 23 Canales de Comunicación en la alta dirección</i>	3
<i>Figura 24 Nivel de satisfacción en la alta dirección</i>	4
<i>Figura 25 Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas en la alta dirección</i>	4
<i>Figura 26 Información recibida de otros en los mandos medios</i>	5
<i>Figura 27 Información enviada a otros en los mandos medios</i>	5
<i>Figura 28 Seguimiento de la información en los mandos medios</i>	6
<i>Figura 29 Fuentes de Información en los mandos medios</i>	6
<i>Figura 30 Relaciones Organizacionales en los mandos medios</i>	7
<i>Figura 31 Canales de Comunicación en los mandos medios</i>	7
<i>Figura 32 Satisfacción de la Comunicación organizacional en los mandos medios</i>	8
<i>Figura 33 Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas en los mandos medios</i>	8
<i>Figura 34 Información recibida de otros en supervisores</i>	9

<i>Figura 35 Información enviada a otros en supervisores</i>	<i>9</i>
<i>Figura 36 Seguimiento de Información en supervisores.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 37 Fuentes de Información en supervisores.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 38 Relaciones Organizacionales en supervisores</i>	<i>11</i>
<i>Figura 39 Canales de Comunicación en supervisores.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 40 Satisfacción de Comunicación organizacional en supervisores</i>	<i>12</i>
<i>Figura 41 Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas en supervisores..</i>	<i>12</i>
<i>Figura 42 Información recibida de otros nivel-operativos.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 43 Información enviada a otros nivel-operativos.</i>	<i>14</i>
<i>Figura 44 Seguimiento de información en operativos</i>	<i>14</i>
<i>Figura 45 Fuentes de Información en operativos</i>	<i>15</i>
<i>Figura 46 Relaciones Organizacionales en operativos</i>	<i>15</i>
<i>Figura 47 Canales de Comunicación en operativos</i>	<i>16</i>
<i>Figura 48 Satisfacción de Comunicación organizacional nivel-operativos</i>	<i>16</i>
<i>Figura 49 Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas en operativos</i>	<i>17</i>
<i>Figura 50 Satisfacción general de comunicación por niveles</i>	<i>18</i>
<i>Figura 51 . Entrenamiento de habilidades comunicativas por sectores</i>	<i>19</i>
<i>Figura 52 Cuán bien estoy haciendo mi trabajo.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 53 Mis funciones en el trabajo</i>	<i>20</i>
<i>Figura 54 Políticas Organizacionales</i>	<i>20</i>
<i>Figura 55 Cómo estoy siendo evaluado</i>	<i>21</i>
<i>Figura 56 Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo</i>	<i>21</i>
<i>Figura 57 Cómo afectan a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 58 Oportunidades de crecimiento y promoción</i>	<i>22</i>
<i>Figura 59 Cómo mi trabajo se relaciona con la operación total de la organización.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 60 Problemas específicos manejados por la gerencia</i>	<i>23</i>
<i>Figura 61 Reporte sobre qué estoy haciendo en mi trabajo</i>	<i>24</i>
<i>Figura 62 Reporte sobre problemas relacionados al trabajo.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 63 Quejas sobre mi trabajo y/o condiciones de trabajo.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 64 Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 65 Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 66 Supervisado</i>	<i>26</i>
<i>Figura 67 Compañeros.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 68 Jefe Inmediato</i>	<i>27</i>
<i>Figura 69 Jefe de Área.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 70 Gerente General.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 71 Supervisados.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 72 Compañeros de mi unidad/área de trabajo.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 73 Personas de otras áreas/ departamentos de la organización</i>	<i>30</i>
<i>Figura 74 Jefe Inmediato</i>	<i>30</i>
<i>Figura 75 . Jefe de área.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 76 Gerente General.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 77 Rumores.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 78 Confío en mis compañeros</i>	<i>32</i>
<i>Figura 79 Mis compañeros se llevan bien entre ellos.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 80 Mi relación con mis compañeros es satisfactoria.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 81 Confío en mi jefe inmediato.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 82 Mi jefe inmediato es honesto conmigo</i>	<i>34</i>

<i>Figura 83 Mi jefe inmediato me escucha</i>	<i>34</i>
<i>Figura 84 Estoy en libertad de estar en desacuerdo con mi jefe inmediato</i>	<i>34</i>
<i>Figura 85 Puedo hablar con mi jefe inmediato cuando las cosas no van bien.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 86 Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 87 Mi jefe inmediato es amable con sus subordinados</i>	<i>35</i>
<i>Figura 88 Mi jefe inmediato entiende las necesidades de mi trabajo.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 89 La relación con mi jefe inmediato es satisfactoria.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 90 Confío en la gerencia general</i>	<i>36</i>
<i>Figura 91 La gerencia general es sincera en sus esfuerzos de comunicarse con los empleados</i>	<i>37</i>
<i>Figura 92 Mi relación con la gerencia general es satisfactoria.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 93 Tengo voz en las decisiones que afectan mi trabajo</i>	<i>38</i>
<i>Figura 94 Tengo influencia en las operaciones de mi unidad/departamento.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 95 Formo parte del cumplimiento de metas de la organización.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 96 El contacto cara a cara entre dos personas.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 97 El contacto cara a cara entre más de dos personas.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 98 Teléfono</i>	<i>40</i>
<i>Figura 99 Escritos (memos, cartas).....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 100 Carteleras de anuncios.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 101 Publicaciones internas (boletines, revistas, periódicos).....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 102 Medios audio-visuales internos (videos, películas, diapositivas, videoconferencias).....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 103 Correo electrónico.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 104 Internet, intranet.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 105 Redes sociales (Facebook, twitter, LinkedIn, Instagram, entre otros).....</i>	<i>42</i>

RESUMEN EJECUTIVO

La comunicación es uno de los pilares fundamentales de todas las organizaciones, ya que a partir de una buena comunicación se pretendería mejorar distintos factores relevantes, tales como, el ambiente laboral, el desempeño y resultados de los colaboradores. Realizar un análisis de la comunicación organizacional permite identificar varios puntos de mejora, por lo que, diseñar un plan de comunicación que se adapte a las necesidades de la empresa va a generar un impacto en la organización, esto se pretende lograr, a través de la difusión de varias propuestas, las cuales tienen como fin cumplir con el objetivo del producto. En el presente estudio se analiza el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa Metro Cool, con la comunicación interna. La encuesta aplicada fue la (Communication Evaluation Survey) creada por el Dr. Alan Winegarden, PhD, docente, investigador y presidente del Departamento de Estudios de la Comunicación de la Universidad Concordia, St. Paul, Minnesota, Estados Unidos. Esta herramienta se aplicó a 82 personas con 73 respuestas obtenidas debido a la gran rotación del personal entre los diferentes proyectos a nivel nacional. Los resultados más relevantes sugieren que se debe realizar un plan de mejora para elevar la satisfacción general en relación a la comunicación interna. Entre los puntos a trabajar se encuentran: la necesidad de brindar retroalimentación sobre cómo están realizando su trabajo los colaboradores, clarificar las funciones de los diferentes cargos, la necesidad, por parte de los empleados, de recibir reconocimiento por parte de sus jefes, mejorar los canales de comunicación internos, especialmente, aquellos que permitan el contacto cara a cara entre dos o más personas. Asimismo, es importante que se mejoren los canales de comunicación entre la matriz y los diferentes proyectos a nivel nacional. Por otra parte, se aplicaron entrevistas a puestos estratégicos que tienen una relación entre la matriz y los proyectos, esto con el fin de conocer cómo se desarrolla la comunicación interna en la empresa, siendo así que, los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas determinan la necesidad de realizar un plan de mejora de la comunicación interna, para estrechar las brechas encontradas. Para esto se plantean 6 propuestas alineadas a mejorar la comunicación interna en la organización.

INTRODUCCIÓN

Diseñar un plan de comunicación es de gran relevancia para las organizaciones, permite establecer canales de comunicación y realizar procesos comunicativos que se encuentren claramente establecidos; también, responde a la necesidad de mejorar la interacción entre todos los departamentos de la organización. El plan de comunicación beneficia a los colaboradores en aspectos como el clima laboral y en el desarrollo individual y profesional de los mismos. La compañía MetroCool es una empresa creada como parte de un plan estratégico de crecimiento ordenado de la corporación MEGAFRIO S.A.

MetroCool cuenta con distintos proyectos en todo el país, entre sus proyectos se pueden mencionar Diamond Beach, Gran Diamond Beach, Hospital de Santo Domingo, Hospital de Lago Agrio, instalaciones del ECU 911. Esto permite entender el crecimiento de la empresa, así como, el constante desplazamiento de los colaboradores a las distintas ciudades. A razón de ello, se genera un plan de comunicación que se adapte a las necesidades de la empresa.

El plan de comunicación tiene como objetivo mejorar la comunicación interna de la empresa, ya que MetroCool cuenta con problemas de comunicación organizacional como interacción entre los departamentos de la empresa y la parte operativa con la alta gerencia. En lo que concierne al plan de comunicación, en primer lugar, se realizó un diagnóstico de la comunicación interna a través de encuestas y entrevistas a los colaboradores, El análisis de los resultados permite identificar puntos de mejora en la organización. Finalmente, se generan propuestas de intervención para cumplir con el objetivo mencionado.

CAPÍTULO I

1.- MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Datos de la Institución

- a) **Nombre:** MetroCool Servicios y Mantenimiento Compañía Limitada.
- b) **Actividades:** “Compañía de servicios dedicada a la fabricación y mantenimiento tanto de sistemas de aire acondicionado como de ventilación y refrigeración” (ACR, 2009).
- c) **Ubicación:** Quito: Av. 10 de Agosto y América, Centro Comercial la Y, local 27.
- d) **Características:** La compañía MetroCool es una empresa creada como parte de un plan estratégico de crecimiento ordenado de la corporación MEGAFRIO S.A. trasladando el *know how* desarrollado por más de 30 años ampliamente reconocido en la Industria. Es la encargada de solucionar requerimientos de climatización, ventilación y refrigeración; la empresa es reconocida por la calidad de los productos; además la organización se encuentra comprometida con la sostenibilidad a tres niveles: económico, social y medioambiental (ACR, 2009).

Misión

En MetroCool Servicios y Mantenimiento Compañía Limitada nos encargamos de solucionar sus requerimientos de Climatización, Ventilación y Refrigeración, comprometidos con la Excelencia, la Satisfacción de nuestros clientes, Empleados y Accionistas; así como con la Seguridad, Salud, la protección del Medio Ambiente y la Comunidad, a través de una labor eficiente y de mejoramiento continuo, asegurando simultáneamente el fortalecimiento económico de la empresa (ACR, 2009).

Visión

Ser en 2020 una empresa de referencia en el mercado nacional y latinoamericano en el sector de los servicios integrales de climatización y refrigeración, reconocida por la calidad de nuestros productos y servicios orientados a la satisfacción de nuestros clientes; mediante el desarrollo técnico y humano de nuestro equipo de trabajo y comprometidos con la sostenibilidad a tres niveles: económico, social y medioambiental (ACR, 2009).

Valores:

- “Selección cuidadosa de equipos comprados a nuestros proveedores, obteniendo calidad desde el principio.
- Mejora Continua de nuestros procesos.
- Constante capacitación de nuestro Talento Humano e incorporación de tecnologías mundiales” (ACR, 2009).

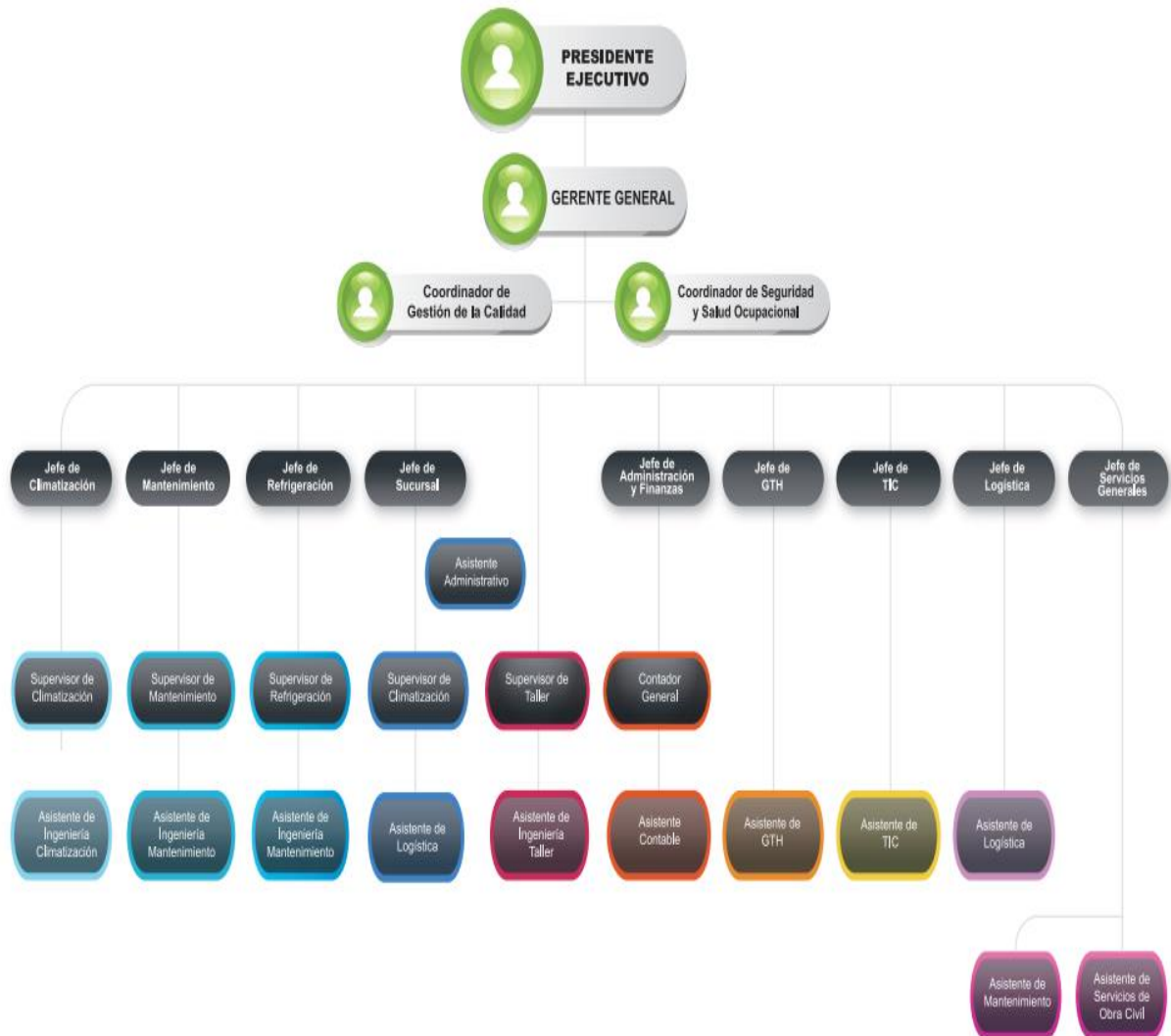


Figura 1 Organigrama de MetroCool - ACR Proyectos (ACR, 2009).

1.2 Justificación

Para Antonio Molero, el plan de comunicación es una herramienta que establece un sistema comunicativo a corto, mediano y largo plazo; además, propone metas, estrategias, públicos objetivos, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación (Molero, 2005). La importancia de realizar un plan de comunicación está en que la organización cuente con canales de comunicación formales; además, de presentar una

coherencia en la comunicación tanto interna como externa y realizar procesos comunicativos que se encuentren claramente establecidos; también, responde a la necesidad de mejorar la interacción entre todos los departamentos de la organización.

La comunicación es un proceso que se realiza en un lapso determinado de tiempo y cuenta con múltiples medios de transmisión y reforzamiento de la cultura organizacional siendo esta la base a través de la cual se genera una comunicación institucional. Para la organización es importante una buena comunicación ya que permitió que los colaboradores puedan beneficiarse de un mejor clima laboral y un aumento en el desarrollo individual y profesional de los mismos.

El proyecto benefició a todos los niveles de la organización y por consecuencia al cliente externo. Por otra parte, el investigador pudo beneficiarse académicamente, ya que la elaboración de dicho plan permitió la obtención del título de tercer nivel. Tomando en cuenta las realidades del entorno laboral se menciona determinados trabajos como el de fin de grado sobre la comunicación organizacional de la Universidad de Laguna, es importante ya que sirvió como apoyo bibliográfico para las definiciones de los términos a lo largo del presente trabajo (González-Monje Pérez, 2017). La tesis elaborada por Fiorella Céspedes en la Universidad Cesar Vallejo ayudó a la presente disertación en cuanto a temas a tratar y estructura del trabajo (CESPEDES, 2017). Además, otra tesis realizada en la Universidad Técnica de Ambato (Balarezo, 2014) la cual habla sobre la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional, lo que tiene gran relación con las variables como canales, relaciones interpersonales y la eficacia de los procesos comunicativos, estas variables fueron evaluadas como parte de la comunicación interna de la empresa MetroCool. Los trabajos mencionados anteriormente sirvieron como guía durante la elaboración de la presente disertación, lo cual permitió la realización de un plan de comunicación que se adapte a las necesidades comunicacionales de la empresa.

1.3 Antecedentes

Como menciona Francisca Morales, es importante que se genere una buena gestión de la comunicación interna, debido a que esto disminuye conflictos en la organización ya que lo que se comunica en la empresa tiene un mayor control (Morales, 2001). En este sentido, la empresa MetroCool cuenta con procesos de comunicación interna; sin embargo, no han sido socializados en toda la organización. Asimismo, la empresa mantiene distintos proyectos en los que se encarga de fabricar áreas de acondicionamiento de aire, refrigeración y ventilación en el país, siendo así que, entre sus proyectos se pueden mencionar Diamond Beach, Gran Diamond Beach, Hospital de Santo Domingo, Hospital de Lago Agrio, instalaciones del ECU

911 en varias ciudades, entre otras obras. Para mantener una comunicación ágil, se diseñó un plan de comunicación que se adapta a las necesidades de la empresa y permitió contribuir a la comunicación interna de la organización. Cabe mencionar que, los proyectos que se realizan cuentan con el apoyo de la corporación MEGAFRIO S.A., empresa de la cual nace MetroCool como una estrategia para diversificar el negocio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de comunicación interna para la empresa MetroCool en el año 2019, para mejorar la interacción entre los proyectos y la parte administrativa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar los diferentes modelos existentes para el diseño de planes de comunicación interna.
- Analizar el estado actual de la comunicación interna en la organización.
- Proponer un plan de comunicación que se adapte a las necesidades actuales de la organización.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación

La comunicación es “un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes” (Guzman, 2012, pág. 15). También, se dice que la comunicación es un proceso que se realiza en un lapso determinado de tiempo, por lo que, es considerada como la base a través de la cual se puede practicar una comunicación institucional. Tiene la capacidad de transmitir información, sentimientos, pensamientos y todo lo que pueda ser compartido.

Por otro lado, Mánica dice que la comunicación es “uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano. Por ello es importante tomar conciencia y asumir el control de lo que comunicamos para ser eficientes y obtener lo máximo de personas y situaciones” (Mánica, 2017, pág. 18).

Para Sergio Fernández, la comunicación se refiere a la interacción que se produce entre emisor y receptor, los cuáles intercambian información; sin embargo, lo relevante en este proceso es la relación que surge de dicha interacción más no lo que estos transmiten (Fernández, 2007).

Por otra parte, Moles la define como “acción de hacer participar a un organismo o a un sistema situado en un punto dado en las experiencias del entorno de otro individuo o sistema situado en otro lugar y con otro tiempo, utilizando los elementos de conocimiento común” (Moles, 2007, págs. 54-55). Para Chiavenato, la comunicación se refiere a “la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes” (Chiavenato I. , 2009, pág. 308).

Por lo tanto, para que se cumpla el proceso de comunicación, se debe contar con dos personas como mínimo, una la que envía el mensaje y la que concluye el proceso con una retroalimentación como resultado de la relación entre personas. Siendo así que la comunicación es una responsabilidad compartida, por lo tanto, es fundamental que los colaboradores desarrollen habilidades comunicativas ya que todos los niveles o áreas de la organización se relacionan entre sí.

Para fines del proyecto es importante hablar acerca de la comunicación organizacional y su importancia como se menciona en el siguiente apartado.

2.1.1 Comunicación Organizacional

Para poder definir a la comunicación organizacional es necesario empezar por el concepto de organización, la cual según Aljure la define como “un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero” (Aljure, 2015, pág. 41). La actividad diaria de cada organización genera una interacción entre personas o grupos denominados públicos, ya sea interno haciendo referencia al colaborador o externo en el caso de proveedores, clientes, etc. La relación de comunicación que se produce entre los públicos mencionados, es lo que se conoce como comunicación organizacional (Aljure, 2015).

Por otra parte, Chiavenato define a la comunicación organizacional como “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal o informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas se mueven en dirección lateral u horizontal” (Chiavenato I. , 2009, pág. 321).

También, se la puede definir como “el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones” (Guevara, 2006, pág. 45).

La comunicación forma parte de la cotidianidad humana, por lo tanto, no puede existir una organización sin comunicación; es por esto que este proceso aparece en todas las organizaciones sin importar su tipo o tamaño. La comunicación se produce en distintos ámbitos y tiene sus propias características, lo que ocurre en las organizaciones es que se genera una influencia de determinados factores, tales como, jerarquías, canales formales e informales y las personas que interactúan. Por lo que todos los factores mencionados deben formar parte del análisis cuando se realiza un estudio de comunicación organizacional (Mánica, 2017).

2.1.2 Elementos de la comunicación

Para Robbins y Judge (2009, pág. 338), los elementos que forman parte del sistema de comunicación son los siguientes:

Tabla 1
Elementos de la comunicación

Emisor: Hace referencia a la persona que transmite una idea o pensamiento.
Receptor: Individuo al que va dirigida la información, el mismo que debe interpretar de modo entendible y comprensible los símbolos del mensaje.
Codificación: Son los símbolos que forman parte del mensaje enviado por el emisor.
Mensaje: Es el resultado perceptible de la información transmitida por el emisor. Adopta distintas formas las cuales dependen de la manera en la que se transmite, primero, al hablar, lo que se dice de manera oral. Segundo, lo que se redacta al escribir el mensaje, tercero, movimientos corporales, expresiones y gestos se consideran un mensaje ya que también transmiten información.
Canal: Medio por el cual se comunica.
El Ruido: Impide un adecuado proceso de comunicación debido a que el mensaje se distorsiona, puede suceder por la carga excesiva de información o por significados distintos entre diferentes culturas.

(Robbins & Judge, 2009, pág. 338)

La última fase del proceso comunicativo se denomina retroalimentación o feedback y hace referencia a “la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión” (Robbins & Judge, 2009, pág. 338).

En base a los elementos mencionados anteriormente se presenta la siguiente figura, la cual hace referencia al proceso de comunicación.

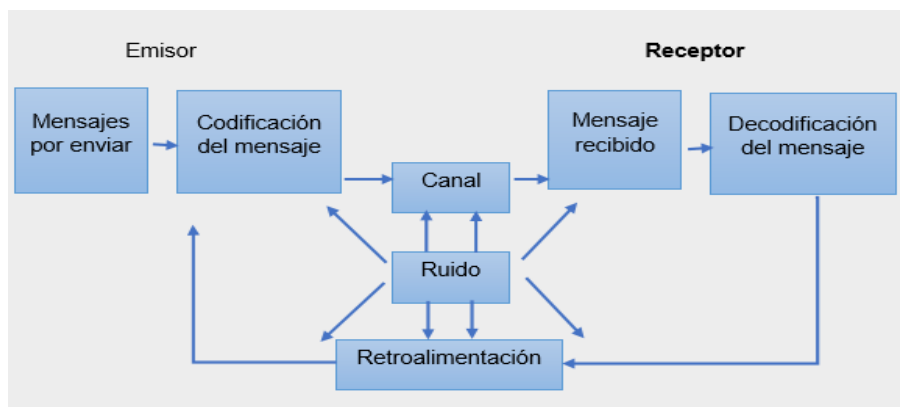


Figura 2. Proceso de Comunicación. (Robbins & Judge, 2009 pág. 311)

Por otra parte, (Mánica, 2017) se basa en distintos autores tales como, Berlo, 1980; Fernández Collado, 2002; Martínez de Velasco y Nosnik, 2008; Verderber, 1999; con el fin de describir los elementos de la comunicación y añade un elemento a los descritos anteriormente, el cual es:

Contexto o Entorno: Es el conjunto de hechos en el que ocurre una determinada situación.

2.2 Teorías de la comunicación

En cuanto a las teorías de la comunicación se han tomado las más relevantes, realizando un resumen que permite observar autores, los años en los que tuvieron mayor fuerza y sus principales ideas, siendo así que, a partir de las mismas se puede entender el tipo de comunicación que se desarrolla actualmente en la empresa y a través de qué modelo se va a enfocar la investigación para generar las propuestas de intervención.

Tabla 2
Teorías de la Comunicación

Teoría	Autor/es	Año	Concepto Principal
Clásica	Max Weber Frederick Wilson	1864-1920 1856-1915	Modelo tradicional que plantea una estructura formal y una comunicación vertical descendente.
Humanista	Henry A. Landsberger, Elton Mayo.	1924-1932	Plantea que determinados factores se relacionan con la productividad de la empresa.
Contingente	Lawrence, Losh, Joan Woodward, Burns y Stalkey	Década de los 60's	Estudia la relación de las organizaciones con el medio.
La teoría de Shannon y la cibernética de Norbert Wiener	Norbert Wiener, Claude E. Shannon y Arturo Rosenblueth	1950- 1980	Relación del hombre con máquinas, dispositivos tecnológicos.
La Escuela Invisible de "Palo Alto"	Donald de Ávila Jackson, Paul Watzlawick, Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward T. Hall, Erving Goffman y Albert Scheflen.	1960- 1997	Investiga los problemas relacionados con las redes de interacción, las cuales influyen en el comportamiento de las personas.

(Figuerola, 2013)

Para Alberto Martínez, (citado en Fernández Collado, 2012) hay algunas escuelas del comportamiento organizacional, las cuales generan un gran aporte a la comunicación dentro de las organizaciones y son las siguientes:

2.2.1 Clásica

Esta corriente surge posteriormente a la Revolución Industrial, varios conceptos asentados en esta época son tomados en cuenta hasta la actualidad, entre los puntos más importantes se encuentran que se debe dar gran énfasis a la estructura de la organización en factores como jerarquía, reglas, procedimientos y relaciones formales; mientras que, a procesos que se relacionan con la toma de decisiones, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y al elemento humano se dé menos importancia. Era importante enfocarse en los resultados y ganancias (Fernández Collado, 2012).

La comunicación en esta escuela se practica de manera formal y vertical principalmente de manera descendente, lo que se refleja en la poca libertad de los colaboradores en cuanto al manejo de contenidos; además, hay centralización en la toma de decisiones, y una alta supervisión acerca de cuándo y cómo comunicar contenido en la organización. Otra de las características en esta escuela es que la comunicación se puede tornar lenta por exceso de formalismos; además, la información requerida puede ser escasa y en otros casos ser excesiva. La información a transmitir está orientada a los intereses de la empresa, los cuales son gestionados desde arriba sin dar mayor relevancia a las necesidades de los colaboradores (Fernández Collado, 2012).

2.2.2 Humanista

Esta corriente surge como respuesta a la teoría clásica, la importancia de esta para la presente investigación, radica en que se analiza cómo las condiciones de los colaboradores y las relaciones entre sí influyen en la producción de la empresa. Esta corriente tiene como objetivo enfocarse en el capital humano de las organizaciones, considera relevante la parte humana ya que de esta manera se genera un mayor impacto en el desempeño y en los logros de la empresa. En esta corriente la comunicación permite formar redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y en el desarrollo de habilidades comunicativas de la gerencia, debido a que así puede saber las necesidades de sus colaboradores, generar confianza y promover la participación, siendo así que, esta es la única escuela que toma la comunicación organizacional como punto central (Fernández Collado, 2012).

2.2.3 La Teoría contingente

Para esta corriente se produce una influencia del medio en la organización, la cual se denomina estímulo. Por otro lado, la estructura, su manera de funcionar o la reacción al estímulo se denomina respuesta. Por lo tanto, hay una estrecha relación entre dichas variables;

sin embargo, no todas las empresas responden de la misma manera debido a que existen factores específicos de cada organización. Es decir, “su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización” (Fernández Collado, 2012, pág. 32). La principal característica de la comunicación en esta corriente es actuar como elemento integrador para la empresa, entre la comunicación interna y externa. Además, es de gran relevancia para cuidar las relaciones y demás elementos organizacionales en diversas situaciones y contextos. La importancia de esta teoría se encuentra en que permite entender que cada organización tiene factores específicos, los cuales deben ser analizados, ya que los contextos tanto interno como externo de cada organización son distintos (Fernández Collado, 2012).

Por otra parte, se encuentra Romeo Figueroa (2013) el cual plantea teorías de comunicación, tales como:

2.2.4 La teoría de Shannon y la cibernética de Norbert Wiener

Claude. E Shannon, introdujo reflexiones de Wiener, una de ellas es la cibernética. La cual es de gran importancia ya que permite entender la importancia de la tecnología y la estrecha relación de esta con el hombre. En esta teoría se plantea que en cualquier momento del proceso de comunicación se recurre a productos tecnológicos o derivados del mismo, esto hace que la comunicación que en un primer momento tiene una forma lineal cambia debido a varios fenómenos que dificultan la transmisión de información. La reflexión que realiza esta teoría es que en primera instancia la información es transmitida de un emisor hacia un receptor a través de un método tecnológico, esta idea permite dar aceptación en las organizaciones y demás disciplinas. Por otra parte, en un segundo momento se plantea los problemas de esta forma de transmitir información como el hecho de que se produzca intercambio de información sin obstáculos.

Esta teoría es importante debido a que habla sobre la relevancia de los medios tecnológicos para transmitir información en una organización; sin embargo, también genera dificultades para una comunicación eficaz por distintos factores propios de las empresas (Figueroa, 2013).

2.2.5 La “Escuela Invisible” de Palo Alto

Paul Watzlawick, investigador de la escuela de Palo Alto ubicada al sur de San Francisco, sentó las bases de una teoría de la comunicación humana y del constructivismo. La principal problemática de estudio de esta escuela era “investigar los problemas de

comunicación y las redes de interacción que determinaban ciertos problemas y desarreglos en el carácter y comportamiento de las personas” (Figuroa, 2013, pág. 79). En esta escuela se introdujo el término de doble vínculo, el cual habla de una paradoja en la cual el receptor no puede discutir el significado del mensaje. Esta teoría es importante para la presente investigación debido a que permite entender que se produce una influencia entre una persona y otra a través de las relaciones, esto ocurre en las organizaciones, los colaboradores interactúan ente sí y se produce una transmisión constante de todo tipo de información.

A partir de esto (Watzlawick citado en Figuroa 2013) plantea cinco axiomas de la interacción humana y son los siguientes:

Tabla 3
Axiomas de la Comunicación

Primer Axioma, “es imposible no comunicar” (Figuroa, 2013, pág. 81). Hace referencia a que toda conducta que se produce en una interacción transmite algo.
Segundo Axioma, “toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, tal es que el segundo clasifica al primero y es, por tanto, metacomunicación” (Figuroa, 2013, pág. 81) Se refiere a que el entendimiento que tenga el receptor acerca del mensaje, está dado por la conducta que se genera en la interacción entre los interlocutores.
Tercer Axioma, “la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes” (Figuroa, 2013, pág. 81). Las personas que interactúan acuerdan una secuencia de hechos según como cada uno los perciba, por lo que, al no llegar a un acuerdo en dicha secuencia se puede generar un conflicto de relaciones.
Cuarto Axioma, “todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia” (Figuroa, 2013, pág. 81). Se refiere a que al producirse una interacción, los participantes se complementan entre sí; sin embargo, también se produce que uno de los participantes tiene una posición superior con respecto al otro.
Quinto Axioma, “los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente” (Figuroa, 2013, pág. 82). Hace referencia al lenguaje que permite la comunicación humana, siendo este transmitido a través de palabras y del cuerpo por medio de posturas, gestos e incluso el tono de voz.

(Figuroa, 2013)

2.3 Ámbitos de la comunicación.

Hay tres ámbitos de la comunicación según Joan Costa (2010). Dando especial importancia al ámbito organizacional ya que en este se desarrolla la comunicación interna.

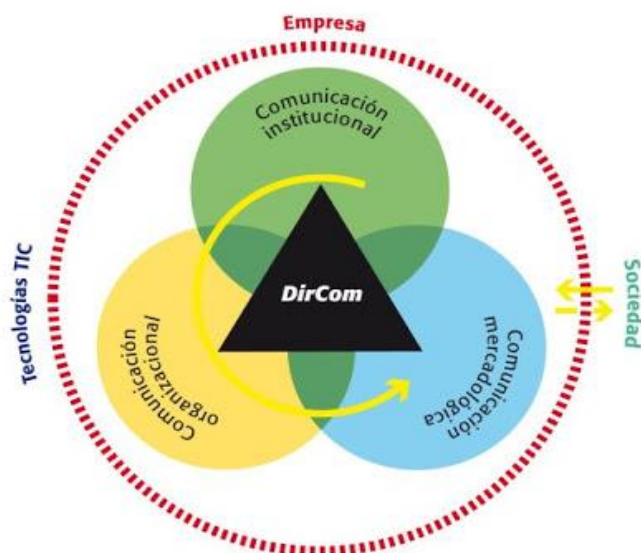


Figura 3. Ámbitos de la Comunicación (Costa, 2010).

2.3.1 Ámbito organizacional.

La presente disertación se enfoca en el ámbito organizacional, debido a que la comunicación interna forma parte de esta. La comunicación interna es un proceso que toda organización realiza, la cual no termina al transmitir un mensaje de un colaborador a otro, sino cuando se produce una respuesta, lo que permitirá saber si se interpretó adecuadamente la información enviada (Del Pozo Lite, 2000). Dentro de la comunicación interna, la cultura organizacional es un término de gran relevancia para entender cómo se desarrollan los procesos de la organización, las normas, clima laboral, filosofía y valores que la caracterizan; por lo tanto, la cultura determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa. Cabe mencionar que, dentro de una organización, la comunicación informal puede resultar más rápida que la comunicación formal. Por otra parte, este tipo de comunicación también va a influir en las relaciones de los colaboradores generando una interacción más fluida y permitiendo que la información transmitida llegue de manera más precisa (Del Pozo Lite, 2000).

Por otra parte, (Aljure, 2015) también habla de los tres ámbitos de la comunicación y presenta una adaptación a los ámbitos presentados por Joan Costa, siendo la única diferencia en el tercer concepto, Aljure la denomina como comunicación interna y Costa la define como organizacional. Los tres ámbitos que forman parte de la adaptación de Aljure son:

1. Comunicación institucional: Se basa en las relaciones con públicos externos.
2. Comunicación mercadológica o comercial: Relaciones con clientes y públicos con intereses en productos y servicios.

3. Comunicación interna: Relaciones e interacciones con colaboradores.

2.4 Tipos de comunicación

Para Costa (2010), actualmente toda acción de comunicación tiene una respuesta; es decir, todo se realiza por una orden, acuerdo o diálogo. Por lo que Costa propone tres tipos de comunicación, los cuales son:

- Comunicación interpersonal directa, la cual es bidireccional; es decir, se genera un feedback por parte del receptor.
- Comunicación interpersonal a distancia, tiene como característica ser bidireccional, tiene retroalimentación y los mensajes son emitidos a distancia.
- Comunicación de difusión, envía mensajes a distancia y es unidireccional, este último tipo de comunicación es muy común en las organizaciones (Costa, 2010).

Por otra parte, según Robbins & Judge (2009) existen otros tipos de comunicación, tales como, lateral o vertical, que a su vez se divide en ascendente y descendente.

2.4.1 Lateral

Hace referencia a la comunicación que se genera entre colaboradores, los cuales son del mismo nivel jerárquico; es decir, entre jefes, supervisores u operativos; Este tipo de comunicación puede ahorrar tiempo y facilitar la coordinación y suelen producirse de manera informal en la empresa (Robbins & Judge, 2009).

2.4.2 Vertical

Comunicación que se produce entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa; es decir, desde un jefe a sus colaboradores y viceversa (Robbins & Judge, 2009). Por otra parte, Brandolini & González (2008) dicen que la comunicación ascendente es la que va de abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa, en esta comunicación los colaboradores pueden emitir sus inquietudes e incluso opinar sobre sus proyectos o sus compañeros con el fin de mejorar cualquier situación, de esta manera el colaborador se siente incluido y como un eje principal de los proyectos (Brandolini & González, 2008).

En cuanto a la comunicación descendente Brandolini & González plantean que es “aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales” (Brandolini & González, 2008, pág. 35). La misión principal de este tipo de comunicación es alinear a los colaboradores a los objetivos estratégicos de la organización (Brandolini & González, 2008).

Además, Mánica (2017) describe dos tipos de comunicación más, los cuales son la comunicación interna y externa. En el primer caso se refiere a la relación entre los colaboradores, mientras que la externa se refiere a la que se da fuera de la organización.

2.4.3 Comunicación interna.

Para la Asociación Pública de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Communication (ADECEC), la comunicación interna es “una herramienta de trabajo indispensable para lograr los objetivos definidos por la administración y así los individuos pueden entender mejor su papel y desempeñarse de acuerdo con este en la organización” (Mánica, 2017, pág. 43). Su importancia radica en que permite coordinar el trabajo; además, los colaboradores pueden informar sus necesidades y sentimientos a otros.

Se debe tomar en cuenta que; todo acto de comunicación va a influir en la organización, por lo que al tener un proceso eficaz va a mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo, así como el compromiso de los trabajadores con la organización debido a que sus funciones son entendidas con claridad (Mánica, 2017).

Mientras que, Brandolini y González dicen que la comunicación interna es “un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (Brandolini & González, 2008, pág. 12). Por lo que, generar una buena comunicación interna es un punto clave dentro de los objetivos estratégicos de una compañía ya que al conseguirlo la empresa se beneficia teniendo mayor producción, mayor compromiso de los colaboradores con la organización y un cambio de actitudes en los empleados, es por esto que, al gestionar la comunicación interna se debe contar con planes integrales que contribuyan al cambio y optimización de recursos.

2.4.4 Comunicación externa

Se refiere al “conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa” (Mánica, 2017, pág. 47). También conocidos como grupos de interés, esta es la forma en que la organización se comunica con su entorno y es una herramienta estratégica que tiene como fin ayudar a posicionarse en el mercado, llegando a varios públicos con la imagen deseada (Mánica, 2017). Por otra parte, la comunicación externa es “la que está dirigida al público externo de la organización” (Brandolini & González, 2008, pág. 11), definiendo al público externo como todo lo que se relaciona a la empresa sin ser parte de esta. Mientras que, Fernández Collado, (2012), hace referencia a todos los mensajes que una empresa puede transmitir a sus públicos externos, tiene como fin generar relaciones

estables con estos o a su vez mejorarlas; además, busca promover una imagen favorable, así como, de sus productos y servicios (Fernández Collado, 2012).

2.4.5 Comunicación formal

Este tipo de comunicación utiliza canales impuestos por la organización para transmitir temas laborales, lo que hace que sea más lenta por tener que cumplir requisitos, parámetros o procesos previamente establecidos (Brandolini & González, 2008).

2.4.6 Comunicación informal

En esta comunicación también se aborda temas laborales; sin embargo, estos no son transmitidos por los canales formales de la empresa, generalmente, la información que se envía es más rápida ya que se da de manera personal. Por otra parte, hay que entender que aunque el canal sea informal el mensaje puede tener un carácter formal (Brandolini & González, 2008). Cuando se habla de comunicación informal se debe hablar acerca del rumor, por lo que según Knapp (2008) el rumor se refiere a “una declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial” (Brandolini & González, 2008, pág. 35).

Por otra parte, para Robbins y Coulter, los rumores forman parte de la comunicación informal por lo que no se los puede eliminar por completo; sin embargo, la alta gerencia de la empresa puede tomar medidas para que los rumores no produzcan alto impacto sobre los colaboradores, una de las medidas a tomar es comunicarse de manera abierta y honesta con los empleados (Robbins & Coultier, 2005). Mientras que, para Fernández (2007) “es un tipo de comunicación que transmite una información cuya fuente es generalmente desconocida” (Fernández, 2007, pág. 76). Siendo así que, al no conocer su origen, la información tiene poca credibilidad, como se mencionó anteriormente pertenece a la comunicación informal, por lo tanto, tampoco utiliza los canales de comunicación que son usados en la empresa.

Los rumores tienen una función en la organización ya que tienen la capacidad de llenar los vacíos de información que se dan en la comunicación de la empresa.

Para (Fernández, 2007) hay determinadas características en los rumores:

- Se difunde rápidamente la información debido a que esta es de gran relevancia para los colaboradores.
- Aparece de manera espontánea; sin embargo, su fin puede estar en satisfacer fines propios.

- Aunque se carece del conocimiento de su origen, los rumores tienen gran credibilidad.
- La información es abundante y transmitida de manera rápida, por lo que esta puede volverse repetitiva para el receptor.

2.5 Barreras de la comunicación

Las barreras de la comunicación son “variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido. Se distingue tres tipos de barreras para la comunicación humana” (Chiavenato I. , 2009, pág. 318).

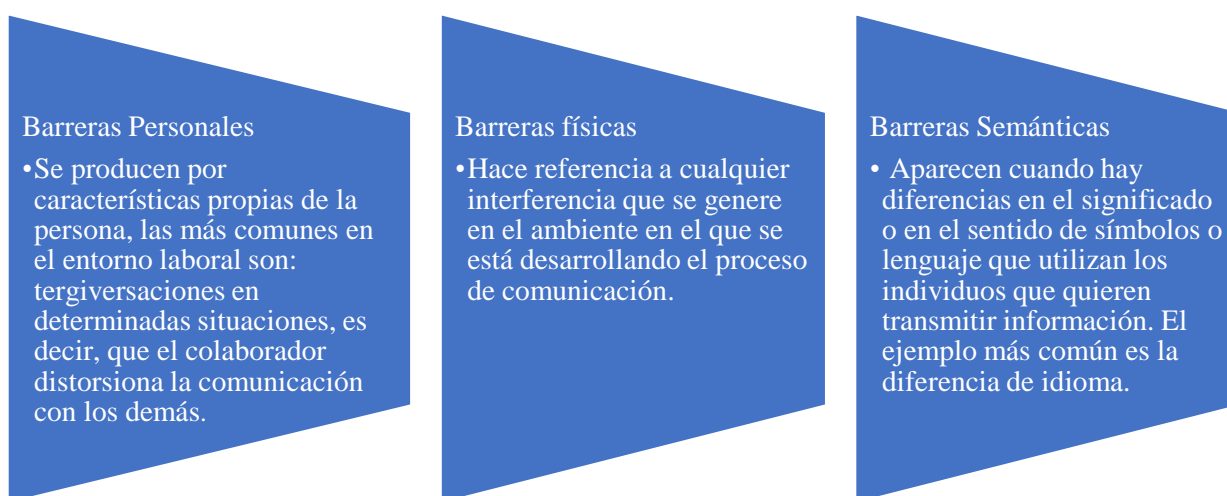


Figura 4 Barreras de la Comunicación (Chiavenato, 2009, pág. 318).

Por otra parte, Para Alvarado (2013) citado en Mánica 2017 las barreras se encuentran en todo el proceso de comunicación y se las clasifica en:

Psicológicas	Fisiológicas	Ambientales	Administrativas
<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a las percepciones acerca del mundo exterior tanto del emisor como del receptor, las cuales se reflejan en el estado anímico, mental o emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son dificultades relacionadas con defectos congénitos, incapacidades o malformaciones del emisor o receptor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es toda interferencia que se produce por el entorno, principalmente lo externo a la organización, en el que se realiza la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son propias de las organizaciones ya que se relacionan con interferencias en la comunicación de una organización por la estructura de esta o su funcionamiento.

Figura 5 Barreras de la Comunicación. Alvarado, (2013) citado en Mánica 2017.

2.5.1 Barreras de la comunicación en una gerencia

Robbins & Judge (2009) señalan que, en una organización los gerentes enfrentan otros tipos de barreras, las cuales no permiten generar una comunicación eficaz. Estas son:

Tabla 4
Barreras de comunicación en una gerencia

<p>Filtrado: Es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor.</p>	<p>Emociones: La manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su mente al momento de interpretarlo.</p>	<p>Sobrecarga de información: La información con que contamos para trabajar excede la capacidad de reprocesamiento.</p>
<p>Defensa: Cuando las personas sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua.</p>	<p>Percepción selectiva: Se refiere a que el receptor escucha, enfoca más su atención en aquello que es importante para sus necesidades, el receptor antepone su interpretación y la plantea como una realidad.</p>	<p>Mentiras: Se refiere a situaciones en las que los colaboradores tergiversan información, lo que tiene repercusiones negativas en la organización.</p>
<p>Silencio: Se refiere al silencio como una barrera ya que el gerente no puede conseguir información de sus colaboradores</p>	<p>Miedo a la comunicación: Son colaboradores que tienen dificultad para transmitir información, generalmente, cara a cara por lo que se valen de correos, los cuales pueden dificultar la información o distorsionar lo que se pretende transmitir en el trabajo.</p>	<p>Lenguaje: Terminología o lenguaje que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre sí</p>

Robbins & Judge (2009).

2.6 Las TICS en la organización

Una de las formas de comunicación en una organización a través de las TICS es la Intranet, la cual se la puede definir como “un sitio web privado al que acceden los públicos internos u otros que hayan sido previamente autorizados” (Fernández, 2007, pág. 186). La importancia de la Intranet es que la información es transmitida de manera más fácil entre los colaboradores, siendo así que ayuda a que las demandas de comunicación de los trabajadores sean satisfechas (Díaz & Pagán, 2016).

Por otra parte, cabe mencionar que la página web es una herramienta que permite a las organizaciones pequeñas darse a conocer a través del Internet, puede mostrar información relevante de la organización; además, permite que el público externo sepa qué hace la organización; así mismo, se puede contactar con la misma. Por consiguiente, la página web cumple la función de ser la imagen permanente de una organización hacia sus clientes externos (Fernández, 2007).

Además, se debe mencionar que las TICS han contribuido a que en las organizaciones se genere una comunicación bidireccional ya que hay una conversación más directa. Es importante que se generen nuevas estrategias de comunicación en la organización para que los colaboradores puedan adaptarse a las herramientas tecnológicas, ya que estas forman parte de un nuevo proceso de comunicación o una nueva forma de transmitir ideas en la organización.

La importancia de las tecnologías es que son consideradas como una herramienta que permite gestionar las empresas y brindar un buen desarrollo de las mismas. Actualmente, las TICS permiten que la organización tenga mayor información y esta sea más precisa por lo que supondría que las decisiones que la empresa toma son adecuadas. Sin embargo, estos nuevos procesos de comunicación se acompañan de nuevos procesos organizacionales. Por consiguiente, las TICS en las organizaciones son necesarias para incentivar el crecimiento y que la empresa tenga un grado de reconocimiento global (Díaz & Pagán, 2016).

Dentro de las TICS se debe tomar en cuenta la importancia del Internet ya que las empresas que lo utilizan desarrollan factores como competitividad, rentabilidad, y estabilidad en el mercado. El Internet tiene varias características como controlar la información que se produce en la empresa y es considerada como una herramienta para generar, transmitir y comunicar el conocimiento. “Las TIC e internet facilitan la comunicación bidireccional, pues permiten un diálogo más directo entre el cliente y el empresario en tiempo real durante todo el proceso de interacción” (Díaz & Pagán, 2016).

Para muchas empresas las TIC e Internet son una potente herramienta para comunicarse y para generar, gestionar, procesar y transmitir tanto la información como el conocimiento, que se han convertido en moneda de cambio, fuente de poder y base de productividad en el modelo socio-económico actual, “computadores, softwares, robots, dispositivos de comunicación móviles y la web, entre otros, cambian la escena organizacional. La tecnología desarrolla un conjunto de acciones que integran los diferentes departamentos de la empresa” (Díaz & Pagán, 2016).

Tanto el Internet como la Intranet tiene la capacidad de transmitir información a gran velocidad, la interacción que se produce genera gran valor en la productividad de la organización. Por otra parte, se debe decir que esto produce mucha información, lo que obliga a los colaboradores a trabajar con archivos electrónicos que son almacenados o transmitidos según las necesidades. Una vez que se ha abordado el tema del Internet e Intranet, se va a

hablar sobre el uso del correo electrónico (institucional). Según Ana María Pérez, el correo electrónico es el canal más utilizado para comunicarse en las organizaciones, esto por la facilidad, el bajo costo y la rapidez; sin embargo, hay que saber usarlo ya que se deben seguir determinadas directrices para enviar información correctamente; además, se debe tomar en cuenta la extensión del mensaje ya que si este es muy amplio el correo no es considerado el canal adecuado (Pérez, 2010).

La importancia de las herramientas tecnológicas mencionadas anteriormente es que facilitan y permitan una comunicación bidireccional; además, es un punto relevante en la competitividad del mercado. Por otra parte, genera fluidez y permite innovación en las generaciones más jóvenes de la empresa. Cabe recalcar que, en el mundo actual la tecnología juega un papel fundamental generando varias ventajas. En la empresa que ha formado parte del estudio se pueden implementar herramientas como un chat interno permitiendo mayor gestión, autonomía e interacción entre los colaboradores.

2.7 Canales de Comunicación

En primer lugar, se va a abordar a la comunicación formal, la cual se entiende como una acción coordinada y trabajo en equipo que permiten lograr los objetivos estratégicos de la organización. Es importante que los trabajadores se encuentren informados para sentirse parte de la empresa, siendo así que, al incrementar la posibilidad de participación se genera un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Por otra parte, la comunicación informal tiene como características la espontaneidad, no obedece a jerarquías y surge de la interacción social entre los miembros de la organización junto con el desarrollo del afecto o amistad entre las mismas incluso depende de la cultura y valores de la organización (Llacuna & Pujol, 2000).

Por otra parte, se encuentra el canal que hace referencia al medio a través del cual se transmite un mensaje, el cual se puede realizar por un medio escrito, electrónico, etc. Sin embargo, no todos los canales cuentan con la misma capacidad de transmitir información. Son los medios a través de los cuales viaja la información, el emisor tiene la capacidad de escoger el medio a utilizar, el cual puede ser formal o informal. Los canales formales son impuestos por la empresa, debido a que a través de estos transmitirá todo lo que concierne al trabajo de los colaboradores; es común que el canal formal siga una cadena de mando, mientras que, otro tipo de mensajes como sociales o personales son transmitidos por canales informales. Los mensajes emitidos por canales informales tienen como característica ser espontáneos y son producto de decisiones individuales del trabajador (Robbins & Judge, 2009).

Para Chiaventato, los canales informales son independientes a los formales y tienen la capacidad de romper cadenas de mando para transmitir información a cualquier nivel de la organización; muchos directivos incentivan la creación de canales informales con el fin de intercambiar ideas con sus colaboradores. Entre las técnicas que se mencionan se encuentra el paseo por la organización, lo que permite al directivo intercambiar información cara a cara y saber como se encuentra el entorno laboral del trabajador, el contacto informal que se genere permite que mejore el flujo de la comunicación de manera ascendente y descendente (Chiavenato, 2009).

Otra de las técnicas que cabe mencionar es la cadena de rumores o racimos de uvas, esta técnica hace referencia a una red de comunicación informal, la cual conecta a distintos niveles de la organización y también desarrolla la transmisión de información de manera lateral (Chiavenato, 2009). La importancia de los canales de comunicación interna está en que mejoran el clima laboral; sin embargo, no basta solo con implementar herramientas de comunicación interna, sino que se debe transmitir una buena actitud a los colaboradores con el fin de prevenir determinados ambientes laborales originados por información que no fluye correctamente en la organización (Fernández, 2007).

Para contar con una mejor comunicación en la organización es necesario hacer uso de varios canales de comunicación; formales e informales. Esto con el fin de generar una comunicación rápida, acelerando los procesos de la organización. Por lo tanto, los canales de comunicación son relevantes como describimos a continuación.

2.7.1 Canales de Comunicación Interna

Para Fernández, (2007) existen varias maneras de informar dentro de una organización, los canales de comunicación son de gran importancia y son los siguientes:

Tabla 5
Canales de comunicación interna (tradicionales).

<p>Buzón de Sugerencias: Permite saber la opinión de los colaboradores de manera anónima y voluntaria. Cabe recalcar que, es importante dar respuesta a las inquietudes que surjan y se lo puede realizar de distintas maneras. Por ejemplo, en la cartelera o de manera directa si la persona añadió sus datos el momento de realizar la sugerencia, esto permite que el colaborador sienta que es tomado en cuenta y que la empresa se interesa por sus empleados, siendo así que se produce una mejora en el desempeño, por consiguiente, en la productividad de la organización (Fernández, 2007).</p>

<p>La Revista Interna: Esta herramienta tiene la capacidad de cumplir distintos objetivos; sin embargo, el objetivo más importante consiste en desarrollar una buena actitud en toda la empresa, la cual se puede establecer con un clima apropiado. Realizar una revista interna es importante si las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta, cabe recalcar que, los temas a tratar deben generar una cohesión de toda la organización por lo que deben ser de carácter informativo más no de opinión (Fernández, 2007).</p>
<p>Memoria de la Organización: Documento con periodicidad anual que es presentado por algún líder de la organización; algunas organizaciones tienen la obligación de publicar con el fin de informar a la sociedad acerca de sus actividades, esta herramienta es de carácter informativo por lo que debe ser conciso y describir determinados aspectos relevantes de la organización (Fernández, 2007).</p>
<p>Manual de Empleado: Esta herramienta no es usada comúnmente; sin embargo, es fundamental que el colaborador lo reciba al ingresar a una organización, debido a que este contiene información relevante de la empresa lo que permite que el colaborador se familiarice con su nuevo entorno de trabajo (Fernández, 2007).</p>
<p>Manual de funciones de cada puesto: Este documento es relevante debido a que tiene como objetivo fundamental clarificar las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, esto ayuda a describir las funciones de todos en la organización y evita conflictos entre trabajadores, de esta manera las relaciones laborales mejoran al conocer su papel dentro de cada departamento de la empresa (Fernández, 2007).</p>
<p>Tablón de Anuncios: También conocida como cartelera, ha sido la manera más común de transmitir información a los colaboradores, generalmente, Misión, Visión y los Valores de la empresa. Es una herramienta fácil de usar y de bajo costo; sin embargo, no asegura que la transmisión del mensaje llegue a todos, una de las desventajas es que estos espacios de información no son renovados continuamente por lo que los colaboradores no sienten la necesidad de leerlos a menudo, siendo así que, si se decide usar una cartelera se debe tomar en cuenta que debe tener distintas temáticas e información que incentive a los colaboradores a leerla (Fernández, 2007).</p>
<p>Circulares: Es una herramienta que se sugiere usar solo cuando la urgencia o importancia del mensaje no puede esperar a la emisión del siguiente boletín interno, se debe tomar en cuenta que, al ser utilizada en situaciones concretas esta genera una mayor eficacia al momento de enviar un mensaje (Fernández, 2007).</p>

(Fernández, 2007)

2.8 Cultura organizacional

Brandolini y González (2008), definen la cultura como “Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos,

mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para lo que se hace y piensa en una organización” (Brandolini & González, 2008, pág. 15).

Por otra parte, para Fernández Collado, la cultura organizacional se define como:

Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Fernández Collado, 2012, pág. 90).

La cultura se refleja en la organización a través de determinados factores, tales como, normas formales, reglas de conducta y valores, lo que se traduce en las creencias que se dan en la empresa. Por otro lado, cabe mencionar que, la comunicación y la cultura se encuentran estrechamente ligadas, debido a que la cultura hace referencia a comportamientos que son compartidos, los cuales son transmitidos a través de las distintas formas de comunicación que se dan en una organización; actualmente los dos conceptos tanto la comunicación como la cultura son de gran interés para las empresas.

Las personas tienen la capacidad de acumular distintos elementos culturales a través del tiempo, los cuales se forman por medio de procesos sociales, se puede decir que, las características socioculturales tienen una influencia directa en el desarrollo de las personas y como estas actúan frente al trabajo, el tiempo y el cambio; siendo así que, esto también se refleja en la motivación y las expectativas de cada persona hacia el trabajo y las relaciones grupales. Además, la cultura influye también en la interacción entre colaboradores y en el proceso de comunicación de la organización (Chiavenato I. , 2009).

Las organizaciones tienen culturas propias; siendo así que, la primera forma de conocer a una empresa es conocer su cultura. Esto se da al formar parte de una organización, al participar en actividades, interactuar con los colaboradores, entender las actitudes con las que se manejan y las situaciones importantes en las que se genera interacción en la empresa. Cabe recalcar que, la cultura organizacional no es un elemento tangible de la organización; sin embargo, se lo puede observar en los efectos o consecuencias que genera (Chiavenato I. , 2009).

Para entender el tipo de cultura organizacional que se presenta en la empresa es importante mencionar a Cameron y Quinn los cuales plantean dos dimensiones principales que permiten

saber cómo está orientada la empresa, en primer lugar, flexibilidad, relacionada a la capacidad de adaptación al cambio, la estabilidad y el orden. La otra dimensión se basa en lo interior y exterior de la empresa. A partir de estas dos variables se pueden describir cuatro: Clan, Adhocracia, jerárquica y mercado. En la organización se genera una percepción de cultura jerárquica ya que se espera a que la gerencia o jefes tomen todas las decisiones, es por esto, que a través de las distintas propuestas se pretende incentivar un comportamiento y cultura de tipo clan orientada a los colaboradores, trabajo en equipo y en el que se valoren las opiniones de todos lo que también repercute en el desarrollo humano, la importancia de promover esta cultura en la empresa es que va a permitir generar compromiso e interés por los colaboradores, además del trabajo en equipo, esto a través de una comunicación bidireccional con ayuda de las distintas herramientas o canales que se pueden proporcionar en la empresa (Vivanco & Zesaty, 2012).

2.8.1 Características de la Cultura Organizacional

Básicamente se refiere a la forma en que la organización actúa en distintas situaciones, por lo que se produce un conjunto de creencias, comportamientos, historias, mitos y otras ideas.

Por lo que, para Chiavenato (2009) la cultura organizacional tiene seis características y son las siguientes:

1. **Regularidad de los comportamientos observados:** Se refiere a las interacciones entre los colaboradores, los cuales tienen un lenguaje común con términos propios.
2. **Normas:** Son los patrones de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos acerca de cómo desenvolverse en determinadas situaciones.
3. **Valores dominantes:** Hace referencia a los principios de la organización, los cuales se pretende que todos los colaboradores los compartan.
4. **Filosofía:** Esta característica está enfocada en las políticas de la organización acerca del trato que creen que deben tener los colaboradores y los clientes.
5. **Reglas:** Son las pautas establecidas en la organización, por lo que los colaboradores nuevos deben aprenderlas para ser integrados al grupo de trabajo.
6. **Clima Organizacional:** Es lo que se transmite a través del lugar de trabajo, las relaciones interpersonales y el trato que se da a los clientes.

2.8.2 Comunicación y Cultura Organizacional.

La organización tiene la capacidad de generar una cultura propia de los colaboradores, producida por su interacción, de la cual resultan “hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores y demás componentes sociales” (Brandolini & González, 2008, pág. 27). El mantener a toda la organización alineada a la cultura de esta, puede asegurar que las metas y objetivos organizacionales están entendidos por todos los trabajadores, cabe mencionar que, el principal objetivo de la comunicación interna es transmitir de manera clara la cultura organizacional hacia todos los niveles de la empresa (Brandolini & González, 2008).

La cultura y la comunicación son dos términos estrechamente ligados, ya que a través de la comunicación se transmite la cultura organizacional; sin embargo, tendrá sus connotaciones y particularidades debido a que cada individuo la percibirá individualmente. Entre los factores que hacen la diferencia de la cultura se encuentran el contexto o el sector de producción al que pertenece la empresa. Además, se debe entender que estos términos son facilitadores del entendimiento que tengan los colaboradores de los objetivos estratégicos de la empresa (Rivera, 2012).

2.9 Nuevas tendencias en comunicación

Las nuevas ideas acerca de comunicar en las organizaciones han generado que en la actualidad se propongan técnicas que se relacionan principalmente con lo que transmite la organización al cliente externo, por lo que a continuación es importante describir métodos para esta transmisión de imagen, productos e interacción con el entorno de la empresa (Sánchez & Pintado, 2010).

2.9.1 Comunicación 360

Para definir la comunicación 360, Véliz (2006), citado en Sánchez & Pintado (2010) afirma que “es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones que asumen un rol comunicador para generar conversaciones movilizandando información con los públicos que se relaciona la empresa: empleados, clientes, proveedores, elementos a definir de manera estratégica de cada organización” (pág.18).

Por consiguiente, esta técnica permite que las organizaciones puedan interactuar con su cliente tanto interno como externo, a través de estrategias basadas en la relación de dichos públicos, con el objetivo de mantener una comunicación constante (Sánchez & Pintado, 2010).

2.9.2 La web corporativa

Todas las empresas en la actualidad, independiente del tamaño de estas pueden tener una web corporativa, la importancia o el fin que se persigue es lograr que la organización pueda ser conocida. Además, dar a conocer los productos, servicios, e incluso políticas. Esto posibilita que el cliente amplíe sus conocimientos, tenga mayor interacción y reciba la información necesaria ya que esta se encuentra adaptada a las necesidades propias del mismo. Por consiguiente, la creación del sitio web va a estar orientado específicamente en el tipo de respuestas o resultados que se espera obtener con esta herramienta (Sánchez & Pintado, 2010).

2.9.3 Storytelling

Antonio Núñez (2008) citado en López-Hermida, A. e Ibieta Illanes, N. (2013) define el Storytelling como “una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emociones. Al exponer un conflicto, revela una verdad que aporta sentido a nuestras vidas” (pág. 17). Esta técnica utiliza la narración y sus elementos para causar influencia e interés en las personas; sin embargo, no es considerado como un relato. El storytelling permite transmitir ideas, las cuales producirán impacto en los oyentes si la narración resulta atractiva, posteriormente, como resultado esta será transmitida por el resto de colaboradores de la organización. Existen determinados factores que contribuyen al éxito de esta herramienta, por ejemplo, la coherencia del relato, la cual tiene que encontrarse correctamente ligada por medio del escenario, protagonista y principalmente el guion (López-Hermida, 2013).

2.10 Plan de Comunicación

El plan de comunicación según Molero (2005) hace referencia a un instrumento que plantea un programa comunicativo, el cual puede ser a corto, mediano y largo plazo. Propone metas, estrategias, públicos objetivos, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación. Además, el objetivo es coordinar, supervisar y diseñar procesos específicos de comunicación para la organización (Molero, A. 2005).

Por otro lado, según Fernández, el plan de comunicación pretende establecer objetivos concretos en los cuales se va a basar la comunicación de la organización durante un tiempo determinado. De esta manera se pretende lograr eficacia y permitir que los colaboradores sepan a dónde se orienta su trabajo, cumpliendo con sus objetivos sin dispersar su trabajo (Fernández, 2007). Aljure lo denomina como plan estratégico de comunicación interna (PECI) y lo define como “un documento que tiene análisis de la situación y diagnóstico de la

comunicación, indicadores, objetivos de comunicación, públicos asociados, mensajes que se van a transmitir, canales, acciones y actividades que deben implantarse” (Aljure, 2015, pág. 78).

Libaert, 2006 citado en (Mánica, 2017) dice que

El plan de comunicación es un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación: revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la empresa (Mánica, 2017, pág. 46).

Cabe recalcar que el plan de comunicación es un complemento para la gestión del talento humano, ya que diseñar un plan no soluciona todas las problemáticas de la organización e incluso si este no se encuentra diseñado correctamente no va a permitir resolver las necesidades comunicacionales acerca de la comunicación en la empresa. Siendo así que, la importancia o el enfoque del plan de comunicación va a depender de las políticas institucionales, en algunos casos este se puede enfocar en los colaboradores, en otros buscan mejorar la publicidad o difusión de sus productos (Mánica, 2017).

2.10.1 Proceso de elaboración del Plan de Comunicación

Para elaborar un plan de comunicación es importante tener claro factores, tales como, valores fuertes, los cuales diferencien la organización de otras, la cultura organizacional, los objetivos organizacionales, la identidad y la imagen de la misma y el presupuesto con el que se va a contar para la elaboración del plan de comunicación.

Fernández (2007) describe apartados que debe tener un plan de comunicación. Primero, misión, visión y valores; segundo, objetivos, los cuales resultan mejores si son pocos, debido a que transmitirlos resultará más fácil, definir los públicos y saber qué les interesa y cómo perciben a la organización. Adicional, el mensaje a transmitir; saber por medio de qué canales se va a compartir la información hacia los diferentes públicos. La evaluación del plan de comunicación como tal, lo cual permitirá en un futuro mejorar el plan de comunicación y medir la efectividad con la que se transmite la comunicación (Fernández, 2007).

2.10.2 Modelos de un Plan de Comunicación

Cuadro Comparativo						
Autor	Antonio Petit	Paul Capriotti	Antonio Lacasa	Anne Gregory	Jesús García Jimenez	Andrés Aljure
Pasos PCI						
Análisis de la Situación		X	X	X		X
Antecedentes		X	X			X
Análisis de la herramienta						X
Definición de Objetivos	X	X	X	X	X	X
Público Objetivo	X	X		X	X	X
Mensaje		X	X	X	X	X
Estrategia	X		X	X	X	X
Acciones de comunicación.	X	X	X		X	X
Cronograma				X		X
Presupuesto	X	X		X	X	X
Control y Seguimiento	X	X	X	X		X
Evaluación	X	X	X	X		X
Indicadores				X		X
Definición de Plan de Acción	X	X	X		X	X

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

La presente disertación es un proyecto-producto, y es parte de un proyecto de tipo no experimental, transeccional y descriptiva, debido a que se observa la situación de la empresa en cuanto a su comunicación interna. No se manipulan variables y tiene como fin recopilar información en un único momento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1 Alcance

La disertación es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de investigación permite observar distintas variables en un determinado contexto, para posteriormente generar una descripción de estas, por lo tanto, se realizará un análisis de los procesos de comunicación que la empresa lleva a cabo, se recopilará información sobre la satisfacción de la comunicación, los canales que utiliza y las relaciones organizacionales, para finalmente, generar un plan de comunicación interna.

3.2 Operacionalización

Tabla 6
Matriz de Operacionalización de la investigación

Variable	Concepto	Técnica	Instrumentos	Indicadores
Plan de Comunicación interna	Conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos internos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (Capriotti, 2009, pág. 39).	Encuesta	Cuestionario Adaptado al español de: Communication Evaluation Survey (Concordia University, St. Paul, Minnesota). Guía de entrevista estructurada	Número de participantes en la encuesta. Número de preguntas.

3.3. Población

La empresa MetroCool cuenta con 82 colaboradores, por lo que esta investigación se llevó a cabo con la totalidad de la población, con el objetivo de conocer la situación actual de la comunicación en la organización; además, entender cómo funciona la comunicación organizacional al tener proyectos en distintos lugares geográficos, esto con el fin de que el plan de comunicación se adapte a la realidad de toda la organización.

3.4 Instrumentos

La encuesta es una técnica que permite obtener datos a través de distintas preguntas, teniendo como objetivo recopilar de manera sistemática información relacionada con la problemática previamente establecida. Para la recolección de datos se formula un cuestionario, el cual se entrega a la población que participará en la investigación, donde es característico el anonimato del participante. Otra de sus características es que la información tiene un carácter natural y objetivo debido a que el encuestado es el elemento más importante. Cabe recalcar que, en esta investigación, a través de la encuesta se pudo alcanzar un nivel adecuado de validez ya que se contó con la participación del 89% de la población (López-Roldán & Fachelli, 2015).

El instrumento que se utilizó para realizar el diagnóstico de la comunicación en la organización fue la Encuesta (Communication Evaluation Survey) la cual fue creada por el Dr. Alan Winegarden, PhD., docente, investigador y presidente del Departamento de Estudios de la Comunicación de la Universidad Concordia, St. Paul, Minnesota, Estados Unidos (Jaramillo & Ponce, 2018). La encuesta fue adaptada a la realidad local por los estudiantes Diego Jaramillo y Camilo Ponce de la PUCE. Para los fines de la presente investigación se editaron ciertos ítems y se eliminó la sección de Información oportuna recibida de fuentes clave, con el fin de no redundar o crear confusiones en los encuestados, ya que esta parte tiene mucha relación con las fuentes de información de los colaboradores.

Por otro lado, también se utilizó la entrevista estructurada, en donde “el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.5. Estructura de la encuesta

La encuesta está dividida en siete factores, distribuidos de la siguiente manera:

1. Información recibida de otros (18 preguntas de opción múltiple)
2. Información enviada a otros (10 preguntas de opción múltiple)
3. Seguimiento de información enviada (10 preguntas de opción múltiple)
4. Fuentes de información (14 preguntas de opción múltiple)
5. Relaciones de la comunicación organizacional (18 preguntas de opción múltiple)
6. Canales de comunicación (18 preguntas de opción múltiple)
7. Satisfacción general de la comunicación interna (1 pregunta de opción múltiple).

El número total de preguntas es de 89, las cuales son de opción múltiple. Además, existen otras 4 preguntas sobre Información General acerca del tiempo de trabajo, posición en la organización, edad y entrenamiento recibido para mejorar sus habilidades comunicativas.

Los resultados de la encuesta permitirán evaluar la comunicación actual de la organización. La encuesta no tiene preguntas invasivas, se ha cuidado la confidencialidad de los datos por lo que no se ha pedido ninguna información personal que permita identificarlos, asegurando su anonimato.

3.6 Levantamiento de la información y digitalización de la herramienta

El levantamiento de la información inició el día 17 de septiembre del 2018 y concluyó el 13 de noviembre del 2018. Se coordinó con el jefe de Talento Humano todas las reuniones que se dieron con el personal en cada una de las sucursales y bodegas de la organización, con el fin de informar personalmente la importancia de llenar la encuesta y el proyecto que se está llevando a cabo; además, se mencionó a los colaboradores que era una encuesta confidencial. Finalmente, se obtuvieron 73 cuestionarios completos, lo que representa el 89% de la población. Nueve personas no completaron el cuestionario debido a que se encontraban en constante rotación en los proyectos de Quevedo, Latacunga y Cañar.

Para que la herramienta proporcione datos estadísticos de una manera más sencilla se realizó la digitalización de la encuesta, mediante la herramienta en línea Google Forms. La encuesta se dividió en 9 secciones.

3.7 Procesamiento de Datos

La encuesta cuenta con secciones que son evaluadas a través de la escala de Likert, la cual tiene cinco respuestas posibles. Por otra parte, tiene secciones de seis respuestas en las que se aumenta la opción “No Aplica”.

ESCALA DE LIKERT				
1	2	3	4	5
Muy Poco	Poco	Algo	Mucho	Bastante

El análisis de resultados se realizó de la siguiente manera, de los resultados obtenidos se ha calculado tanto la media como la desviación estándar de las respuestas de los colaboradores. El objetivo fue buscar la diferencia de promedios entre las respuestas a través de la media, mientras que, la desviación estándar permite entender si los niveles de percepción de los trabajadores eran distintos o parecidos. Este análisis se realizó en las siguientes secciones:

Tabla 7
Primera Sección

Información recibida de otros
Información enviada a otros
Seguimiento de información enviada
Fuentes de información
Canales de comunicación

Posteriormente, se encuentran otras secciones que permiten evaluar las relaciones organizacionales y la satisfacción sobre la comunicación organizacional, los resultados fueron obtenidos a través de una sola pregunta por medio de la misma escala de Likert; sin embargo, se incluye la opción de No Aplica, se evalúan los puntajes tomando en cuenta si son bajos o altos con relación a la media.

Finalmente, se encuentran los datos demográficos, en los cuales se toma en cuenta la ciudad, sexo, edad, el tiempo que ha formado parte de la organización, nivel jerárquico y si han tenido capacitaciones relacionadas a la comunicación organizacional.

3.8 Análisis de Resultados de la organización

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta.

3.8.1 Datos Demográficos e Información General



Figura 6. Género

El personal masculino abarca un (84%) debido a que la organización tiene como principal actividad el mantenimiento y fabricación de sistemas de aire acondicionado, ventilación y refrigeración; es decir, en la parte operativa de la empresa se busca mayor fuerza y experiencia en el manejo de maquinaria pesada, mientras que, el (16%) es el personal femenino el que se relaciona a la parte administrativa, supervisión y diseño gráfico.

¿Cuánto tiempo ha trabajado en esta organización?

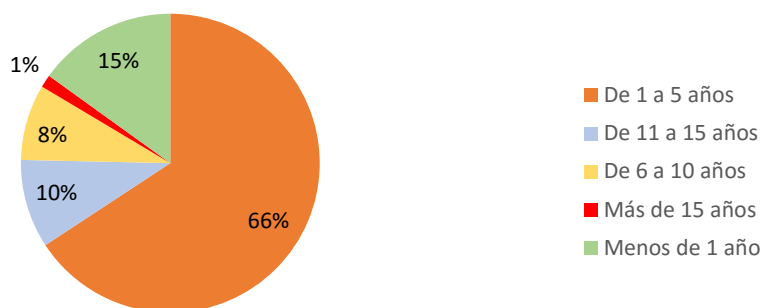


Figura 7. Tiempo trabajado en la organización

Se puede apreciar que hay una mayoría de colaboradores que llevan de 1 a 5 años (66%) con la empresa; posteriormente, están los colaboradores que tienen menos de un año (15%), esto puede responder al crecimiento de la empresa y los proyectos que se han generado en los últimos años. Cabe recalcar, que solo el 1% lleva más de 15 años.

¿Cuál es su posición en esta organización?

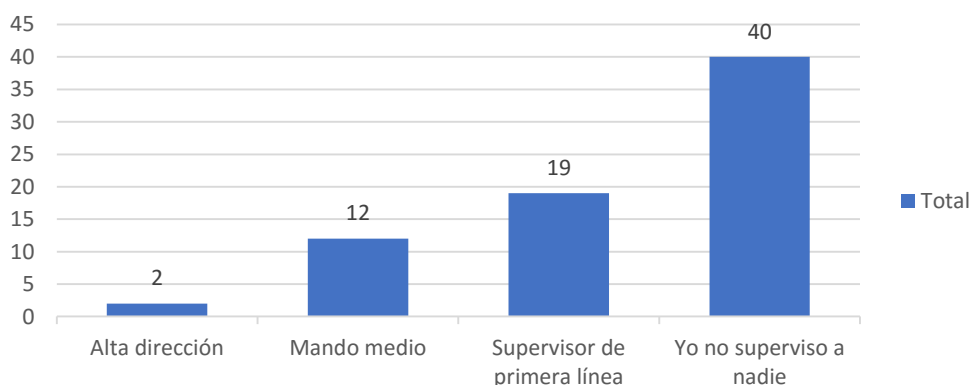


Figura 8. Posición jerárquica en la organización

Se puede observar que la mayor cantidad de colaboradores se ubica en la parte operativa. En cuanto a los supervisores, son 19 de primera línea según la encuesta, los cuales están distribuidos entre bodegas, talleres y obras; sin embargo, hay que tomar en cuenta que en el organigrama solo son 6 supervisores de primera línea y 11 asistentes en las distintas áreas.

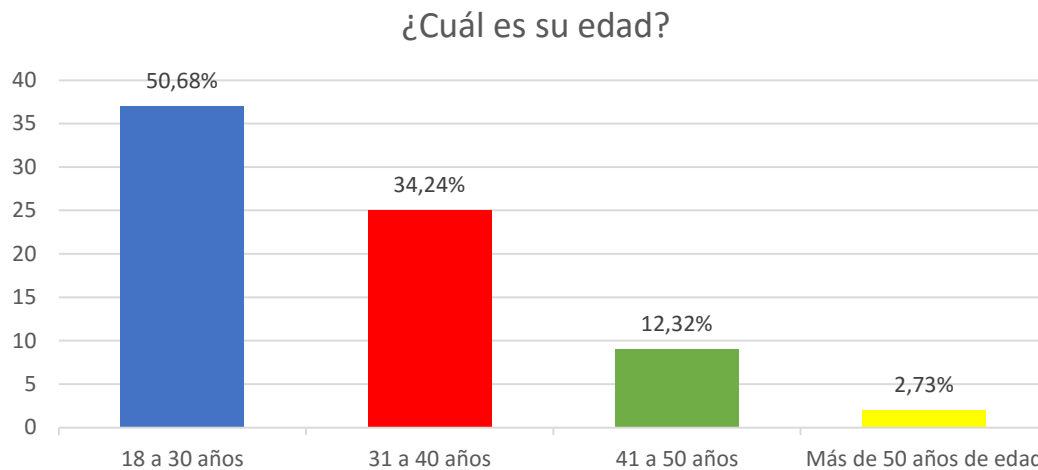


Figura 9. Edad

En cuanto a la edad de los colaboradores tenemos que la mayor población se encuentra entre los 18 y 30 años, debido al crecimiento de la organización; mientras que, el (2,73%) es mayor a los 50 años de edad lo cual se relaciona directamente con la alta dirección de la organización.

Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas

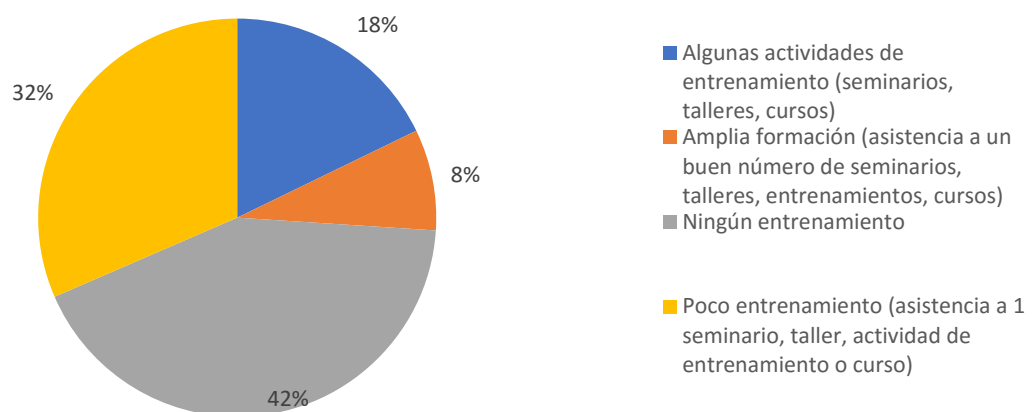


Figura 10. Entrenamiento para mejorar habilidades comunicativas

Un gran porcentaje de trabajadores (42%) mencionan que no han recibido entrenamiento en desarrollo de habilidades comunicativas; mientras que el 32% refiere que ha recibido poco entrenamiento en relación con este tema. Esto puede deberse a que los programas de capacitación han sido direccionados principalmente a los supervisores, mandos medios y alta dirección. Según Fabián Jamaica, la capacitación permite “garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, se hace necesario que dicho ámbito haga parte de las estrategias organizacionales que se aplican a todos los niveles y áreas de la empresa” (JAMAICA, 2015, pág. 6).

3.8.2 Satisfacción General de la Comunicación Organizacional

Nivel de satisfacción de la comunicación organizacional

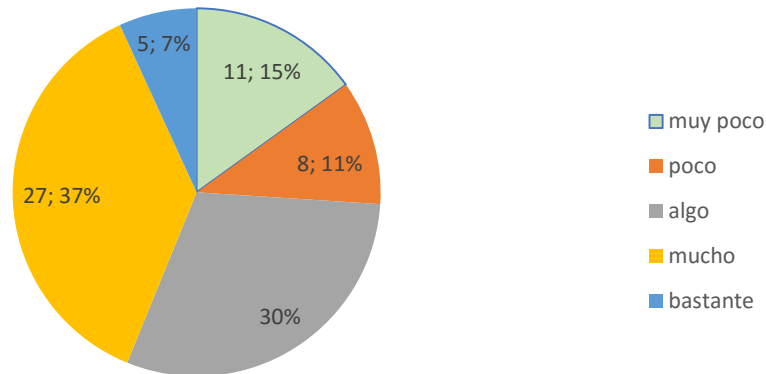


Figura 11. Satisfacción de la comunicación organizacional

El 43, 82% de colaboradores de la empresa se encuentran entre bastante y muy satisfechos con la comunicación interna; mientras que, el 56,14% están entre muy poco, poco y algo satisfechos con la comunicación. Según Jéimy Vázquez en su tesis acerca de la relación de la comunicación y la satisfacción laboral dice que estos procesos deben ser importantes para el Departamento de Talento Humano, ya que enfocarse en una buena comunicación genera un mayor compromiso de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales; además, permite promover una mayor integración entre sus trabajadores, viendo los resultados en la mejora de la productividad de la empresa (VASQUEZ, 2015).

3.8.3. Información enviada y recibida

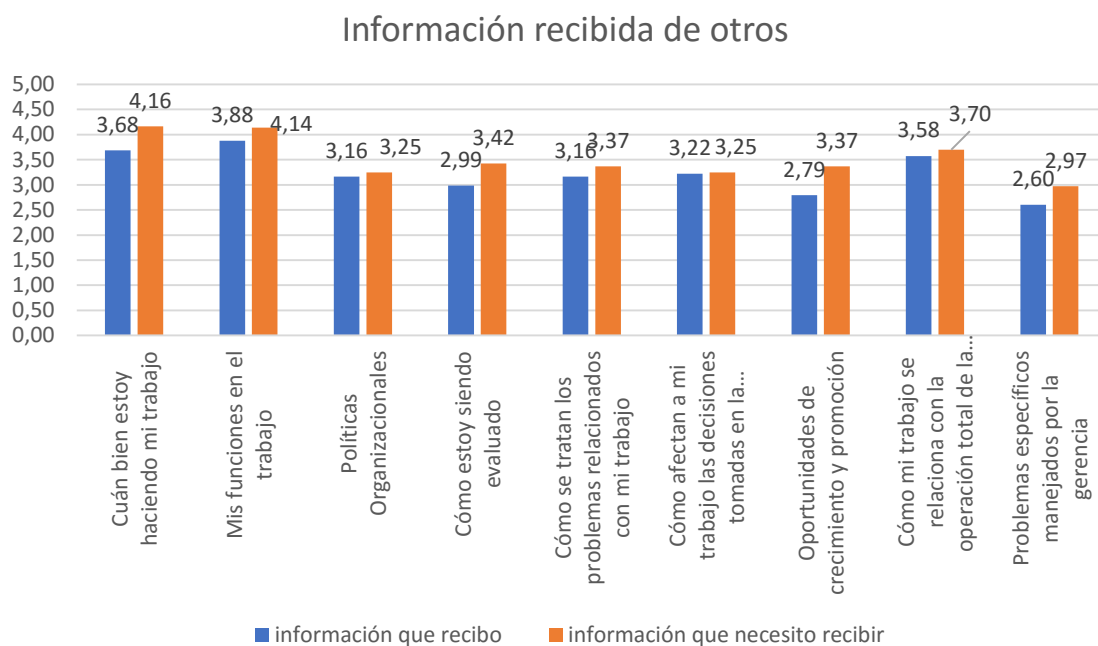


Figura 12. Información recibida de otros

Lo que se puede observar en la figura 12 es que las brechas no son amplias; sin embargo, hay oportunidades de mejora en los ítems: “Cuan bien estoy haciendo mi trabajo”, “Mis funciones en el trabajo”, “Cómo estoy siendo evaluado”, “Oportunidades de crecimiento y promoción” y “Problemas específicos manejados por la gerencia”. En cuanto a la dimensión de información recibida de otros, se puede mencionar que, según Acosta y Calzadilla (2016), la importancia de la retroalimentación “consiste en la información que se le proporciona a otra persona sobre el desempeño que ha tenido en sus labores, con la intención de que refuerce sus fortalezas y supere sus deficiencias” (Acosta & Calzadilla, 2016, pág. 41).

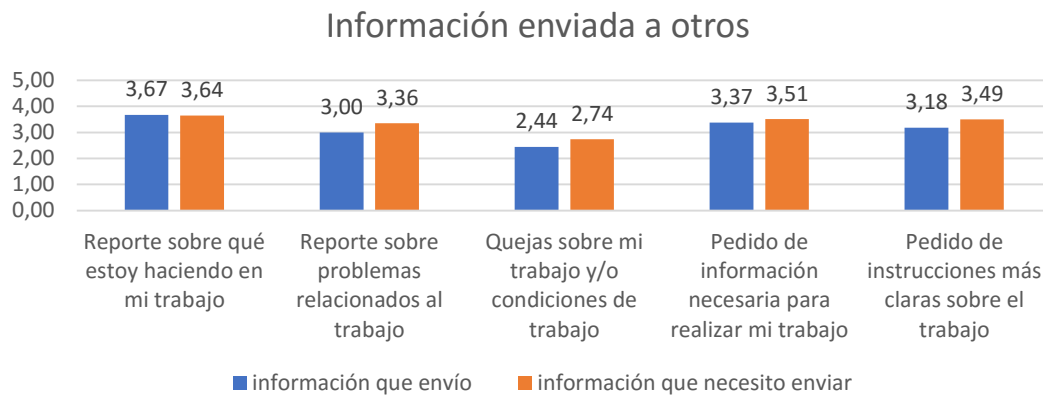


Figura 13. Información enviada a otros

Las brechas no presentan mayor diferencia; sin embargo, se sugiere mejorar en los ítems sobre enviar reportes sobre problemas relacionados al trabajo, quejas sobre las condiciones de trabajo y para pedir instrucciones más claras sobre el trabajo. Según Carmona & De la Rosa (2010) “cuando existe una relación de alta calidad entre líder y colaborador, el primero le puede proporcionar al segundo más información y permitirle una mayor participación” (pág 7).

3.8.4 Seguimiento de la Información

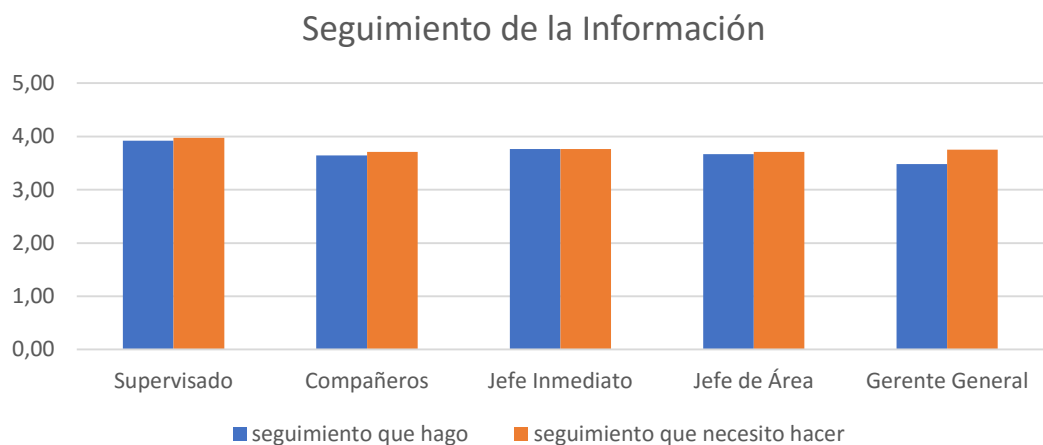


Figura 14. Seguimiento de la información

En cuanto al seguimiento de la información en la organización hay la percepción de que la alta dirección realiza mayor seguimiento del necesario, esto debido a que se encarga de todos los procesos de la organización siendo la única brecha significativa en el gráfico.

3.8.5 Fuentes de Información

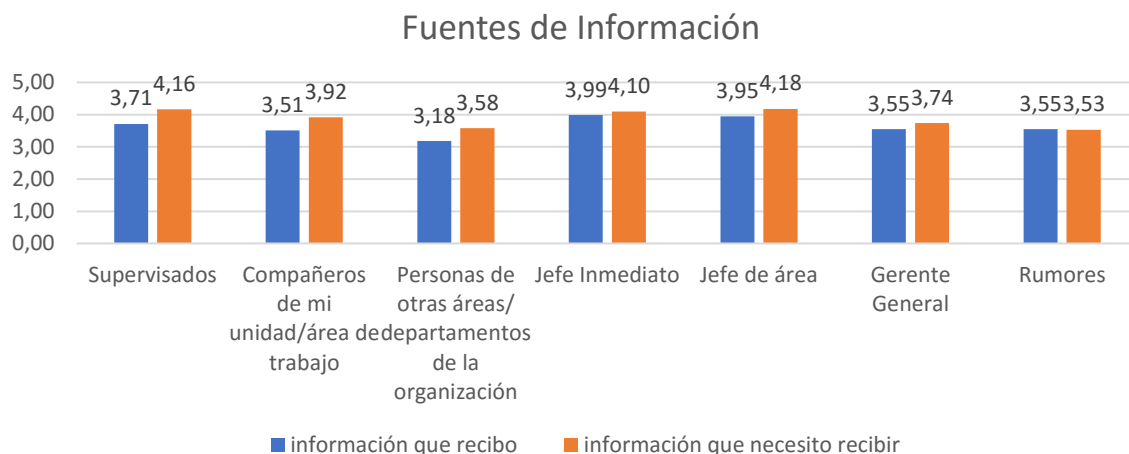


Figura 15. Fuentes de Información

Lo que se puede apreciar en la figura 15 es que, tanto supervisados como personas de la unidad y compañeros de otras áreas tienen la percepción de que necesitan recibir mayor cantidad de información que la actual. Adicionalmente, se puede apreciar que hay una importante cantidad de personas que se enteran de la información a través de rumores, lo cual indica que se requiere mejorar los procesos de comunicación interna a nivel global. Por lo que, según Marisol Gómez (2007) “El establecimiento de una buena comunicación con los empleados favorece el ambiente de trabajo y contribuye a la consecución tanto de las metas empresariales, como de las individuales de cada empleado (autorrealización)” (Gómez, 2007, pág. 151).

3.8.6 Relaciones Organizacionales



Figura 16. Relaciones Organizacionales

El gráfico 16 se analizó en base a la escala de LIKERT, la dimensión de “Relaciones Organizacionales” presenta oportunidades de mejora principalmente en los ítems relacionados con la percepción de participación de los colaboradores en las operaciones de trabajo; influencia de su voz en las decisiones que afectan su trabajo; la percepción de reconocimiento y confianza de la gerencia general; así como la confianza entre compañeros, además de la libertad para expresar desacuerdos. Cabe mencionar que las relaciones organizacionales son relevantes ya que como plantea Claudia Celis, tanto las relaciones como el clima organizacional son factores de “gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia” (Celis, 2014, pág. 13).

3.8.7 Canales de Comunicación

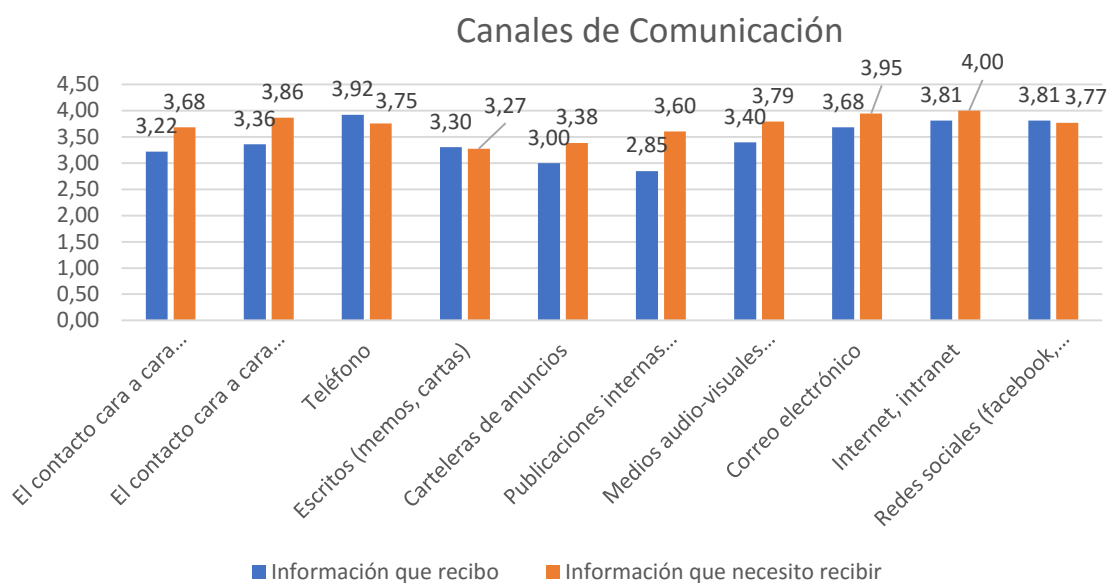


Figura 17. Canales de Comunicación

Lo que se puede observar en el gráfico 17 es que los colaboradores tienen la percepción de que necesitan recibir más información a través del contacto cara a cara o el contacto cara a cara entre dos o más personas. Además, se percibe la necesidad de recibir mayor información a través de canales como carteleros de anuncios, publicaciones internas, boletines, revistas, medios audio-visuales, diapositivas y correo electrónico. Por otra parte, hay la percepción de que a través del teléfono se recibe mayor información de la necesaria. Entre las ventajas de los canales orales está que “la retroalimentación es inmediata y directa; los receptores pueden percibir la sinceridad del emisor (o la falta de ella); y la comunicación oral es más persuasiva y en ocasiones menos costosa que la escrita” (Mejías & Valdebenito, 2013, págs. 47-48). En este trabajo, la comunicación oral responde a la necesidad de información precisa ya que se realizan trabajos con maquinaria, herramientas y medidas que deben ser exactas.

Por otra parte, hay la necesidad de implementar mayor cantidad de medios escritos como carteleros y boletines. Esto es importante para la parte administrativa de la organización, tomando en cuenta los procesos que se realizan en la empresa. Entre las ventajas de los canales escritos se puede decir que sirven como respaldos en cualquier requerimiento, “Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado a un extenso público mediante el correo. La comunicación

escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos” (Mejías & Valdebenito, 2013, pág. 48).

3.9 Análisis de las entrevistas

El presente análisis tiene como objetivo entender la situación actual de la comunicación organizacional entre la matriz y los proyectos, para lo cual se han elaborado cinco preguntas a colaboradores de puestos estratégicos que permiten conocer su percepción sobre la comunicación. Los colaboradores fueron seleccionados por el Jefe de Talento Humano junto con el coordinador de Calidad de la empresa. A continuación, se realizará un análisis de cada una de las preguntas en base a las respuestas obtenidas.

Pregunta 1.

¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

En la empresa anteriormente la gerencia general realizaba reuniones periódicas con actas que permitían generar una constancia de los acuerdos realizados. Dichas reuniones se realizaban los viernes y participaban los jefes de las distintas áreas con el fin de intercambiar información de los proyectos. Estas reuniones dejaron de hacerse hace aproximadamente dos años, por lo que la comunicación en la compañía se da solamente de forma verbal por la urgencia de los requerimientos. Por lo tanto, es importante establecer medidas para mejorar la comunicación interna en la compañía:

- Confirmar la recepción y lectura de correos.
- Generar compromiso de la gente.
- Establecer parámetros de a quien informar y que informar.

Pregunta 2.

¿Qué canales existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

Solo se cuenta con el correo corporativo y el celular por lo que se sugiere mejorar, hay que incrementar canales de comunicación, los cuales se debe socializar cómo manejar los canales que se implementen. El más efectivo ha sido el celular; sin embargo, hay casos en los que también falla por cuestiones de señal.

Pregunta 3.

¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

A través del correo corporativo se reciben los formularios que envían del proyecto para pedir material o solicitudes de vacaciones y permisos por distintos motivos, toda la documentación es formal, es decir, es firmada por el supervisor de cada obra. La parte operativa que se encuentra en el proyecto no envía la documentación necesaria para gestionar las compras en la matriz. Por otra parte, los requerimientos que surgen en la matriz solo se dan de manera verbal sin ningún respaldo físico por lo que el requerimiento de la obra se retrasa. Asimismo, se menciona que los requerimientos que llegan al área administrativa son para gestionar de manera directa la apertura de proyectos, confirmación de pagos, mientras que, en los proyectos se utilizan mails o llamadas telefónicas para enviar y recibir información de manera rápida. Para los proyectos, se envía y recibe información escrita a través de mensajería interna y, vía WhatsApp. El problema radica en que no siempre se cuenta con respaldos formales de las instrucciones.

Los requerimientos de los proyectos son manejados de distinta manera, en cuanto a compras de material o requerimientos de tipo informativo, se manejan por varios canales establecidos por el personal, sea vía mail, mensajes de texto o verbalmente.

Pregunta 4.

¿Qué fallas puede encontrar en la comunicación entre los proyectos y la matriz?

Los colaboradores que se encuentran en los proyectos, no envían la información completa que se solicita para formalizar requerimientos de vacaciones, permisos, compras, informes e incluso memos, cabe recalcar que, en determinados casos la gerencia debe solicitar la documentación faltante. Esto se considera un reproceso, adicional, la gerencia está realizando funciones que no le corresponde, esto genera un atraso en todos los procesos internos de la empresa dado que la gerencia general está dedicada a la micro gerencia.

La comunicación no cuenta con un proceso directo, es decir, existen muchos intermediarios, por lo que pierde claridad y tiempo de respuesta. Por otra parte, el personal entrevistado manifiesta que no tienen claro los procesos de comunicación interna, lo que se debe comunicar o a quién comunicar. Adicionalmente, se sugiere la posibilidad de equipar a los técnicos que se encuentran en los proyectos con buenos teléfonos, generando una mejora en los canales de comunicación con los que cuenta la empresa en los distintos proyectos.

Pregunta 5

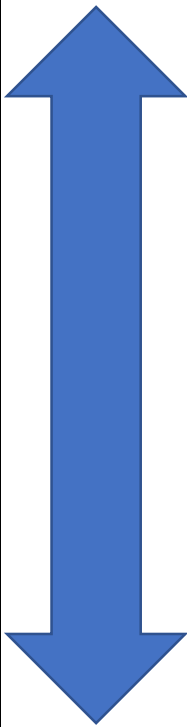
¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Implementar canales de comunicación adecuados que se adapten a todas las necesidades de la empresa, chat corporativo, brindar teléfonos con mejor cobertura a los supervisores y técnicos de cada obra, también compartir con todos los colaboradores los nuevos canales y que sepan a través de qué canales comunicar lo que se necesite.

3.10 Diagnóstico.

A continuación, se pueden visualizar los problemas a trabajar en la organización.

Se debe tomar en cuenta la brecha entre A y B que nos permite visualizar de mejor manera, siendo A la información que recibo y B la información que necesito recibir.

Medida	Dimensión	Ítems	Promedio	Estado
 FACTORES CON MAYOR PRIORIDAD	Información recibida de otros	Cuan bien estoy haciendo mi trabajo.	a) 3,68	Propuestas de Intervención
			b) 4,16	
	Información recibida de otros	Mis funciones en el trabajo	a) 3,88	
			b) 4,14	
	Información recibida de otros	Como estoy siendo evaluado.	a) 2,99	
			b) 3,42	
	Información recibida de otros	Oportunidades de crecimiento y promoción	a) 2,79	
			b) 3,37	
	Relaciones Organizacionales	Tengo voz en las decisiones que afectan mi trabajo	a) 3,18	
	Relaciones Organizacionales	Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo	a) 3,15	
Canales de Comunicación	El contacto cara a cara entre más de dos personas	a) 3,36		
		b) 3,86		
FACTORES CON MENOR PRIORIDAD	Canales de Comunicación	Publicaciones internas (boletines, revistas, periódicos)	a) 2,85	
			b) 3,60	

Adicionalmente, se realizaron dos únicas preguntas acerca del nivel de satisfacción de la comunicación en la organización y la cantidad de entrenamiento que los colaboradores han obtenido. Los resultados de la cantidad de entrenamiento recibido sugieren que es importante generar propuestas para capacitar a los colaboradores en comunicación, mientras que, para la satisfacción general de la comunicación se deben generar propuestas de prevención, es decir, promover una mejor cultura y permitir mayor expresión en los colaboradores a través de autonomía en sus decisiones, así como en una comunicación bidireccional. Para esto es importante generar una cultura tipo CLAN, que promueva el trabajo en equipo y no solo jerárquica o de control.

De las entrevistas realizadas para recabar información en relación a la comunicación entre la matriz y los proyectos de la organización, se puede apreciar que la información enviada por los proyectos es incompleta o es incorrectamente direccionada: pedidos de material, solicitud de vacaciones, envío de informes; esto genera tardanzas a la hora de responder a los requerimientos internos y a los pedidos de los clientes. Por otro lado, en cuanto a los canales de comunicación internos, los entrevistados señalan la necesidad de implementar canales adicionales como un chat corporativo y el uso de celulares de última generación, dado que los canales actuales son insuficientes.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA

Los resultados obtenidos hacen referencia a varios problemas de comunicación, los cuales se relacionan con la rapidez y precisión con que se recibe o envía información en la empresa; la necesidad de los empleados de recibir retroalimentación relacionada con su desempeño en el trabajo; la necesidad del personal de recibir reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos; la importancia de incluir otras opciones dentro de los canales de comunicación interna; la importancia de revisar los canales de comunicación que existen entre la matriz y los proyectos.; y la necesidad de estrechar los vínculos entre todos los miembros de la organización, para generar confianza y compromiso.

4.1 Objetivo del producto

Mejorar la comunicación de la organización, a través de un plan de comunicación interna que respondan a las necesidades de la empresa.

4.2 Propuestas

Propuesta No 1

Capacitación en habilidades comunicativas.

Dimensiones

- **Información enviada a otros.**
- **Información recibida por otros.**

Problema: La comunicación interna tiene oportunidades de mejora dado que los colaboradores perciben falta de retroalimentación. Adicionalmente, perciben que no pueden manifestar sus quejas e inquietudes abiertamente con sus jefes inmediatos.

Objetivo: Incrementar las habilidades comunicativas de los colaboradores.

La importancia de desarrollar las habilidades comunicativas entre los colaboradores está relacionada con el fomento del trabajo en equipo y un mejor ambiente laboral, el cual se refleja en una mejor y mayor producción. Por lo tanto, es relevante hacer énfasis en los mandos medios y alta dirección debido a que son los responsables de transmitir la información a supervisores y parte operativa.

Actividad 1: Reunión de divulgación y compromiso

Realizar una reunión con la alta dirección, mandos medios y supervisores de primera línea, con el fin de presentar los resultados de la encuesta de comunicación interna, los resultados de las entrevistas realizadas, y el plan de comunicación diseñado, para concientizar sobre la importancia de las habilidades comunicativas. En esta reunión se reflexionará respecto de la importancia de la comunicación interna y el papel de los líderes para promover y gestionar la misma. Por otra parte, comprometer a la alta dirección en la implementación del plan de mejora de la comunicación interna.

Responsable: Recursos Humanos

Participantes: Gerencia General, Gerentes de área, Jefes, Supervisores de primera línea.

Materiales a utilizar: Sala de reuniones, diapositivas, copias de la propuesta.

Duración de la reunión: una hora y media.

Costo de la reunión para 14 personas: \$20

Medios de verificación: Acta de reunión, listado de participantes.

Actividad 2: Programa de desarrollo de habilidades comunicativas

a. Programa de “Coaching para directivos”: Este programa está diseñado para el equipo gerencial, mandos medios y supervisores de la compañía y tiene por objetivo desarrollar habilidades directivas. El programa incluye 5 módulos. Los módulos a tratar son:

- **Comunicación asertiva:** en este módulo se desarrollará habilidades para brindar feedback dentro del proceso de gestión del desempeño, cómo transmitir correctamente información o realizar pedidos a los colaboradores, cómo escuchar activamente.
- **Liderazgo:** este módulo se enfocará en disminuir la distancia de poder entre el nivel directivo y el personal de línea. Desarrollar habilidades para delegar efectivamente.
- **Gestión del compromiso:** en este módulo se revisarán técnicas para incentivar el trabajo en equipo, cómo generar cultura del compromiso y confianza en los equipos de trabajo.
- **Desarrollo de talento:** en este módulo se contempla el desarrollo de habilidades de los colaboradores a través de coaching individual y de equipos, promoción de los mejores talentos dentro de la compañía.

- **Planificación:** Este módulo busca desarrollar en los directivos y mandos medios, la habilidad para coordinar reuniones de trabajo efectivas, organizar el trabajo de los equipos, clarificar las funciones de sus colaboradores.

- **Responsable:** Recursos Humanos

- **Participantes:** Líderes de la compañía

- **Materiales:** sala de reuniones, pago instructor externo, refrigerios

Tiempo de duración del programa: 5 meses. Cada módulo tiene una duración de 4 horas.

Costo del programa para 33 personas: \$2.650

Medios de verificación: registros de asistencia a los talleres que conforman el programa.

b. Evaluación 360° y sesiones de coaching individual y de equipo: se realizará una Evaluación 360ª dirigida al equipo gerencial, mandos medios y supervisores, con el fin de contar con una línea base de las competencias directivas de cada participante en el programa de coaching para directivos. Cada persona recibirá retroalimentación de las brechas que requiere trabajar y realizará un plan de mejora individual con un coach personal. Tres meses después de terminado el programa se repetirá la evaluación 360° con el fin de verificar el desarrollo de las competencias que tenían mayores brechas. Cada participante del programa tendrá 5 reuniones de coaching individual y habrá 3 sesiones de coaching de equipo.

Responsable: Recursos Humanos

Tiempo de duración del programa: 5 meses.

Costo del programa para 33 personas: \$7.920

Medios de verificación: resultados evaluaciones 360ª. Listado de participantes que cumplen con el programa.

c. Programa para Operarios “Fortaleciendo habilidades comunicativas”: este programa se realizará para el personal operativo, con una duración de 4 semanas, trabajando 2 horas por semana. Los temas a tratar son:

- **Comunicación:** Qué es la comunicación y su importancia, como transmitir correctamente información entre colaboradores, cómo recibir retroalimentación del desempeño.

- **Trabajo en equipo:** Técnicas para incentivar el trabajo colaborativo.

- **Liderazgo personal:** desarrollo de habilidades de liderazgo personal, fomento de la auto confianza y la confianza entre compañeros y con sus jefes inmediatos.
- **Adaptación al cambio:** este tema es importante dada la rotación continua del personal operativo entre los proyectos, por lo que se trabajará la importancia de adaptarse a diferentes lugares, personas y condiciones de trabajo.
- **Tiempo de duración del programa:** un mes. Cada taller tiene una duración de 2 horas semanales.
- **Responsables:** Recursos humanos y equipo gerencial
- **Materiales:** sala de capacitación, horas de los instructores internos.
- **Costo del programa para 50 personas:** \$600.
- **Medios de verificación:** Listado de participantes.

Propuesta No 2

Implementar canales de comunicación

Dimensión

- **Fuentes de Información**

Problema: Los resultados de las entrevistas muestran la necesidad de mejorar los procesos de comunicación entre la matriz y los proyectos. Entre los temas a mejorar están: requerimientos de material, informes sobre los avances de las obras, permisos por vacaciones, entre otros.

Objetivo: Apoyar al desarrollo de los diferentes proyectos que tiene la organización.

Para lo cual es importante que se generen canales de comunicación adecuados para asegurar el normal desarrollo de las actividades, esto permitirá optimizar procesos relacionados a pedidos de material o cualquier requerimiento de la obra, teniendo como resultado un proceso de comunicación adaptado a las necesidades específicas de la obra y por otro el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Actividad

Implementar un plan celular (Smartphone de alta gama con cobertura nacional y minutos ilimitados) para todos los supervisores de las obras, esto va a permitir informar cualquier novedad o requerimiento que se genere en los proyectos de la organización.

La comunicación se realizará de la siguiente manera:

- Los responsables de las obras, serán dotados de un plan celular de alta gama. La organización cuenta con 6 supervisores de primera línea los cuales van a las obras y contribuyen con la comunicación entre matriz y obras.
- La asignación de estos equipos permitirá comunicar los requerimientos relacionados con materiales al Jefe de Logística y, movimientos del personal, llamados de atención, faltas y permisos al Jefe de Talento Humano. Mientras que los informes de avance de las obras, a la Gerencia General.
- Los canales de comunicación a utilizar en la obra para informar a la matriz serán: teléfono celular, correo institucional y chat corporativo.

Responsable: Gerencia General / Recursos Humanos

Públicos

Supervisores de Primera Línea.

Presupuesto

\$ 3.000 anuales

Medios de verificación: Entrega de planes de telefonía celular con cobertura nacional a los Supervisores de primera línea.

Propuesta No 3

Implementar el uso de boletines.

Dimensión

- **Canales de Comunicación**

Problema: Problemas de comunicación organizacional; tales como, insuficiente comunicación entre matriz y proyectos. Los colaboradores no están al tanto de las actividades que realiza la gerencia, por lo que esta no sabe cómo es percibida en la organización.

Objetivo: Compartir información con toda la organización, lo que va a generar sentido de pertenencia en los colaboradores; además, permitirá mejorar las relaciones organizacionales y la comunicación en la empresa.

Actividad

Crear el Boletín “Mr. Cool Informativo” como una herramienta de comunicación interna, elaborado de manera mensual. El Comité Editorial del boletín estará conformado por el Jefe de Recursos Humanos, el Coordinador de Gestión y Calidad, el Diseñador Gráfico y un representante del sector operativo. Este comité tendrá la responsabilidad de velar por el contenido a publicarse mensualmente. Por otro lado, cada área nombrará un representante que formará parte del equipo de Voceros Mr. Cool, los cuales serán los responsables del contenido del mismo. El boletín incluirá los siguientes temas:

- Filosofía organizacional
- Cuidado de la salud: deporte, nutrición, entre otros
- Concursos internos, promociones y oportunidades de desarrollo internos, bienvenida al personal nuevo, beneficios de la compañía.
- Temas de interés social, cumpleaños, nacimientos, etc.
- Cambios en la organización
- Reconocimientos.

El formato del boletín Mr. Cool Informativo será digital para el personal de la matriz y, en papel para el personal del área operativa tanto de la planta como de los proyectos. Los mandos medios y supervisores asegurarán a través del ejemplo, que todos los colaboradores lean este boletín. La Gerencia General o su delegado visitarán las distintas sucursales, bodegas y talleres de la empresa con el fin de crear vínculos con los diferentes proyectos y áreas de la compañía. Esto genera un mayor acercamiento de la alta dirección y mandos medios con los colaboradores.

Públicos

Toda la organización.

Responsable

- Comité editorial

Medios de Verificación.

Boletines Impresos

Presupuesto

\$500

Propuesta No 4

Difundir el trabajo realizado por la alta dirección Programa “Compartiendo con mi equipo”.

Dimensión

- **Relaciones Organizacionales**

Problema: La alta dirección no sabe cómo es percibida ante los colaboradores de la organización.

Objetivo: Incrementar los niveles de interacción entre la alta dirección, el nivel operativo y los supervisores de primera línea. Además, permitiendo que los colaboradores se encuentren informados del trabajo que realiza la alta dirección y los objetivos y resultados de la compañía.

Actividad

La alta gerencia general implementará el programa “Compartiendo con mi equipo” en el cual el Gerente General o su delegado visitarán las distintas bodegas, sucursales, u obras. Las visitas se realizarán una vez al trimestre, con el objetivo de cubrir los distintos lugares. La persona que visita sea de la alta dirección o el delegado de ésta realizará reuniones, en las que escuchará distintas ideas y opiniones de los colaboradores, además, compartirá un refrigerio. La importancia de las visitas es informar la gestión que realiza la alta dirección y responder inquietudes de los colaboradores. Adicionalmente, compartirá las ideas que se difunden en los boletines “Sr. Cool-Informativo” esto con el objetivo de verificar que todos los colaboradores se están manteniendo informados de la gestión de la alta gerencia y actividades que se desarrollan en la empresa.

Públicos

Toda la organización.

Responsable

Alta dirección, Recursos Humanos.

Tiempo de duración del programa: un año

Presupuesto

\$2.000 anuales

Medios de verificación: Registros de visitas realizadas

Propuesta No 5

Promover la interacción en toda la organización.

Dimensión

- **Relaciones Organizacionales.**

Problema: las relaciones organizacionales tienen oportunidades de mejora, ya que, según los resultados de la encuesta, se requiere fortalecer la confianza entre los colaboradores de la compañía.

Objetivo: Fomentar las relaciones organizacionales, a través de una mejor comunicación interna.

Actividad

Campeonato interno de fútbol: con el propósito de estrechar vínculos en eventos fuera del ámbito laboral. Esta actividad se realizará una vez en el año, en el mes de agosto.

Desayunos de integración mensuales: en los que se reunirán colaboradores de distintas áreas y distintos niveles jerárquicos de la empresa. Esto con el fin de que todos los niveles jerárquicos de la organización puedan interactuar entre sí, conjuntamente con la alta gerencia.

Públicos

Toda la organización.

Responsable

Recursos Humanos y mandos medios.

Medios de verificación

Listado de asistentes a los desayunos y memoria del evento.

Presupuesto

\$2240

Propuesta No 6

Reuniones mensuales de Jefes Departamentales (Mandos Medios)

Dimensión

- **Canales de Comunicación**
- **Fuentes de Información**
- **Información enviada a otros y recibida por otros.**

Problema: relaciones organizacionales con oportunidades de mejora, por lo que hay falta de confianza entre compañeros y un clima organizacional que afecta a los colaboradores.

Objetivo: Generar mayor comunicación entre los mandos medios de la organización, con el fin de que se persigan los mismos objetivos, actualizar información relevante entre los colaboradores y resolver conflictos. El cumplimiento de las reuniones permitirá que la comunicación se transmita correctamente, generando un mayor flujo de información y menor probabilidad para que se generen barreras en la comunicación.

Actividad

Reuniones de equipo: participarán el equipo gerencial y mandos medios de la compañía, tendrán lugar una vez a la semana y durarán de 30 a 60 minutos. El objetivo es informar novedades de la organización y de los proyectos de la empresa, proponer ideas para fomentar las relaciones organizacionales y generar confianza entre personal, promover el trabajo colaborativo y mejorar la comunicación interna; también. Por último, se revisarán los objetivos para los distintos departamentos, y se elaborarán actas en las que queda constancia de lo tratado en cada reunión, para el seguimiento posterior. Finalmente, cada líder departamental hará reuniones semanales con sus equipos de trabajo para replicar la información, redactarán actas de reunión para hacer seguimiento a los temas.

Públicos

Equipo gerencial y mandos medios.

Responsable

Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos

Presupuesto

\$ 840

Medios de verificación

Actas de reuniones mensuales.

Cronograma

Propuestas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Propuesta 1						
Propuesta 2						
Propuesta 3						
Propuesta 4						
Propuesta 5						
Propuesta 6						

Presupuesto Global

El plan de comunicación interna para Metro Cool incluye 6 propuestas:

Actividades	Presupuesto
<p>Propuesta 1:</p> <p>Actividad 1: Reunión de divulgación y compromiso \$20</p> <p>Actividad 2: programa de desarrollo de habilidades comunicativas: \$2.650</p> <p> a. Programa de coaching para directivo \$7.920</p> <p> b. Actividad 3: Evaluación 360° y sesiones de coaching \$600</p> <p> individual y de equipo</p> <p> c. Actividad 4: Programa para Operarios “Fortaleciendo habilidades comunicativas”</p>	
<p>Propuesta 2:</p> <p>Actividad 1: Dotación de plan celular, para Supervisores de las obras.</p>	\$3000
<p>Propuesta 3:</p> <p>Actividad 1: Boletín “Mr. Cool Informativo”</p>	\$500
<p>Propuesta 4:</p> <p>Actividad 1: Programa “Compartiendo con mi equipo”</p>	\$2000
<p>Propuesta 5:</p> <p>Actividad 1: Campeonato interno de fútbol. \$350</p> <p>Actividad 2: Desayunos de integración mensuales. \$1890</p>	
<p>Propuesta 6:</p> <p>Actividad 1: Reuniones de equipo.</p>	\$840
Total:	\$19.770

Sostenibilidad

El plan de comunicación se adapta a las necesidades actuales de la empresa ya que se realizó un análisis previo con el fin de identificar sobre los puntos de mejora en la comunicación de la organización. Cabe mencionar que, se contó con la participación de los colaboradores en el uso de las herramientas de evaluación de la comunicación, lo que permite que, los colaboradores se sientan escuchados e implicados directamente con el nuevo proyecto Adicional, el proyecto es sustentable ya que se cuenta con el apoyo y apertura de la alta gerencia de la empresa, los cuales van a contribuir para que las propuestas presentadas como parte del plan se lleven a cabo, ya que la alta gerencia conoce la importancia de las actividades presentadas para el desarrollo de la organización en la comunicación organizacional.

Monitoreo y Seguimiento

El monitoreo y seguimiento del proyecto se va a realizar a través de los indicadores de cada propuesta, esto con el fin de analizar los avances y si los objetivos de las propuestas se van a cumplir en base a lo planificado, adicional, se propone coordinadores para cada proyecto, con el fin de que el seguimiento sea riguroso para cumplir los objetivos del proyecto.

Evaluación

Los indicadores descritos en las propuestas permiten analizar los resultados de las mejoras en la comunicación organizacional. Las evaluaciones se realizan de manera periódica van a permitir que se tomen acciones sobre las propuestas para generar puntos de mejora, con el fin de cumplir los objetivos del plan de comunicación.

4.3 Marco Lógico

Tabla 8
Marco Lógico

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Diseñar un plan de comunicación para la empresa MetroCool en el año 2019.	Presentar propuestas para el plan de comunicación con el compromiso de la alta gerencia.	Cumplimiento de fechas planificadas. Número de propuestas aprobadas.	Encuestas y entrevistas realizadas. Análisis de resultados. Propuestas del plan de comunicación	Propuestas no aprobadas por la gerencia general
Mejorar la comunicación de la organización, a través de un plan de comunicación interna que respondan a las necesidades de la empresa.	Identificar puntos de mejora en la comunicación de la organización a través de una encuesta y una entrevista.	Número de personas encuestadas vs. Número de empleados de la empresa.	Aplicar el Cuestionario Adaptado al español de: Communication Evaluation Survey (Concordia University, St. Paul, Minnesota). Análisis de encuestas	Tiempo disponible de trabajadores. Respuestas en blanco o incorrectas
Proponer un plan de comunicación interna que se adapte a las necesidades de la organización a través de las propuestas presentadas en el plan de comunicación organizacional	Establecer 6 propuestas enfocadas en la mejora de la comunicación, con el fin de generar una buena comunicación organizacional en la empresa.	Actividades realizadas Objetivos cumplidos vs objetivos no cumplidos	Propuestas presentadas en el plan de comunicación	Rechazo de colaboradores a las propuestas presentadas.
ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
Reunión de divulgación y compromiso. Programa de desarrollo de habilidades comunicativas.	Programa “Compartiendo con mi equipo” en el cual el Gerente General o su delegado visitarán las distintas bodegas, sucursales, u obras.	Computadores para aplicaciones, tabulaciones y análisis. Personal de la organización, materiales del taller, hojas, esferos, cartulinas, papel, láminas PPT, plan celular (Smartphone de alta gama, proyector de imágenes	\$19.770	Apoyo de la alta gerencia para realizar las actividades propuestas.
Boletín “Mr. Cool Informativo” como una herramienta de comunicación interna	Campeonato interno de fútbol. Desayunos de integración mensuales			Programar un presupuesto dentro de las capacidades de la empresa para realizar las actividades.
Dotación de plan celular para los supervisores de las obras.	Reuniones de equipo.			Contar con la logística y el apoyo necesario para cumplir con los objetivos del plan de comunicación Compromiso y participación de todos los colaboradores de la organización.

CAPITULO V

5. MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

- Acorde con proyectos de investigación efectuados a nivel local y global concluyen que la comunicación interna aporta a la presencia de climas de trabajo positivos y a niveles de productividad mayores.
- De los resultados obtenidos en la encuesta, se puede resaltar que la evaluación global de la comunicación es adecuada; sin embargo, en los ítems de la encuesta como: información recibida y enviada otros, canales de comunicación y fuentes de información se observa que hay oportunidades de mejora.
- la retroalimentación respecto del trabajo realizado; la claridad de las funciones de su puesto de trabajo; cómo están siendo evaluados; oportunidades de crecimiento y promoción; las oportunidades de opinar en temas relacionados con decisiones que afectan a su trabajo; reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos; y la necesidad de contar con canales de comunicación que permitan el contacto cara a cara entre más de dos personas; así como la implementación de publicaciones internas como boletines informativos.
- De los resultados obtenidos de las entrevistas se pudo determinar que se requiere mejorar los canales de comunicación entre la matriz y los diferentes proyectos de la compañía, a nivel nacional; así como, trabajar en la creación de vínculos entre todos los empleados para fomentar el trabajo colaborativo y la confianza entre todos.
- También se pudo determinar, a través de las entrevistas realizadas, que la gerencia general se encuentra inmersa en el seguimiento de todos los procesos de la organización, ya que los resultados muestran que realiza mayor seguimiento del necesario; es decir, que la gerencia general se encuentra haciendo micro gerencia.

5.2 Recomendaciones

- Implementar el plan de comunicación interna en Metro Cool, con el objetivo de mejorar las brechas encontradas en los ítems señalados como de necesaria intervención. Al finalizar la intervención se recomienda realizar una evaluación 360^a para verificar que las brechas se acortaron y hacer seguimiento en el tiempo.
- Se sugiere que la alta dirección delegue actividades en los mandos medios para que los procesos de la organización fluyan de mejor manera al igual que la comunicación.
- Fomentar la confianza entre compañeros, para mejorar las relaciones organizacionales y generar mejoras en la comunicación y el ambiente laboral, esto a través de jornadas de integración institucional.
- Se recomienda usar los canales de comunicación de la compañía para informar acerca de temas que competen a todo el personal, y así evitar rumores.
- Incentivar la realización de reuniones semanales con el fin de promover el contacto cara a cara entre dos o más personas, y así estrechar vínculos de confianza entre todos, alinear objetivos, fomentar el trabajo colaborativo y favorecer la comunicación interna.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Z., & Calzadilla, B. (Marzo de 2016). *UNIVERSIDAD DE CARABOBO*. Obtenido de FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4215/acostacalzadilla.pdf?sequence=1>

- ACR. (10 de Junio de 2009). *ACR Proyectos*. Obtenido de ACR Proyectos:
<http://acrproyectos.com/quienes-somos/>
- Aljure, A. (2015). *EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN*. Barcelona: UOC.
- Arteaga, H., Briones, Í., & Molina, L. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *REVISTA CIENTÍFICA DOMINIO DE LAS CIENCIAS*, 498 - 510.
- Balarezo, B. (2014). *“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”*. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas.
- Brandolini, A., & González, M. (2008). *Comunicación Interna*. Bueno Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO*. Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Carmona, A., & De la Rosa, D. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *UNIVERSIA BusinessReview*, 112-132.
- Celis, C. (2014). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Obtenido de FACULTAD ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS):
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf
- CESPEDES, F. J. (2017). *“Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017”*. Lima.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito de las organizaciones*. México DF: Mc Graw Hill.
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Pamplona: Universidad de Navarra, S.A. (EUNESA).
- Díaz, R., & Pagán, M. (25 de Julio de 2016). *Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual*. Obtenido de Razón y Palabra [en línea]:
<http://w3www.redalyc.org/articulo.oa?id=199547464060>
- Fernández Collado, C. (2012). *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGNIZACIONES*. México: Trillas.
- Fernández, S. (2007). *Como gestionar la comunicación*. Madrid, España: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Figueroa, R. (2013). *Introducción a las TEORÍAS de la COMUNICACIÓN*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gómez, M. (2007). *Universidad de Málaga*. Obtenido de Facultad de Ciencias de la Comunicación:
<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- González-Monje Pérez, B. (2017). *LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Laguna.
- Guevara, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: Quipus.
- Guzman, V. (2012). *Comunicación Orgnizacional*. Mexico: Revisión editorial: Ma. Eugenia Buendía López.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- JAMAICA, F. (Septiembre de 2015). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Obtenido de FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS) PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20%281%29.pdf>
- Jaramillo, D., & Ponce, C. (18 de Agosto de 2018). *Repositorio de la PUCE*. Obtenido de DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES DEL:
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14663>
- Llacuna & Pujol, L. &. (2000).
- López-Hermida, A. &. (2 de Junio-Diciembre de 2013). *Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social*. Obtenido de NUEVAS NARRATIVAS EN COMUNICACIÓN DE SALUD: EL STORYTELLING Y LA CONQUISTA EMOCIONAL DEL PACIENTE:
<file:///C:/Users/erick/Downloads/Dialnet-NuevasNarrativasEnComunicacionDeSalud-4800932.pdf>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (Febrero de 2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA*. Obtenido de METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA:
https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf
- Mánica, C. (2017). *Comunicación Corporativa*. México : Trillas.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (2003). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Mejías, M., & Valdebenito, D. (2013). *UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO*. Obtenido de IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA D.T.T.P DE LA MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS:
<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/1053/tiegpu485.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molero, A. (Noviembre de 2005). *APROXIMACION A UN MARCO TEORICO*. Obtenido de PLAN DE COMUNICACION. Obtenido de APROXIMACION A UN MARCO TEORICO. Obtenido de PLAN DE COMUNICACION:
http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Moles. (2007). Moles y su definición de la comunicación. En S. Fernández, *Como gestionar la comunicación* (págs. 54-55). Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna*. Barcelona. Obtenido de HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS.
- Ortiz, J. (30 de Agosto de 2017). *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES ESPECIALIZACIÓN EN BRANDING Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA PRIVADA RED SONORA RADIO EN LA CIUDAD DE CALI:
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1800/Jonathan%20Ortiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, A. M. (5 de Mayo de 2010). *Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas*. Obtenido de Departamento de Comunicación Empresarial en Español:
http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/09-10/La_comunicacion_por_correo_electronico.pdf

Rivera, C. &. (30 de Agosto de 2012). *Universidad De La Sabana* . Obtenido de IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4632/130806.pdf?sequence=1>

Robbins & Coultier. (2005). *Administración Octava Edición*. México: PEARSON.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.

Sánchez, J., & Pintado, T. (2010). Capítulo 1 Comunicación 360°. En J. Sánchez, & T. Pintado, *Nuevas tendencias en comunicación* (pág. 18). Madrid: ESIC.

VASQUEZ, J. (Enero de 2015). *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. Obtenido de FACULTAD DE HUMANIDADES: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Vasquez-Jeimy.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis de resultados – encuestas

1. Análisis de resultados por nivel jerárquico

1.1 Alta dirección

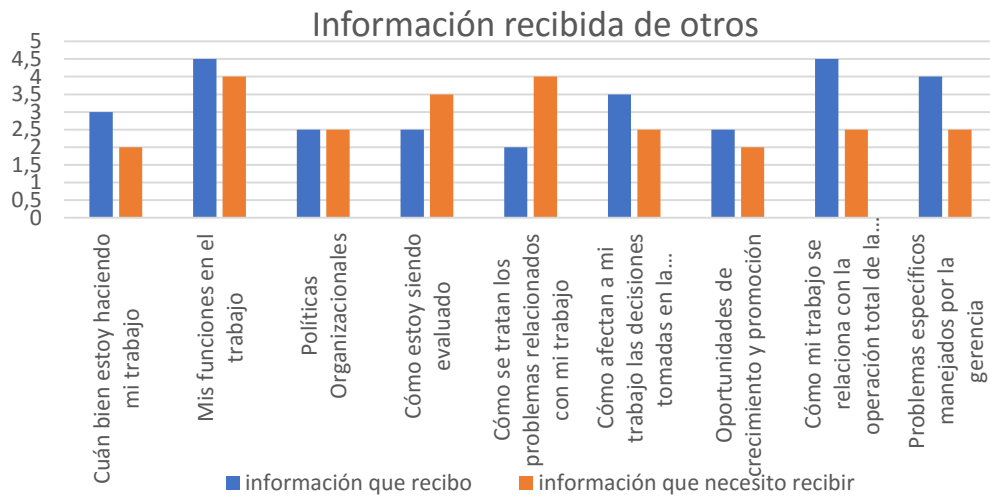


Figura 18 Información recibida de otros en la alta dirección

Lo que se puede apreciar en el gráfico es que se recibe mayor cantidad de información de la que necesita, esto se relaciona a que los colaboradores esperan que la gerencia apruebe cualquier requerimiento de la empresa. Sin embargo, la alta dirección no tiene la información necesaria para saber cómo es evaluada o percibida por los colaboradores, esto dificulta la comunicación y las relaciones organizacionales entre la alta dirección y los demás colaboradores. La importancia de saber cómo es evaluada radica en que así se puede corregir las debilidades y reforzar habilidades como lo plantea Acosta y Calzadilla (2016).

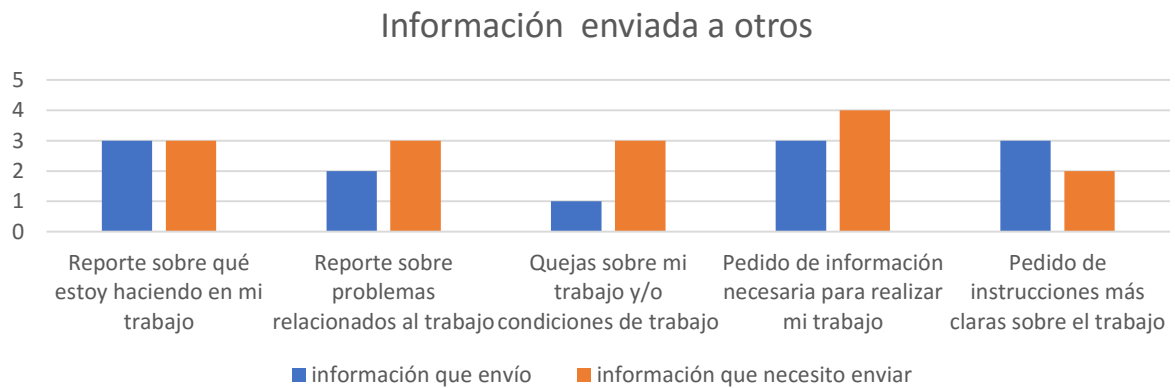


Figura 19 Información enviada a otros en la alta dirección

El gráfico número 17 muestra que la alta dirección necesita enviar mayor información que la que actualmente transmite, con el objetivo de comunicar mejor a los colaboradores el trabajo que se debe realizar. Por otra parte, hay un exceso de instrucciones a los colaboradores ya que la alta dirección se encuentra inmersa en todos los procesos de la empresa, lo que puede detener o hacer más lento cualquier proceso.

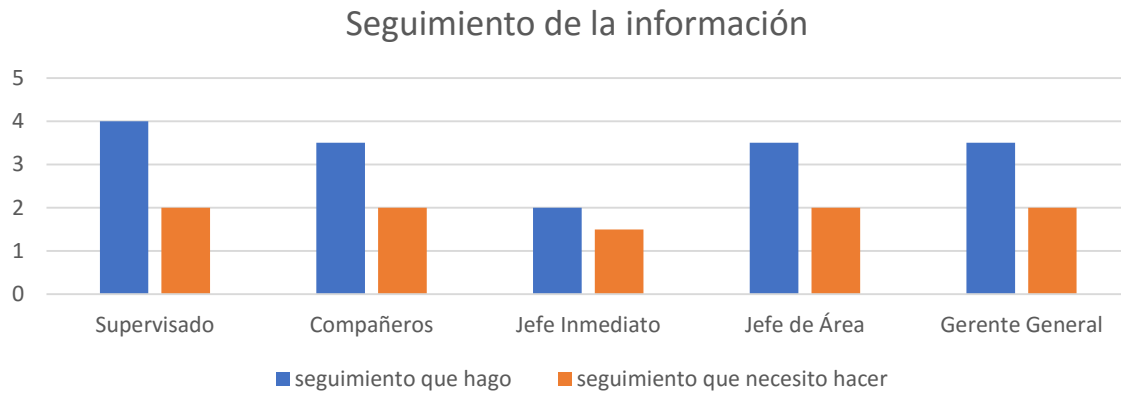


Figura 20 Seguimiento de la información en la alta dirección

La alta dirección realiza un seguimiento mayor del que necesita realizar en toda la organización, esto responde a que la gerencia toma las decisiones de todos los requerimientos de la empresa. Por lo tanto, la gerencia realiza un seguimiento amplio de la información esperando agilizar los procesos en la empresa.

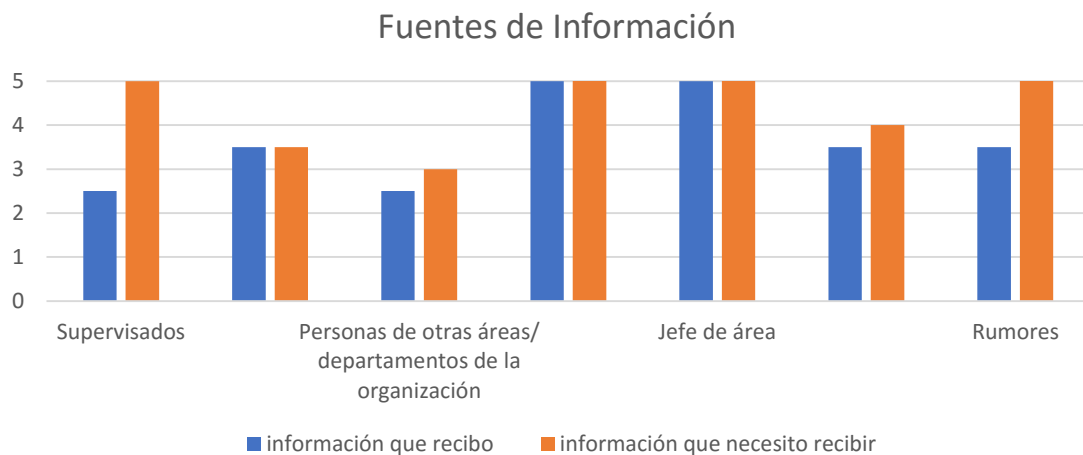


Figura 21 Fuentes de Información en la alta dirección

La alta dirección necesita recibir mayor información de los supervisores de las distintas áreas; también de obras y bodegas, con el fin de estar actualizado de lo que ocurre en la empresa. Por otra parte, la gerencia necesita obtener información informal que se pueden dar en la organización, el objetivo de esto, es que la gerencia recibe gran cantidad de información de los rumores que se dan entre colaboradores.

Relaciones Organizacionales

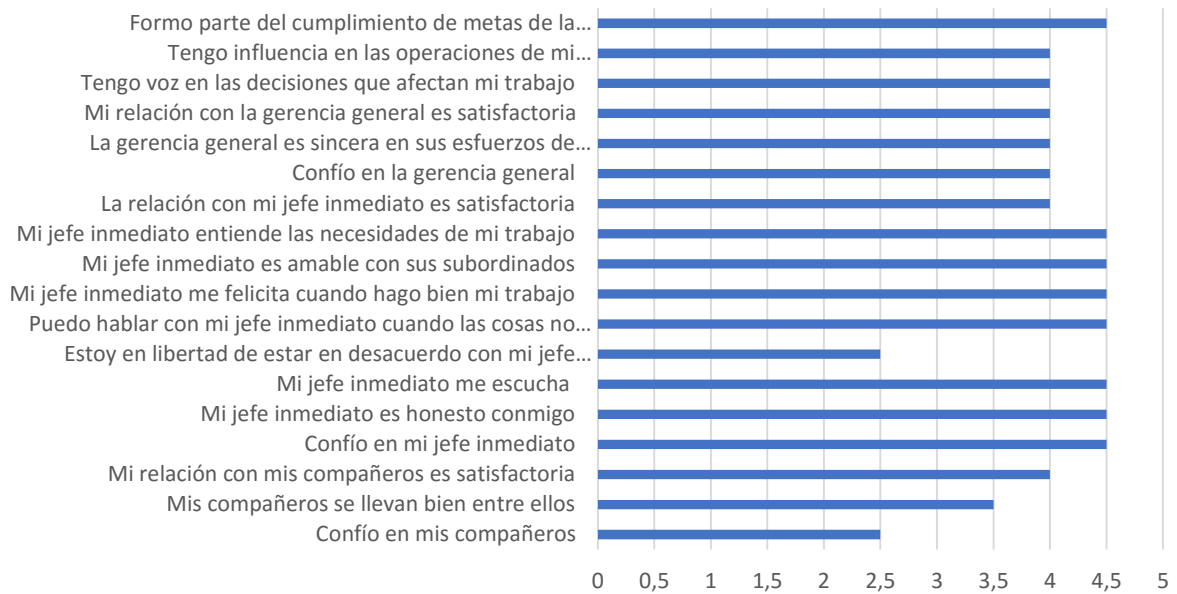


Figura 22 Relaciones Organizacionales en la alta dirección

Lo que se puede evidenciar en la ilustración 20 es que las relaciones organizacionales dentro de la alta dirección presentan problemas, los cuales están basados en la falta de confianza entre colaboradores; no hay apertura para intercambiar ideas entre los colaboradores de la alta dirección. Las relaciones que se forman en la organización son importantes para el cumplimiento de metas y el trabajo en equipo como lo menciona Claudia Celis (2014).

Canales de Comunicación

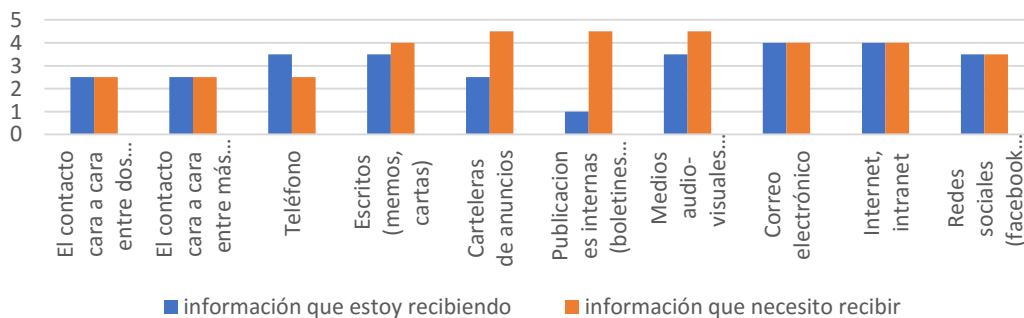


Figura 23 Canales de Comunicación en la alta dirección

La alta dirección recibe más información de la necesaria a través del teléfono, esto se da debido a que todos los supervisores y jefes de departamentos cuentan con teléfonos (celulares) brindados por la misma organización; sin embargo, se produce un exceso en este canal. Esto responde a las ventajas que brinda como retroalimentación inmediata, una comunicación más persuasiva y de bajo costo (Mejías & Valdebenito, 2013). Por otra parte,

para la alta dirección es importante que se brinde mayor comunicación a través de canales escritos debido a las ventajas que tiene como la uniformidad de políticas y procedimientos.

Nivel de satisfacción de la comunicación

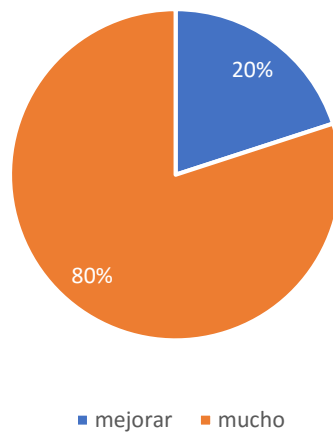


Figura 24 Nivel de satisfacción en la alta dirección

Se evidencia que en alta dirección están muy satisfechos con la comunicación interna, ya que son los encargados de transmitir la mayor cantidad de información en la empresa; sin embargo, la alta dirección reconoce que se debe mejorar la comunicación organizacional en un 20%.

Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas

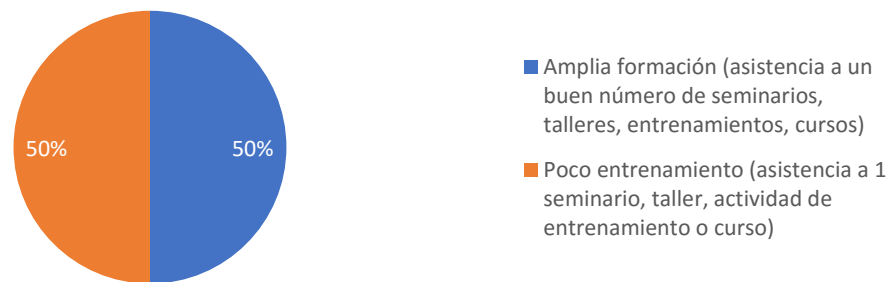


Figura 25 Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas en la alta dirección

La percepción de los colaboradores que forman parte de la alta dirección es distinta ya que manifiestan que, sí se ha recibido amplia formación para mejorar sus habilidades comunicativas; por otra parte, se dice haber recibido poco entrenamiento. Esto quiere decir que la capacitación brindada no cumplió con el objetivo de entrenar a los colaboradores correctamente, por lo tanto, no se encuentran satisfechos con la formación recibida.

1.2 Mandos Medios

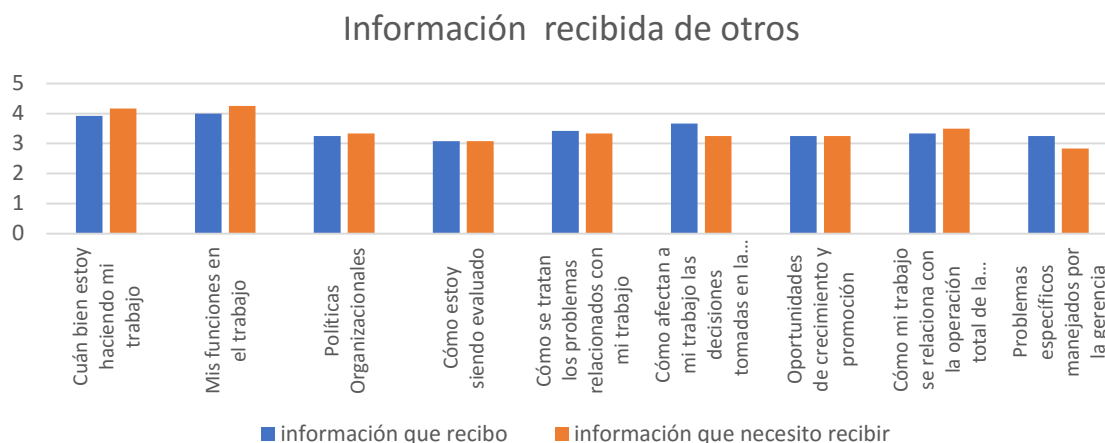


Figura 26 Información recibida de otros en los mandos medios

Los mandos medios tienen la percepción de recibir una buena cantidad de información; sin embargo, se puede observar que esperan mejorar principalmente en aspectos de retroalimentación, con el fin de saber lo que aportan a la empresa y si el trabajo que realizan está siendo desarrollado correctamente reforzando varios aspectos como la buena comunicación, las relaciones y el buen clima. Acosta y Calzadilla (2016).

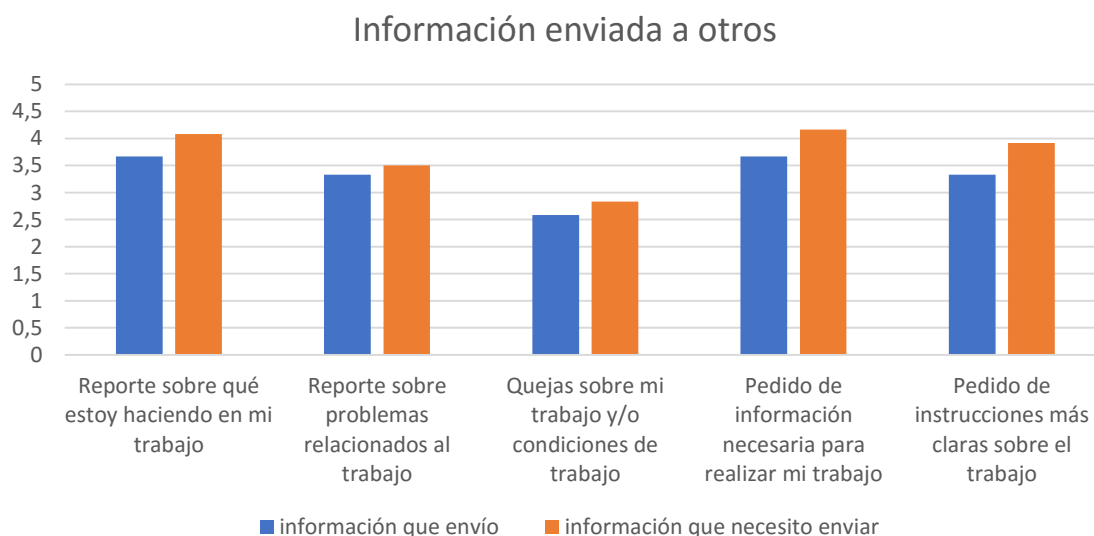


Figura 27 Información enviada a otros en los mandos medios

Para los mandos medios es importante enviar mayor información, esto se relaciona a que necesitan mayor apertura para transmitir las necesidades de los colaboradores que se encuentran a su cargo, lo que resulta relevante ya que permitirá que los colaboradores puedan mejorar sus condiciones en el lugar de trabajo.

Seguimiento de la información

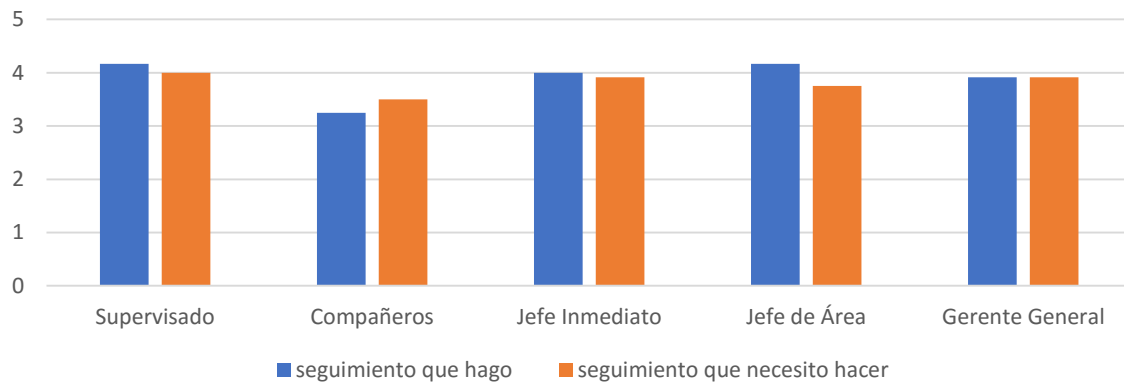


Figura 28 Seguimiento de la información en los mandos medios

En cuanto al seguimiento de la comunicación se observa que no hay una diferencia relevante, esto responde a que, como se presentó anteriormente, los colaboradores de los mandos medios reciben y envían información en un tiempo adecuado, lo cual ayuda a su trabajo.

Fuentes de Información

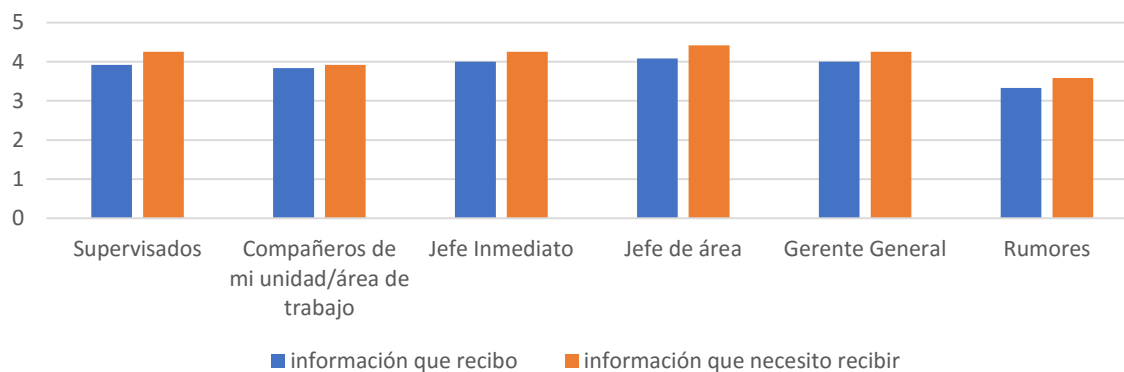


Figura 29 Fuentes de Información en los mandos medios

Se puede observar que las distintas fuentes de información transmiten gran cantidad de información; las brechas no tienen mayor diferencia; sin embargo, para los mandos medios es importante recibir mayor cantidad de información de todas las fuentes con el fin de gestionar todos los requerimientos necesarios para la empresa. Según Marisol Gómez, esto ayuda a generar una buena comunicación entre colaboradores permitiendo el cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales (Gómez, 2007).

Relaciones Organizacionales



Figura 30 Relaciones Organizacionales en los mandos medios

Los mandos medios sienten que forman parte del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Sin embargo, no tienen buenas relaciones entre sí debido a la falta de confianza entre compañeros. Por otra parte, no hay buena retroalimentación que permita que los superiores reconozcan el desempeño de los mandos medios y la importancia de estos en la empresa (Celis, 2014).

Canales de Comunicación

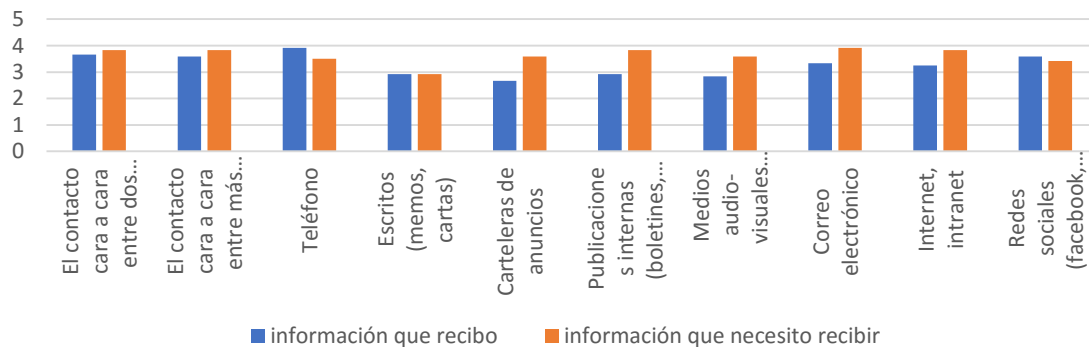


Figura 31 Canales de Comunicación en los mandos medios

Los mandos medios necesitan recibir mayor información a través de la cartelera de anuncios y publicaciones internas; además, los canales escritos, como apoyo a las solicitudes requeridas en la organización; además, los escritos tienen una cuidadosa preparación que permite un envío uniforme y masivo e incluso puede reducir costos (Mejías & Valdebenito, 2013).

Satisfacción de Comunicación organizacional

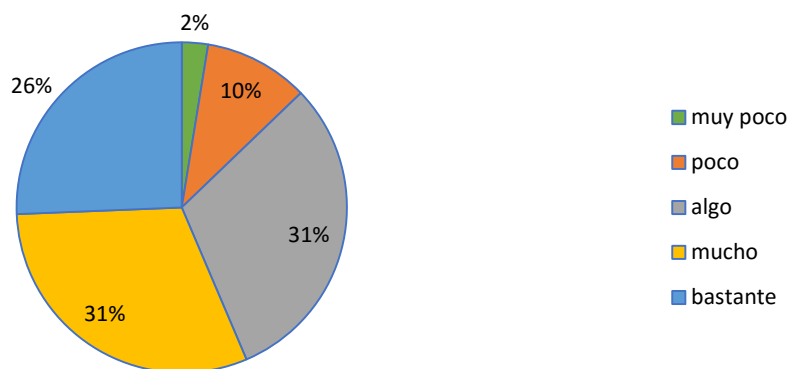


Figura 32 Satisfacción de la Comunicación organizacional en los mandos medios

Lo que se observa en el gráfico es que el 26% se encuentran bastante satisfechos. Para los mandos medios la comunicación organizacional debe mejorar como parte fundamental en el desarrollo de la empresa. solo el 2% de colaboradores de los mandos medios se encuentran muy poco satisfechos debido a que reciben gran cantidad de información de la alta dirección.

Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas

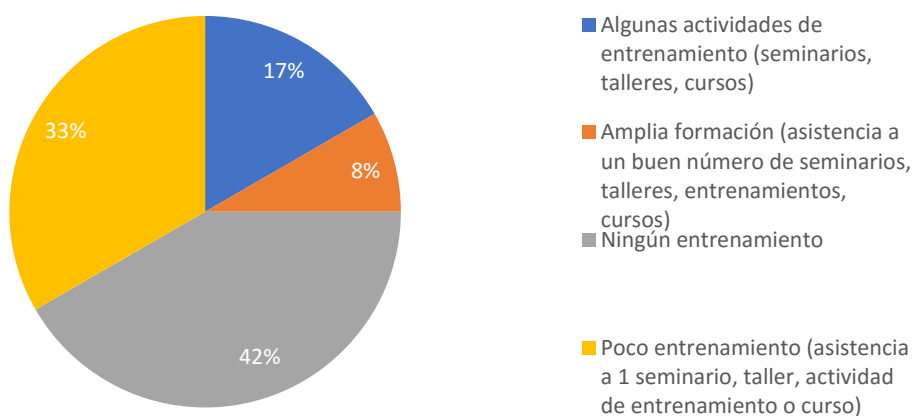


Figura 33 Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas en los mandos medios

El 8% de colaboradores manifiesta haber recibido una amplia formación en cuanto a sus habilidades comunicativas, mientras que el 42% dice no haber recibido ningún tipo de entrenamiento. Estos resultados indican que se debe trabajar en mejorar las habilidades comunicativas de los mandos medios ya que deben transmitir información precisa y oportuna tanto a la alta dirección como a los supervisores y operativos que se encuentran a su cargo.

1.3 Supervisor de Primera Línea

Información recibida de otros

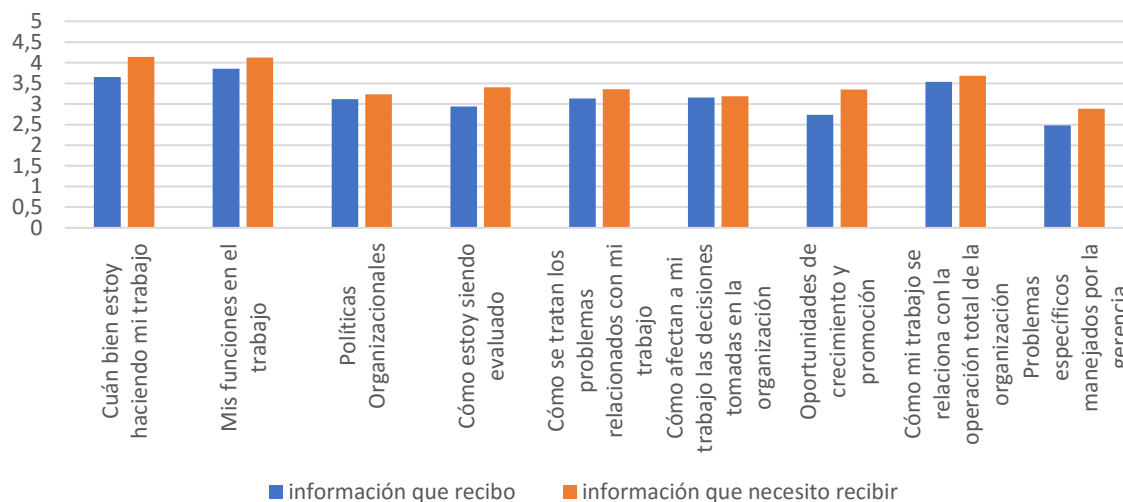


Figura 34 Información recibida de otros en supervisores

Se puede observar que la retroalimentación y el tipo de evaluación para los supervisores de primera línea es importante, esperan recibir mayor información acerca de dichos temas. Los colaboradores deben tener claro la forma en que son evaluados por sus superiores, con el fin de lograr una buena retroalimentación que permita corregir los aspectos necesarios y reforzar otros (Acosta & Calzadilla, 2016).

Información enviada a otros

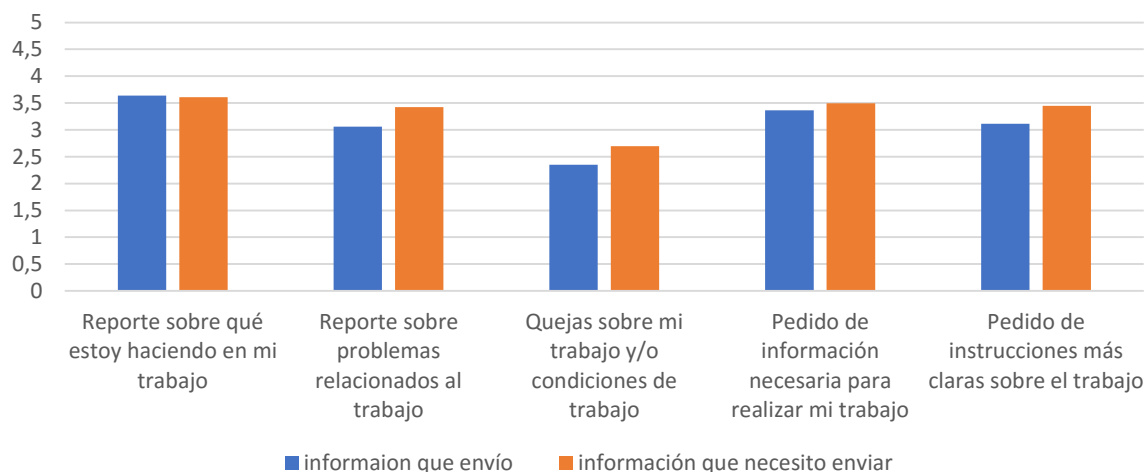


Figura 35 Información enviada a otros en supervisores

Para los colaboradores de primera línea es importante informar a sus superiores acerca de los problemas que se relacionan específicamente con su trabajo. Al transmitir las novedades laborales e instrucciones claras se puede corregir los problemas del entorno para que los colaboradores puedan trabajar en ambientes cómodos basados en una buena comunicación.

Seguimiento de Información

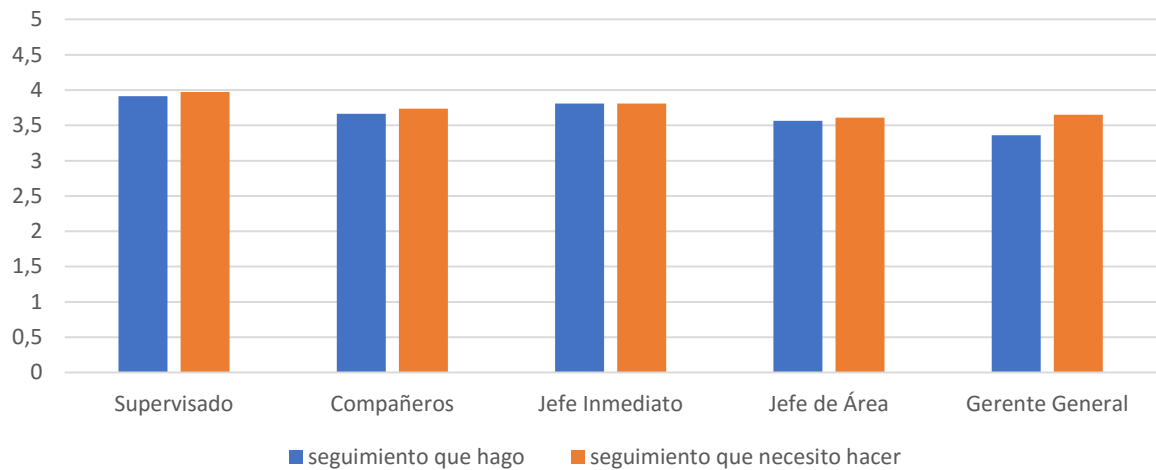


Figura 36 Seguimiento de Información en supervisores

La percepción en el equipo de supervisores es que Se debe hacer un mayor seguimiento a la comunicación que se da con la gerencia general. Esto responde a que no hay una comunicación directa, por lo que los requerimientos solicitados no son aprobados con rapidez.

Fuentes de Información

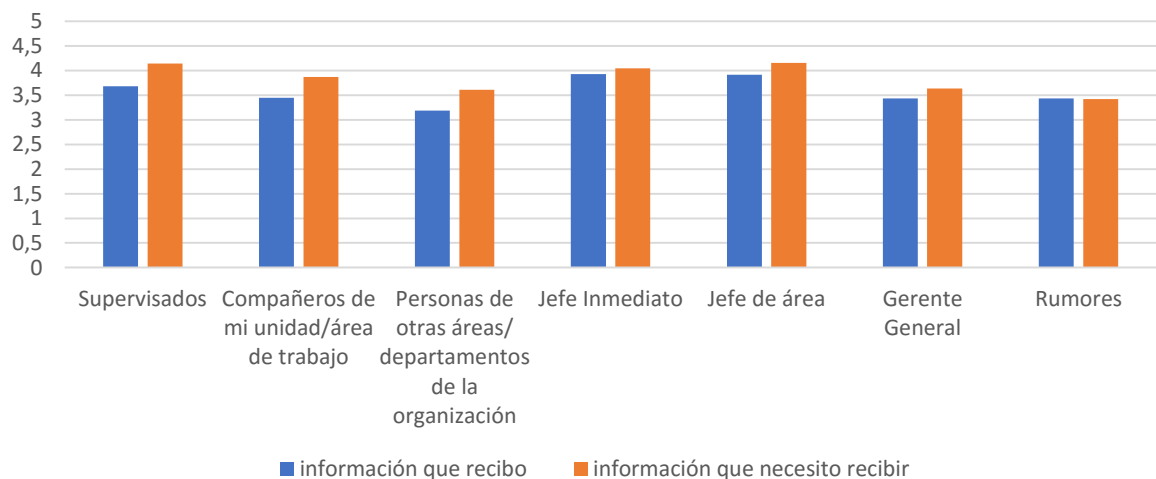


Figura 37 Fuentes de Información en supervisores

Los supervisores de primera línea necesitan recibir mayor información de sus supervisados, para saber que las instrucciones que reciben son claras y que el trabajo realizado está bien hecho. Por otra parte, tener una buena comunicación con los colaboradores de las otras áreas permite que los supervisores sepan todo lo que ocurre en la organización y se cumplan los objetivos organizacionales, lo que se relaciona directamente a un buen clima y una buena productividad (Gómez, 2007).

Relaciones Organizacionales



Figura 38 Relaciones Organizacionales en supervisores

Lo que se puede observar en el gráfico es que hay oportunidades de mejora ya que la mayoría de los promedios se encuentran en la media; además, se manifiesta que no hay la suficiente apertura entre colaboradores y supervisores lo que repercute en las relaciones organizacionales, dichos problemas organizacionales afectan a la comunicación, producción y al ambiente laboral de la empresa (Celis, 2014).

Canales de Comunicación

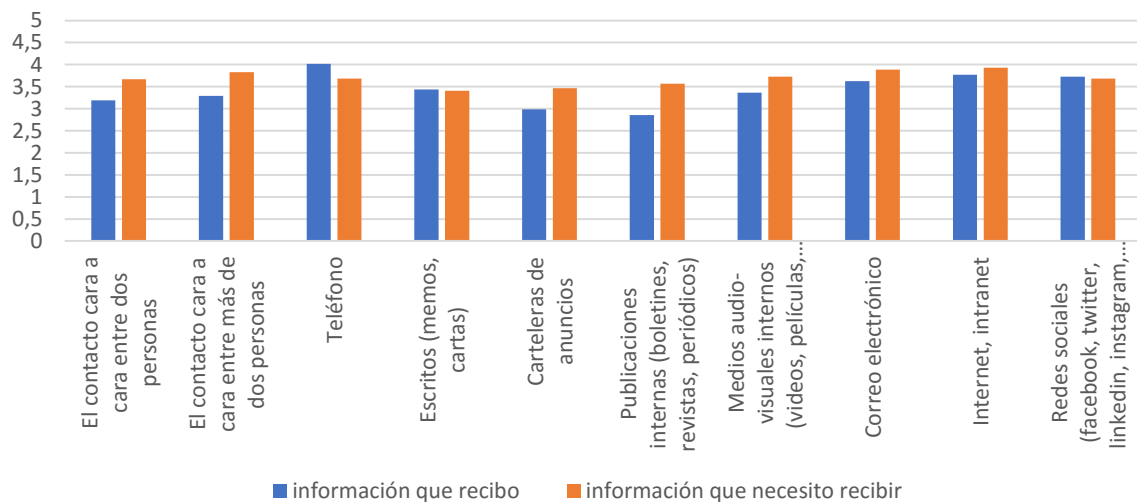


Figura 39 Canales de Comunicación en supervisores

Los colaboradores manifiestan que necesitan recibir mayor información de manera oral ya que así el mensaje va a ser claro. Por otra parte, esperan mejorar las carteleras, las cuales son de gran relevancia para informar políticas u objetivos de la organización. Además,

permiten tener una constancia de las instrucciones impartidas por los superiores o las compartidas con sus subordinados (Mejías & Valdebenito, 2013).

Satisfacción de Comunicación organizacional

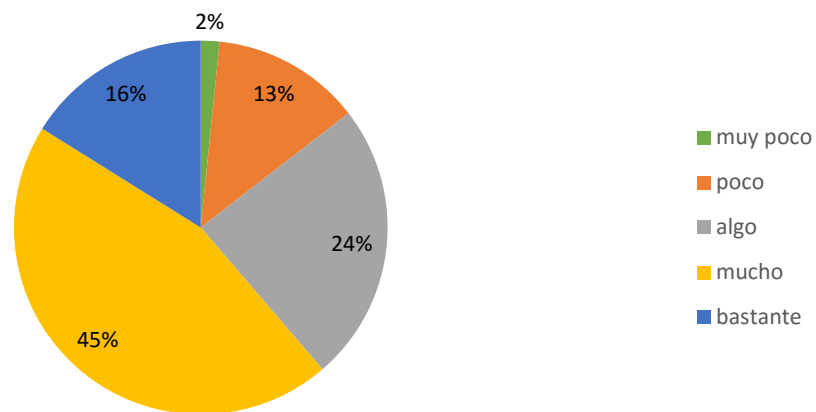


Figura 40 Satisfacción de Comunicación organizacional en supervisores

El 2% de supervisores de primera línea manifiestan estar muy poco conformes con la comunicación organizacional, mientras que, el 16% se encuentra bastante satisfecho, el 45% (mucho) representa al mayor porcentaje de satisfacción acerca de la comunicación organizacional. Estos porcentajes muestran que no hay un buen intercambio de información en la empresa y que para los supervisores de primera línea se debe mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional.

Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas

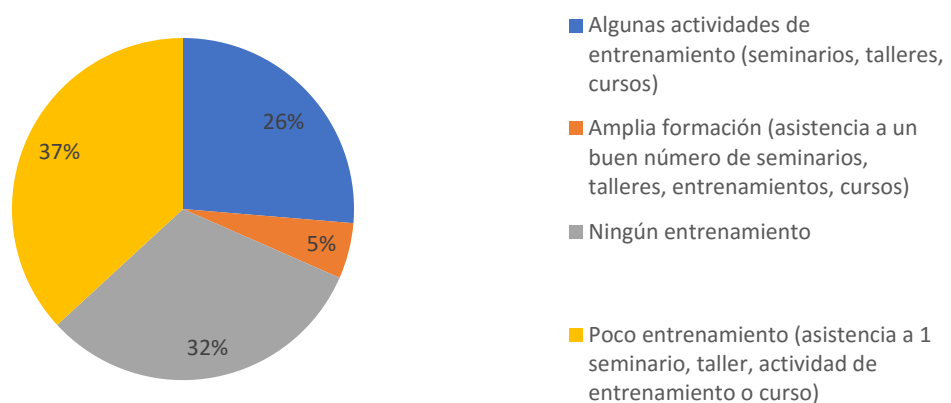


Figura 41 Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas en supervisores

El 5% de los supervisores de primera línea manifiesta que han recibido amplia formación acerca de sus habilidades, mientras que el 37% de colaboradores dice que tuvo algún tipo de formación en comunicación; sin embargo, se muestra una carencia en

habilidades comunicativas por parte de los supervisores, cabe tomar en cuenta que, esta es una competencia de gran relevancia que los supervisores deben desarrollar ya que deben transmitir instrucciones claras a los colaboradores que se encuentran a su cargo

1.4 Operativos

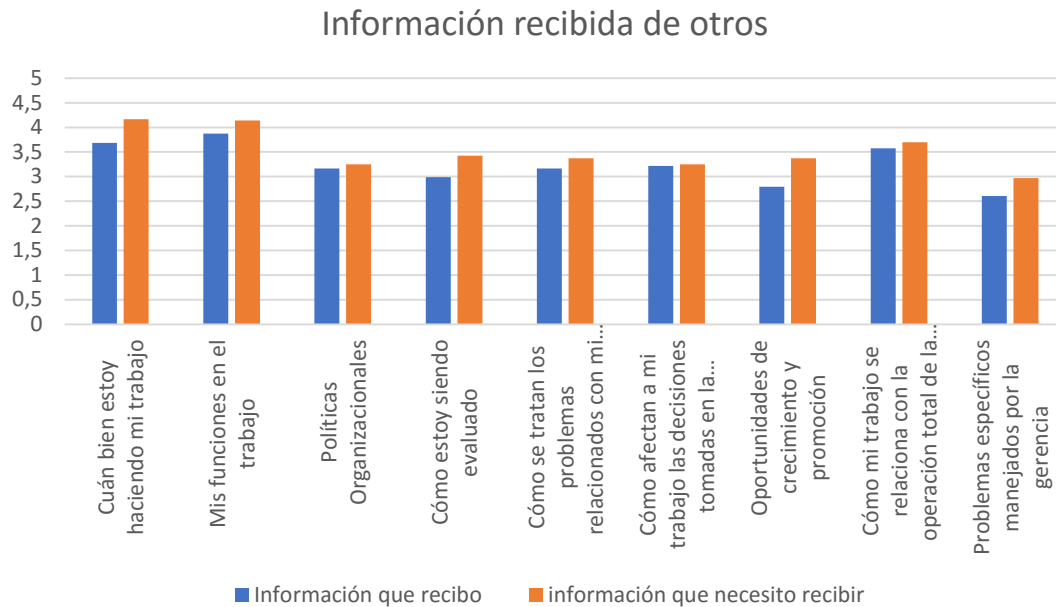


Figura 42 Información recibida de otros nivel-operativos

Lo que se puede observar en el gráfico es que la brecha entre la cantidad de información que se recibe y la que se debe recibir no tiene gran diferencia; sin embargo, los colaboradores de la parte operativa necesitan obtener más información que la que en la actualidad tienen con el fin de mejorar su productividad laboral lo que se genera a través de una buena comunicación organizacional. Lo que principalmente esperan es recibir mayor retroalimentación del trabajo que se realiza y lo que deben hacer (Acosta & Calzadilla, 2016).

Información enviada a otros

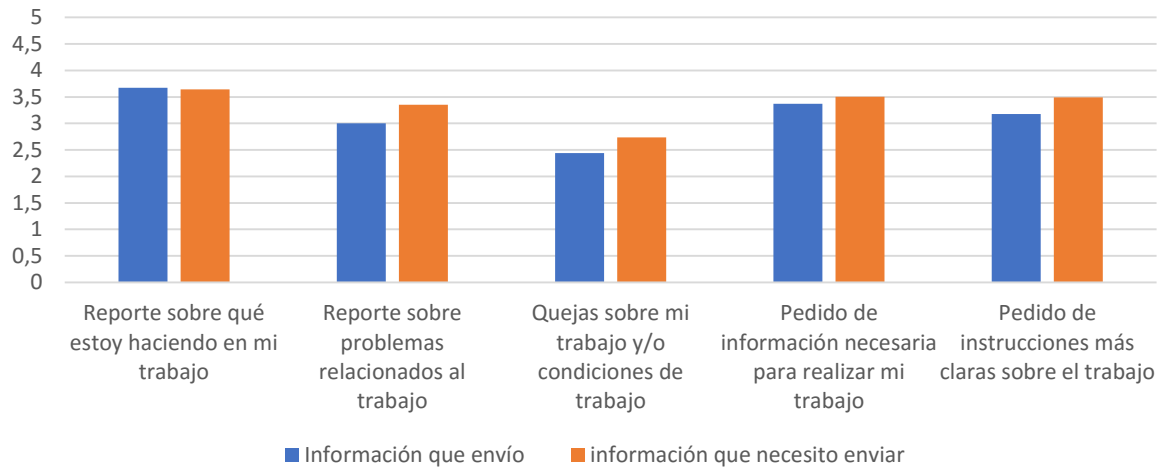


Figura 43 Información enviada a otros nivel-operativos.

Los colaboradores de la parte operativa de la organización necesitan enviar más información, para los cuales es importante informar los problemas que enfrenten en el trabajo, tales como, las condiciones laborales las cuales son fundamentales para su desarrollo. Por otra parte, se puede mencionar que los colaboradores esperan contar con mayor apertura de sus superiores para expresarse y pedir más instrucciones acerca del trabajo a realizar.

Seguimiento de información

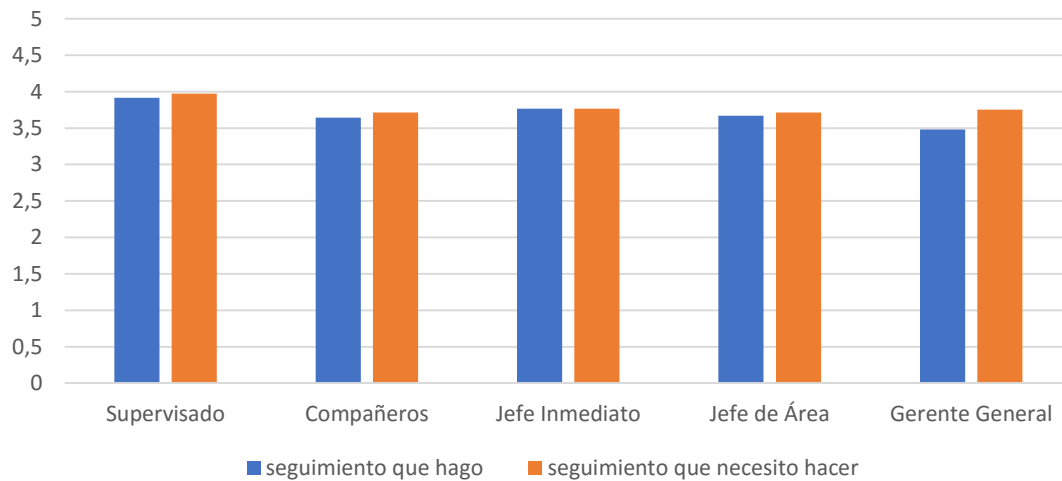


Figura 44 Seguimiento de información en operativos

No se observa mayor diferencia entre las brechas del seguimiento de la información; sin embargo, se debe realizar un mayor seguimiento a la gerencia, debido a que la alta dirección es la encargada de aprobar todos los requerimientos solicitados en la parte operativa.

Fuentes de Información

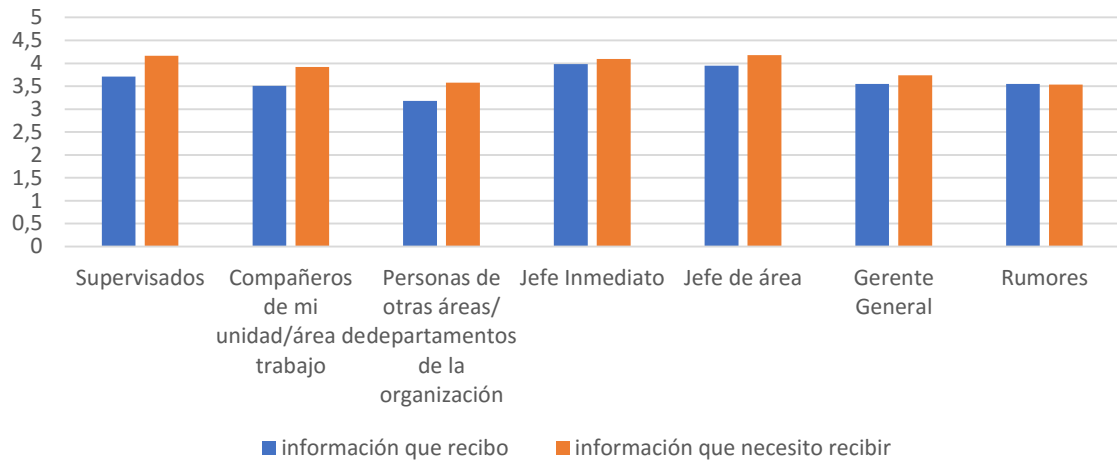


Figura 45 Fuentes de Información en operativos

Lo que se puede apreciar en el gráfico es que los colaboradores necesitan recibir mayor información de todas las fuentes de su entorno más cercano, es decir, mayor comunicación entre el colaborador, el jefe inmediato y los compañeros de área (Gómez, 2007).

Relaciones Organizacionales



Figura 46 Relaciones Organizacionales en operativos

Las relaciones organizacionales presentan oportunidades de mejora en la confianza entre compañeros. Es importante mejorar la relación con los jefes, tener mejor interacción y gestionar mayor comunicación entre el sector operativo y la alta dirección lo que permitirá que los operarios sepan el trabajo que esta realiza para generar beneficios y buen ambiente laboral entre sus colaboradores (Celis, 2014).

Canales de Comunicación

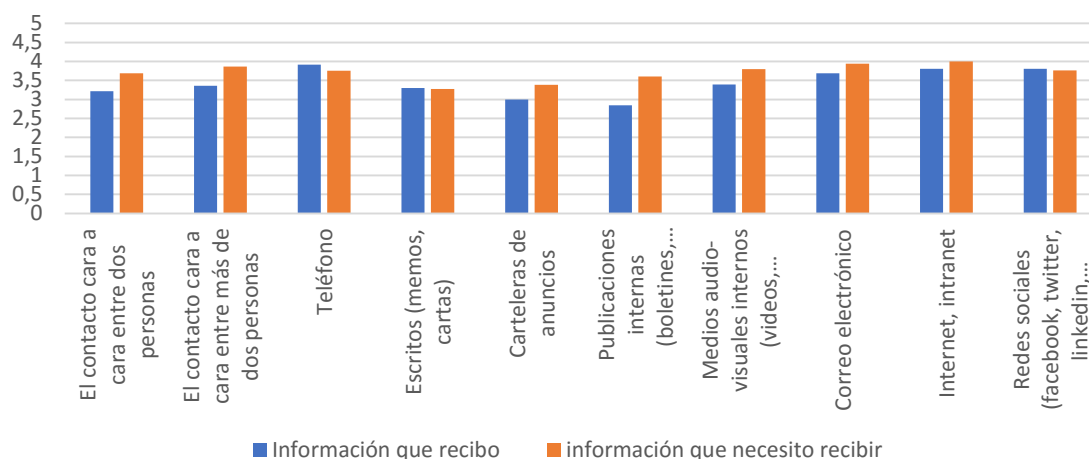


Figura 47 Canales de Comunicación en operativos

Para los colaboradores operativos es relevante recibir información a través de distintas publicaciones internas, dan importancia a los canales orales como el contacto cara a cara debido a la gran cantidad de trabajo técnico que realizan y para el cual se necesita instrucciones específicas, exactas y claras. Otros de los canales para tomar en cuenta son: las publicaciones internas, correos electrónicos y medios audio-visuales (Mejías & Valdebenito, 2013).

Satisfacción de Comunicación organizacional

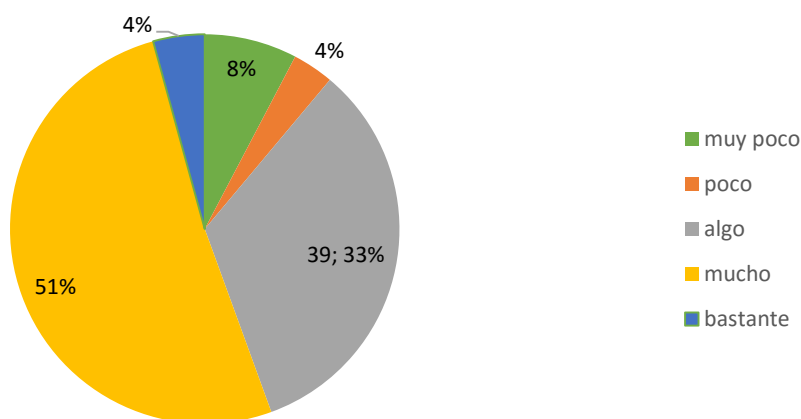


Figura 48 Satisfacción de Comunicación organizacional nivel-operativos

Para los colaboradores operativos el nivel de satisfacción equivale a mucho (51%), siendo el valor más alto, mientras que, el 8% hace referencia a que existe muy poco nivel de satisfacción en cuanto a la comunicación organizacional. Por otra parte, el 4% de colaboradores dice estar bastante satisfechos, sin embargo, es importante trabajar en mejorar el nivel de satisfacción, con el fin de que los colaboradores tengan mayores porcentajes ya que esto va a beneficiar a los colaboradores y a la organización.

Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas

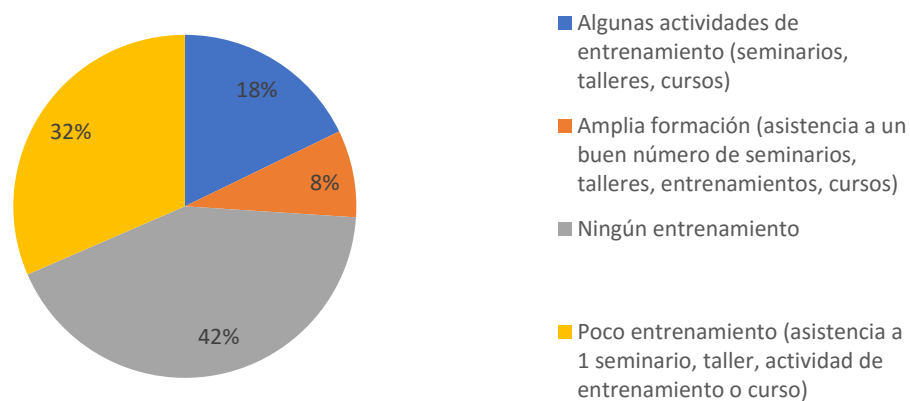


Figura 49 Entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas en operativos

Los colaboradores manifiestan que en su mayoría no han recibido el suficiente entrenamiento para mejorar sus habilidades comunicativas (42%). Por otra parte, el 8% de colaboradores manifiesta haber recibido amplia formación; sin embargo, el porcentaje de colaboradores capacitados es mínimo y repercute con los procesos de comunicación organizacionales. Por lo tanto, se puede concluir que las habilidades comunicativas de los colaboradores no han tenido el entrenamiento necesario y la organización no ha trabajado en el desarrollo de estas competencias en el sector operativo de la empresa.

2 Análisis de preguntas por cada ítem.

2.1 Satisfacción general de comunicación organizacional

Satisfacción de la comunicación

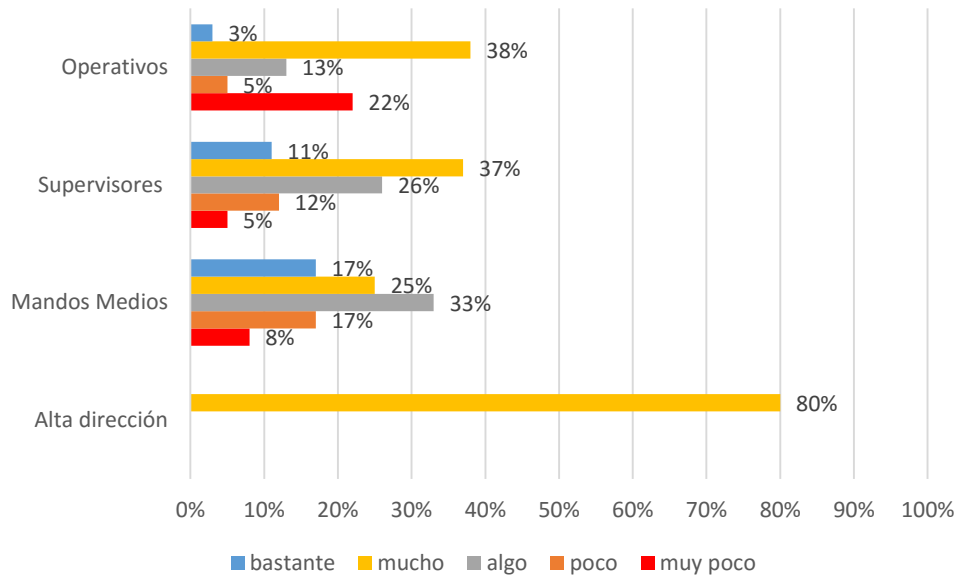


Figura 50 Satisfacción general de comunicación por niveles

El gráfico que evalúa a través de la escala de LIKERT, muestra que la satisfacción de todos los colaboradores equivale a (mucho). Sin embargo, se debe mejorar varios aspectos en todos los sectores de la empresa ya que solo la alta dirección tiene índice alto de satisfacción. Mientras que los colaboradores que se encuentran bastante satisfechos son el 17% de los mandos medios, por otra parte, el 33% de mandos medios se encuentra algo satisfecho y el 8% muy poco satisfecho. En lo que se refiere a los operativos y supervisores en su mayoría están muy satisfechos con un 38% y 37% respectivamente. Solo el 3% y 11% están bastante satisfechos y el 22% y 5% son los colaboradores que están muy poco satisfechos.

2.2 Entrenamiento para mejorar habilidades comunicativas.

Entrenamiento de habilidades comunicativas

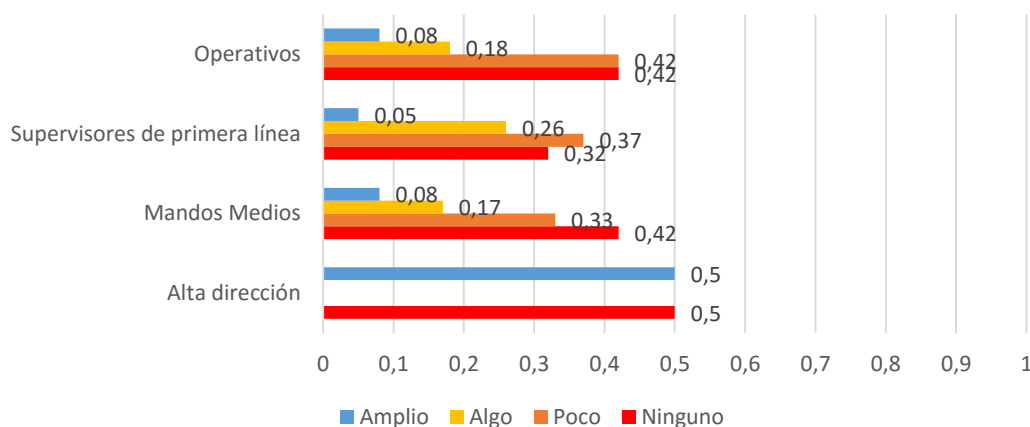


Figura 51 . Entrenamiento de habilidades comunicativas por sectores

Los colaboradores de la alta dirección no han recibido una adecuada capacitación, por lo tanto, el 50% tiene la percepción de no haber sido entrenados y el otro 50% percibe haber sido entrenado ampliamente. Ningún sector ha sido entrenado adecuadamente, como se observa en la parte operativa y mandos medios el 42% respectivamente dice no haber sido entrenada o recibido poca información, siendo el 8% el que ha recibido amplio entrenamiento. Mientras que, los supervisores han recibido poca información que no ha cumplido con las necesidades de los colaboradores como lo manifiesta el 37%. En contraste, el 5% de supervisores si ha recibido amplia capacitación.

2.3 Información recibida de otros.

Cuán bien estoy haciendo mi trabajo

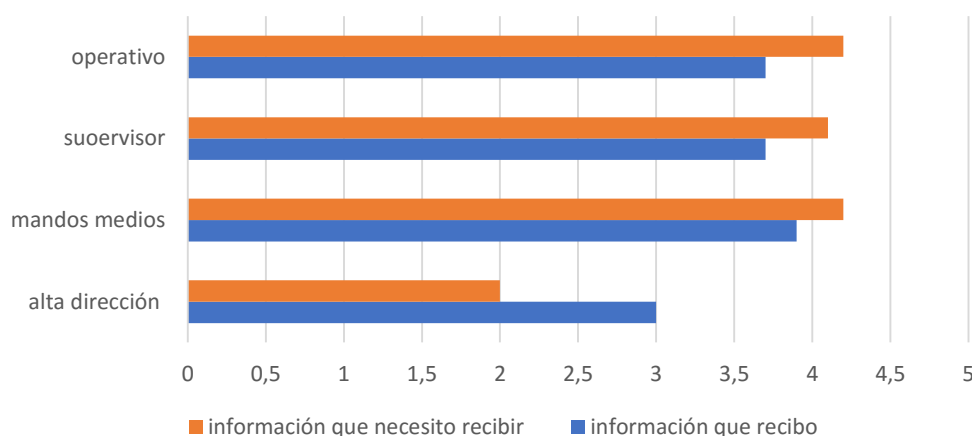


Figura 52 Cuán bien estoy haciendo mi trabajo

En la mayoría de los sectores de la empresa se observa que es necesario recibir mayor información, acerca del trabajo, con el fin de generar confianza en los colaboradores, mientras tanto, la alta dirección debe recibir menos información para evitar un exceso de comunicación que puede no ser relevante.

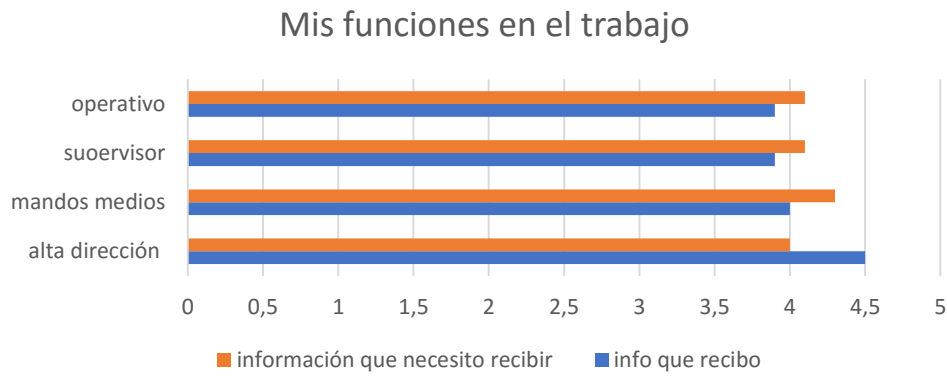


Figura 53 Mis funciones en el trabajo

Los colaboradores de la parte operativa, supervisores y mandos medios necesitan mayor información sobre las funciones de su trabajo, la falta de comunicación puede hacer que algunos colaboradores realicen funciones de otros, lo que va a afectar la rapidez de los procesos de la empresa. Mientras que a la alta dirección se da mayor información relacionada a las funciones, esto hace que participe en todos los procesos de la organización.



Figura 54 Políticas Organizacionales

En cuanto a las políticas de la organización las brechas no presentan gran diferencia; sin embargo, es importante que se transmitan claramente las políticas de la empresa lo que permite que todos los colaboradores trabajen por cumplir los objetivos organizacionales.

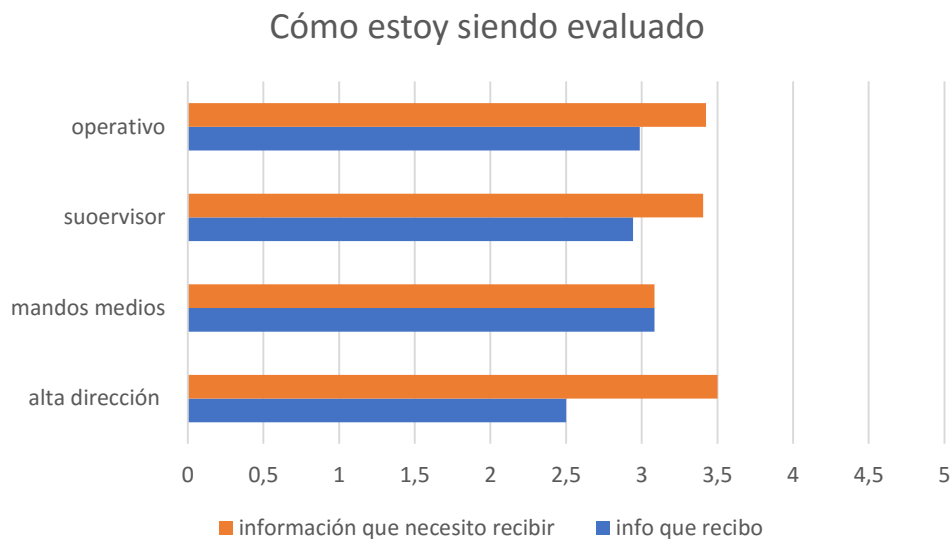


Figura 55 Cómo estoy siendo evaluado

Los mandos medios tienen claro como son evaluados, mientras que los supervisores, operativos y alta dirección necesitan mayor información principalmente sobre los parámetros que son tomados en cuenta para evaluar su desempeño.

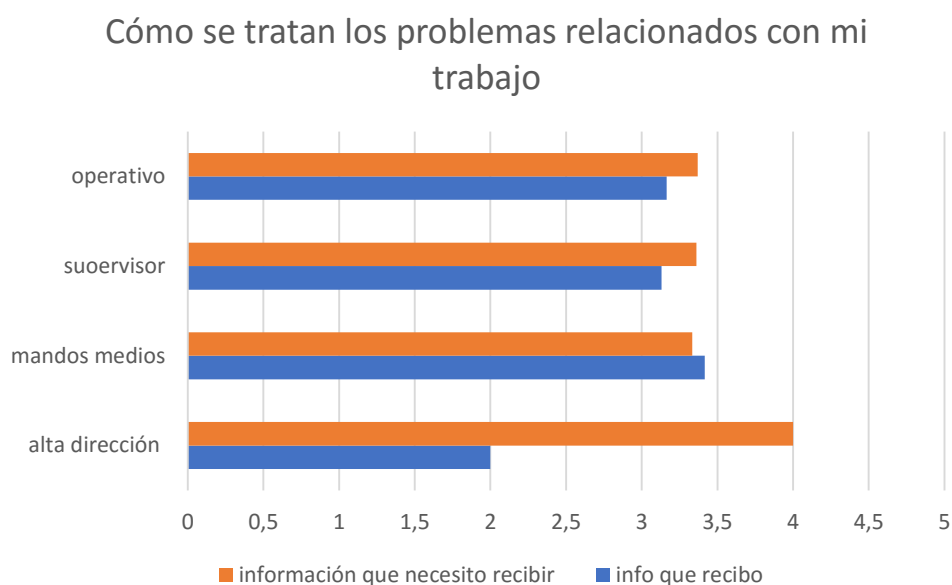


Figura 56 Cómo se tratan los problemas relacionados con mi trabajo

La alta dirección necesita recibir gran cantidad de información sobre las soluciones que se toman en la empresa para los problemas que pueden ocurrir, esto responde a que la mayor parte de decisiones administrativas son tomadas por una sola persona. Esto se traduce a toda la organización por lo que solo los mandos medios reciben más información de la alta dirección mientras que en los supervisores y operativos no hay la información suficiente.

Cómo afectan a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización

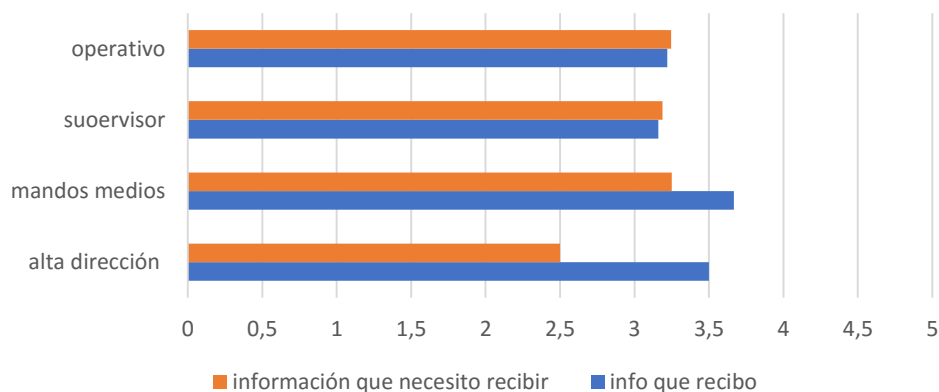


Figura 57 Cómo afectan a mi trabajo las decisiones tomadas en la organización

Lo que se puede observar es que hay un exceso de información en la alta dirección y mandos medios, en la alta dirección hay un exceso de información debido a que todas las decisiones de toda la empresa son tomadas dentro de la alta dirección y compartidas a los mandos medios, más no socializadas con todos los sectores de la organización.

Oportunidades de crecimiento y promoción

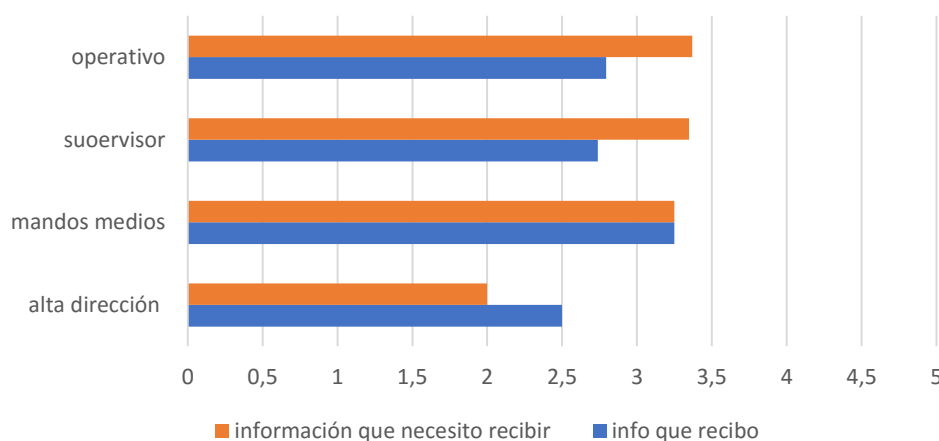


Figura 58 Oportunidades de crecimiento y promoción

Se puede observar que los operativos y supervisores no cuentan con la información necesaria, lo que puede afectar al desempeño de los niveles más bajos de la organización, ya que no se refuerza el sentido de pertenencia en los colaboradores ni las posibilidades de desarrollo de los colaboradores como incentivo.

Cómo mi trabajo se relaciona con la operación total de la organización

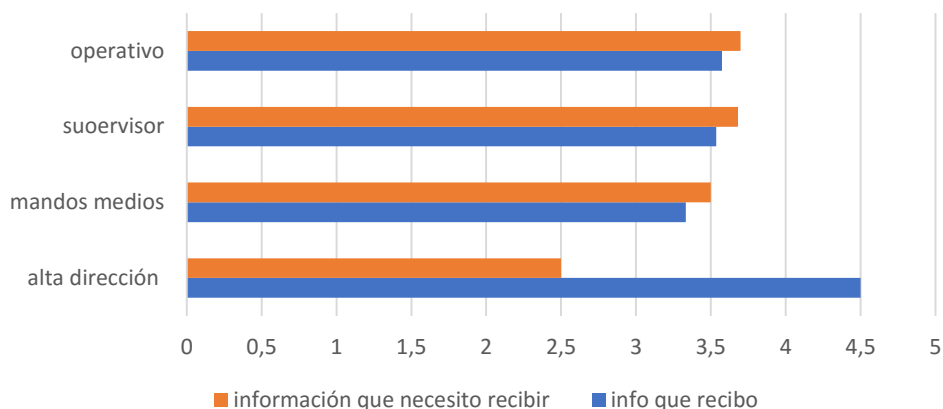


Figura 59 Cómo mi trabajo se relaciona con la operación total de la organización

La alta dirección tiene un exceso de comunicación, es decir, los colaboradores retroalimentan acerca de la gestión de la alta dirección, además esperan que todos los problemas o requerimientos sean solucionados por la alta dirección, mientras que, en los demás sectores, se necesita mayor información de la importancia de su trabajo.

Problemas específicos manejados por la gerencia

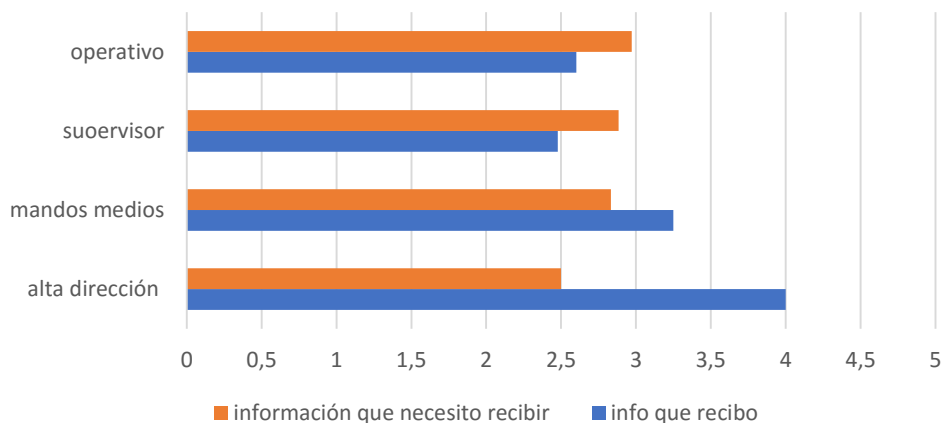


Figura 60 Problemas específicos manejados por la gerencia

Lo que se observa es que la alta dirección tiene un exceso de información, por lo tanto, la alta dirección se encarga de resolver todos los problemas de la organización. Sin embargo, en los niveles operativos y de supervisores no se tiene el conocimiento suficiente de la gestión de la alta dirección al momento de resolver los problemas ocurridos en la organización.

2.4 Información enviada a otros.

Reporte sobre qué estoy haciendo en mi trabajo

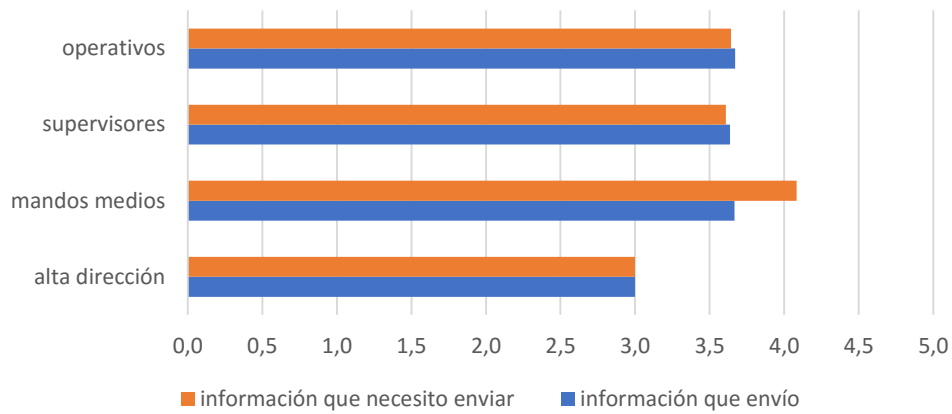


Figura 61 Reporte sobre qué estoy haciendo en mi trabajo

En lo que se refiere a la cantidad de información que se envía se observa que los mandos medios necesitan enviar mayor información ya que son los que comunican a la alta dirección con toda la organización y viceversa acerca de cualquier novedad en el trabajo. En los demás niveles de la empresa las brechas no presentan una diferencia relevante.

Reporte sobre problemas relacionados al trabajo

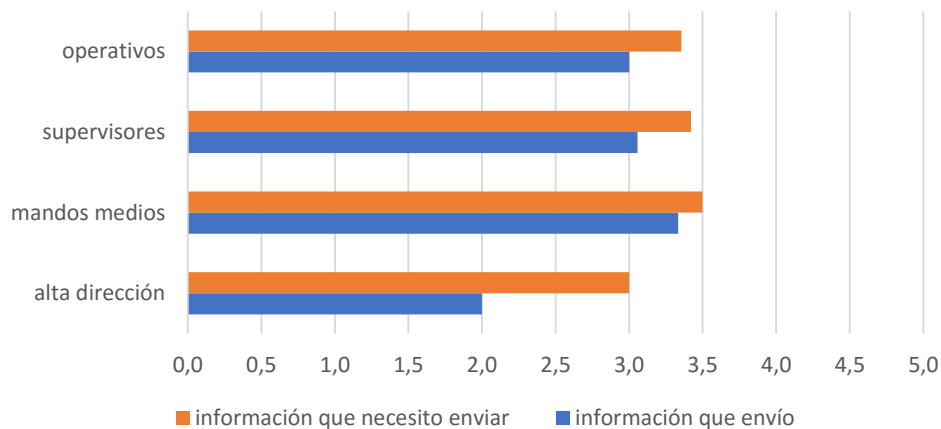


Figura 62 Reporte sobre problemas relacionados al trabajo

Se observa que todos los colaboradores de la organización necesitan enviar mayor información sobre los problemas del trabajo, esto es de gran relevancia debido a que interfiere directamente con la productividad de la empresa. La diferencia más significativa se encuentra en la alta dirección y esto ocurre debido a que participa en todos los procesos y proyectos u obras de la empresa por lo que tiene que comunicar a los encargados acerca de cualquier novedad.

Quejas sobre mi trabajo y/o condiciones de trabajo

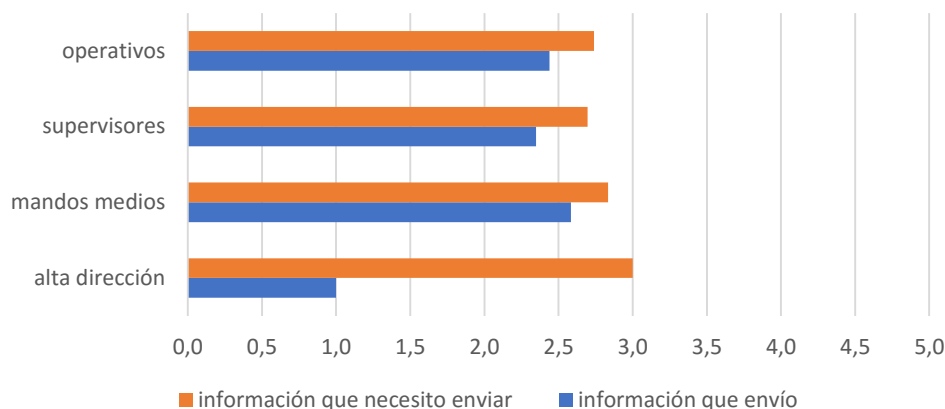


Figura 63 Quejas sobre mi trabajo y/o condiciones de trabajo

Todos los colaboradores necesitan enviar mayor cantidad de información, es importante que los colaboradores se encuentren conformes con sus condiciones de trabajo para tener un mejor desempeño. La alta dirección es el sector de la empresa que necesita enviar mayor información, esto se refiere a una mejor comunicación entre la gerencia general y la presidencia ejecutiva para mejorar las condiciones administrativas en la gerencia.

Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo

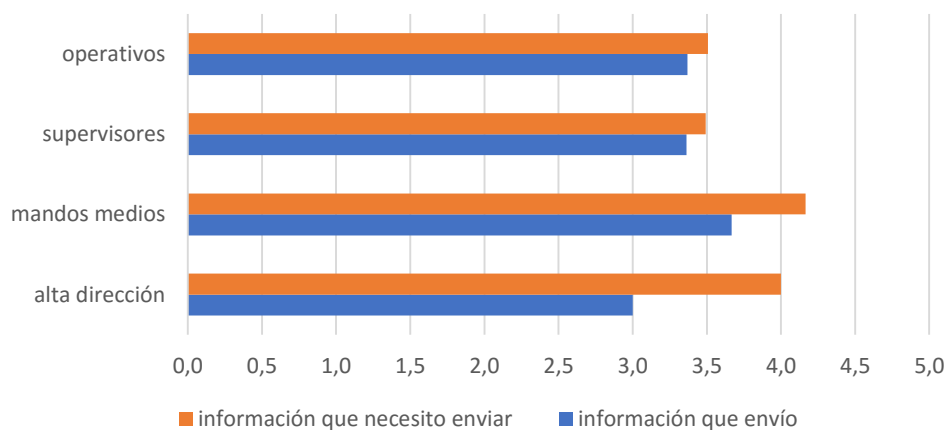


Figura 64 Pedido de información necesaria para realizar mi trabajo

Se puede observar que los niveles altos de la empresa necesitan enviar mayor información, esta necesidad ocurre debido a que los altos niveles forman parte de todos los procesos y toma de decisiones de la empresa, por lo tanto, requieren transmitir gran cantidad de instrucciones para realizar todas las gestiones de la empresa.

Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo

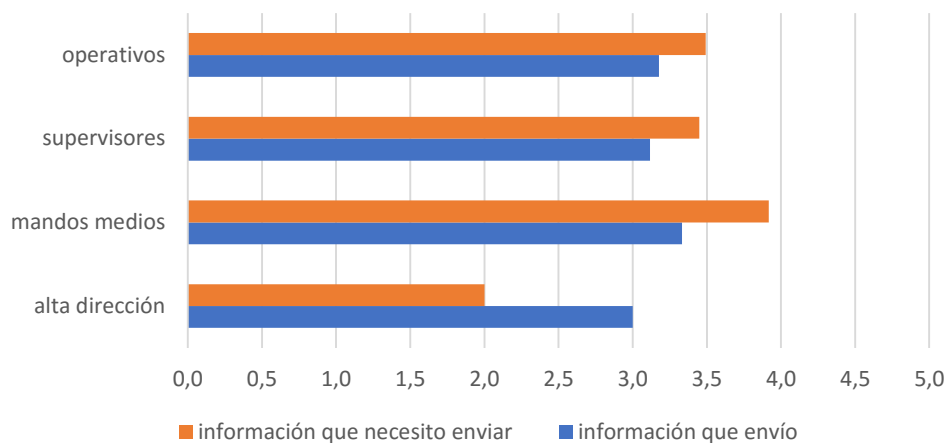


Figura 65 Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo

La alta dirección tiene un exceso de comunicación en cuanto a instrucciones, debido a que se encarga de todos los procesos de la empresa, mientras que, los otros niveles necesitan pedir gran cantidad de instrucciones con el fin de tener claro el trabajo a realizar.

2.5 Seguimiento de la información

Supervisado

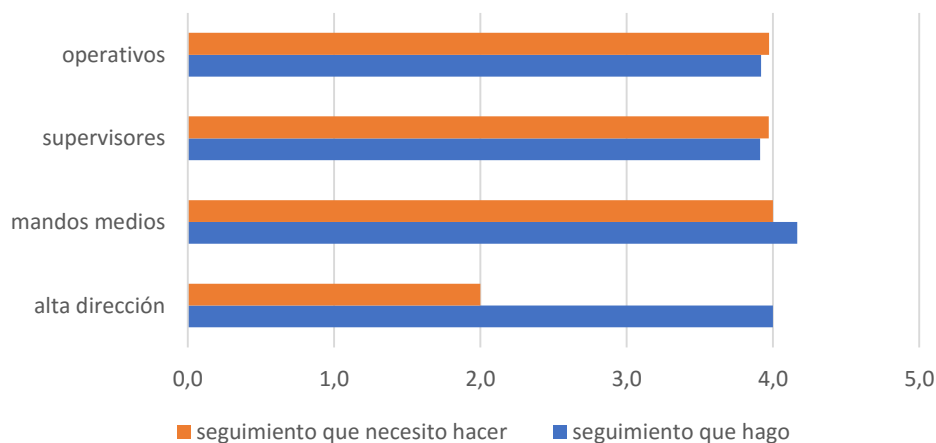


Figura 66 Supervisado

Solo se observa una brecha relevante en cuanto a la alta dirección, teniendo como objetivo estar al tanto de todos los procesos de la empresa. Esto puede afectar el desarrollo de la organización ya que los requerimientos importantes no son atendidos a tiempo debido a la cantidad de información.

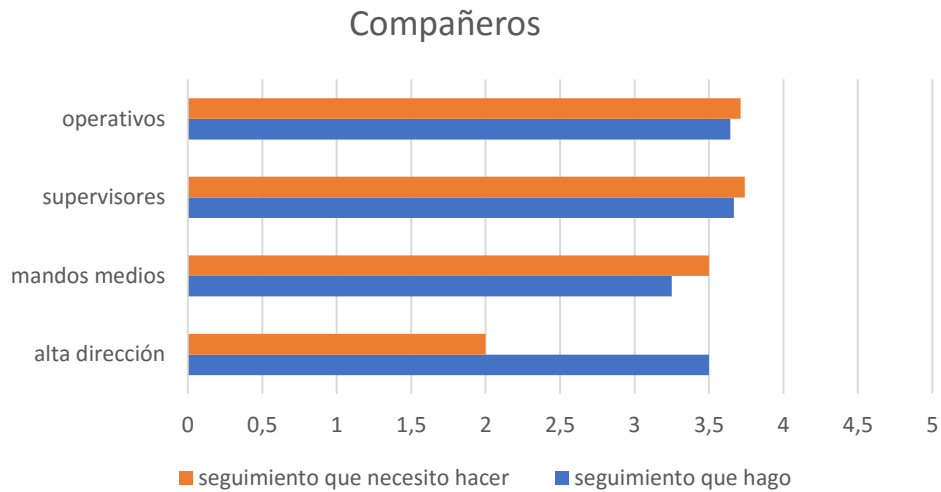


Figura 67 Compañeros

En la mayoría de áreas se debe realizar un mayor seguimiento de la información, con el fin de que esta sea eficiente y correcta. Mientras que, la alta dirección debe realizar menor seguimiento en el área y enfocarse en el seguimiento de requerimientos realizados por los colaboradores de los niveles inferiores.

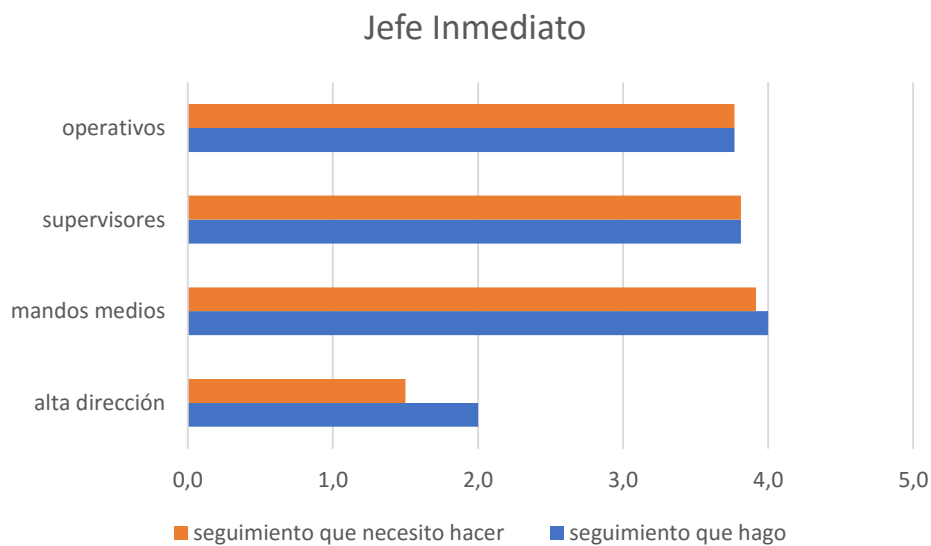


Figura 68 Jefe Inmediato

Los niveles altos de la empresa hacen un seguimiento mayor al necesario, siendo la brecha más relevante en la alta dirección, en la cual se observa que el seguimiento necesario de comunicación con el presidente ejecutivo no requiere ser continuo o diario.

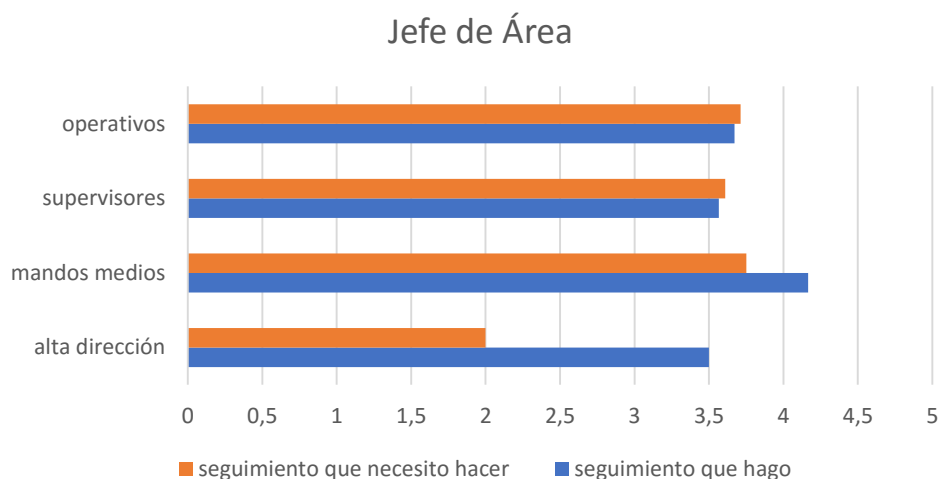


Figura 69 Jefe de Área

Se puede observar que es excesivo el seguimiento que se realiza en los niveles superiores de la empresa, relacionado a los respectivos jefes de área, como se muestra no es necesario realizar una gran cantidad de seguimiento en la alta dirección para cumplir los objetivos organizacionales.

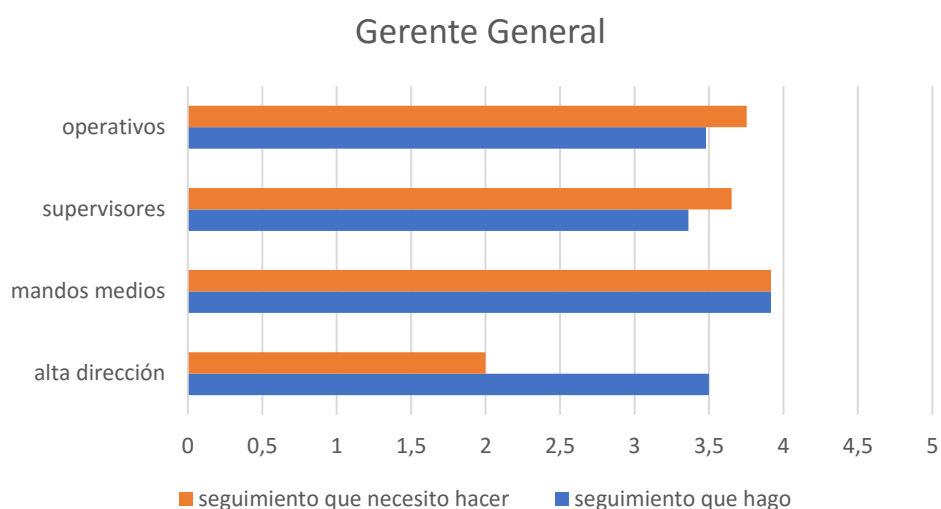


Figura 70 Gerente General

En los niveles bajo de la organización se observa que es necesario mayor seguimiento con la gerencia, esto se da debido a que se espera las decisiones de la alta dirección para cualquier requerimiento, por otra parte, el seguimiento en la alta dirección es excesivo lo que no permite una respuesta eficaz en la toma de decisiones con los demás niveles de la organización.

2.6 Fuentes de comunicación

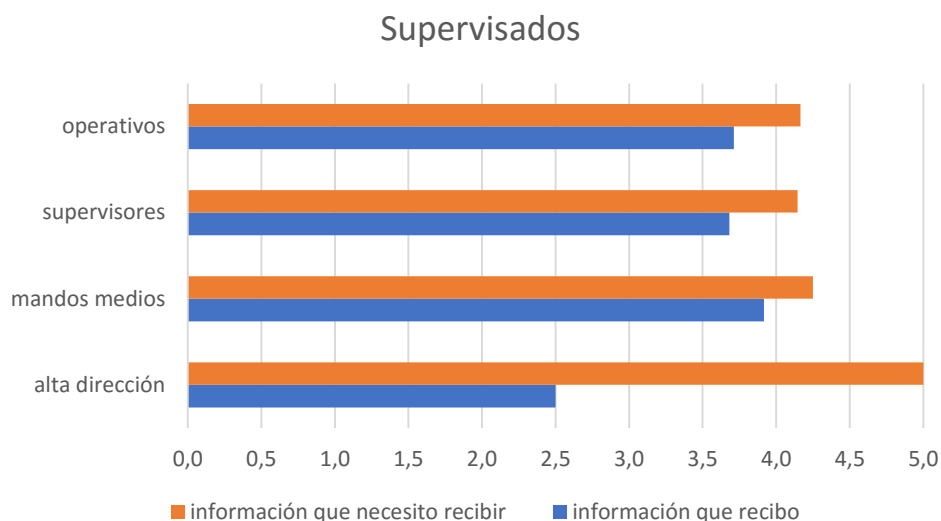


Figura 71 Supervisados

En todos los niveles de la empresa es necesario recibir mayor información, la alta dirección necesita recibir mayor información de toda la empresa con el fin de saber si lo que se comunica es receptado correctamente, cerrando el proceso de comunicación con la respuesta del receptor.

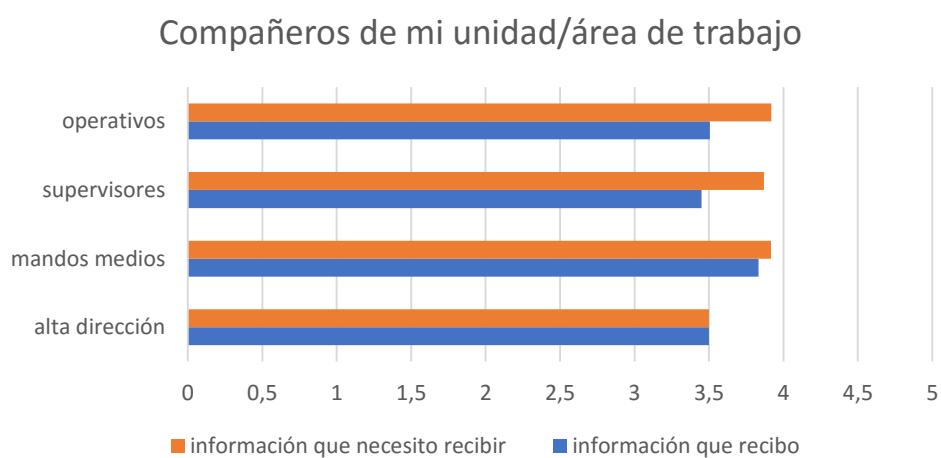


Figura 72 Compañeros de mi unidad/área de trabajo

Se puede observar que no se recibe la comunicación necesaria entre los colaboradores de las mismas áreas de trabajo. Este problema tiene gran relevancia en el sector operativo y entre los supervisores, lo que afecta a la producción de la organización ya que la información requerida no se entrega a tiempo.

Personas de otras áreas/ departamentos de la organización

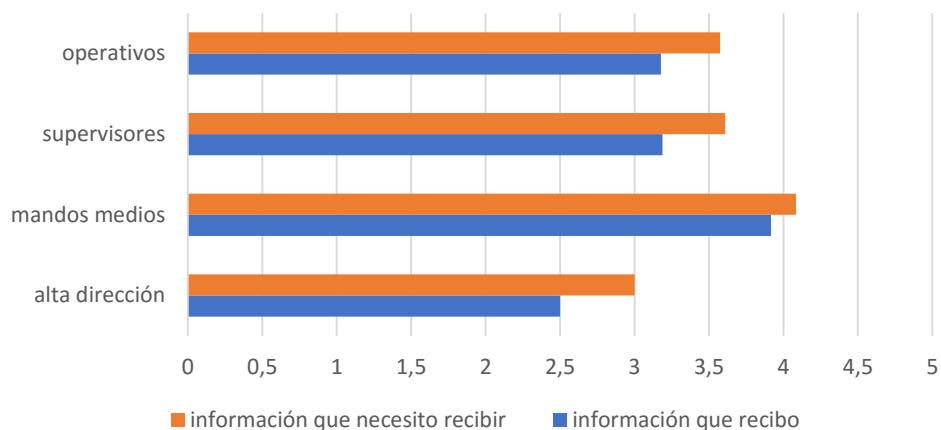


Figura 73 Personas de otras áreas/ departamentos de la organización

Lo que este gráfico muestra es que no hay una buena comunicación entre todos los departamentos de la empresa, esto hace que los procesos de la empresa se encuentren afectados ya que la comunicación no se produce a tiempo y de manera correcta, además se evidencia el problema de una buena comunicación organizacional.

Jefe Inmediato

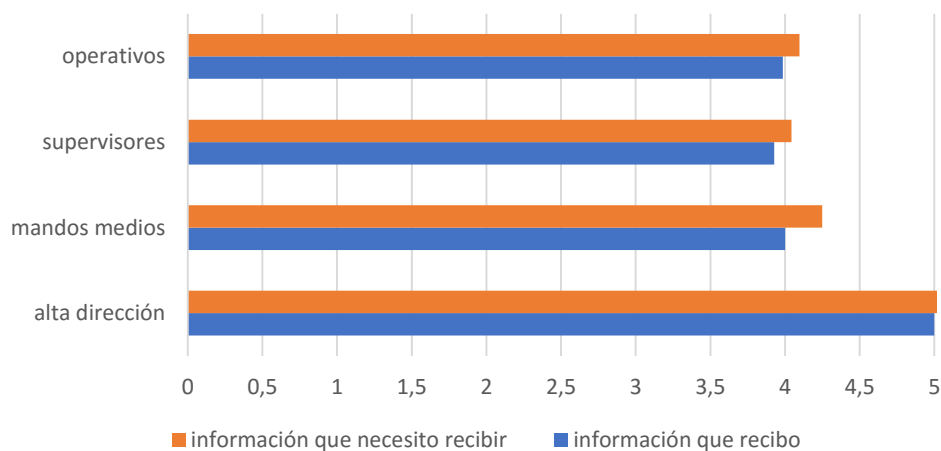


Figura 74 Jefe Inmediato

El siguiente gráfico no muestra ninguna muestra significativa; sin embargo, se debe recibir mayor información tanto del nivel operativo como de los supervisores y los mandos medios.

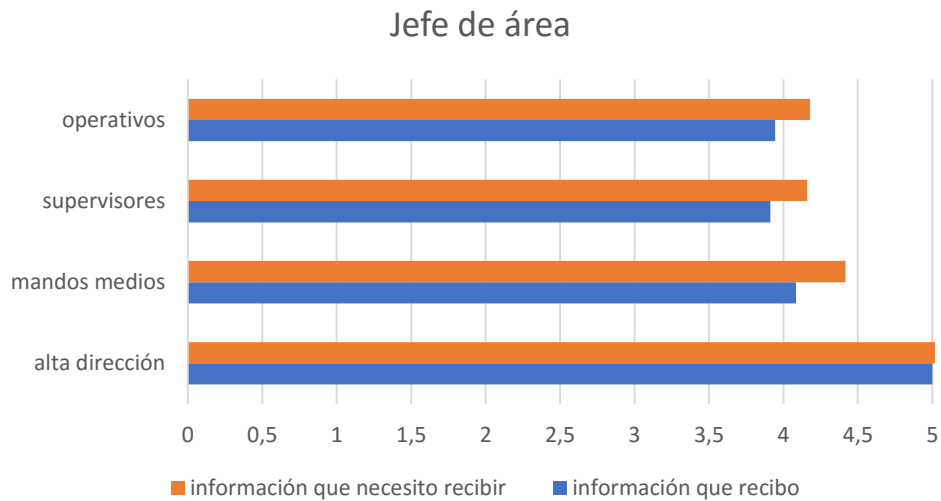


Figura 75 . Jefe de área

En la mayoría de los niveles de la empresa hace falta recibir mayor información por parte de los jefes de cada una de las áreas. Es relevante esto para el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales lo que se refleja en la productividad de la empresa.

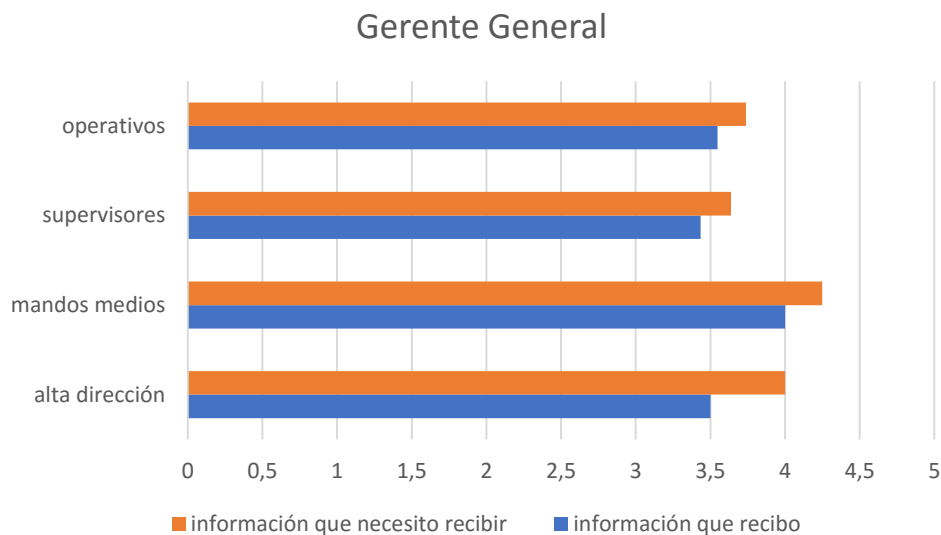


Figura 76 Gerente General

En toda la organización se tiene la percepción de que la gerencia no brinda la cantidad de información necesaria o adecuada, tales como, instrucciones de trabajo resoluciones de problemas de la organización e información de interés para todos los colaboradores.



Figura 77 Rumores

La alta dirección espera recibir mayor cantidad de rumores como fuente de información, esto con el fin de saber lo que sucede en la organización, con el fin de hacer frente a la comunicación informal producida por los colaboradores de la empresa y resolver los problemas que se ocasionen.

2.7 Relaciones organizacionales

Escala de LIKERT	
1	Muy poco
2	Poco
3	Algo
4	Mucho
5	Bastante



Figura 78 Confío en mis compañeros

Se puede observar que en ninguno de los niveles de la organización hay confianza entre compañeros; sin embargo, en los niveles superiores de la empresa la confianza entre compañeros es poca, lo que permite concluir que las relaciones organizacionales en dichos niveles no son satisfactorias.

Mis compañeros se llevan bien entre ellos

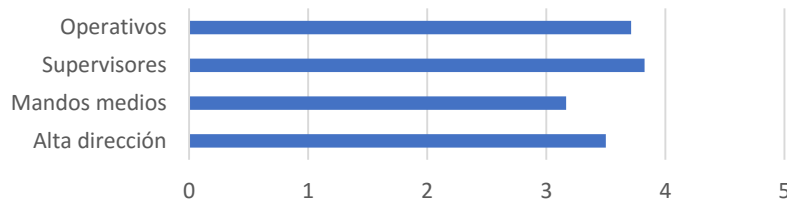


Figura 79 Mis compañeros se llevan bien entre ellos

Se observa que la percepción de los colaboradores en las relaciones que se dan entre los demás se encuentra entre algo y mucho; sin embargo, entre los mandos medios dicha percepción es menor lo que afecta al clima y su desempeño.

Mi relación con mis compañeros es satisfactoria

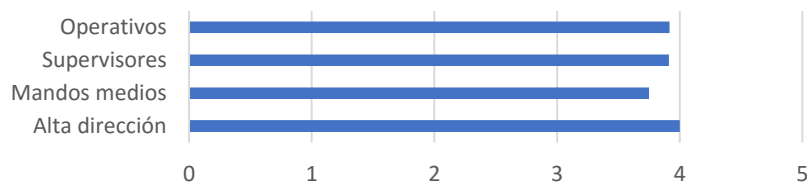


Figura 80 Mi relación con mis compañeros es satisfactoria

En cuanto a la percepción de la relación entre el colaborador con sus compañeros se puede observar que en la mayoría de niveles equivale a algo según la escala de LIKERT; además, se observa que los mandos medios también presentan el menor promedio y se relaciona a los resultados obtenidos en el gráfico 77 (Mis compañeros se llevan bien entre ellos).

Confío en mi jefe inmediato

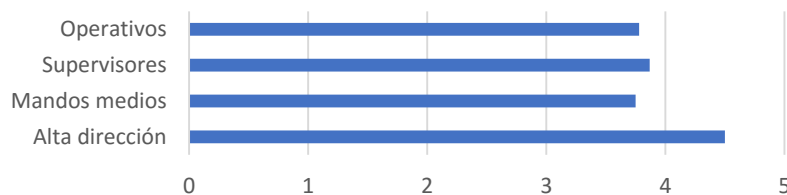


Figura 81 Confío en mi jefe inmediato

Se observa que en la organización los colaboradores confían medianamente en su jefe inmediato, esta relación puede influir en el desempeño y productividad de la empresa, mientras que, la alta dirección tiene mucha confianza en el jefe inmediato.

Mi jefe inmediato es honesto conmigo

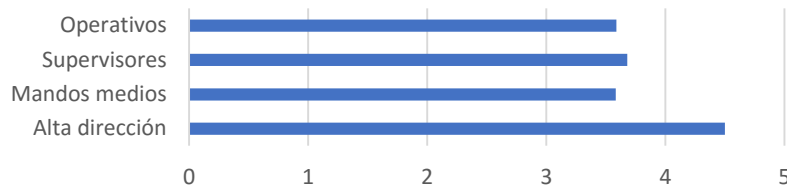


Figura 82 Mi jefe inmediato es honesto conmigo

Uno de los factores relevantes para el buen desarrollo de las relaciones organizacionales es la percepción de honestidad la cual apenas supera la media en la mayoría de niveles de la organización, en la alta dirección hay una percepción de mucha honestidad con el jefe inmediato, debido a que hay mayor contacto entre los colaboradores de la alta dirección y el jefe inmediato.

Mi jefe inmediato me escucha

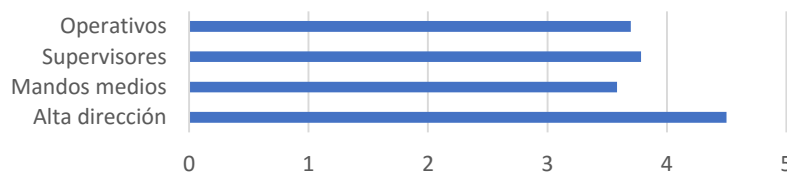


Figura 83 Mi jefe inmediato me escucha

El siguiente gráfico muestra que no hay buena comunicación entre los colaboradores de niveles operativos, supervisores y mandos medios con su jefe inmediato, es decir, no tienen la posibilidad expresar sus ideas o realizar retroalimentación de la información para completar el proceso de comunicación como lo plantea Robbins & Judge (2009).

Estoy en libertad de estar en desacuerdo con mi jefe inmediato

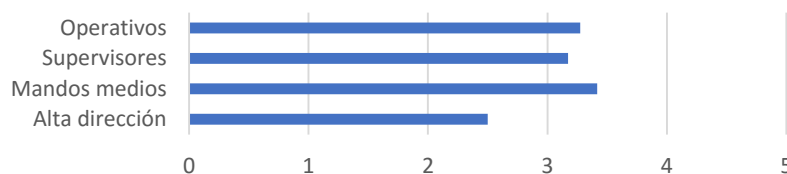


Figura 84 Estoy en libertad de estar en desacuerdo con mi jefe inmediato

El siguiente gráfico nos muestra que los colaboradores no tienen la capacidad de expresar ideas contrarias a las impartidas por sus jefes; siendo la alta dirección la que manifiesta que tiene poca oportunidad de estar en desacuerdo; lo que ocurre en la alta

dirección es que hay un dialogo sobre las decisiones que se van a tomar en la empresa; sin embargo, las decisiones son tomadas solo por el presidente ejecutivo.

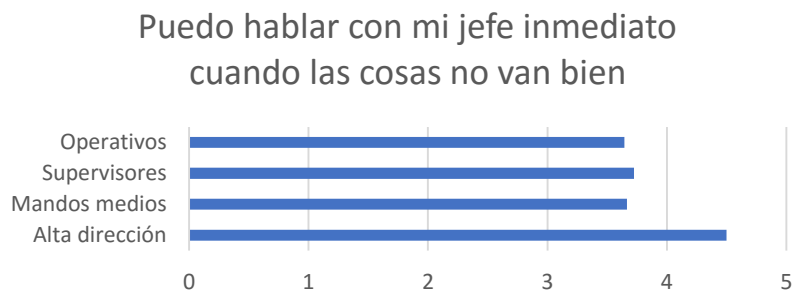


Figura 85 Puedo hablar con mi jefe inmediato cuando las cosas no van bien

Los colaboradores no tienen mucha posibilidad de transmitir sus inquietudes a su jefe inmediato, esto afecta tanto las relaciones organizacionales como el desempeño, mientras que, en la alta dirección hay mayor apertura para el dialogo, debido a que hay mayor cercanía y contacto entre la alta dirección y el jefe inmediato.

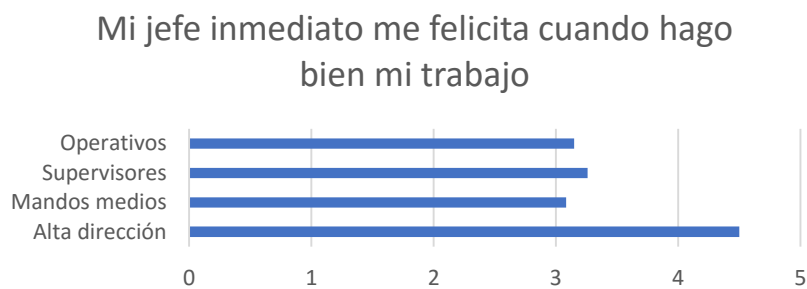


Figura 86 Mi jefe inmediato me felicita cuando hago bien mi trabajo

El gráfico muestra que no hay retroalimentación en la organización, lo cual es importante para generar confianza en los colaboradores y permitir que desarrollen sus habilidades en el trabajo, la retroalimentación solo se genera en la alta dirección; sin embargo, esta no promueve esta práctica en toda la empresa.

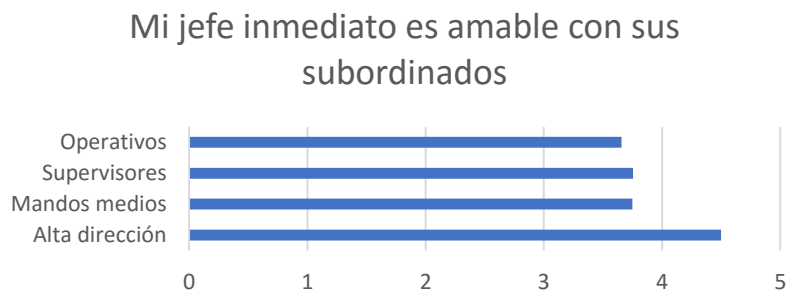


Figura 87 Mi jefe inmediato es amable con sus subordinados

Los colaboradores tienen la percepción de que el jefe inmediato es algo amable con sus subordinados, esto no permite tener buenas relaciones organizacionales; además, dentro de la

cultura organizacional de la empresa los jefes manifiesten que deben tener un trato fuerte más que cordial con el fin de que se cumplan las instrucciones hechas, mientras que, en la alta dirección el jefe inmediato si tiene un comportamiento amable con sus subordinados.

Mi jefe inmediato entiende las necesidades de mi trabajo

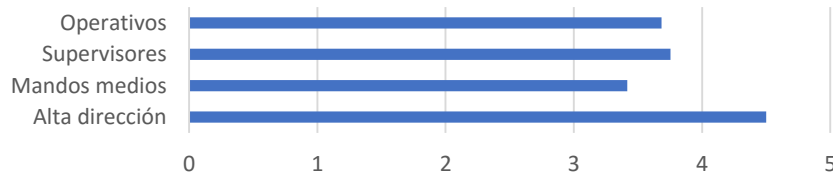


Figura 88 Mi jefe inmediato entiende las necesidades de mi trabajo

El gráfico muestra que el jefe inmediato no se preocupa en mayor medida por las necesidades laborales de los colaboradores, lo que afecta su desempeño y desarrollo; por otra parte, en la alta dirección, el jefe inmediato está muy involucrado en entender las necesidades de los colaboradores.

La relación con mi jefe inmediato es satisfactoria

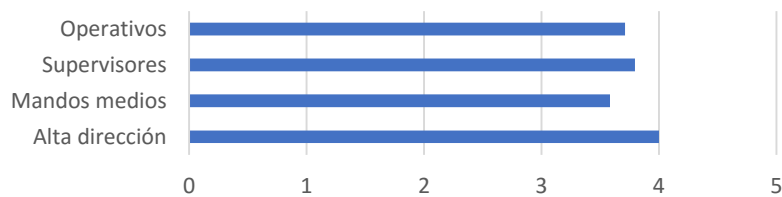


Figura 89 La relación con mi jefe inmediato es satisfactoria

Para la mayoría de la organización la relación con el jefe inmediato es algo satisfactoria, mientras que, para la alta dirección es muy satisfactoria esto se da debido a la diferente relación que se da entre unos y otros como se ha mostrado en los gráficos anteriores.

Confío en la gerencia general

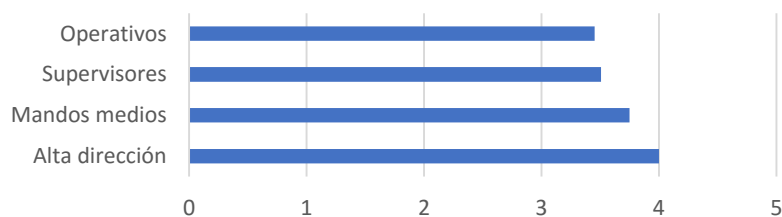


Figura 90 Confío en la gerencia general

En la mayoría de niveles de la organización se muestra que confían medianamente en la gerencia, también se observa que mientras más cerca y mayor comunicación hay con esta la

confianza es mayor, esto responde a que la comunicación en la organización no se da desde la gerencia hasta el nivel operativo, la comunicación de la alta dirección solo se da con los mandos medios, los cuales transmiten a los supervisores y estos a los niveles operativos. Lo que hace que los colaboradores operativos y supervisores no mantengan interacción con la gerencia.

La gerencia general es sincera en sus esfuerzos de comunicarse con los empleados

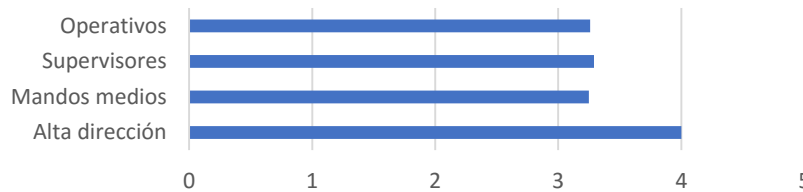


Figura 91 La gerencia general es sincera en sus esfuerzos de comunicarse con los empleados

Se observa que la percepción de los niveles bajos de la empresa es que hay algo de esfuerzo de la gerencia por mejorar la comunicación, debido a que no se da una relación cercana de la gerencia con sus colaboradores. La alta dirección interactúa en mayor medida con la gerencia, por lo que para la alta dirección la gerencia si realiza muchos esfuerzos para dialogar con sus colaboradores.

Mi relación con la gerencia general es satisfactoria

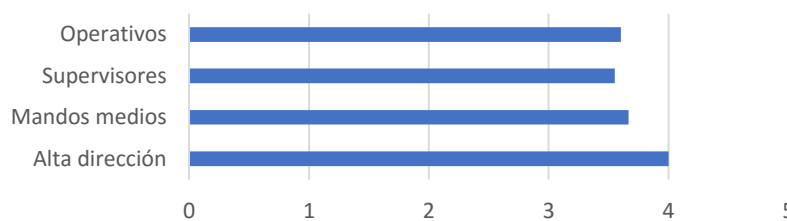


Figura 92 Mi relación con la gerencia general es satisfactoria

La alta dirección manifiesta que es muy satisfactoria su relación con la gerencia, mientras que, para los demás niveles de la empresa es algo satisfactoria, esto responde a la poca relación, comunicación y la poca percepción de la gestión que realiza la gerencia en cuanto a temas relacionados con los colaboradores y la organización.

Tengo voz en las decisiones que afectan mi trabajo

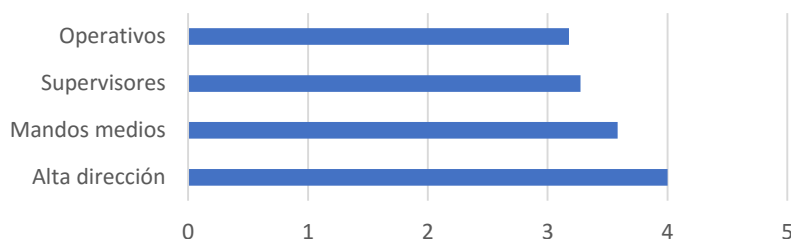


Figura 93 Tengo voz en las decisiones que afectan mi trabajo

Lo que se observa es que solo la alta dirección tiene mucha voz en las decisiones de trabajo ya que son los encargados de tomar las decisiones en toda la empresa. Por lo tanto, las ideas que expresan los demás colaboradores no son tomadas en cuenta siempre, solo en situaciones que afectan directamente los intereses organizacionales más no los individuales.

Tengo influencia en las operaciones de mi unidad/departamento

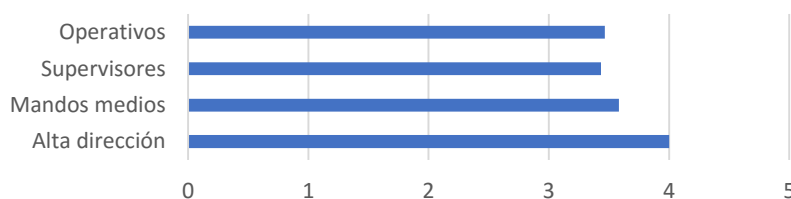


Figura 94 Tengo influencia en las operaciones de mi unidad/departamento

En la organización se observa que solo la alta dirección tiene la percepción de influir en las operaciones que realiza su departamento, es decir, que las ideas que se generan en la alta dirección son de gran relevancia para la toma de decisiones. Mientras que, los demás colaboradores tienen la percepción de que sus ideas son algo importantes en determinados casos muy puntuales.

Formo parte del cumplimiento de metas de la organización

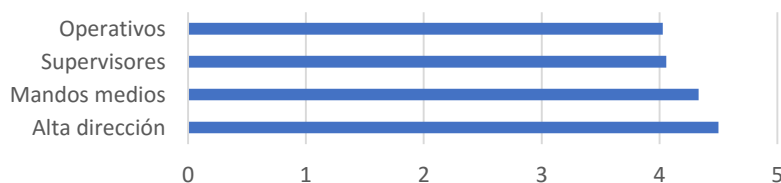


Figura 95 Formo parte del cumplimiento de metas de la organización

No se observan brechas que permitan un análisis profundo ya que todos los colaboradores tienen la percepción de que su participación y el trabajo que realizan es muy importante para que la organización cumpla sus metas.

2.8 Canales de comunicación

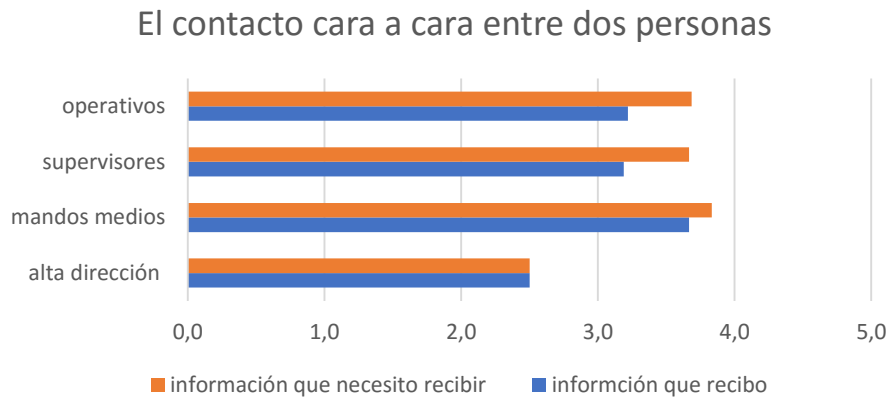


Figura 96 El contacto cara a cara entre dos personas

La mayoría de colaboradores necesitan recibir información cara a cara ya que de esta manera el mensaje será más claro, lo que resulta relevante debido a la cantidad de trabajo técnico en la organización.

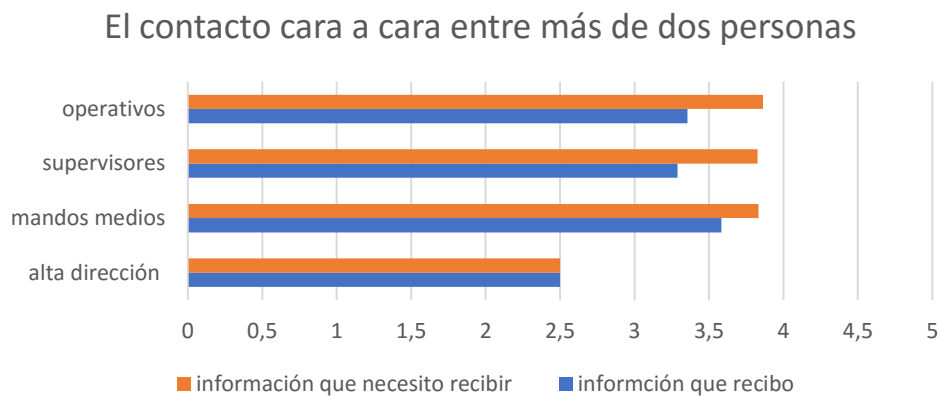


Figura 97 El contacto cara a cara entre más de dos personas

La información transmitida entre varias personas cara a cara también es importante para la mayoría de la organización. Por lo que se debe transmitir mayor información que la que reciben actualmente a través de este canal.

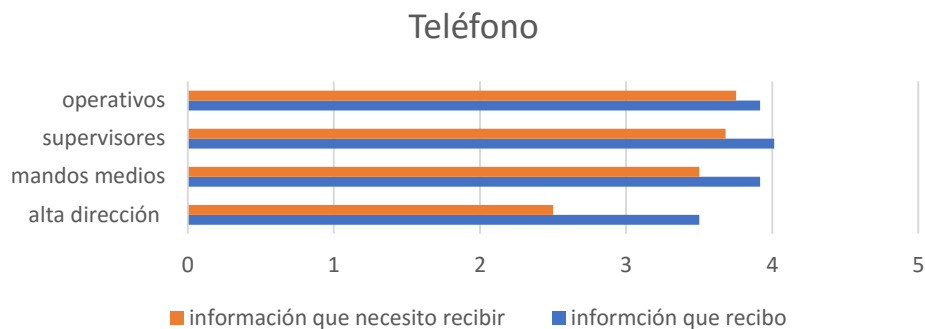


Figura 98 Teléfono

En todos los niveles de la organización se puede observar que hay un exceso de uso de este canal ya que los colaboradores reciben mayor información que la necesaria para sus labores, el uso excesivo de este canal puede saturarlo y evitar que la información relevante sea compartida a tiempo.

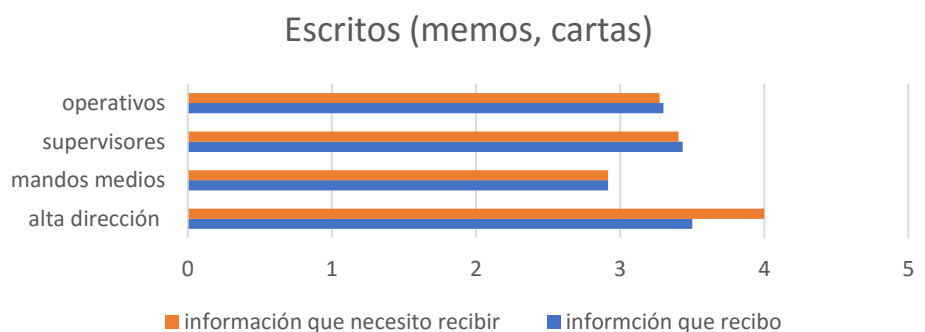


Figura 99 Escritos (memos, cartas)

La alta dirección presenta una brecha que indica que necesita recibir mayor información a través de documentos escritos, esto se debe a que necesita tener respaldos o documentos formales de todos los requerimientos y procesos de la empresa con el fin de justificarlos.

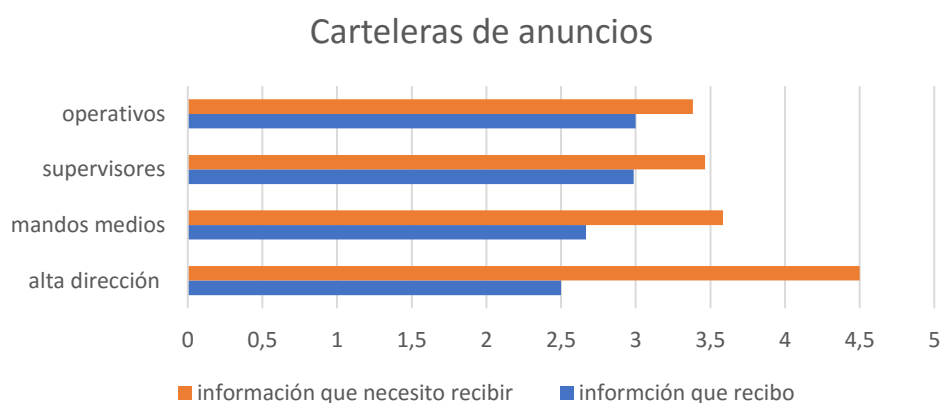


Figura 100 Carteleras de anuncios

Todos los niveles de la organización necesitan obtener información a través de carteleras, siendo este canal muy poco usado actualmente, la importancia de este canal es que se comunican los lineamientos de la organización.

Publicaciones internas (boletines, revistas, periódicos)

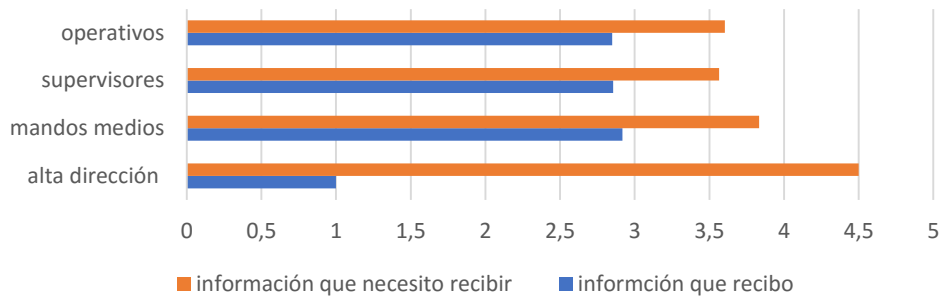


Figura 101 Publicaciones internas (boletines, revistas, periódicos)

Para la organización es importante el uso de canales escritos, por lo que la alta dirección percibe la necesidad de publicaciones internas mostrando la brecha más amplia, se espera que a través de este canal se pueda incentivar y fomentar la comunicación organizacional.

Medios audio-visuales internos (videos, películas, diapositivas, videoconferencias)

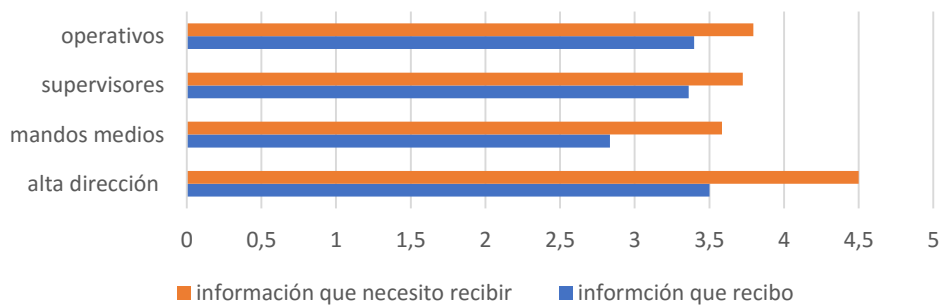


Figura 102 Medios audio-visuales internos (videos, películas, diapositivas, videoconferencias)

Todos los colaboradores necesitan recibir mayor información a través de este canal debido a que es una forma de generar mayor impacto en lo que se va a transmitir. Siendo los altos niveles de la empresa los que requieren de mayor uso de este canal.

Correo electrónico

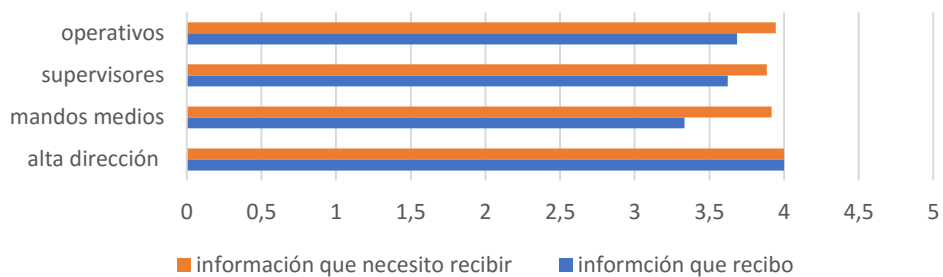


Figura 103 Correo electrónico

Se puede observar en el gráfico que los mandos medios son los que más necesitan utilizar este canal para recibir información, los niveles bajos de la empresa también necesitan mayor uso de este canal, esto debido a que sirve de respaldo para cualquier disposición omitida por los niveles altos de la empresa.

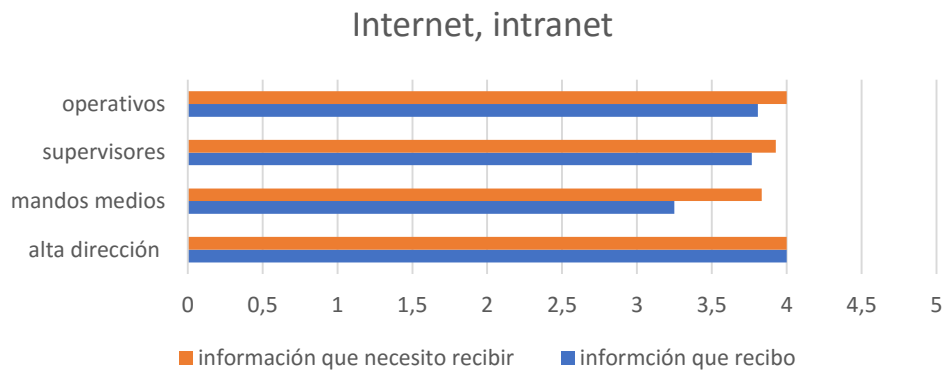


Figura 104 Internet, intranet

En el siguiente gráfico no se observan brechas relevantes; sin embargo, para la mayoría de los colaboradores es importante la utilización de este canal, ya que ayuda a la comunicación entre las oficinas de Quito y Guayaquil, así como con los reportes de las distintas obras de la empresa.

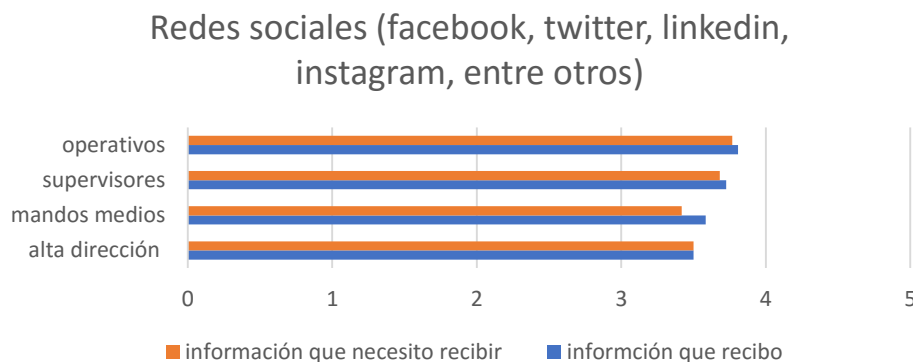


Figura 105 Redes sociales (Facebook, twitter, LinkedIn, Instagram, entre otros).

En cuanto a las redes sociales se observa un exceso de información en la mayoría de sectores de la empresa, esto genera que la información importante se pierda entre la demás información que se recibe, haciendo que los requerimientos de la organización no se realicen en el tiempo adecuado.

ANEXO 2: Transcripción de las entrevistas

Entrevista estructurada sobre la comunicación entre matriz y proyectos.

3.1 Magdalena Zabala (asistente de Gerencia)

Se toma en cuenta a la secretaría de gerencia ya que es la persona encargada de recibir todos los requerimientos de material para posteriormente ser aprobados por gerencia.

1. ¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

Sí, es importante definir procesos como desarrollar formatos específicos para pedir material para las obras que realiza la empresa. Adicional, se menciona la importancia de

2. ¿Qué canales de comunicación existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

Sí, sin embargo, se pueden implementar mejoras. Por ejemplo, utilizar canales específicos según lo que se necesite realizar. Requerimientos relacionados con las obras deben ser realizados por el Supervisor de la obra hacia el jefe de Sucursal o hacia el jefe de Logística directamente a través de formatos pre establecidos.

3. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

A través del correo corporativo se reciben los formatos que se envían del proyecto, toda la documentación es formal como respaldo del pedido generado.

4. ¿Qué fallas puede encontrar en la comunicación entre los proyectos y la matriz?

El problema se identifica en los proyectos ya que los supervisores o los encargados de la logística no envía la información que se le solicita, cabe mencionar que, en determinados casos la gerencia debe pedir personalmente para completar la información requerida.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Enseñar a los colaboradores la forma correcta de enviar los requerimientos necesarios. Capacitar acerca de a quién deben dirigirse según sea el caso y utilizar el canal de comunicación correcto.

3.2 Julio Sánchez (jefe de logística)

Es la persona que se encarga de visitar todas las obras, con el fin de generar un control, los supervisores de la obra reportan las novedades de los proyectos en lo que se refiere a avances del proyecto y requerimientos de material. El jefe de logística lleva los requerimientos a la gerencia y se encarga de coordinar el transporte de los pedidos de la matriz a los proyectos.

1. ¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

Sí, ya que los requerimientos que se realizan en las obras no son claros e incluso suelen ser incorrectos por lo que se pueden generar inconvenientes con las obras como retraso en la entrega o pérdida de tiempo al no tener el material necesario.

2. ¿Qué canales de comunicación existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

No, ya que la organización cuenta con varios tipos canales de comunicación, tales como, correo, celular y chat corporativo, sin embargo, no se los aplica correctamente

3. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

En lo que corresponde a material si se realiza a través de una documentación formal. La parte operativa que se encuentra en el proyecto no realiza la documentación necesaria para enviar a la matriz y gestionar las compras, debido a que se lo hace de manera verbal y no con un documento formal que permita el respaldo y la ejecución de lo que se pide en los proyectos.

4. ¿Qué fallas puede encontrar en la comunicación entre los proyectos y la matriz?

No se identifica un punto específico en el problema de comunicación, ya que se cree que la razón de los problemas de comunicación interna es que la misma no es directa, se está triangulando la información de manera incorrecta, por lo tanto, se distorsiona en la participación de varias personas.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Enseñar a los supervisores de las obras que son ellos los encargados de transmitir los requerimientos, proporcionar más canales de comunicación con el fin de generar una comunicación más rápida.

3.3 Marco Quinga (Jefe de Mantenimiento)

El encargado de mantenimiento realiza supervisiones e inspecciones del lugar en el que se está realizando la obra, esto con el fin de ver los avances que va teniendo el proyecto, al igual que necesidades que se pueden presentar en lo que se refiere al material.

1. ¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

Sí, se deben establecer procesos de comunicación interna que permita la recepción y lectura de correos, además, es importante evitar que se filtren o direccionen de manera incorrecta correos que no son necesarios lo que retrasa la atención de requerimientos urgentes.

2. ¿Qué canales de comunicación existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

Actualmente sí, pero por falta de opciones, es decir, se podrían implementar otros tipos de canales. Se recomienda entregar teléfonos celulares a los técnicos de las obras, los cuales necesitan reportar a diario las novedades de los proyectos.

3. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

En la parte administrativa se gestiona de manera directa, en cuanto a la apertura de proyectos y la confirmación de pagos, por otra parte, en las bodegas se utiliza mails, teléfonos debido a que esta herramienta permite enviar y recibir información de manera rápida o también se realiza personalmente. Para los proyectos mandan o reciben información con conductores, WhatsApp, no hay papeles formales.

4. ¿Qué fallas puede encontrar en la comunicación entre los proyectos y la matriz?

En los proyectos ya que la falta de buenos teléfonos para los técnicos hace que se retrase la información o no sea precisa lo que se requiere comunicar en los distintos proyectos hacia la matriz.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Promover una comunicación más directa desde los proyectos con las bodegas, jefes de sucursales, talento humano o lo que se requiere, sin necesidad de que el requerimiento siempre pase por gerencia ya que mientras por más personas pase mayor será el tiempo de respuesta e incluso la información puede ser incorrecta.

3.4 Andrés Rosero Jefe (de instalaciones)

En cuanto al jefe de Instalaciones que trabaja en matriz debe realizar visitas a las obras para supervisar el trabajo que se realiza por parte de los colaboradores, por esto, la importancia de la percepción de la comunicación entre la matriz y los proyectos para determinados puestos estratégicos de la empresa.

1. ¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

Sí, es importante que se pueda planificar más, además, se menciona que debe haber más compromiso de la gente para poder mejorar la comunicación interna en base a los distintos procesos que se propongan.

2. ¿Qué canales de comunicación existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

No, los canales que se utilizan solo se refieren al celular o al correo, sin embargo, se espera desarrollar más canales de comunicación ya que no se cuenta con una variedad de canales de comunicación.

3. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

Asiste a proyectos, comunicación verbal, celular, chat grupales. Nada formal

4. ¿Dónde puede identificarse la distorsión o mala comunicación interna entre los proyectos y la matriz?

Se observa un problema en toda la organización, esto es porque los colaboradores no le dan la importancia a lo que se debe comunicar ni tampoco los canales que se debe utilizar de manera apropiada.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Chat corporativo para las personas de matriz y laptops para los supervisores, los cuales deben viajar constantemente, esto con el fin de que siempre puedan atender requerimientos.

3.5 Ing. Andrés Mena (Jefe de diseño)

El jefe de Diseño en cuanto a los puestos estratégicos es el que menos relación tiene con los proyectos, sin embargo, es a este departamento al que llegan los requerimientos de piezas utilizadas por los colaboradores en las obras. La importancia de una buena comunicación con el Departamento de Diseño es que permite obtener el material preciso para lo que el cliente requiere.

1. ¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

Sí, debido a que no se tiene claro qué y cómo se debe comunicar los distintos requerimientos que puede surgir en los distintos proyectos, es decir, requerimientos como

material, ausentismos, novedades de avances, llamados de atención, entre otros. Los procesos deberían ser definidos y socializados en toda la empresa.

2. ¿Qué canales de comunicación existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

Parcialmente, es decir, no se los utiliza correctamente o no los utiliza toda la empresa. Hay ejemplos puntuales en cuanto a comunicar memos a los funcionarios por lo que esto puede generar distintos inconvenientes. Esto aplica también a los llamados de atención que se pueden presentar en las obras, los cuales serían notificados por el supervisor, técnico o jefe inmediato en el proyecto.

3. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

El departamento de diseño se relaciona con el departamento de instalaciones a través del chat corporativo, el departamento de diseño no se relaciona con los proyectos. Se realizan reuniones periódicas los días viernes para planificar sobre los proyectos.

4. ¿Dónde puede identificarse la distorsión o mala comunicación interna entre los proyectos y la matriz?

En cada uno de los empleados, ya que no están capacitados acerca de qué y cómo comunicar, tampoco cuentan con varios canales de comunicación, ni se ha socializado acerca de cómo deben comunicarse desde los proyectos hacia la matriz.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Planificar de mejor manera la comunicación entre los proyectos y la matriz, de estar forma se implementará el canal adecuado según las necesidades que la obra presente,

3.6 Roberto Castro jefe (Refrigeración)

Es la persona que se encarga de hacer el Font con el cliente en la obra, adicional, es un apoyo en el departamento de logística para coordinar la movilización de colaboradores a las distintas ciudades cuando hay proyectos, el hospedaje de los mismos. También ayuda con el envío y recepción de material a las bodegas y obras desde la matriz. Adicional realiza supervisiones en los proyectos y las bodegas de la organización.

1. ¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

Sí, para mejorar la comunicación entre la matriz y los proyectos ya que esto influye directamente con lo que el cliente requiere.

2. ¿Qué canales de comunicación existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

Sí, sin embargo, se sugiere implementar más canales. Siendo así que la comunicación se efectuaría con mayor rapidez.

3. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

Únicamente a través de correo

4. ¿Dónde puede identificarse la distorsión o mala comunicación interna entre los proyectos y la matriz?

Se identifican problemas de comunicación entre los procesos de compra y la planta ya que los requerimientos que llegan no son claros, en cuanto a la cantidad de material necesario para las obras que se realizan.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Compromiso por parte de los colaboradores para usar los canales con los que la empresa cuenta, realizar un mayor control de la comunicación principalmente en cómo se genera la comunicación en los proyectos ya que no se está enviando la información correcta.

3.7 Luis Pacheco (Jefe de sucursal)

Es el jefe de la sucursal en Guayaquil la importancia de su percepción de comunicación entre los proyectos y la matriz permite dar un enfoque global de la misma ya que nos permite entender cómo se desarrolla en cierta medida la comunicación en la organización desde la sucursal tanto los proyectos y la matriz. Esto en cuanto a requerimientos o necesidades distintas a las que se generan en la matriz de la empresa.

1. ¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

Sí, esto ayudará a definir qué y cómo comunicar, para que se transmita solo la información necesaria que se requiera.

2. ¿Qué canales de comunicación existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

Son aceptables, pero hay mucho donde mejorar es necesario desarrollar más canales que faciliten la comunicación entre la matriz y los proyectos.

3. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

Depende del tipo de necesidad, por ejemplo: en caso de que se requiera una compra de material, EPP, fondo, etc.; el responsable de proyecto me notifica la necesidad y yo la direcciono por email al departamento pertinente. Pero si por ejemplo el requerimiento es de tipo informativo, por ejemplo; datos del contrato, política de horas extras, etc., entonces se lo suele hacer telefónicamente.

4. ¿Dónde puede identificarse la distorsión o mala comunicación interna entre los proyectos y la matriz?

El problema se genera en toda la organización ya que el proceso de comunicación no es el correcto, esto sucede cuando existen demasiados intermediarios, por lo que la comunicación no es directa generando varios errores en la organización.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Generando comunicación directa entre la matriz y el jefe de logística, el cual puede realizar los requerimientos con mayor efectividad y sin generar una equivocación de pedido del cliente.

3.8 Luis Cocha (Jefe de Sucursal)

Tiene mayor contacto con las bodegas y la parte operativa de la empresa, es la persona que sirve como unión a la parte operativa con los mandos medios y la gerencia en la empresa. Se encarga de supervisar el material de las bodegas de la organización en Quito. Adicional, verifica que el material que sale de las bodegas sea el necesario.

1. ¿Cómo es la comunicación interna entre la matriz y los proyectos?

Sí, ya que veces se saltan los rangos establecidos por calidad, por ejemplo, no se comunica al supervisor solamente con el técnico o asistente. Adicional, esto no permite que la comunicación entre las obras y la matriz sea la indicada.

2. ¿Qué canales de comunicación existen para apoyar la comunicación entre la matriz y los proyectos? ¿Cuál de ellos ha resultado eficaz?

Si estoy de acuerdo, sin embargo, para mejorar la comunicación los colaboradores deberían contar con más canales que faciliten la comunicación.

3. ¿Cómo se gestiona la comunicación entre los proyectos y la matriz?

Correo electrónico, llamada telefónica, mensajes de WhatsApp

4. ¿Dónde puede identificarse la distorsión o mala comunicación interna entre los proyectos y la matriz?

Se plantea que el problema de comunicación se da en el receptor, debido a que varias veces llega al receptor incorrecto, esto se genera por la falta de conocimiento en los procesos de comunicación interna de la empresa.

5. ¿Qué recomendaría para mejorar estas fallas de comunicación?

Se sugiere implementar canales de comunicación como carteleras, boletines, mejores celulares para los funcionarios que se encuentran en otras provincias. Socializar los canales que se implementen para disminuir los errores que se generan principalmente en la parte operativa por falta de conocimiento.

ANEXO 3: Encuesta de Comunicación