PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **CARLOS EDUARDO ESPINOSA BELLO, CC. 171779832-4,** autor del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN MANUAL DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN LA EMPRESA SMARTPRO S.A.,** 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, abril 2016

CARLOS ESDUARDO ESPINOSA BELLO
CC. 171779832-4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN MANUAL DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN LA EMPRESA SMARTPRO S.A.

CARLOS EDUARDO ESPINOSA BELLO

DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ

QUITO 2016

DEDICATORIA

A mis padres Bruno y Patty quienes siempre me brindaron su apoyo y persiguieron la exitosa obtención de mi título profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, a mi novia, a mis compañeros y colegas con quien aprendí mucho y aportaron. Agradezco a los profesores de la Facultad de Psicología quienes implantaron en mí, conocimiento y aprendizaje de herramientas muy útiles que sirvieron para la realización de este proyecto y seguramente serán útiles en mi carrea profesional. Agradezco especialmente a Pablo Hernández director de este proyecto quien me guió y enseñó de manera constante y efectiva.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 – MARCO INTRODUCTORIO 1
1.1 Tema 1
1.2 Datos de la Institución 1
1.3 Planteamiento del problema 3
1.4 Antecedentes 4
1.5 Justificación 5
1.6 Objetivos 6
1.6.1 Objetivo general 6
1.6.2 Objetivos específicos 6
CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO 7
2.1 La comunicación organizacional 7
2.1.1 Comunicación vs. información 7
2.1.2 Alcance de la comunicación organizacional 8
2.1.2 Necesidades de comunicación en la organización 8
2.1.3 La comunicación como proceso 9
2.2 La comunicación interna 11
2.2.1 Orígenes de la comunicación interna 12
2.2.2 Funciones de la comunicación interna 12
2.3 Comunicación formal 13
2.3.1 Comunicación descendente 13
2.3.2 Comunicación ascendente 14
2.3.3 Comunicación horizontal 14
2.3.4 Comunicación transversal 15

2.4 Comunicación informal 15
2.4.1 El rumor organizacional 16
2.5 Modelos de comunicación en las organizaciones 18
2.5.1 Modelos lineales en las organizaciones 18
2.5.2 Modelos circulares en las organizaciones 19
2.5.3. Modos de comunicación 20
2.6 Identidad cultural 20
2.6.1 Identificación de público interno 20
2.7 Técnicas y herramientas de la comunicación interna 21
2.7.1 Medios de comunicación en las organizaciones 22
2.7.2 La comunicación mediada 23
2.7.3 Herramientas de información 23
2.8 Departamentos responsables de la comunicación interna 25
2.8.1 El rol de Dircom en la comunicación interna 25
2.9 Etapa de diagnóstico 26
2.9.1 Instancia de pre-diagnóstico 26
2.9.2 Instancia de diagnóstico 27
2.9.3. Tipos de diagnósticos 27
2.10 La organización y la ingeniería de sus procesos 28
2.10.1 Procesos y procedimientos 29
2.11 Manuales de procedimientos 30
2.12 La acción comunicativa 31
CAPÍTULO 3 – MARCO METODOLÓGICO 32
3.1 Metodología 32
3.1.2 Variables de investigación: 33

3.2 Instrumentos y herramientas 34
3.2.1 Instrumento de auditoría de comunicación interna e interdepartamental 34
3.2.2 Instrumento de identificación del estado de procesos de comunicación interna e interdepartamental. 37
3.3 Aplicación 38
3.4 Resultados 39
3.4.1 Conformación del área de comunicación 39
3.4.2 Efectividad de los esquemas de procesos comunicacionales 39
3.4.3 Departamentos implicados en el proceso de comunicación 46
3.4.4 Procesos implicados en el proceso de comunicación 48
3.4.5 Conocimiento de los colaboradores sobre la comunicación institucional 50
3.4.6 Conocimiento de los colaboradores sobre la filosofía organizacional y valores de la empresa 51
3.4.7 Cumplimiento de labores del dircom 51
3.4.8 Responsables de DIRCOM 52
3.4.9 Canales comunicacionales utilizados actualmente 52
3.4.10 Conocimiento de los colaboradores de la existencia de una dirección de comunicación 55
3.4.11 Conocimiento de departamentos con más dificultad para comunicarse 55
CAPÍTULO 4 - PRODUCTO 59
4.1 Objetivo del proyecto 59
4.2 Resultados esperados 59
4.3 Actividades 60
4.4 Hipótesis o supuestos 60
4.5 Precondiciones 61
4.6 Indicadores 62

4.7 Fuentes de verificación 63
4.8 Sostenibilidad 63
4.9 Medios e insumos 64
4.10 Presupuesto 64
4.11 Matriz de marco lógico 66
4.12 Monitoreo 68
4.13 Evaluación 69
4.14 Destinatarios 70
4.15 Cronograma 70
4.16 Conclusiones 70
4.17 Recomendaciones 72
4.18 Bibliografía 74
4.19 Anexos 75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1.1 Organigrama de Smartpro S.A……..2

Figura 2.1 La esquemática……15

Figura 2.2 Formula lineal de Laswell para el estudio de la comunicación……...18

Figura 2.3 Modelo circular de la comunicación personal…….19

Figura 2.4 Los modos de educación…….20

Figura 3.1 Manera en la que la mayoría de la empresa se entera de las novedades…….40

Figura 3.2 Nivel de satisfacción en cuanto a la comunicación interna en Smartpro S.A….41

Figura 3.3 Ítem 1……..……..41

Figura 3.4 Ítem 5…….……..42

Figura 3.5 Ítem 6…….……..42

Figura 3.6 Ítem 7…….……..43

Figura 3.7 Ítem 8…….……..43

Figura 3.8 Ítem 9…….……..44

Figura 3.9 Ítem 2…….……..44

Figura 3.10 Nivel de frecuencia de uso de canales de comunicación…….……..45

Figura 3.11 Nivel de dificultad al momento de comunicarse con los departamentos de la empresa…….46

Figura 3.12 Herramientas de comunicación más útiles para recibir información sobre la compañía……..53

Figura 3.13 Herramientas de comunicación más útiles para comunicarse con otros departamentos……..54

Figura 3.14 Herramientas de comunicación más útiles para comunicarse dentro de la misma área……..…….…….54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tipos básicos de comunicación directa y mediática……..……...23

Tabla 3.1 Variables e instrumentos…….…..……33

Tabla 3.2 Evaluación de comunicación interna…….……..…….34

Tabla 3.3 Guía de entrevista para gerencia de recursos humanos……..…...…..37

Tabla 3.4 Guía de entrevista para cargos de coordinaciones y jefaturas departamentales...37

Tabla 3.5 Revisión documental……..…..38

Tabla 3.6 Departamentos que utilizan comunicación interna o interdepartamental…..…..47

Tabla 3.7 Procesos implicados en el proceso de comunicación……...……48

Tabla 3.8 Síntesis de los resultados de los diagnósticos……..56

Tabla 4.1 Matriz de indicadores de implementación de proyecto……...…….62

Tabla 4.2 Matriz de medios e insumos……..…..…..64

Tabla 4.3 Matriz de presupuesto……..……65

Tabla 4.4 Matriz de marco lógico……..…...66

Tabla 4.5 Matriz de monitoreo de cumplimiento de actividades…….……..…..68

Tabla 4.6 Matriz de evaluación……..……..69

CAPÍTULO 1 – MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diseño de un manual del proceso de comunicación interdepartamental en la empresa Smartpro S.A.

1.2 Datos de la Institución

Nombre: Smartpro S.A.

Actividad: Servicios integrados de ingeniería, procura, construcción, gerenciamiento y servicios especializados en el sector petrolero.

Ubicación: Av. De los Granados E14-28 y José Queri.

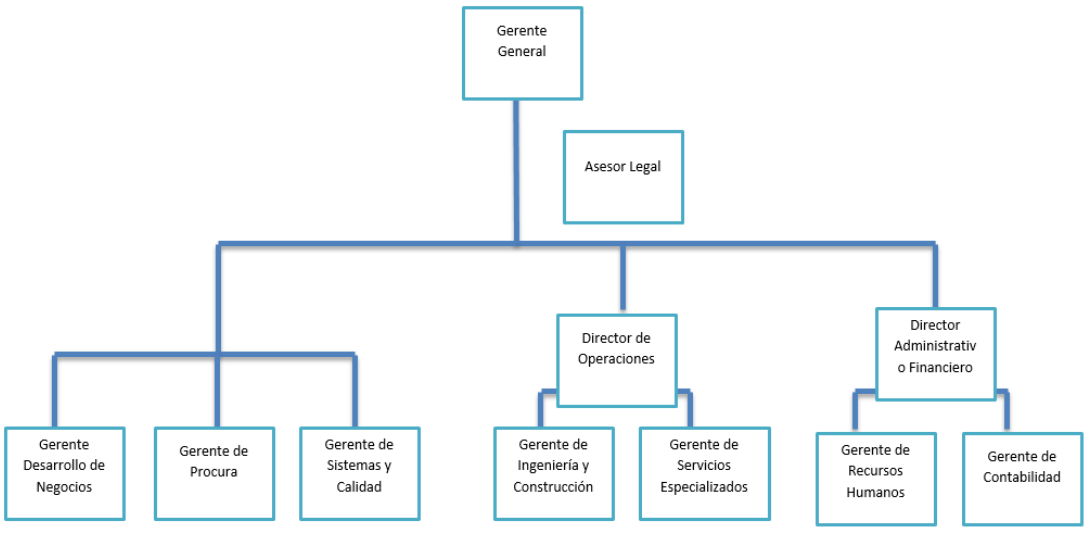
Características: Según el reporte de la nómina existente en el departamento de Recursos Humanos, Smartpro S.A. es una organización que cuenta actualmente con alrededor de noventa colaboradores dentro de las oficinas que funcionan en la ciudad de Quito y alrededor de doscientos colaboradores los cuales realizan sus funciones en el oriente ecuatoriano, estos últimos trabajan bajo los términos de los diferentes proyectos que la empresa brinda, por tal razón el número de colaboradores y estructuras varía de acuerdo a los términos que estipulan los contratos y condiciones de cada proyecto.

Son cuatro los productos que actualmente la empresa brinda, éstos son: servicios especializados o gerenciamientos e inspección de calidad de obras, sistemas integrados de ingeniería, sistemas integrados de construcción y el servicio de procura que se refiere a la compra, traslado y bodegaje de materiales. Dichos productos son facilitados principalmente en el sector petrolero del Ecuador. La organización cuenta con departamentos de Desarrollo de Negocios, los cuales se encargan de conseguir clientes potenciales a través de la oferta de servicios de la compañía. Se conforma también por Ingeniería, donde se diseña de manera personalizada de acuerdo a las especificaciones que el cliente requiere, construcciones, procura y servicios especializados como áreas que funcionan como cadena

de valor, complementándose con los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Sistemas y Gestión de Calidad que funcionan como áreas de apoyo (Smartpro, 2015).

Contexto: Smartpro S.A. fue fundada en 1996, lleva veinte años dedicada a brindar servicios integrados de ingeniería, construcción, procura y servicios especializados en el sector petrolero. Los clientes o firmas más importantes para la organización son empresas petroleras como Petroamazonas, Repsol, Petrobras, OCP, OGE y muchas más, las cuales requieren de servicios o productos de apoyo. Smartpro S.A. es una empresa que se caracteriza por desarrollar y facilitar sus productos rigiéndose en estándares de buena calidad en el servicio que presta como en los valores e ideales que la componen. La organización promueve la mejora continua y optimización en los procesos internos para que su funcionamiento sea eficaz y eficiente ya que compite con empresas nacionales e internacionales que cuentan con procesos de alta calidad. En la Figura 1.1se observa el organigrama de la compañía y detalla las áreas mencionadas anteriormente (Smartpro, 2015).

Figura 1.1 – Organigrama de Smartpro S.A.



Fuente: Organigrama de la compañía 2014

1.3 Planteamiento del problema

Durante los últimos años la empresa ha tenido un crecimiento bastante significativo, no solo en cantidad de colaboradores, sino también en áreas y procedimientos, lo que ha llevado a la organización a enfocarse en la optimización de sus procesos para que el funcionamiento sea más organizado y claro. Como en todo sistema organizacional, existen áreas que dependen de acciones de otras dependencias para poder coordinar y ejecutar sus procedimientos. El problema gira en torno a que en la empresa no existe un proceso que se encargue de optimizar y formalizar la comunicación entre departamentos y principalmente entre el área de Recursos Humanos y el resto de la empresa, es decir, que no existe una vía formal que emita información institucional para que los actores internos de la compañía se enteren de la información que se emita desde un área hacia otra u otras áreas de la empresa.

Los colaboradores se desempeñan basándose en las actividades y procedimientos que han sido proporcionados por el jefe de su área; muchos de estos, tienen interacción con otras áreas pero no de una manera formal. La mayoría de requisiciones de un área a otra es solicitada de manera informal. Por ejemplo, si el área de compras necesita información técnica para proceder con la compra de un producto, se solicita un análisis al área de ingeniería, dicho análisis es solicitado de manera informal, por medio de un correo electrónico, por ende la solicitud no llega de manera exacta al área de ingeniería. Otro caso es que el área de Recursos Humanos es responsable de emitir información institucional como cambios de horarios, días feriados, reuniones o solicitudes que los directivos necesitan comunicar al personal, pero no existe una vía formal que pueda llevar dicha información a los colaboradores de una manera en la que todos puedan interpretarla como obligatoria, por este motivo, en la organización existe información informal o de pasillo, la misma que se presta para interpretaciones o subjetividades. El no contar con un proceso que comunique sistemáticamente la información desde el área de Recursos Humanos hacia el resto de unidades de la empresa hace que surjan rumores y distractores que podrían desencadenar un mal desempeño laboral, malestar en las labores o falta de identidad corporativa.

1.4 Antecedentes

En la última planificación estratégica se dijo que Smartpro S.A. persigue alcanzar principios, valores y estándares de calidad tanto en el nivel de sus servicios como en su recurso humano, la empresa quiere mantener a sus colaboradores motivados y desarrollar sus destrezas obteniendo un personal competente y alineado con los objetivos de la empresa.

Smartpro S.A. tiene como objetivos principales contar con normas y estándares altos de calidad. Uno de las certificaciones que la compañía pretende obtener es la norma ISO 9001, la misma que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. La obtención de esta norma cuenta con algunos requisitos que las organizaciones deben tener; siendo así, el contar con un procedimiento adecuado de comunicación interna dentro de la organización es indispensable para la obtención de la norma ya que todos los colaboradores de la empresa deben tener conocimiento del concepto y status de la norma; por ende, la empresa tiene que contar con un responsable que maneje dicho procedimiento adecuadamente y que lo facilite por medio de un manual.

La gerente de recursos humanos de la empresa asegura que el personal de Recursos Humanos de Smartpro S.A. se comunica constantemente con los colaboradores de la empresa mediante correos electrónicos y comunicados colocados en las carteleras una vez al mes. Existe una gran cantidad de información que tiene que ser comunicada pero no existe un procedimiento para que dicha información sea transmitida efectivamente. Existen colaboradores que no se informan de la gestión, indicaciones o información institucional en general que el departamento de Recursos Humanos comparte con el personal.

La información brindada no tiene mayor relevancia con la cultura de la organización ni con el fortalecimiento de la identidad corporativa con el cliente interno, los correos enviados son información puntual que no cuentan con una planificación ni un fin dentro del aspecto motivacional y cultural del personal.

1.5 Justificación

Se torna necesario realizar esta investigación ya que el área de Recursos Humanos de Smartpro S.A. necesita de una herramienta útil para poder generar un medio de comunicación y difundir información institucional y especializada para conocimiento de actores internos tanto de Quito como del Oriente ecuatoriano.

La razón personal que se puede tomar en cuenta para la realización de este proyecto es que la comunicación organizacional interna, o interdepartamental es una de las áreas de estudio más importantes para recursos humanos y el autor del presente documento considera que es uno de los pilares para que un psicólogo organizacional pueda realizar su gestión de manera adecuada. La comunicación en su totalidad es un tópico importante dentro de lo que a psicología del trabajo y organizaciones respecta, ya que conlleva el aprendizaje de métodos o procedimientos comunicacionales sistemáticos que facilitan la realización y ejecución de diagnósticos, proyectos o productos que un psicólogo organizacional debe ejecutar y que ayuden a las organizaciones dentro de esta rama. Las razones sociales que cabe señalar como de alta importancia en este proyecto giran en torno a que las organizaciones funcionan al igual que todo sistema. Éste debe ser conectado entre varios subprocesos y su funcionamiento debe contar con un medio que traslade la comunicación efectiva y objetivamente. Smartpro S.A. es una organización que ha venido creciendo en los últimos años y es necesario establecer canales de comunicación por los cuales los procesos puedan conectarse adecuadamente, al igual que la comunicación que el personal de la compañía tiene que recibir en el día a día, esta tiene que ser formal.

Las razones teóricas para la realización de este proyecto se basan en la necesidad de un sistema adecuado comunicacional que mantenga alineado al personal de las organizaciones. Los colaboradores y directivos de las organizaciones solo alcanzarán los objetivos macros de las mismas sí son comunicados de lo que tienen que hacer, de los roles, actividades y funciones de cada área. La identidad corporativa es fundamental para que el personal tenga un alto desempeño en sus actividades, el no tener idea del motivo por el cual una persona realiza sus funciones desemboca en una desmotivación y bajo desempeño en las actividades

a realizar, es por eso que un sistematizado proceso de comunicación interna servirá como factor motivacional dentro del personal y directivos de una organización.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Diseñar un manual del proceso de comunicación interdepartamental en la empresa Smartpro S. A.

1.6.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que comprenda los flujos comunicacionales entre departamentos.
- Identificar los procesos de comunicación interdepartamental.
- Levantar los procesos de comunicación interdepartamental de la empresa Smartpro. S.A.
- Elaborar el manual del proceso de comunicación interdepartamental en la empresa Smartpro S.A.

CAPÍTULO 2 – MARCO TEÓRICO

2.1 La comunicación organizacional

Existen tres maneras distintas para que la comunicación organizacional sea entendida como lo enuncia de manera específica Collado en su libro "La Comunicación en las Organizaciones". En primera instancia la comunicación organizacional se da como un fenómeno que funciona para toda la especie humana, para la supervivencia y manejo de sus relaciones o constructos grupales y organizacionales cualquiera que sea su tamaño, la comunicación es el proceso social más importante y sin ella el hombre no tuviera desarrollo alguno. Siendo la comunicación tan consustancial para la especie humana pues entonces lo es para las organizaciones, es decir, que no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo este punto de vista la comunicación organizacional es el grupo de mensajes intercambiados dentro de los miembros de una organización y emitidos a los públicos que giran o funcionan en su entorno mediante varios niveles o maneras, siendo estas formales o informales, verbales o no verbales, horizontales o verticales (Collado, 2012).

El autor muestra el término comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades esquemáticas y funcionales cuyo fin es facilitar el flujo de información que se da entre los miembros de una organización dependiendo de la influencia que se desee tener tanto el público interno como para el público externo, con el fin de que esta influencia cumpla idealmente con los objetivos comunicacionales de la organización. Desde este tercer enfoque la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa (Collado, 2012).

2.1.1 Comunicación vs. información

La información se compone por un grupo o conjunto de datos que se refieren a un tópico determinado y están organizados. Este conjunto de datos deben tener significado, importancia hacia el destinatario, vigencia relativa al tiempo y al espacio; y validez, además debe ser emitida oportunamente. Al acto de transmitir conocimiento hacia un

destinatario se lo conoce como información, es aquello que se quiere que el público sepa (Brandolini, 2009).

La comunicación en cambio está basada en la realidad del mensaje y en el éxito que éste tuvo en cuanto al receptor, la comunicación es el proceso que abarca la estructura del mensaje a enviar y también la llegada e interpretación de sus destinatarios. En el modelo de comunicación existen varios factores que lo componen como: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. Es decir que la comunicación es un proceso que comprende no solo la emisión del mensaje sino que también abarca el medio de transporte y la recepción e interpretación de la información enviada (Brandolini, 2009).

2.1.2 Alcance de la comunicación organizacional

La comunicación tiene como objetivo llegar tanto a actores internos como externos de la organización, como se ha visto esta puede ser intergrupal, horizontal o vertical y puede tomar diversos rumbos y formas. La comunicación es integral por lo tanto todos los miembros de la organización deben ser alcanzados por ésta sea en la manera que sea. La comunicación es un sistema que funciona dentro de la organización, es por eso que tiene que ser interdependiente entre todos los actores que la conforman (Collado, 2012).

2.1.2 Necesidades de comunicación en la organización

Existen varios factores comunicacionales que a los colaboradores les interesa conocer principalmente. Información acerca de la institución como cuál es su giro de negocio, su filosofía organizacional, metas u objetivos de la organización para la cual trabajan. Increíblemente existen organizaciones en las que su personal no está al tanto ni siquiera de qué es lo que la empresa produce o cuáles son sus clientes, dejando totalmente de lado cuáles son los objetivos o cuál es la visión de aquella organización, tampoco existe tanta información sobre los logros o avances que la organización va teniendo día a día, siendo así uno de los factores a conocer más importantes dentro del personal de una empresa. Otro de los temas que los colaboradores buscan conocer gira alrededor del conocimiento de su puesto de trabajo, es decir, todo lo que las personas desean saber en cuanto a su rol en la organización, su evaluación de puesto y desempeño o su nivel

jerárquico, necesitan saber cuál es la forma en la que la organización considera que se hicieron bien las cosas, también se incluye información en base a la misión del puesto, información necesaria para llevar a cabo las funciones de un determinado puesto de trabajo y cómo estas funcionan interactuando con otros puestos de trabajo, su lugar dentro de la compañía. Los colaboradores necesitan saber cuáles son sus funciones, actividades esenciales y cómo lograr efectuarlas con eficiencia. Finalmente el personal desea saber cómo la empresa repercutirá directa o indirectamente en su bienestar personal y familiar, desea saber cuáles son sus beneficios, oportunidades de crecimiento en la empresa, estabilidad laboral, materia de seguridad e higiene puesto de trabajo, etc. (Collado, 2012).

Es evidente que la comunicación tiene ser transmitida de manera externa, y tendrá que basarse netamente en los objetivos y estrategias planteadas internamente, está ligada con la meta principal de la empresa. La cultura de la organización debe plantearse dentro de la planeación de las comunicaciones externas así estarán alineadas tanto para los clientes como para sus actores internos y cultura empresarial (Martín, 1997).

Existe la necesidad de que la información que los colaboradores buscan sea transmitida y emitida de manera sistemática tanto fuera como dentro de la organización.

2.1.3 La comunicación como proceso

La comunicación es un proceso de ida y vuelta que está conformado por contenido informativo que produce alteraciones o cambios, esto quiere decir que el proceso de comunicación va más allá de solo contener información, aquí el modelo lineal en el que los mensajes son unidireccionales se encuentra alejado de la realidad. La comunicación como proceso abarca siempre una retroalimentación.

Lucas Marín (1997), dice que la comunicación humana es un proceso compuesto por símbolos convencionales, signos no verbales y señales contextuales que expresan significados que transmiten información. Uno de los temas más relevantes para dicho proceso es el lenguaje que según Lucas Marín (1997) es un complejo de palabras compartidas, signos no verbales y reglas para su uso en interpretación, la importancia del lenguaje viene desde su significado que es definido como la respuesta que los individuos

aprendieron a realizar mediante objetos, acontecimientos o situaciones reales que experimentaron mediante sus sentidos. El lenguaje es el medio de transmisión simbólica, es por eso que se compone por tres elementos, signos, señales y símbolos. Los signos son acontecimientos en el ambiente, éstos pueden ser percibidos por todo animal, las señales son ruidos o patrones de movimientos que también pueden ser percibidos por animales, los símbolos en cambio son marcas utilizadas por los participantes de una comunidad para que puedan darle un significado ya estandarizado por la cultura de aquella comunidad. Siendo así, según Lucas Marín en la organización se asume que hay comunicación humana cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado (Marín, 1997).

Según Sara Freijeiro en su libro Técnicas de Comunicación publicado en el año 2011, se requieren ocho pasos para este proceso, los cuales pueden ser por medio de la utilización de señas, imágenes o cualquier otro tipo de lenguaje (Freijeiro, 2011). Estos pasos son:

- Lo que una persona quiere contar a otra partiendo de una idea determinada.
- La codificación del mensaje que tiene que ser de común entendimiento tanto para el emisor como el receptor. Se debe establecer un tipo de lenguaje que puede ser mímico, grafico u oral, así como la elección del formato que se va a utilizar para transmitir el mensaje, como dípticos, llamadas telefónicas, folletos, videoconferencias, entre otros.
- Una vez elaborado el mensaje, se elige el canal más adecuado para la transmisión del mismo, tomando en cuenta las interferencias que se podrían dar mediante este proceso.
- Los sentidos, como la vista, oído, olfato, tacto y gusto, son canales de recepción que ayudan a que el mensaje llegue con mayor claridad al receptor, si estos canales no funcionan bien es posible que el mensaje se pierda.
- Una vez el que receptor recibe el mensaje, lo interpreta intentando reconstruir una idea personal del mensaje, cuando esta idea es acertada por lo que el emisor emitió, se ha logrado la comprensión del mensaje.
- Una vez interpretado el mensaje, el receptor puede aceptarlo o rechazarlo. Si lo acepta se habla de una eficacia en la comunicación establecida.

- Uno de los pasos más importantes de este proceso es el uso que el emisor de al mensaje recibido y la importancia del mismo.
- La retroalimentación es el paso final del proceso de comunicación, la respuesta del receptor que luego emite el mensaje recibido para repetir este proceso nuevamente. Este último paso es el más importante ya que si no existe este proceso de "ida y vuelta" la comunicación se perdería, no habría interacción bilateral solamente transmisión unilateral.

Después de realizar este proceso se puede llegar a la conclusión de que la comunicación es lo que el receptor entiende, no solo lo que el emisor informa. La retroalimentación es fundamental en el proceso de comunicación para saber si el mensaje fue emitido y recibido correctamente (Freijeiro, 2011).

2.2 La comunicación interna

Según Carlos Fernández Collado en su libro La Comunicación en las Organizaciones, el concepto de comunicación se basa en actividades efectuadas sistemáticamente para llegar informar a un público interno (Collado, 2012). Lo expresa de la siguiente manera:

> Comunicación Interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Collado, 2012,p. 32)

Francisca Morales Serrano en cambio nos cuenta que la comunicación interna tiene que ver con la motivación y productividad de los puestos de trabajo (Morales, 2001). De la siguiente manera:

> La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: Contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. (Morales, 2001, p. 46)

2.2.1 Orígenes de la comunicación interna

Los orígenes de la comunicación interna fueron a finales de los años 70 y a principios de los 80, cuando esta empezó a imponerse como una disciplina empresarial y a ser considerada un instrumento eficaz. Esta disciplina pasó a ser considerada como una gestión paralela a la de los recursos humanos (Morales, 2001).

A inicios de los 90 se empieza a implantar dicho término ya que empezó a colaborar con la "cadena de valor" de las empresas, esta disciplina llega incluso a superar algunos subsistemas de recursos humanos ya que empieza a alcanzar a todos los miembros de la organización tanto directivos como mandos medios y operativos (Morales, 2001).

2.2.2 Funciones de la comunicación interna

Uno de los objetivos principales de la comunicación interna es el de decidir y coordinar las actividades de los actores internos de la empresa. Según Francisca Morales este objetivo presenta tres funciones: el de información ya que es el punto clave para alcanzar la motivación del personal y la realización correcta y eficaz de su trabajo. Explicación, así los colaboradores estarán al tanto de los objetivos planteados por la empresa y los departamentos de la misma podrán saber las tareas del resto de áreas que componen la empresa, dándole un valor a las actividades que se realizan dentro de esta. Finalmente la función de interrogación que es la clave para fomentar la comunicación entre departamentos tiene como objetivo crear el hábito de hacer preguntas de aclaración en cuanto a procesos que se lleven a cabo interdepartamentalmente. La utilización eficaz de las preguntas es un importante aliado de la comunicación interna. Para comunicarse efectivamente es necesario plantear preguntas estructurales e inteligentes con un determinado fin. (Morales, 2001).

Las comunicaciones dentro de la organización pueden ser formales o informales.

2.3 Comunicación formal

Morales explica que la comunicación formal se encarga de transmitir mensajes oficiales e institucionales que se encuentren definidos y alineados con el organigrama de la empresa (Morales, 2001). De la siguiente manera:

> La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada ya que es la que sigue las líneas del organigrama y la que nos da una visión clara de los causes de traslado de información planeados para la organización. (Morales, 2001, p. 22)

La comunicación formal se compone por cuatro direccionalidades: descendente, ascendente, horizontal y transversal.

2.3.1 Comunicación descendente

Este es el tipo de comunicación formal más utilizado en las organizaciones, es la forma más común de transmitir información institucional. Los mensajes surgen desde la alta dirección siendo emitidos de forma descendente hacia los niveles inferiores de la organización. Los medios más comunes para que la comunicación descendente sea efectuada son hojas informativas para mandos medios, boletines institucionales emitidos periódicamente o manuales de funciones. Esta direccionalidad tiene como objeto proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el puesto de trabajo, adoctrinar a los colaboradores para que analicen los objetivos de la empresa, reducir la incertidumbre y el rumor e implantar la cultura y filosofía de la organización. La comunicación descendente podría llegar a tener puntos débiles o de riesgo, sobrecargando los canales de información dando como resultado un exceso de órdenes y causando confusión en el equipo o siendo poco claros, dejando a los receptores del mensaje con oportunidades de considerar subjetividades (Morales, 2001).

La comunicación descendente contempla y alcanza a todos los niveles de las empresas sin importar cual sea su estructura organizacional. La misión principal de la comunicación descendente es informar sobre la cultura organizacional y comunicar directrices a ser cumplidas (Ocampo, 2007).

2.3.2 Comunicación ascendente

Esta direccionalidad está dirigida desde abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa. Los colaboradores tienen la oportunidad de ser escuchados y de plantear puntos de vista emitidos hacia los mandos altos, tiene la característica de crear tensión y algunas dificultades pero es muy efectiva para que los directivos tengan noción de sus procesos y puedan mejorarlos, fomenta ideas y estimula el consenso (Brandolini, 2009).

Según Kreps si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente y el personal de la empresa no existirá una buena retroalimentación (Kreps, 1995).

Algunos medios de comunicación ascendente son: reuniones periódicas entre el equipo y sus jefaturas, entrevistas personalizadas para obtener retroalimentación, círculos de calidad, evaluaciones 360 grados, encuestas y sistemas de sugerencias. La comunicación ascendente tiene como objetivo crear el sentimiento de protagonismo de los colaboradores dentro de las actividades de la empresa y de los objetivos de esta, así como aflorar las potencialidades ocultas, estimular el consenso y favorecer al autoanálisis y la reflexión de los trabajadores sobre el puesto y su desempeño. Esta direccionalidad de comunicación podría llegar a enojar a los directivos por mensajes desagradables, podría existir poca receptividad de los superiores o podrían faltar canales para que este tipo de comunicación sea efectuada (Morales, 2001).

2.3.3 Comunicación horizontal

Ésta se da entre miembros de la organización o departamentos que se encuentran dentro del mismo nivel jerárquico produciendo un intercambio de informaciones que facilitan o habilitan el trabajo en los procedimientos establecidos, la mayoría de veces esta comunicación se la encuentra en mandos altos. Es la más fructífera para la organización ya que la comunicación entre pares es mucho más fluida que hacia arriba o hacia abajo, el hecho de estar en el mismo nivel jerárquico disminuye la distorsión y el ruido entre mensajes. La comunicación horizontal se da entre coordinaciones es por eso que esta habilidad tiene que ser desarrollada tanto en las personas que ocupan esos puestos como en los procesos que los componen. Los canales más comunes de información horizontal se dan

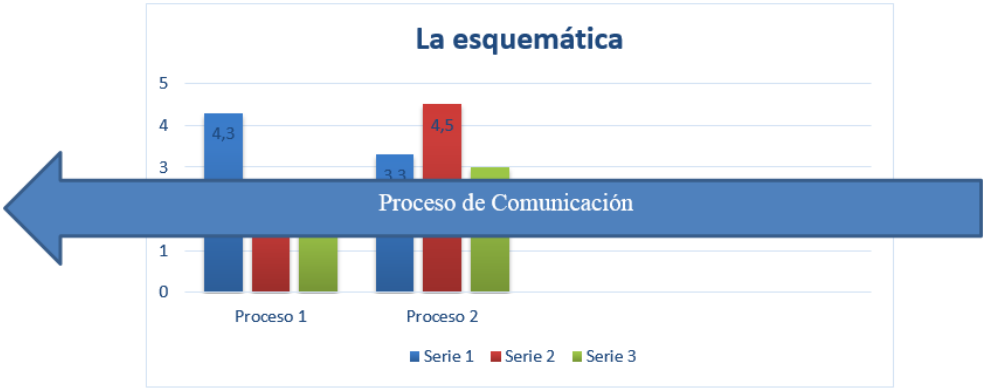
en reuniones de trabajo interdepartamentales, comunicados varios, cartas internas, solicitudes o documentos de validación (Morales, 2001).

2.3.4 Comunicación transversal

Se da dentro de las distintas áreas que comparten funciones (Brandolini, 2009).

Según Joan Costa, la comunicación es transversal ya que conecta todos los procesos de la organización y viene a ser el sistema nervioso central de las empresas (Costa, 2001). Costa plantea un gráfico (ver Figura 2.1) el cuál se proyecta con una esquemática de barras, las cuáles simbolizan cada proceso de la organización y son atravesadas por otra barra que simboliza el proceso de comunicación.

Figura 2.1 – La esquemática



Fuente: (Costa, 2001)

2.4 Comunicación informal

Alejandra Brandolini dice que la comunicación informal es una forma de comunicarse abordando los temas laborales esquivando los canales formales, a ésta se la puede percibir entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos o áreas de la empresa. Tiene la característica de expandirse rápidamente. Este tipo de comunicaciones puede generar malos entendidos y dar espacio y oportunidad a los rumores. Esta

comunicación puede ser confundida con el canal formal, por ejemplo un desayuno de trabajo para aclarar un proceso es una comunicación informal dentro de un proceso de comunicación formal (Brandolini, 2009).

El autor Antonio Lacasa define a la comunicación informal como espontanea y difícil de controlar, se encuentra dentro de las relaciones entre los colaboradores de una organización. La primicia es que el personal la establece fuera de toda rígidas en la estructura laboral y se establece en un conjunto de costumbres, hábitos, atajos, y situaciones dentro del trabajo del día a día. Su falta de estructura hace que la información sea difusa (Lacasa, 2004).

Mientras más desarrolladas son las estructuras de comunicaciones formales queda menos margen en la organización para que ésta sea sustituida por comunicaciones informales. La información difusa o confusa afecta directamente a las actividades laborales (Lacasa, 2004).

2.4.1 El rumor organizacional

Los rumores son los canales por donde principalmente circulan las comunicaciones informales y logran penetrar a toda la organización. Según Michael Ritter, al rumor en las organizaciones se lo conoce como “Radio pasillo”, es un mecanismo que los colaboradores encuentran como informaciones importantes dentro de la empresa, no poseen estructuras formales ni permanentes e interesantemente todos los miembros de la empresa participan de ello (Ritter, 2008). Allport y Postmann proponen una fórmula que puede controlar la intensidad de los rumores;

$R = i \times a$

R= Intensidad del rumor

i= Importancia del tema

a= Ambigüedad de los hechos e incertidumbre asociada al rumor.

Esto quiere decir que si el tema no tiene importancia para el público interno entonces el rumor no tendrá intensidad, de igual manera si previamente no se creó un clima de incertidumbre o ambigüedad (Postmann, 1988).

Ritter dice que existen cuatro tipos de rumores: aquellos que son producto de expresión de deseos y fluye a través de sueños utópicos, los que representan una amenaza hipotética y los temores de quienes los expresan, los que son divulgados para sembrar discordia entre individuos o áreas de la organización y los que se divulgan con el fin de presumir información privilegiada que se posee (Ritter, 2008).

Aproximadamente un 10% de los colaboradores de una empresa son los precursores o participantes activos de la creación de rumores, éstos tienen tres designaciones: los transmisores que son quienes inician la cadena de rumores retransmitiéndolos a otros, se los conoce como comunicadores clave. Los bloqueadores quienes escuchan el rumor pero no lo retransmiten y por otro lado están los aislados a quienes la información no les llega desde primera instancia por ende no la transmiten (Ritter, 2008).

Una organización no puede hacer caso omiso a los rumores de ésta, siempre existirán. Son las gerencias medias quienes tendrán participación muy activa de los rumores ya que son uno de los canales fundamentales de comunicación entre los directivos de la empresa y personal operativo. Lo ideal es que las organizaciones se favorezcan con los rumores divulgados dentro de ellas. Los directivos tienen tres opciones de apoderarse de los rumores y lograr sacar provecho de ello, ignorando los rumores o dejándolos correr libremente sin prestarles atención, participar únicamente cuando los rumores podrían ayudar a la organización de una u otra forma, por último, existe la opción de ser miembro activo de la radio pasillo ya que ésta tiene sus ventajas dentro de las empresas, la ventaja más importante es que funciona como un mecanismo de liberación de angustias o de estrés ya que los rumores o información reprimida podría tener consecuencias negativas en las personas y por otro lado es un canal por donde los directivos pueden enterarse de las falencias en algunos procesos u operaciones dentro de la empresa o de la reacción de la gente antes de que se realice una implementación.

Algunas recomendaciones para evitar que los rumores negativos se dispersen son: la recopilación de información, detectar que es lo que exactamente dice el rumor, evaluar el origen y fuentes de incertidumbre para que este haya sido creado y divulgar la corrección de estos de forma temprana utilizando medios de comunicación formal, preparando un plan de difusión real (Ritter, 2008).

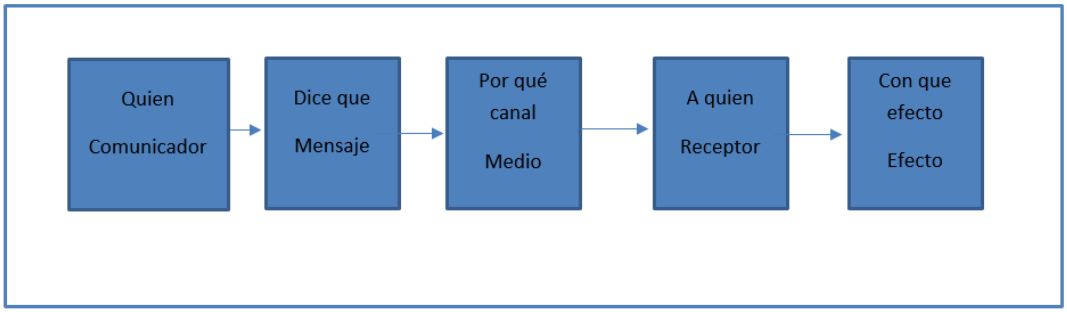
2.5 Modelos de comunicación en las organizaciones

Según Antonio Lucas Marín, es su libro "La comunicación, la empresa y las organizaciones", se han utilizado dos modelos básicos de comunicación en las organizaciones, se trata de los modelos lineales y circulares.

2.5.1 Modelos lineales en las organizaciones

El modelo de comunicación lineal en las organizaciones consta de varios elementos fundamentales (emisor, menaje y receptor) los cuales son representados de una forma secuencial. Antonio Marín propone un claro ejemplo gráfico (ver Figura 2.2) del modelo lineal, que es la formulación de Lasswell, en el cual dice que está constituido por comunicador, mensaje, medio, receptor, efecto (Marín, 1997). Y se debe considerar las preguntas ¿Quién dice?, ¿qué?, ¿con qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué efecto? Esta fórmula contiene todas las críticas que se desea hacer.

Figura 2.2 - Fórmula lineal de Lasswell para el estudio de la comunicación

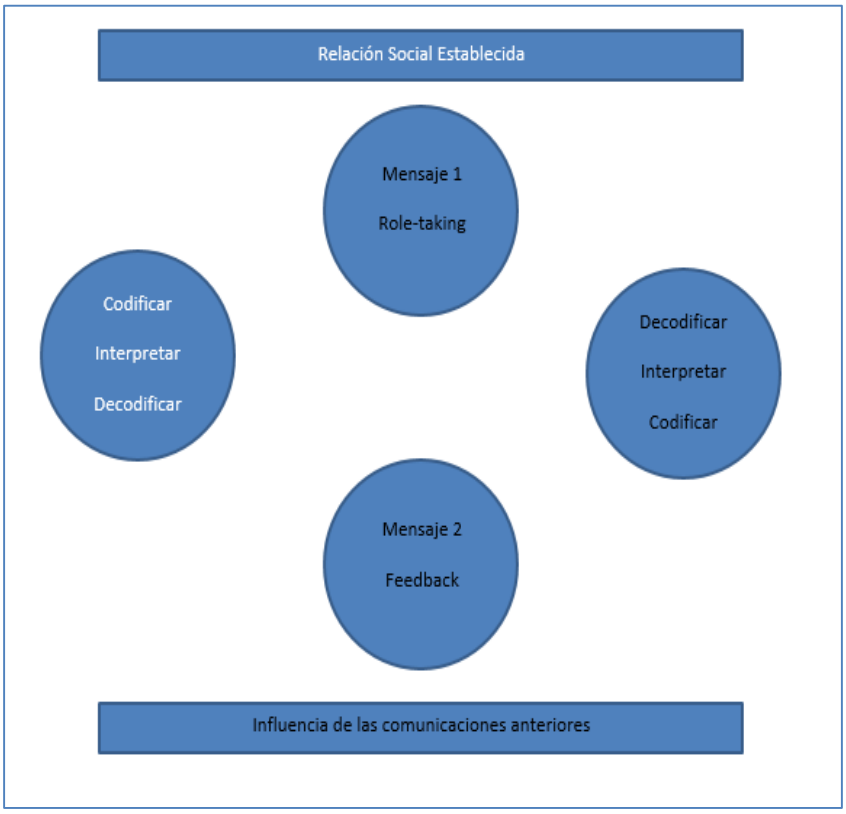


Fuente: (Marín, 1997)

2.5.2 Modelos circulares en las organizaciones

La relación entre dos sujetos que se comunican no puede ser rectilínea ya que se expresa de una mejor manera cuando es circular. La comunicación circular se basa tanto en la información de ida como en la de vuelta, puesto que no hay información si el receptor no se siente afectado por el mensaje. Para el modelo circular se debe tener en cuenta las siguientes relaciones específicas: La relación social creada entre ambos sujetos, la influencia de las anteriores comunicaciones establecidas, el role-taking y por último el feedback. El autor Antonio Marín propone un cuadro explicativo sobre el modelo circular de comunicación personal (ver Figura 2.3).

Figura 2.3 - Modelo circular de la comunicación personal

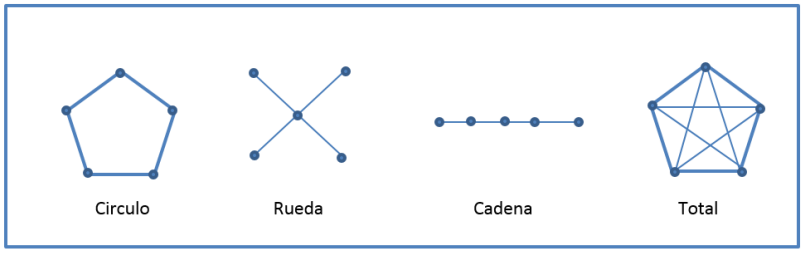


Fuente: (Marín, 1997)

2.5.3. Modos de comunicación

El autor (Marín, 1997) expresa gráficamente cuatro modos de comunicación, los cuales se dividen en círculo, rueda, cadena y total (ver Figura 2.4).

Figura 2.4 - Los modos de comunicación



Fuente: (Marín, 1997)

2.6 Identidad cultural

Joan Costa, uno de los exponentes más importantes de la imagen interna de la empresa, define la identidad cultural como la conducta de la organización a ojos de todos sus stakeholders (Costa, 2010), de la siguiente manera:

> La cultura corporativa o global emana de la Identidad institucional y se define conceptualmente en términos de Misión, Visión y Valores. De hecho, la identidad cultural está en el centro del Paradigma del siglo XXI y se expresa con la palabra "Cómo". Este término significa de qué modo el potencial identitario, la personalidad y el estilo de la institución se materializa impregnando todas sus manifestaciones diversas: actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones. Así se convierten en valores psicológicos que configuran la imagen pública y la reputación institucional en el imaginario social. La identidad cultural define, pues, la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los stakeholders y de la comunidad. (Costa, 2010, p. 67)

2.6.1 Identificación de público interno

Existe una manera muy adecuada de ganar al público interno y es mediante el desarrollo y mantenimiento de la cultura empresarial de una empresa, la comunicación interna de una empresa es un pilar importante para que estos factores se puedan generar adecuadamente. Las empresa tiene una gran ventaja al momento de identificar su público interno ya que permite que los flujos comunicacionales sean más dinámicos al contar con

colaboradores fijos trabajando dentro de la organización, para ello la comunicación interna necesita: que su aplicación sea continua, que el personal sea consciente de que necesita de ella, desarrollo en la calidad de sus comunicados, adecuación de la información a la cultura organizacional, análisis de que las necesidades de la empresa (Lacasa, 2004).

Uno de los pilares más importantes para ganar la confianza de los públicos internos es tratar de ser lo más transparente posible cuando se comunique información, esto desarrollará la motivación del personal, los rumores y la comunicación no formal disminuirá y el personal se sentirá identificado con la compañía, su consistencia y sobre todo con su cultura y filosofía (Lacasa, 2004).

2.7 Técnicas y herramientas de la comunicación interna

El autor del libro Comunicación en empresas e instituciones, Fernando Martín Martín, detalla en esta obra algunas acciones que la comunicación interna de la organización se debe encargar de tomar para que este proceso sea más eficaz. Entre ellas se encuentra la elaboración del manual de funciones de los cargos existentes en las empresas ya que es una manera de ampliar el panorama del funcionamiento de la empresa y la información detallada en este levantamiento de información ayudará mucho más al responsable de la ejecución de las comunicaciones internas.

El autor alega que la relación con todos los departamentos de la organización es de mucha importancia, ya que la información debe ser entendida para que fluya con más facilidad, la relación entre los responsables de la comunicación y las jefaturas de los departamentos tiene que ser continua y para que así el captar la información que se decide comunicar sea más clara. Las reuniones de grupo son otra acción que será indispensable llevar a cabo, ya que prácticamente aquí es donde los comunicadores venderán las ideas comunicativas a los directivos de las empresas, y estarán mucho más informados sobre las estrategias y filosofía de la empresa.

Los boletines informativos diarios son una herramienta sumamente útil para que el personal de una empresa esté al tanto de todos los movimientos que la empresa realiza, cortando los posibles rumores creados mediante las comunicaciones informales. Otra

herramienta son las visitas informativas, refiriéndose a un tour de los colaboradores a las distintas áreas de la empresa donde se les explicará la importancia de cada departamento, también se podrá realizar un video corporativo o una presentación de las estrategias y filosofía organizacional de la empresa. Por último el autor señala que los informes anuales es lo más importante que una empresa puede comunicar a su público interno, el objetivo de éstos es exponer todo lo que se ha realizado, tanto económica como socialmente en todas las áreas de la empresa y aclarar el status de la misma. (Martín, 1997)

2.7.1 Medios de comunicación en las organizaciones

El definir a la comunicación como un proceso hace que éste se conforme por varios subsistemas, canales o modelos de comunicación. Los canales de comunicación son los medios utilizados para transmitir los mensajes y según Collado éstos poseen tres características: constituyen una unidad llamada "medio", transporta estructuras o unidades llamadas información y a su vez es un vínculo con los demás subsistemas de comunicación. El canal al cual se le denomina "medio" vincula cuatro elementos principales: una fuente que se usa para ser enviada al destinatario, un mensaje que es enviado a través de ella, el destinatarios hacia donde el mensaje está dirigido y una reacción del receptor también denominada como retroalimentación (Collado, 2012).

Según Collado estos medios funcionan para dos fines. Primeramente para ejecutar conductas específicas intergrupales o interpersonales y por otro lado para efectuar acciones solicitadas por las gerencias. El autor dice que los dos casos son totalmente distintos ya que en el primer escenario se trata de solicitudes interdepartamentales esporádicas que tienen que ver con el puesto y su funcionamiento y en el otro se trata de información que debe ser recibida por todos los colaboradores (Collado, 2012).

Goldhaber en su libro comunicación organizacional divide a los "medios" en dos partes, hardware, refiriéndose a los medios tecnológicos como el teléfono, el correo electrónico o la computadora y software, refiriéndose a las capacidades de los comunicadores para efectuar un mensaje efectivo (Goldhaber, 1977).

2.7.2 La comunicación mediada

Lucas Marín plantea un término llamado comunicación mediada, la misma que se refiere a la comunicación sistemática para dirigirse a masas o grupos de personas de una manera más estandarizada, dicha información es gestionada en base a los medios tecnológicos y procesos organizacionales comunicativos que se tiene hoy en día a nuestro alcance. La comunicación mediada es comunicar utilizando medios que permiten llegar a un nivel más trascendental que la comunicación cara a cara (Marín, 1997).

Lucas Marín detalla mediante una tabla, los medios y herramientas utilizadas regularmente tanto en comunicación directa como mediática por las organizaciones, en la Tabla 1.1 se encuentra un cuadro comparativo de estas dos herramientas comunicacionales, directa y mediada.

Tabla 1.1 - Tipos básicos de comunicación directa y mediática

	Directa	Mediada
Personal	Conversación Reuniones Seminarios Clase	Telegrama Teléfono Fax Carta Correo Electrónico
Grupal	Conferencia Discurso	Tablón de anuncios Libro Prensa Radio Televisión Teleconferencia

Lucas Marín dice que la comunicación mediada se diferencia de la personal ya que el emisor del mensaje tiene que estandarizar la información y hablar con el mismo tono de voz para todos los receptores del mensaje (Marín, 1997).

2.7.3 Herramientas de información

Existen varias maneras de comunicar a los empleados de una empresa y de transmitir información de manera efectiva, a continuación, se detalla las herramientas más importantes para que el proceso se lleve a cabo con facilidad.

La cartelera es una herramienta muy útil, debe colocase un espacio que sea visible para los colaboradores y su información tiene que estar expuesta por un tiempo limitado. Los destinatarios de ésta herramienta son todos los colaboradores de la compañía, la mayor ventaja es que la información se da todo nivel jerárquico de la empresa. Es necesario que la comunicación impartida mediante esta herramienta sea estructurada dentro del plan de comunicación, ya que tiende a ser una herramienta olvidada (Ocampo, 2007).

El intranet es un sistema tecnológico adaptado dentro de las organizaciones, últimamente llegó a sustituir a las carteleras, cartas o revistas ya que su uso es mas económico simple y dinámico. La ventaja más clara de ésta herramienta es que al ser digital se puede impartir información más eficaz, tiene un alcance y un público objetivo y puede abarcar más posibilidades como documentos adjuntos, videos y lo mas importante es la respuesta que el receptor puede brindar. La comunicación mediante intranet se vuelve de doble sentido. El cuidado de la presentación en este sentido tiene que ser muy detallado ya que al ser digital las comunicaciones se vuelven más objetivas y la atención de los destinatarios es más minuciosa (Ocampo, 2007).

Las publicaciones o documentos de control son necesarios para toda empresa especialmente cuando de comunicarse entre departamentos se trata. Podrían detallar los puntos a tratar dentro de una reunión de trabajo para que ésta se mas fluida y para que los participantes no pierdan el foco de la reunión. Las solitudes informativas son información objetiva y esencial para el cumplimiento de actividades dentro de un área de trabajo, la información de los documentos tiene que ser clara y concisa de esa manera la eficacia de los procesos fluirá de mejor manera. Si la información de las notas de información o documentos informativos no es clara, la acción solicitada de un departamento a otro será desenfocada (Ocampo, 2007).

Los buzones de sugerencias internos sirven para que un área o un proceso recepten información en cuanto a la satisfacción que los clientes internos tengan sobre estos. El objetivo es dar la oportunidad de que los colaboradores escriban sugerencias especificas para e desarrollo del área, proceso o empresa. El único riesgo que esta herramienta corre es que las sugerencias se conviertan reclamos y la herramienta pierda su objetivo principal. Para esto las preguntas que se hagan dentro de estos buzones deben ser especificas y si es

posible cerradas. Se recomienda agradecer al público interno por la participación en el buzón de sugerencias (Ocampo, 2007).

2.8 Departamentos responsables de la comunicación interna

El comunicador profesional tiene en la actualidad un campo mucho mayor de lo que tenía antes, tiene implicaciones muy positivas al momento de considerar la contribución que puede hacer crecer a la organización, representa un fuerte compromiso y la necesidad de actualizarse constantemente para tener un alto desempeño en su empresa y en su puesto. El comunicador profesional debe contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, debe basarse en la investigación ya que no puede partir de suposiciones ni criterios subjetivos, debe partir de una estrategia planteando bien los objetivos comunicacionales de la organización, debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la comunicación fomentando a cada persona la responsabilidad de compartir la comunicación, debe basarse en los medios comunicacionales existentes y asegurar la congruencia entre lo que se dice y se hace (Collado, 2012).

2.8.1 El rol de Dircom en la comunicación interna

El Dircom o director de comunicaciones comparte la responsabilidad de la comunicación interna. Tanto gerentes como supervisores son corresponsables ya que tienen la obligación de comunicarse para cumplir con su función de jefes, dando uso a la comunicación formal como la informal, siendo ésta una comunicación interpersonal o mediada. De igual manera, la comunicación interna está atada a los recursos humanos, enfocándose en varios puntos, que van desde las políticas de mejoramiento del clima laboral, los procesos de capacitación interna hasta procesos de negociación, que llevan a cabo actividades relacionadas con la comunicación. La función del director de comunicaciones en la comunicación interna, se vincula con la comunicación corporativa y al manejo mediático de los canales formales, como por ejemplo las publicaciones internas, los eventos relacionados con la empresa, el manejo de las páginas de internet, entre otras cosas, trabajando de la mano de otras áreas para reforzar y mejorar la cultura organizacional (Ritter, 2008).

2.9 Etapa de diagnóstico

Cuando la comunicación es ineficiente se refleja en serios problemas de clima laboral pero lo más grave es que estos problemas traen consigo errores dentro de los procesos de la empresa, los cuales pueden ser perjudiciales para la productividad de la misma. La falta de información es la causante de retrasos o accidentes dentro de las normas de salud, higiene o en calidad de la elaboración de los procesos por ende en el producto prestado por la empresa (Brandolini, 2009).

Es por eso que antes de realizar el plan de comunicación interna se debe detectar los errores o accidentes más frecuentes mediante una etapa de diagnóstico.

2.9.1 Instancia de pre-diagnóstico

Para realizar un diagnóstico de comunicación interna, es fundamental tener un acercamiento previo con la empresa para obtener información que se convertirá en un activo importante al momento de construir la propuesta de trabajo para la auditoria, como el origen de la empresa, la misión, visón y valores de la misma, el servicio que ofrece, sus clientes, la competencia y el posicionamiento del mercado, la estructura organizacional de la empresa, la cantidad de empleadores que trabajan allí, los perfiles profesionales del personal, cómo se compone el área de comunicación interna, qué tan desarrollada está la comunicación interna de la empresa, cómo funciona el sistema de comunicación interna, qué canales activos tiene y cuál es su público, qué acciones de comunicación han implementado y cuáles fueron sus resultados, cuánta experiencia tienen los comunicadores y si es necesario un apoyo para los mismos. También es importante conocer ciertas características del público interno de la empresa, cómo las actividades que realizan habitualmente, su perfil de personalidad, como es su trabajo en equipo y relación laboral, qué herramientas de comunicación utilizan, qué tipo de información es de su interés, datos de las capacitaciones y qué clase de conflictos sindicales tienen (Brandolini, 2009).

2.9.2 Instancia de diagnóstico

El diagnóstico de la comunicación interna parte de investigar y detectar las necesidades del público interno, de igual manera permite reconocer las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de comunicación. El diagnóstico es una visión generalizada de la comunicación en una situación dada, se define y reconoce el problema por medio de una evaluación a la comunicación interna de la empresa, detectando las necesidades de comunicación que existen en la organización. Para ésto se evalúa en qué punto se encuentra la empresa en cuanto al problema detectado para luego buscar una solución por medio de una identificación de los públicos a través de su perfil, detectar el funcionamiento y estructura de los procesos que han sido implementados, se realiza un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que luego serán evaluados en relación al plan de comunicación que se va a implementar (Brandolini, 2009).

El diagnóstico tiene tres objetivos principales, el primero es la posibilidad de detectar las necesidades de la empresa en cuanto a la comunicación, como por ejemplo, las urgencias y mensajes prioritarios que se deben transmitir. El segundo objetivo es poner en conocimiento las opiniones y expectativas de los públicos internos en cuanto a la comunicación dentro de la organización y que resultados esperan obtener. El tercer objetivo es dar apoyo a la gestión de la empresa en cuanto a los objetivos y opiniones que tienen sus integrantes (Brandolini, 2009).

2.9.3. Tipos de diagnósticos

Alejandra Brandolini propone dos tipos de diagnósticos

- Amplios:

Investigación de clima interno, es el que evalúa los sentimientos de los empleados que establecen el clima laboral de los integrantes.

Auditoría de la comunicación interna, evalúa la efectividad de la comunicación interna y el plan estratégico establecido.

- Específicos:

Awareness (conciencia): es un diagnóstico de menor alcance acerca de un tipo de canal.

Readership (número de lectores): es un diagnóstico de lectura, donde busca incrementar el interés del público sobre los temas elaborados por medio del plan de comunicación interna (Brandolini, 2009).

2.10 La organización y la ingeniería de sus procesos

La Dra. Sandra Dávila quien escribió un interesante libro sobre la reingeniería de procesos administrativos en las organizaciones, propone tres tipos de estructuras y direcciones a utilizar, las estructuras funcionales o piramidales, las estructuras por objetivos y las estructuras matriciales o por procesos. Las funcionales son las más comunes en el Ecuador debido a nuestra cultura. Dicha estructura es piramidal y jerárquica y según la autora es la menos ideal para llegar a una verdadera motivación organizacional en el personal de una empresa, en dicha estructura se realizan las tareas o actividades con la finalidad de ejecutar pequeños objetivos de la empresa, su dirección se basa en la autoridad y en la responsabilidad del puesto mas no en los objetivos estratégicos de la compañía, no existe desarrollo profesional ya que la meta de los colaboradores es ascender de acuerdo a la antigüedad del puesto ocupado, la comunicación en este caso es muy pobre ya que el personal no se entera de las estrategias ni movimientos estratégicos de la empresa.

Las estructuras por objetivos en cambio tienen la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de los objetivos establecidos por la empresa, en esta estructura se mantiene un factor muy importante perteneciente a la estructura funcional, es la jerarquía, es decir, mientras más autoridad más responsabilidad del puesto. Esta estructura viene desde los objetivos estratégicos y son los altos mandos quienes determinan los objetivos que las diferentes áreas deben cumplir para alcanzar los suyos, siendo los objetivos estratégicos quienes determinan que debe hacer del personal, los colaboradores deben estar comprometidos a cumplir dichos objetivos para lograr mantenerse en la empresa.

Por último la estructura matricial o por procesos es la más idónea según la autora, ya que conserva los factores positivos de las estructuras anteriores y adapta un orden mucho más lógico productivo. Es por eso que a esta estructura se cataloga como híbrida, mantiene

el funcionamiento de diferentes sistemas en la empresa como RRHH, finanzas, logística etc. tomada de la estructura funcional y mantiene la importancia de la existencia de objetivos de la estructura anteriormente hablada y abriéndose camino a la conformación de procesos que es la esencia de esta estructura.

La estructura matricial se la describe a través de matrices que identifican procesos, identifica cada tarea o actividad a realizar e incrementa valor agregado a cada una de éstas, identifica tiempo y costo de cada proceso, aquí no existe jerarquía funcional, es decir, no hay jefes si no dueños de los procesos, respeta la funcionalidad de los objetivos, cada proceso determina los medios y estrategias para alcanzar los objetivos, los colaboradores se vuelven polivalentes y sobre todo los procesos se vuelven fundamentales, no las personas, ya que cada proceso produce un resultado/producto. Debido a todos estos factores los colaboradores de la compañía deben ser conocedores de la misión, visión, filosofía organizacional y estrategia para el cumplimiento de objetivos (Dávila, 2001).

2.10.1 Procesos y procedimientos

Proceso es la ejecución y desarrollo continuo de tareas o actividades que son articuladas y relacionadas con el objeto de transformar los insumos agregando valor de acción en ellos y obteniendo como resultado un producto interno o externo para la organización. Los procesos se constituyen por entradas que son los insumos los cuales deben correlacionarse y deben ser articulados mediante las tareas o actividades y por salidas que es el producto final de lo ejecutado, el cual es aceptado por los clientes internos o externos (Dávila, 2001).

Los procesos son establecidos de manera sistemática por medio de los procedimientos, los cuales muestran cómo desarrollar o ejecutar las actividades o tareas del mismo. Los procedimientos son detallados con manuales escritos o instructivos, éstos describen cómo hacer las actividades o tareas, cómo relacionarlas detallándolas en un flujograma o flujo de información, describen los tiempos y costo de cada proceso, número de puestos participantes del proceso y perfil idóneo para desarrollar las tareas en determinado puesto. Los procesos pueden tener salidas o productos internos, es decir, el cliente se encuentra dentro de la misma organización donde utilizará el producto para que

pueda continuar con sus procesos o pueden tener salidas o productos o salidas externas los cuales son los resultados estratégicos que complacen las necesidades de los clientes o usuarios externos a la empresa (Dávila, 2001).

Existen varias clases de procesos en todas las organizaciones, sean éstas de grandes, medianas o pequeñas. Los procesos macros tienen que ver con estrategia de la organización y con el porqué de la existencia de ésta. Los procesos micro tienen que ver con el "qué hacer" y con las actividades que se deben cumplir para que los procesos macro se lleven a cabo. Los procesos de gestión están relacionados con los subsistemas de la organización ya sean éstos manejados internamente o por medio de empresas tercerizadoras, estos procesos permiten el funcionamiento organizacional. Los procesos de apoyo están relacionados con los objetivos estratégicos y específicos de la empresa. Los procesos operacionales se identifican con el "cómo hacer" a través de ellos se identifica la ejecución de las tareas y actividades para que los objetivos operativos de lleven a cabo (Dávila, 2001).

2.11 Manuales de procedimientos

Los manuales son indispensables ya que las estructuras de las organizaciones obligan a hacer uso de éstos para apoyar la atención y ejecución de las actividades y labores cotidianas. Los manuales son significativamente importantes para la toma de decisiones y la mejora continua de procesos organizacionales (Franklin, 2009).

Los manuales de procedimientos son un documento técnico conformados por la secuencia de las operaciones conectadas entre sí. Éstos constituyen una unidad que sirve para que las funciones y actividades sean realizadas. Las funciones son tareas inherentes a las unidades administrativas necesarias para la organización, éstas deben seguir el orden establecido en la estructura de la organización y su redacción debe ser en verbo infinitivo (Franklin, 2009).

Los manuales de procedimientos deben contar con índice, objetivo, alcance, responsables, políticas, descripción de operaciones, diagramas de flujo y glosario de términos (Franklin, 2009) .

Los objetivos primordiales de los manuales son precisar las funciones asignadas definiendo responsables. Con la creación de manuales de procedimientos la organización ahorra tiempo en la realización de funciones ya que éstos evitan la repetición de actividades. Éstos promueven el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros y sirven como una fuente de información para la empresa. Cuando los procedimientos son descritos por medio de una manual, la empresa comprende de mejor manera el desarrollo de actividades de rutina incrementando la productividad.

2.12 La acción comunicativa

Este término se caracteriza por la emisión de información organizacional que fluye con el día a día dentro de una empresa, cada organización adapta su lenguaje y forma de comunicar, para que esta fluya con efectividad se necesita una sistematización de las acciones comunicativas dentro de la organización. Tiene como deber secundario la transmisión de la cultura y filosofía organizacional como su misión, visión y valores. La acción comunicativa cuenta con algunos formatos que se detallan a continuación (Ocampo, 2007).

Cumplimiento: ordenes que la directiva o las gerencias informen a niveles inferiores de la organización (Ocampo, 2007).

Identidad: filosofía organizacional de la empresa, datos informativos que tengan que ver con la misión y visión de la empresa y tienen que ser expuestos al personal (Ocampo, 2007).

Gestión de operaciones: solicitudes realizadas formalmente, entre departamentos, éstas sugieren al área emisora de la información ser claros y objetivos para que el área receptora realice eficazmente la actividad solicitada. Estos pueden ser informes, solicitudes o reportes (Ocampo, 2007).

Gestión del conocimiento: es la información que tiene que ser emitida a personal de la empresa para que el funcionamiento de un proceso mejore o para cuando un nuevo producto será incorporado, es información vital para el desarrollo de las funciones (Ocampo, 2007).

CAPÍTULO 3 – MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

Los métodos que se utilizaron en el diagnóstico y en el diseño del manual son en primera instancia el deductivo ya que éste toma conclusiones generales para obtener particularidades (Bernal, 2010). Por otro lado se utilizó el método cualitativo, el mismo que se basa en la medición de características de los fenómenos sociales derivando un marco conceptual en cuanto al problema analizando y tiende a estandarizar los resultados (Bernal, 2010); se utilizó este último método explicado ya que se emplearon técnicas como encuestas, entrevistas y observación.

Se considera como investigación descriptiva a aquella que selecciona características fundamentales del objeto de estudio e identifica hechos o situaciones de un objeto estudiado, algunos temas de investigación descriptiva son estudios de diagnóstico, diseños de guías, modelos o productos (Bernal, 2010). Ya que el diagnóstico estuvo basado en recolectar información en base a entrevistas, encuestas y observación, recolectando las características más relevantes. Las investigaciones seccionales o transversales son las que obtienen información de un objeto de estudio como población, o muestra en una única vez, tales como encuestas realizadas a una muestra de colaboradores de una empresa (Bernal, 2010), como será el caso del diagnóstico.

Los tipos de diagnósticos que se utilizaron son denominados como amplios, estos evalúan el clima interno en cuanto a comunicación y evalúan la efectividad de las comunicaciones internas existentes en una empresa (Brandolini, 2009).

3.1.2 Variables de investigación:

En la Tabla 3.1 se detallan las variables de esta investigación y los instrumentos que se utilizaron como herramienta de diagnóstico.

Tabla 3.1 - Variables e instrumentos

Variables	**Encuesta de auditoría de comunicación** (Anexo 1)	**Entrevista a profundidad** (Anexos 2 y 3)	**Revisión documental**
Conformación del área de comunicación		(gerencia de rrhh) Preg: 1,2,6	
Efectividad de los esquemas de los procesos comunicación	(colaboradores) Preg: 5,7,8,9	(gerencia de rrhh) Preg:3,4 (coordinaciones) Preg:1	
Departamentos implicados en el proceso de comunicación	(colaboradores) Preg: 5	(coordinaciones) Preg: 5	x
Procesos implicados en el proceso de comunicación		(coordinaciones) Preg: 5	x
Conocimiento de los colaboradores sobre la comunicación institucional	(colaboradores) Preg: 7,8,9	(coordinaciones) Preg: 6,7	
Conocimiento de los colaboradores sobre la filosofía organizacional y valores de la empresa	(colaboradores) Preg: Instancia de Pre diagnóstico		
Cumplimiento de labores del dircom		(gerencia de rrhh) Preg: 3,5	x
Número de responsables de dircom		(gerencia de rrhh) Preg: 2	
Canales comunicacionales utilizados actualmente	(colaboradores) Preg: 5,6,11,13	(gerencia de rrhh) Preg: 7	
Conocimiento de los colaboradores de la existencia de una dirección de comunicación	(colaboradores) Preg: 8 ítem 7		
Departamentos con más dificultad para comunicarse	(colaboradores) Preg: 9	(coordinaciones) Preg: 3	

3.2 Instrumentos y herramientas

El siguiente instrumento fue tomado referencialmente por el modelo explicado en el libro Comunicación Interna de Alejandra Brandolini. Dentro las políticas del concepto utilizado por el autor se señala la utilización de una "instancia de pre diagnóstico" para aclarar detalles generales y percepción en general de los colaboradores dentro de la organización. El instrumento de auditoría de comunicación interna detallado a continuación se divide en instancia de pre diagnóstico e instancia de diagnóstico.

3.2.1 Instrumento de auditoría de comunicación interna e interdepartamental

Se realizó una encuesta a una muestra del personal de la empresa de treinta y ocho personas con el objetivo de medir la efectividad de la comunicación existente, la Tabla 3.2 detalla el instrumento mencionado.

Tabla 3.2 - Evaluación de comunicación interna

Evaluación de comunicación interna (instancia de pre diagnóstico)
1. ¿Cuál es el origen de la empresa y el sector industrial en la que se desenvuelve?
2. Detalle la misión, visión y valores de la empresa
3. Especifique cual es el servicio o producto que comercializa
4. Detalle los clientes potenciales de la compañía 5. ¿Conoce usted quien se encarga de la Comunicación interna de la empresa?
6. Detalle las capacitaciones usted ha recibido el último año en la empresa
7. Detalle tres actividades recreativas se realizan en la empresa
Evaluación de comunicación interna (instancia de diagnóstico)
1. Edad:
2. Detalle cuánto tiempo lleva trabajando en Smartpro:
3. Departamento al que pertenece:
4. Cargo que ocupa:
5. Marca con una cruz, ¿Cómo te enteras de las novedades de Smartpro la mayoría de las veces? o Por reuniones organizadas por mi jefe para informarme o Por comentarios de mis compañeros o Por comunicados de RRHH o Por comentarios de integrantes de otros departamentos o De otra manera

6. Detalle cuan a menudo usted utiliza los siguientes canales de comunicación encierre con un circulo:

	Muy utilizado	Utilizado	Poco utilizado	No utilizado
Correo electrónico	4	3	2	1
Página Web	4	3	2	1
Reuniones presenciales	4	3	2	1
Cartelera física	4	3	2	1
Teléfono	4	3	2	1
Informes escritos	4	3	2	1
RP Interno	4	3	2	1

7. Señale cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Smartpro con sus empleados

- o Muy satisfecho
- o Satisfecho
- o Poco satisfecho
- o Nada satisfecho

8. Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me entero siempre de todas las novedades	4	3	2	1
Tengo claro cuáles son los objetivos de mi área y de la estrategia de la empresa	4	3	2	1
Estoy informado sobre las novedades la empresa	4	3	2	1
Smartpro es un buen lugar para trabajar	4	3	2	1
Conozco que es lo que hace cada una de las áreas de la empresa	4	3	2	1
La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena	4	3	2	1
Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna	4	3	2	1
Creo que es importante trabajar sobre la comunicación interna de Smartpro	4	3	2	1
La falta de información dificulta mi trabajo	4	3	2	1
La comunicación interna funciona bien	4	3	2	1

9. La comunicación con los siguientes departamentos es fluida y efectiva

	Alta dificultad	Dificultad media	Dificultad baja	Sin dificultad
RRHH	1	2	3	4
Sistemas	1	2	3	4
Gestión de Calidad	1	2	3	4
Ingeniería	1	2	3	4
Servicios Especializados	1	2	3	4
Contabilidad	1	2	3	4
Desarrollo de Negocios	1	2	3	4
Compras	1	2	3	4

10. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir información?

11. Marque con una cruz las herramientas de comunicación que más útil le parece para recibir información sobre la compañía

- o Correos desde Recursos Humanos
- o Carteleras físicas
- o Teléfono
- o Comunicados desde las jefaturas
- o Conversaciones con otros colaboradores
- o Rp Interno (Ekon)

12. Marque con una cruz la herramienta que más útil le parezca para la comunicación con otros departamentos

- o Correos Electrónicos
- o Conversaciones entre jefaturas
- o Teléfono
- o Reuniones presenciales con los miembros de otros departamentos
- o Informes, solicitudes o cartas escritas físicas o digitales
- o Rp Interno (Ekon)

13. Marque con una cruz la herramienta que más útil le parece para la comunicación entre los actores de su propia área

- o Reuniones presenciales
- o Correos electrónicos
- o Informes, solicitudes o cartas escritas físicas o digitales
- o Rp Interno (Ekon)

Fuente: (Brandolini, 2009)

3.2.2 Instrumento de identificación del estado de procesos de comunicación interna e interdepartamental.

Con el objetivo de medir la efectividad de los flujos comunicacionales actuales se realizó una entrevista a la gerencia de recursos humanos quien es el responsable del proceso de comunicación interna actual (ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3 - Guía de entrevista para gerencia de recursos humanos

Guía de entrevista para gerencia de recursos humanos (responsable del área de comunicación)
1. ¿Existe o existió un departamento de comunicación dentro de Smartpro S.A?
2. ¿Qué área es la responsable de los procesos comunicacionales dentro de la empresa y cuantos colaboradores la componen?
3. ¿Con qué frecuencia los colaboradores de la empresa reciben comunicados institucionales?
4. ¿Existe algún esquema para emitir los mensajes comunicacionales que contengan información institucional?
5. ¿En qué porcentaje se cumplen las labores de los responsables de los procesos comunicacionales?
6. Delimite quienes son los responsables de la dirección de comunicación
7. Detalle los canales comunicacionales utilizados actualmente dentro de la empresa
8. ¿Cuán desarrollados están los procesos de comunicación interna dentro de la empresa?
9. ¿Cuál es el público al que apunta el área de comunicación interna dentro de la empresa?
10. ¿Cuál es el servicio que brinda al cliente interno?
11. ¿Se ha recibido capacitación sobre temas comunicacionales?

Fuente: (Brandolini, 2009)

A continuación la Tabla 3.4 detalla el desarrollo de la entrevista realizada a algunas jefaturas de la empresa.

Tabla 3.4 - Guía de entrevista para cargos de coordinaciones y jefaturas departamentales

Guía de entrevista para cargos de coordinaciones y jefaturas departamentales
1. ¿Utilizan documentos para comunicarse con otros departamentos, si existen por favor indique cuales son
2. ¿Utilizan documentos para comunicarse entre los colaboradores que integran el área que se encuentra a su cargo?
3. ¿Cómo se comunican los colaboradores de su área con otros departamentos?
4. ¿Cómo se comunican los colaboradores dentro del área?

5. Detalle cuales de los procesos existentes en el área de la que usted está encargado abarcan comunicación con otros departamentos
6. ¿Cree usted que su equipo tiene conocimiento sobre la filosofía organizacional de la empresa (misión, visión, valores)?
7. ¿Cree usted que su equipo se entera eficientemente de toda la información que los directivos Smartpro tienen que contarle?
8. Cuáles son los canales de comunicación más utilizados dentro de su área
9. ¿Qué canales de comunicación utiliza usted para comunicarse con otras coordinaciones o jefaturas de la empresa?

Fuente: (Brandolini, 2009)

Se realizó una revisión documental para identificar los cargos responsables de los procesos de comunicación interna y que tan eficientes son sus actividades actuales (ver Tabla 3.5).

Tabla 3.5 - Revisión documental

	Revisión documental		**Fuente documental**
Departamentos implicados en el proceso de comunicación	x	Descripción de cargos	Informe de auditoría de procesos 2014
Procesos implicados en el proceso de comunicación	x	Descriptivos de cargos	Perfiles de cargo levantados en el año 2015
Cumplimiento de labores del dircom	x	Descriptivos de cargos	Perfiles de cargo levantados en el año 2015

3.3 Aplicación

Partiendo desde los instrumentos utilizados, se ha procedido a tomar el diagnóstico de los procesos comunicacionales de una manera cualitativa y deductiva basados en las variables expuestas anteriormente. Las herramientas e instrumentos fueron aplicados principalmente en áreas y colaboradores de la organización que actúan directamente con este proceso. Se ha procedido a realizar una encuesta de auditoría de comunicación interna a treinta y ocho colaboradores, ésta fue aplicada a cargos operativos y mandos medios de la compañía, se ha realizado una encuesta que demuestre el estado actual de los procesos comunicacionales a la gerencia de recursos humanos y a seis jefaturas de la organización, ya que son estas las que más comunicación transversal o interdepartamental denotan en sus

funciones. Dichas herramientas fueron aplicadas para poder medir la efectividad y estado actual de los procesos comunicacionales entre departamentos y para saber sobre todo si la empresa y sus integrantes se están enterando de una manera formal sobre la información que los directivos quieren transmitir a sus colaboradores.

3.4 Resultados

Una vez realizada la fase de diagnóstico del proyecto, donde fueron aplicadas en la empresa Smartpro S.A las herramientas e instrumentos de tipo cualitativo y deductivo, los resultados e indicadores de estos han sido demostrados y han denotado los flujos comunicacionales entre departamentos y se ha visualizado el estado actual de los procesos de comunicación interdepartamental. A continuación se realizará un informe enumerando los resultados basados en las variables expuestas en la instancia de diagnóstico. Cabe recalcar que a pesar de haber sido treinta y ocho los colaboradores encuestados existen algunas preguntas con opción múltiple y con opción a elegir más de una respuesta.

3.4.1 Conformación del área de comunicación

Tal y como se observa en el anexo 2 , la entrevista realizada a la gerencia de recursos humanos de Smartpro S.A, no existe un departamento ni una dirección de comunicación interna o interdepartamental, se ha aclarado que el área responsable de dicho proceso es el área de desarrollo organizacional que pertenece a recursos humanos.

El resultado de la entrevista denota y aclara que los actores responsables de la comunicación interna son el coordinador de desarrollo organizacional y sus asistentes.

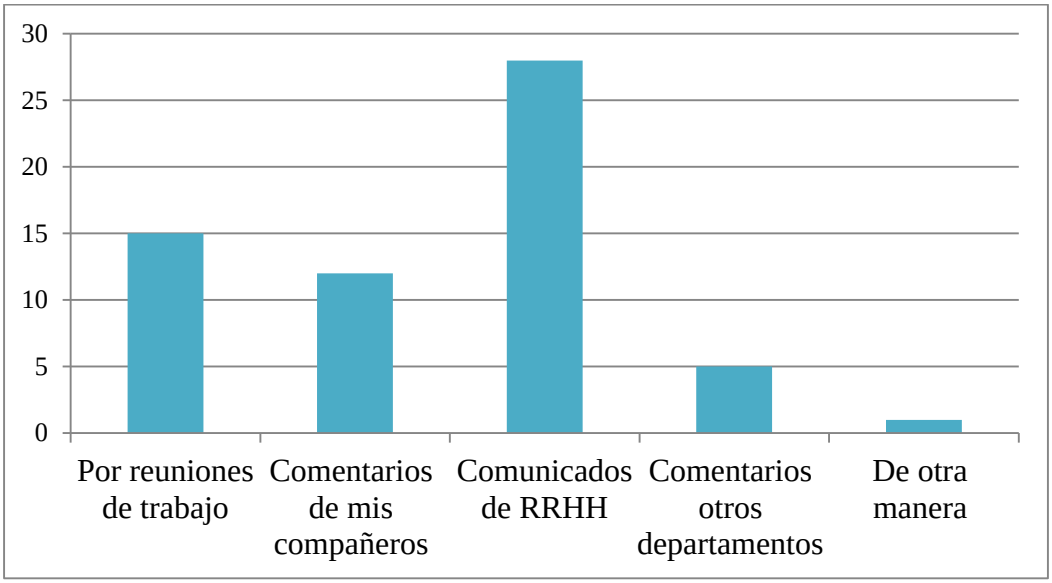
3.4.2 Efectividad de los esquemas de procesos comunicacionales

Esta segunda variable es de suma importancia en la etapa de diagnóstico, ya que se ha utilizado entrevistas a las jefaturas de área (Anexo 3), a la gerencia de recursos humanos (Anexo 2) y parte de la encuesta proporcionada a los colaboradores (Anexo 1) para obtener los resultados.

Según las jefaturas de algunas áreas, tal y como se observa en el Anexo 3, dentro de sus procesos internos utilizan documentos que podrían ser componentes de un proceso de comunicación interdepartamentales, dentro de los mencionados se encuentran solicitudes de personal y de procesos de selección vía correo electrónico, documentos contables, facturas o retenciones, solitudes de cualquier tipo vía correo electrónico, documentos e informes técnicos. Como se observa la mayoría de documentos expuestos en las entrevistas (ver Anexo 3) son sumamente informales.

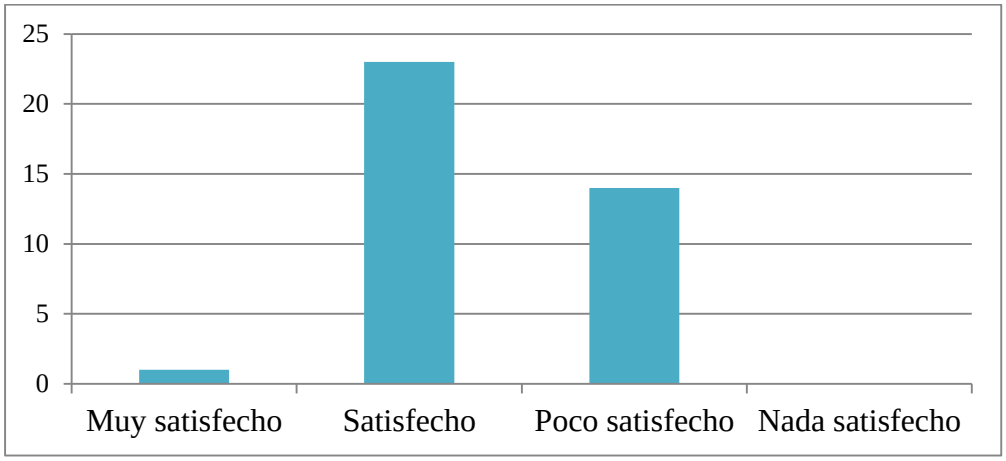
Tal y como muestran los resultados del anexo 1, la encuesta realizada a los treinta y ocho colaboradores detalla cuál es la manera de enterarse de las novedades la mayoría de los encuestados, esta pregunta dice en primera instancia que el correo electrónico es el canal con más audiencia en el proceso de comunicación de Smartpro S.A., en la Figura 3.1 se puede apreciar gráficamente el resultado.

Figura 3.1 – Manera en la que la mayoría de la empresa se entera de las novedades



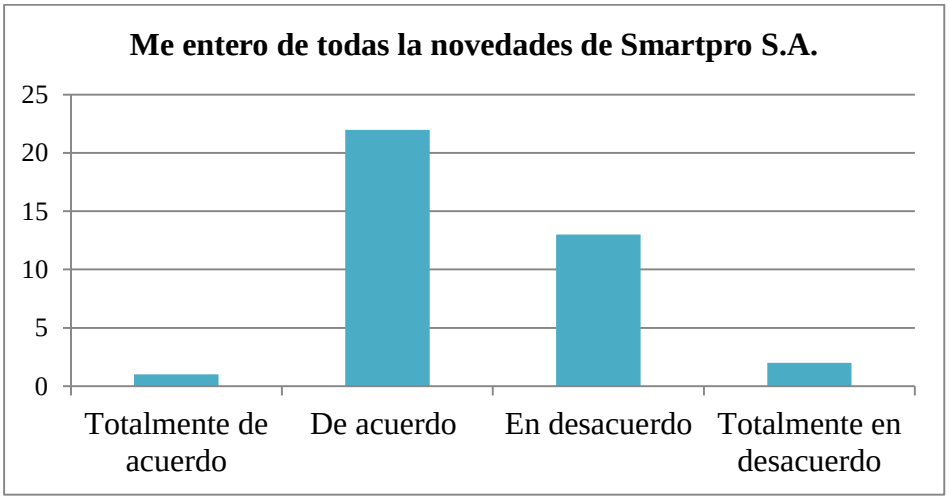
Los resultados de ésta encuesta revelan el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen en cuanto al proceso de comunicación (ver Anexo 1), la encuesta dice que la mayoría de colaboradores están satisfechos con el proceso de comunicación, sin embargo, una cantidad importante de encuestados se encuentran poco satisfechos con dicho proceso (ver Figura 3.2).

Figura 3.2 – Nivel de satisfacción en cuanto a la comunicación interna en Smartpro S.A.



Tal y como se muestra en la Figura 3.3. Los resultados indican que la mayoría del personal encuestado se entera siempre de todas las novedades sin embargo un alto nivel de encuestados no está de acuerdo con esta afirmación.

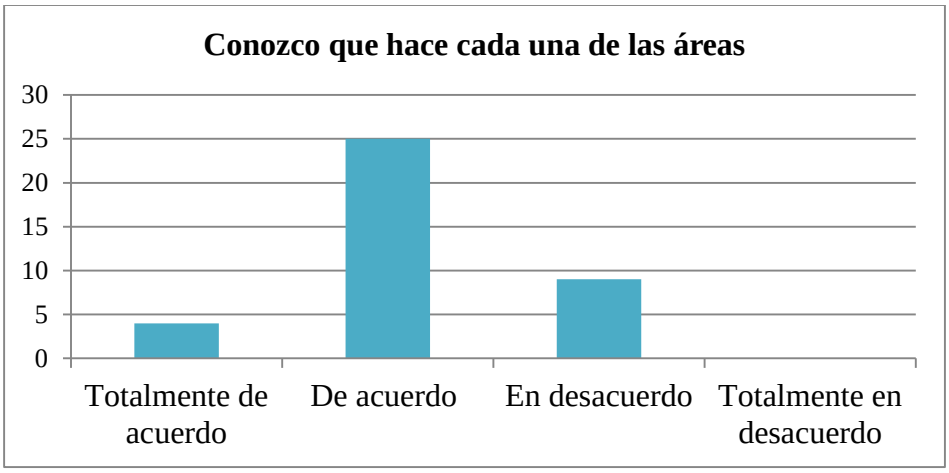
Figura 3.3 – Ítem 1 (Pregunta 8 de Encuesta de comunicación interna)



El diagnóstico muestra que la mayoría están de acuerdo con el hecho de conocer cuál es la actividad que realiza cada área y una cantidad de encuestados está muy de

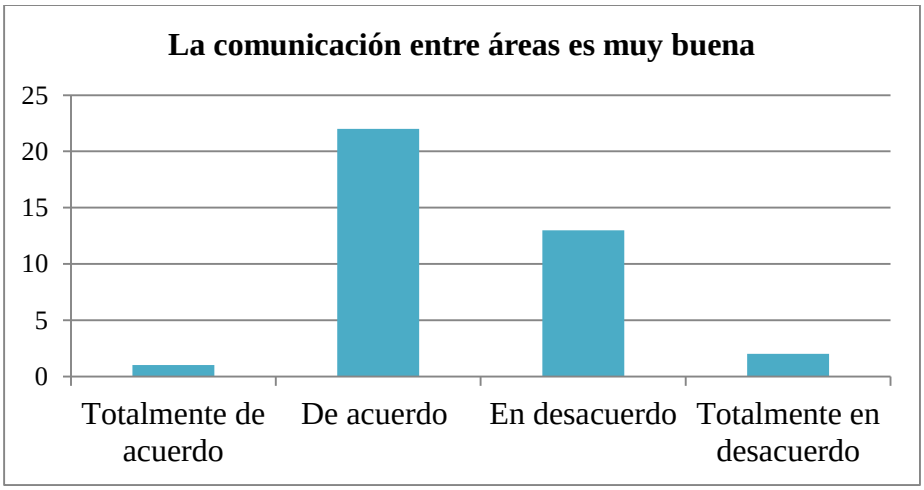
acuerdo, lo cual indica que los colaboradores si están informados sobre el funcionamiento del resto de áreas la Figura 3.4 lo muestra gráficamente.

Figura 3.4 - Ítem 5 (Pregunta 8 de Encuesta de comunicación interna)



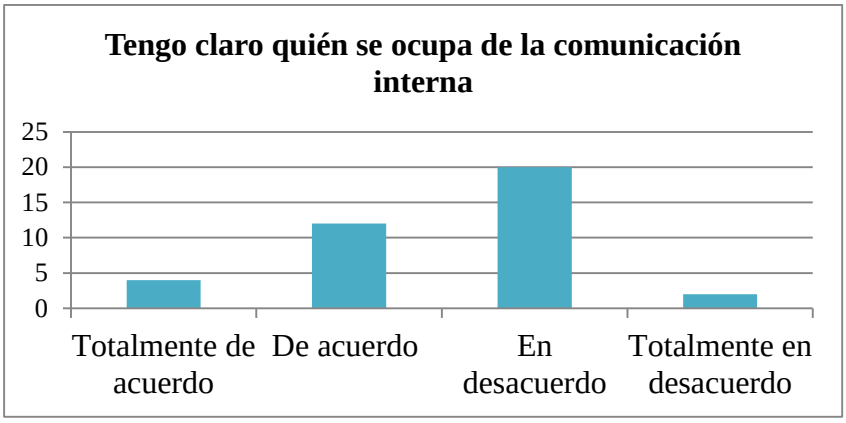
Los resultados de la encuesta indican que la comunicación entre aéreas es muy buena según la mayoría, aunque algunos encuestados no están de acuerdo con esta afirmación, la Figura 3.5 lo indica en un gráfico.

Figura 3.5 - Ítem 6 (Pregunta 8 de Encuesta de comunicación interna)



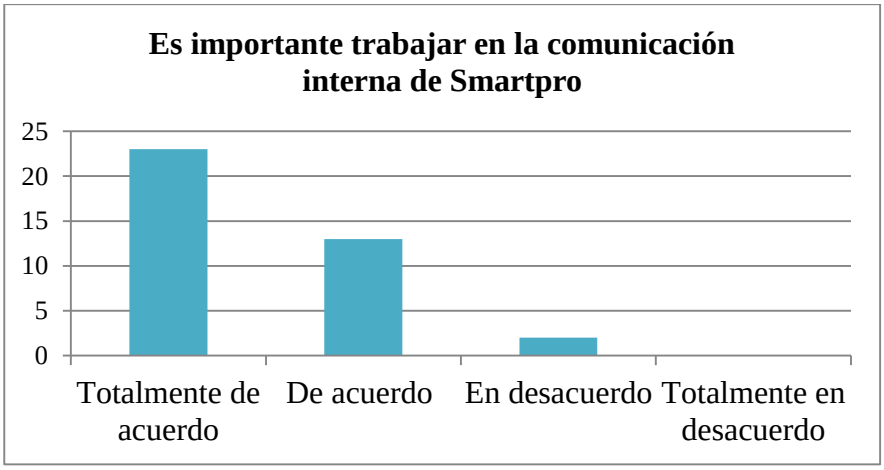
La mayoría de los encuestados no tienen conocimiento de quien es el área o departamento encargado de la comunicación interna de Smartpro S.A. como lo indica la Figura 3.6, esto significa que no es un proceso formal o fortalecido.

Figura 3.6 - Ítem 7 (Pregunta 8 de Encuesta de comunicación interna)



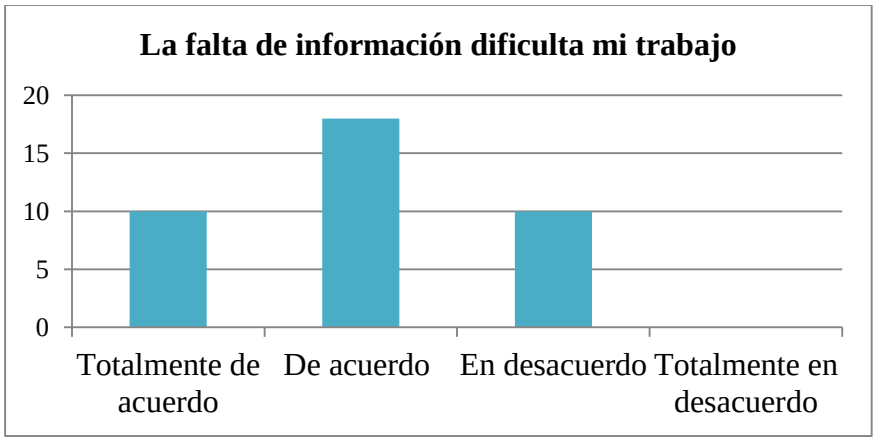
Un índice alto de encuestados están totalmente de acuerdo con que es importante trabajar en el proceso de comunicación interna según el diagnóstico (ver Figura 3.7), esta afirmación denota el interés en los colaboradores en tener un proceso de comunicación formal y trabajado de manera correcta.

Figura 3.7 - Ítem 8 (Pregunta 8 de Encuesta de comunicación interna)



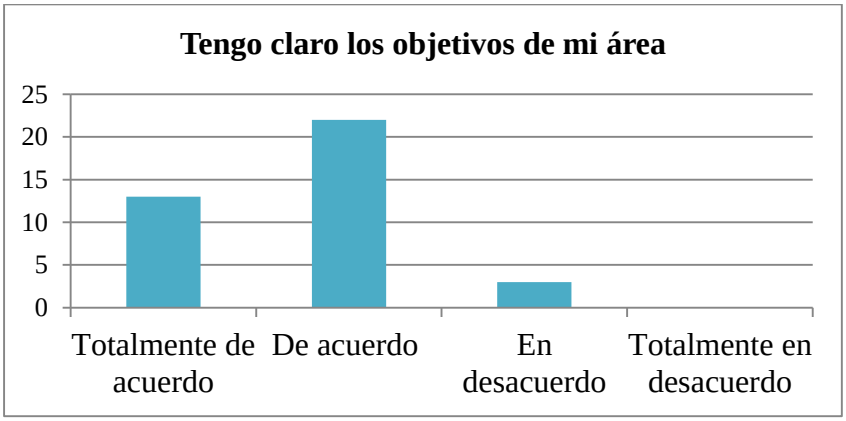
Otro factor importante que indican los resultados de la encuesta de auditoría de comunicación interna es que la falta de información dificulta el trabajo de los colaboradores según la mayoría de los encuestados que están de acuerdo con esta afirmación la Figura 3.8 lo indica gráficamente.

Figura 3.8 - Ítem 9 (Pregunta 8 de Encuesta de comunicación interna)



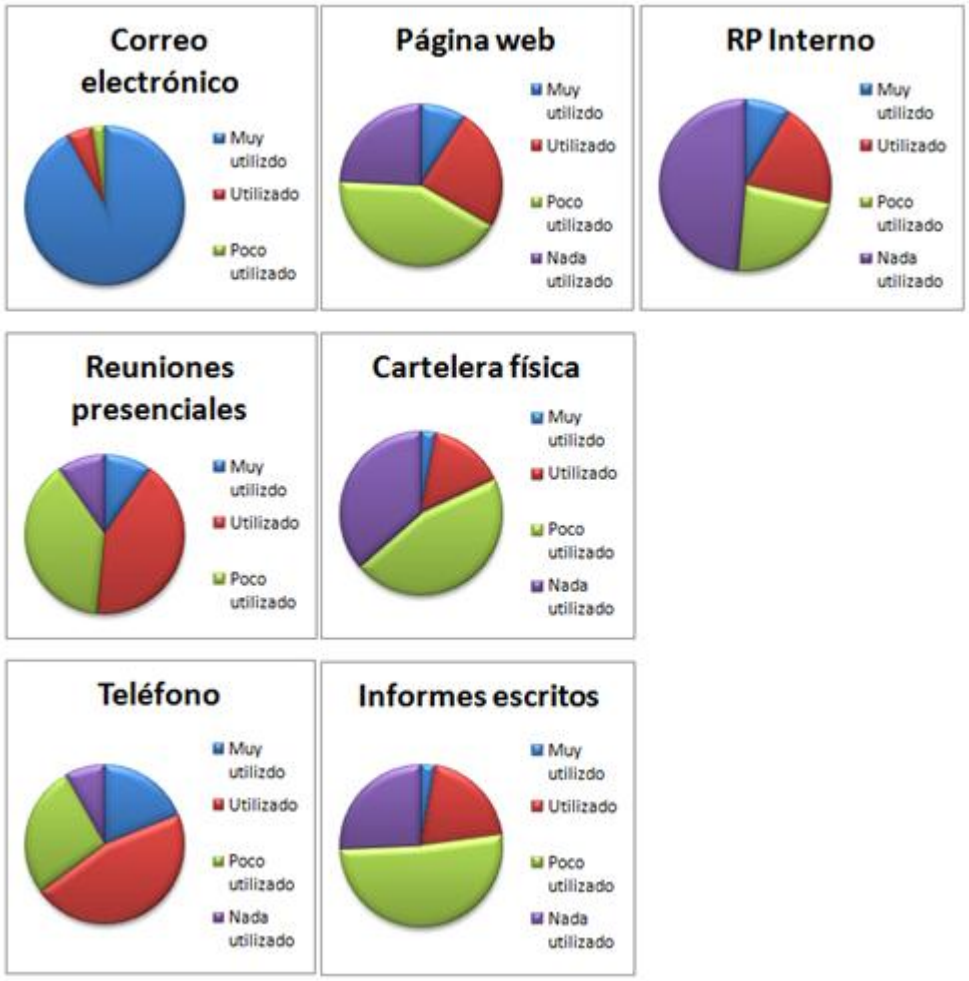
Según la mayoría de los encuestados tienen claro cuáles son objetivos de su área pero una mínima cantidad están desinformados sobre este tema. La Figura 3.9 lo indica a continuación.

Figura 3.9 - Ítem 2 (Pregunta 8 de Encuesta de comunicación interna)



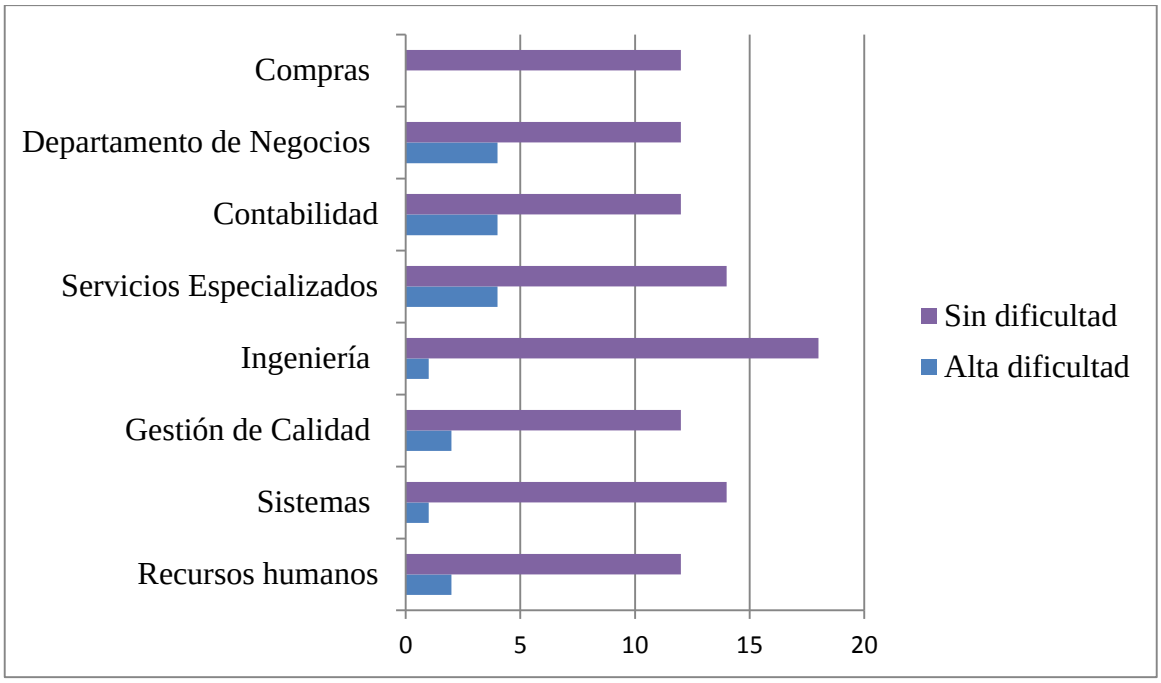
A continuación la Figura 3.10 muestra el detalle de cuan a menudo los encuestados utilizan los siguientes canales de comunicación.

Figura 3.10 – Nivel de frecuencia de uso de canales de comunicación



El ítem número nueve de la encuesta de auditoría de comunicación interna (ver anexo 1) fue realizada con la finalidad de medir que tan fluida y efectiva es la comunicación con otros departamentos. A continuación, según los resultados el departamento con más facilidad para comunicarse es el de Ingeniería, mientras que Contabilidad, Desarrollo de Negocios y Servicios Especializados son los departamentos con más dificultad para comunicarse, se colocará un gráfico demostrativo , el mismo que indicará el nivel de dificultad al momento de comunicarse con los departamentos de la empresa (ver Figura 3.11).

Figura 3.11 - Nivel de dificultad al momento de comunicarse con los departamentos de la empresa.



Según la entrevista realizada a varias jefaturas de la empresa (ver Anexo 3), se ha indicado que sí existen algunos documentos que sirven para comunicarse con el resto de áreas, o dentro de las mismas. Solicitudes vía correo electrónico o informes de procesos. Un claro ejemplo es el informe del área de selección de personal, documentos contables, los mismos que son utilizados externa e internamente. El área de Ingeniería maneja informes técnicos interdisciplinarios y para mantener comunicación con el área de desarrollo de negocios y compras.

3.4.3 Departamentos implicados en el proceso de comunicación

Sin duda alguna, todos los departamentos de Smartpro S.A. están implicados en los procesos de comunicación. El alcance de este proceso cubre toda la organización, ya que según los resultados en la encuesta proporcionada a los colaboradores, el flujo más representativo de información viene desde los comunicados que son enviados a todo el personal de la compañía (ver Anexo 1). La encuesta señala que las reuniones presenciales son el segundo flujo más representativo con cargas de información dejando en un tercer e importante plano a los comentarios entre compañeros de trabajo, lo cual se vuelve informal

y negativo para la credibilidad de la comunicación institucional de la empresa. Se puede observar en la Figura 3.1

En las entrevistas realizadas a la muestra de jefaturas de aéreas de la compañía (ver Anexo 3), podemos encontrar algunos procesos que funcionan mediante un proceso de comunicación. Los procesos más importantes que se ha podido encontrar son recolección de hojas de vida, solicitudes de personal en el departamento de selección, procesos de selección de personal, procesos de nómina, auditorias contables externas, informes de datos técnicos de ofertas, proceso de inducción, proceso de capacitación, análisis de presupuestos, verificación de documentos, análisis y condiciones de proyectos, informes interdisciplinarios en el área de ingeniería, informes al cliente externo, solicitudes de activos fijos e insumos tecnológicos, solicitud de soporte tecnológico a usuarios. Lo que denota que los departamentos dueños de estos procesos son los que más implicados con el proceso de comunicación están, recursos humanos, contabilidad, desarrollo de negocios, ingeniería y sistemas son los departamentos donde se ha encontrado procesos interdepartamentales importantes.

Los perfiles levantados en 2015 también arrojaron como resultado que varias de la funciones de los cargos levantados implicaban comunicación con otros departamentos. Los resultados de este análisis documental indican que todos los departamentos de la empresa mantienen comunicación con otro departamento. La tabla 3.6 detalla cuales son los departamentos que mantienen comunicación con otros departamentos.

Tabla 3.6 Departamentos que utilizan comunicación interna o interdepartamental

Área o departamento	Alcance
Recursos Humanos	Toda la empresa
Contabilidad	Proveedores Compras Recursos Humanos
Ingeniería	Desarrollo negocios , compras
Compras	Toda la empresa
Servicios especializados	Recursos Humanos, cliente externo
Sistemas	Toda la empresa
Calidad	Toda la empresa
Desarrollo de negocios	Recursos Humanos, gerencia general, ingeniería, cliente externo

3.4.4 Procesos implicados en el proceso de comunicación

La revisión documental del levantamiento de perfiles realizado en 2015 arrojo como resultado varios procesos que implican comunicación interdepartamental , la entrevista realizada a algunas jefaturas de la compañía (ver Anexo 3) también indica algunos de los procesos que mantienen comunicación entre departamentos. La Tabla 3.7 detalla los resultados de lo señalado.

Tabla 3.7 Procesos implicados en el proceso de comunicación

Área o departamento	Procesos y su alcance	Alcance
Recursos Humanos	Capacitación de personal	Toda la empresa
	Selección de personal	Toda la empresa
	Contratación de personal	Toda la empresa
	Administración de personal	Toda la empresa
	Elaboración de nómina	Toda la empresa
	Control de asistencias	Toda la empresa
	Legalización de salidas de personal	Dentro del área
	Elaboración de finiquitos	Dentro del área
	Inducción general al personal nuevo	Toda la empresa
	Inducción específica al personal nuevo	Toda la empresa
	Levantamiento de perfiles y manual de funciones	Toda la empresa
	Evaluación de desempeño	Toda la empresa
	Solicitud de insumos y beneficios	Toda la empresa
	Logística de personal	Servicios Especializados
Contabilidad	Pago a proveedores	Compras
	Generación de estados financieros	Gerencia General
	Cobranza de facturas al cliente externo	Gerencia General
	Presentación de declaraciones mensuales a SRI	Externo
	Informe de de cumplimiento tributario	Externo
	Validación y gestión de retenciones a proveedores	Externo
	Pago de Nómina	Recursos Humanos

Ingeniería	Revisión documental	Interdisciplinario
	Planificación de proyectos	Interdisciplinario
	Negociación con cliente en base al presupuesto	Desarrollo de negocios
	Realización de informes técnicos	Desarrollo de negocios / Compras
	Revisión de planos	Interdisciplinario
	Análisis de proyectos a licitar	Desarrollo de negocios
	Entrega de documentos e informes técnicos	Interdisciplinario
Compras	Informes de pagos y facturaciones	Contabilidad
	Informes de proveedores (realización de cuadros comparativos)	Toda la empresa
	Generación de órdenes de compra	Contabilidad
Servicios especializados	Solicitudes de vacantes	Recursos Humanos
	Fiscalización de obras	Interdisciplinario
	Control de gastos acorde al presupuesto	Interdisciplinario
	Elaboración de presupuestos de proyectos	Desarrollo de negocios
Sistemas	Soporte a usuarios	Toda la empresa
	Entrega y retiro de insumos electrónicos	Toda la empresa
	Administración de red comunicacional interna	Toda la empresa
Calidad	Soporte a usuarios en el sistema Ekon	Toda la empresa
	Creación de soluciones en el sistema	Toda la empresa
	Soluciones informáticas a usuarios	Toda la empresa
Desarrollo de negocios	Presentación de cargos potenciales para proyectos a licitar	Recursos Humanos
	Valoración de oferta económica	Externo
	Presentación de oferta a licitar	Gerencia General
	Análisis presupuestarios	Gerencia General / Finanzas
	Informes Técnicos y económicos	Ingeniería
	Lobby con el cliente externo	Externo

3.4.5 Conocimiento de los colaboradores sobre la comunicación institucional

Como se aprecia en el Anexo 3, la entrevista realizada a algunas jefaturas de la compañía indica que el personal que está bajo su mando tiene un nivel bajo de conocimiento sobre la filosofía organizacional (misión, visión, valores), indican que conoce de esta filosofía de memoria pero no se la conoce ni se la practica a profundidad. Lo que dice que es hay que realizar un fortalecimiento de la cultura organizacional empezando por su filosofía, utilizando una formal manera de comunicarse.

Los jefes de área entrevistados aseguran que su personal no está al tanto de las novedades que la compañía transmite a sus colaboradores, y todos concuerda en esta formación, por lo tanto la entrevista denota que el proceso de comunicación interna debe ser restaurado.

Como se puede observar en los resultados del anexo 1, la mayoría de los colaboradores encuestados están satisfechos con la comunicación interna existente en Smartpro S.A., sin embargo una cantidad importante señala que se encuentra poco satisfecho con este proceso, la Figura 3.2 lo indica gráficamente

Los resultados de la encuesta realizada a la muestra de colaboradores (ver Anexo 1) denota que la mayoría de estos señala que se entera de todas las novedades de la empresa, aunque un gran porcentaje de los encuestados señalan que no se entera de las novedades existentes en Smartpro S.A., la Figura 3.3 lo indica gráficamente.

Tal como se observa en los resultados del Anexo 1, los flujos de comunicación institucional también se encuentran dentro de comunicaciones entre departamentos, por ejemplo, muchas veces un departamento solicita algo importante a otra, es por eso que a continuación se detalla en un gráfico que tan fluida y efectiva es la comunicación con las áreas de la empresa, la Figura 3.11 muestra que el departamento de ingeniería sin duda es el área con más facilidad para comunicarse, ese no es el caso de Contabilidad, Servicios Especializados y Desarrollo de negocios.

3.4.6 Conocimiento de los colaboradores sobre la filosofía organizacional y valores de la empresa

Según las preguntas aplicadas en la fase de pre diagnóstico de la encuesta (Ver Anexo 1), Los colaboradores tienen conocimiento sobre la misión y la visión de la empresa. En rasgos generales los colaboradores conocen los valores la misma. En cuanto al conocimiento de los clientes o posibles nichos de mercado en el que la compañía se puede desenvolver no existe un conocimiento significativo. El personal tiene una idea un poco distorsionada respecto a los servicios que la compañía presta. Los resultados sobre el diagnóstico de conocimientos de los servicios que la empresa presta no concuerdan entre sí, por lo tanto, esa información no es clara.

3.4.7 Cumplimiento de labores del dircom

En base a la entrevista realizada a la gerencia de recursos humanos (ver Anexo 2), los resultados afirman que no existe una dirección de comunicación (DIRCOM), sino que es el área de desarrollo organizacional quien se apodera de este proceso. Según la gerente de recursos humanos esta unidad se encarga de emitir información institucional esporádicamente en un rango de al menos una vez por semana, la gerente afirma que sería mucho más ideal que los envíos comunicacionales sean efectuados diariamente ya que de esa manera el proceso se fortalecerá y crecerá. Afirma que lo ideal sería que la comunicación existente entre departamentos pase por el área de comunicación para que la información que se está efectuando entre departamentos sea más clara y formal. Afirma también que el área encargada del procesos de comunicación interna cumple aproximadamente un 50% de lo las labores que debería cumplir.

En la revisión de los descriptivos de los cargos pertenecientes a desarrollo organizacional, área responsable de la comunicación interna, no se encontraron funciones que tengan que ver con la gestión de comunicación interna, lo que indica que no es un proceso establecido ni formal.

3.4.8 Responsables de DIRCOM

Como se puede observar en el Anexo 2, los resultados de la entrevista realizada a la gerencia de recursos humanos, los responsables del proceso de comunicación son los cuatro actores que componen el área de desarrollo organizacional, coordinador, analista, asistente y auxiliar. De acuerdo al análisis de información del descriptivo de cargo, el asistente de desarrollo organizacional es quien tiene más responsabilidad en cuanto este proceso.

3.4.9 Canales comunicacionales utilizados actualmente

Dentro de la encuesta de auditoría de comunicación interna realizada a los colaboradores (ver Anexo 1) se encontraban varios ítems dirigidos a obtener el diagnóstico de cuáles son los canales de comunicación más utilizados actualmente en la compañía. En cuanto a comunicación institucional y novedades de la empresa la mayoría de colaboradores ha a los comunicados vía correo electrónico como el principal canal de comunicación para enterarse de novedades, la Figura 3.1 explica el resultado.

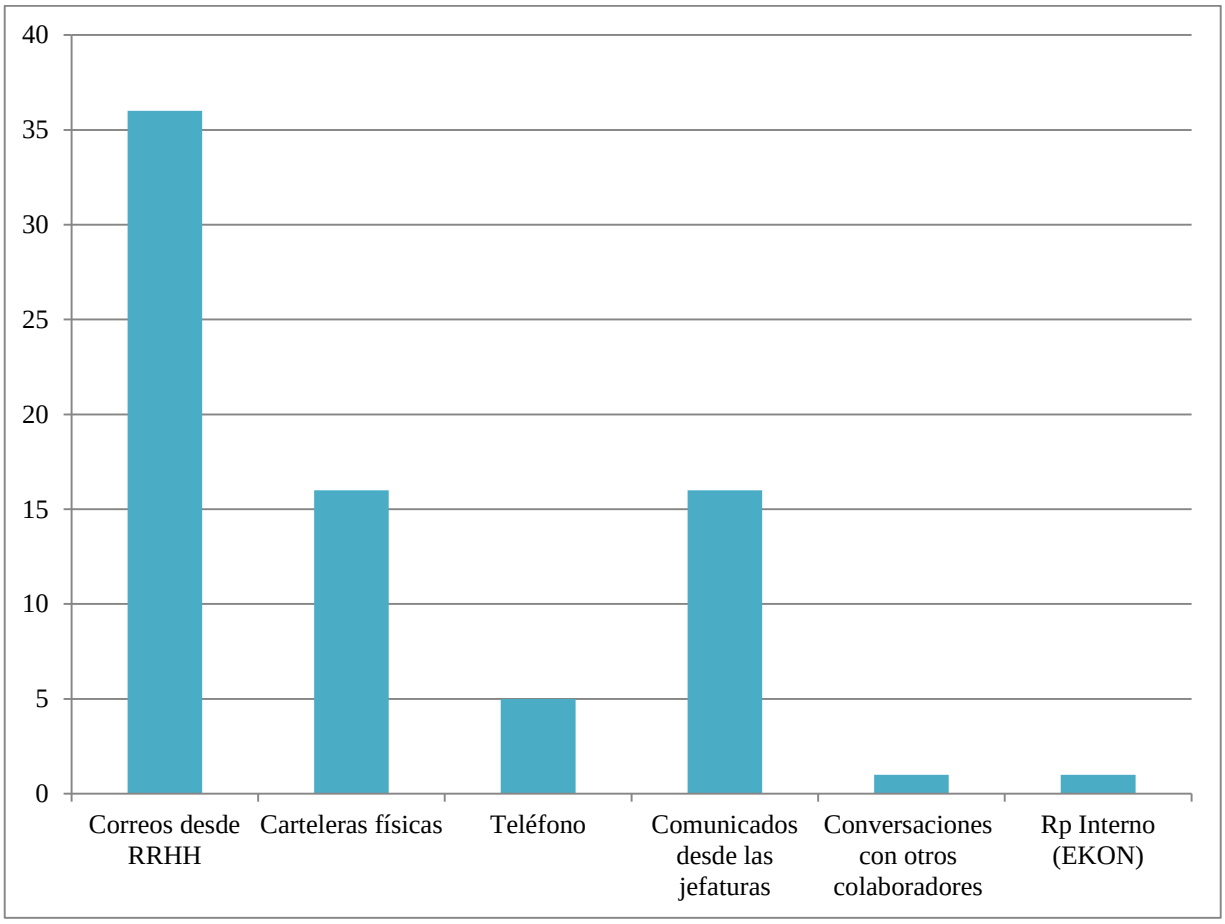
Dentro de la encuesta (ver Anexo 1), se encontraba una pregunta con la finalidad de medir la frecuencia con que la gente utilizaba los diferentes canales de comunicación, sin duda alguna el correo electrónico es el canal de comunicación utilizado con más frecuencia por los colaboradores, a continuación la Figura 3.10 detalla el resultado obtenido por la encuesta.

El teléfono es otro canal de comunicación bastante utilizado por los colaboradores, este es un rasgo negativo para la formalidad de las comunicaciones dentro de la empresa. El uso de las carteleras, informes escritos y reuniones presenciales son poco utilizadas según la mayoría del personal evaluado. Son estas herramientas las que se debe fortalecer para que la comunicación se haga más formal y efectiva.

Los resultados de la encuesta (ver Anexo 1) demuestran que la mayoría del personal de Smartpro S.A., prefiere enterarse de la información institucional de la empresa en primera instancia mediante un comunicado vía correo electrónico, al parecer es la vía más efectiva, dejando en un segundo pero importante plano a las carteleras físicas y las

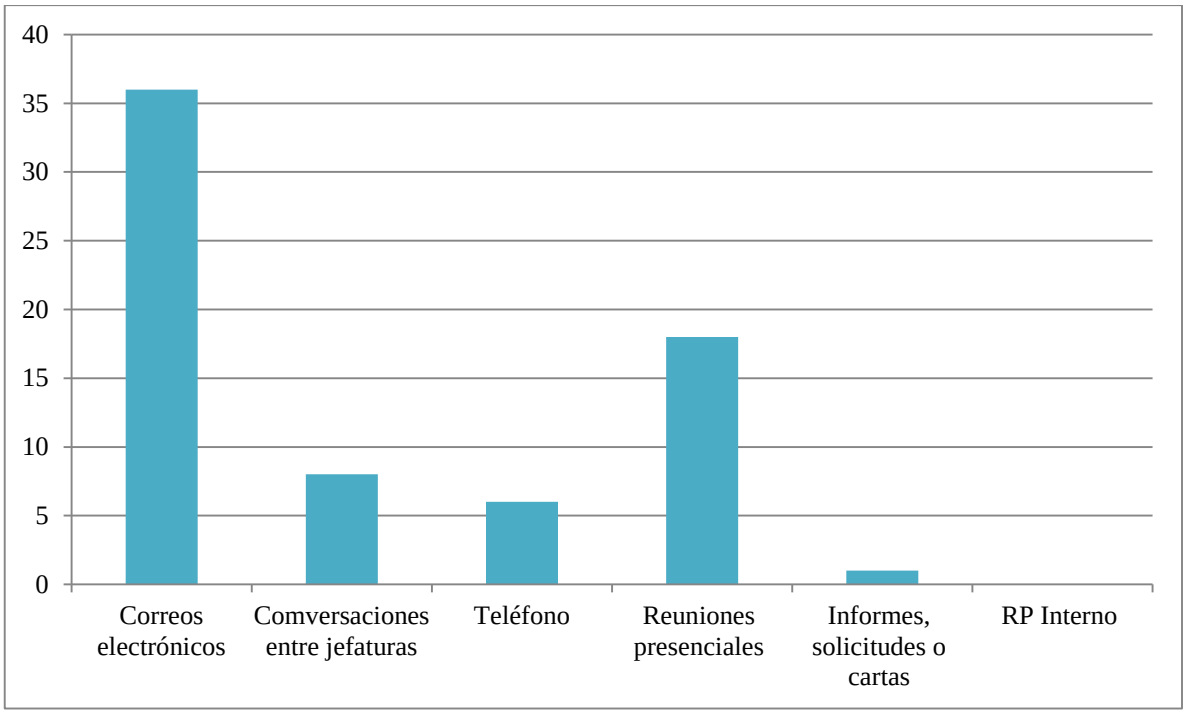
reuniones desde las jefaturas. Esta información es de suma importancia para este proyecto ya que este resultado denota el interés en la gente en una comunicación formal y especializada que garantice la efectividad de esta. En la Figura 3.14 expuesta a continuación se muestra lo señalado anteriormente.

Figura 3.12 – Herramientas de comunicación más útiles para recibir información sobre la compañía



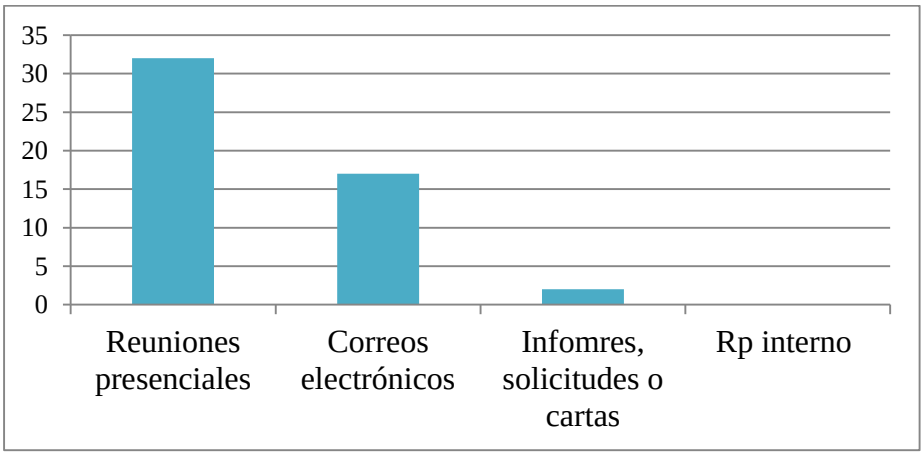
Tal y como se muestra en el anexo 1, para la mayoría de los colaboradores los correos electrónicos y las reuniones presenciales con miembros de otros departamentos son las herramientas más útiles para que la comunicación interdepartamental sea más efectiva (ver Figura 3.15).

Figura 3.13 – Herramientas de comunicación más útiles para comunicarse con otros departamentos



Como se puede observar en los resultados del Anexo 1, las reuniones sin duda alguna son las herramientas con más utilidad al momento de comunicarse entre colaboradores de la misma área. En la Figura 3.14 expuesta a continuación se detalla que la mayoría de los colaboradores así lo prefieren.

Figura 3.14 – Herramientas de comunicación más útiles para comunicarse dentro de la misma área



3.4.10 Conocimiento de los colaboradores de la existencia de una dirección de comunicación

Los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de colaboradores para este proyecto (ver anexo 1) indica que la mayoría del personal respondió que no conoce quien es el responsable de los procesos de comunicación interna, sin embargo un porcentaje importante de colaboradores respondió que conoce quien es el área que se ocupa de la comunicación interna en Smartpro S.A., la Figura 3.6 indica el resultado.

3.4.11 Conocimiento de departamentos con más dificultad para comunicarse

La encuesta de auditoría de comunicación interna (ver Anexo 1) estaba compuesta por una pregunta que media que tan difícil es comunicarse con otras áreas. La mayoría de encuetados señalaron que la dificultad para comunicarse con recursos humanos es baja. No hay dificultad alguna para comunicarse con el área de sistemas, sin embargo algunos señalaron que existe una dificultad media y baja para la comunicación con este departamento. Los encuestados concuerdan con que la dificultad para comunicarse con el departamento de calidad es baja, mientras que la mayoría dice que la comunicación con el área de ingeniería es nula, al parecer es el departamento más viable para comunicarse. Ese no es el caso de servicios especializados, con quien existe una gran cantidad de colaboradores que señala que hay una dificultad media para la comunicación con esta área. El área de contabilidad es otra que según la mayoría de colaboradores tiene una dificultad media para comunicarse. Algunos colaboradores concuerdan con que la dificultad para comunicarse con el departamento de desarrollo de negocios es media, baja o nula. La encuesta señala que la mayoría de colaboradores tienen una dificultad baja para comunicarse con el área de compras. En la Figura 3.11, se puede observar gráficamente la dificultad para comunicarse con las diferentes áreas de la compañía.

Tal y como indican los resultados de la entrevista realizada a algunas jefaturas de la empresa, el diagnóstico sobre la manera en cómo se comunican las áreas es muy interesante, el correo electrónico y algunos documentos como los contables por ejemplo son algunas formas de comunicación interdepartamental que al momento se da aunque de

una manera muy informal, otra forma de comunicarse actualmente entre departamentos es mediante reuniones presenciales.

Por último se ha realizado un cuadro que detalla el estatus de las variables de esta investigación y una síntesis de los resultados del diagnostico realizado en la empresa Smartrpo S.A. (ver tabla 3.8).

Pese a que el alcance del proceso de comunicación es para toda la empresa, existe varios departamentos que tienen mayores actividades que implican comunicación con otros departamentos. Uno de los departamentos de mayor intervención es el de recursos humanos, ya que al no contar con un área de comunicación este es el responsable de la ejecución de esta propuesta y de emitir las comunicaciones institucionales al resto de la compañía. El cuadro detalla cual es la efectividad de los procesos comunicacionales actuales y cuáles son las principales actividades que necesitan un sistema de comunicación estructurado para que tenga mayor eficacia.

Tabla 3.8 - Síntesis de los resultados de los diagnósticos

Variables	Resultados generales	Áreas de intervención
Conformación del área de comunicación	No existe departamento de comunicación, el responsable es el coordinador de desarrollo organizacional	Departamento de recursos humanos, área de desarrollo organizacional
Efectividad de los esquemas de los procesos comunicación	Procesos de comunicación dentro de la empresa no efectivos ni estructurados Colaboradores no cuentan con la información institucional suficiente No está claro quién se ocupa de la comunicación interna Canal de comunicación más utilizados: Correo electrónico	Se intervendrá en toda la organización especialmente en el área de desarrollo organizacional que es la responsable de la ejecución del proceso. Se realizará una campaña de sensibilización del proceso con el fin de que los colaboradores entiendan el funcionamiento del proceso. Se formalizará dentro de la propuesta a los canales de comulación mas utilizados dentro de la empresa

Departamentos implicados en el proceso de comunicación	Todos los departamentos están implicados en los procesos de comunicación. Sin embargo se necesita intervención en el área de recursos humanos por ser la responsable de la ejecución de este proceso	El alcance de la propuesta es hacia toda la empresa. El departamento de recursos humanos es el que se debe capacitar de manera más detallada.
Procesos implicados en el proceso de comunicación	Existen 47 procesos o actividades que utilizan comunicación con otros departamentos. Algunos son procesos de mayor importancia	Ver tabla 3.7 donde se detallan los procesos que necesitan de comunicación
Conocimiento de los colaboradores sobre la comunicación institucional	El conocimiento de la mayoría del personal de la empresa tiene un conocimiento bajo respecto a la filosofía organizacional de la empresa. Un alto índice de colaboradores se encuentran poco satisfechos con las comunicaciones internas de la empresa Existen tres departamentos que tienen dificultad para poder comunicarse con otros y necesitan intervención al respecto	El área de desarrollo organizacional es la que se encargará de que la comunicacional institucional tenga un impacto del 100%. Es por eso que la intervención será directamente con esa área
Conocimiento de los colaboradores sobre la filosofía organizacional y valores de la empresa	Hay temas que los colaboradores no conocen de la empresa y hace falta intervención ya que es fundamental	El área de desarrollo organizacional es la que se encargará de que la filosofía organizacional tenga un impacto del 100%. Es por eso que la intervención será directamente con esa área
Cumplimiento de labores del Dircom	El departamento de recursos humanos cumple un promedio del 50% de las actividades que el Dircom debería cumplir En el levantamiento de perfiles no se encontraron actividades relacionadas con este proceso	Departamento de recursos humanos
Número de responsables de Dircom	Son tres los responsables de la ejecución del proceso	Área de desarrollo organizacional conjuntamente con los directivos de la empresa

Canales comunicacionales utilizados actualmente	Los canales más utilizados dentro de la empresa son: Correo electrónico, el teléfono y como un segundo plano las reuniones presenciales.	Se desarrollaran herramientas que potencialicen la utilización del intranet como canal de comunicación y de documentos que faciliten la comunicación entre departamentos. El uso de carteleras físicas también será desarrollado Se implantará el uso de un buzón de sugerencias del proceso
Conocimiento de los colaboradores de la existencia de una dirección de comunicación	Los colaboradores no tienen claro quién se ocupa de las actividades comunicacionales	Campaña de sensibilización a todo el personal
Departamentos con más dificultad para comunicarse	Son tres los departamentos con más dificultad para comunicarse	Recursos humanos Contabilidad Desarrollo de negocios Servicios especializados

CAPÍTULO 4 - PRODUCTO

4.1 Objetivo del proyecto

El objetivo de este proyecto es diseñar un manual del proceso de comunicación interdepartamental en la empresa Smartpro S.A., el proyecto será desarrollado en el área de desarrollo organizacional de la empresa en la ciudad de Quito en el periodo 2015-2016.

Al finalizar este proyecto la empresa podrá contar con un manual que detalle paso a paso el proceso de comunicación interdepartamental ayudando así a que los colaboradores estén informados de la comunicación institucional de la empresa y que las comunicaciones entre departamentos sean más formales y efectivas. El manual contiene anexos que ayudarán al responsable de este proceso a poder ejecutarlo ágilmente y está detallado de manera que el ejecutor controle el proceso paso a paso.

4.2 Resultados esperados

La finalidad de este proyecto es elaborar un manual del procedimiento de comunicación interdepartamental el mismo que será levantado e incorporado como un proceso que conforme y se desarrolle dentro del departamento de Recursos Humanos. Los resultados que obtendremos son los siguientes

1. Objetivo del manual del proceso de comunicación interdepartamental definido.
2. Alcance del proceso de comunicación interdepartamental determinado.
3. Definiciones y documentos que conforman el proceso de comunicación interdepartamental detallados.
4. Disposiciones internas y políticas del proceso identificadas y descritas.
5. Actividades del proceso de comunicación interdepartamental descritas por medio de un diagrama de flujo.
6. Características del proceso identificadas y descritas.
7. Herramientas que componen el proceso de comunicación interdepartamental (solicitud de comunicado, matriz de comunicación interna, plantillas de envíos

comunicacionales y comunicación institucional, encuesta de satisfacción del proceso) diseñadas.

8. Sensibilización sobre el funcionamiento del proceso a los colaboradores de Smartpro S.A. realizada.

4.3 Actividades

Partiendo del diagnóstico obtenido se realizó el levantamiento de los procesos de comunicación, tanto institucional como interdepartamental de la compañía. Se definió el objetivo y el alcance del proceso.

Posteriormente las definiciones y los documentos que conforman el proceso fueron delimitados y detallados. Conjuntamente con la gerencia de Recursos Humanos, se identificó las disposiciones internas y políticas del proceso. Se realizó la descripción de las actividades y el diseño del diagrama de flujo que las detalla. Se identificó y describió las características de las actividades.

Se diseñó las herramientas que componen el proceso. Se detalló quienes son los responsables de ejecución del proceso. Finalmente con el proceso levantado y estructurado se procedió a la realización del manual que es el producto final de este proyecto.

4.4 Hipótesis o supuestos

Una de las hipótesis o supuestos que puedan perjudicar a este proyecto es que los colaboradores de la compañía no lo tomen como una herramienta útil, sino como un inconveniente para comunicarse con otras áreas. Si el proceso no es ejecutado basándose en el manual podría ser no tomado con la seriedad del caso, para ello los directivos deberán defender el proceso y su ejecución.

Otro de los factores que podrían poner en riesgo la ejecución del proceso es que el responsable de la comunicación interna de la empresa, no se base en el cronograma de comunicados previamente aprobado por la gerencia general, ya que los comunicados emitidos no serían constantes y se convertirían en comunicaciones confusas.

4.5 Precondiciones

- Todos los departamentos de Smartpro S.A. deberán solicitar la participación del proceso de comunicación interna para la promoción y divulgación de su gestión.
- La matriz de comunicación S-R-FOR-020 debe ser revisada y aprobada por el gerente general una vez al año hasta el 30 de enero para difundir temas propios de la compañía.
- La matriz de comunicación debe estar basada en información oficial e institucional previamente programada y aprobada.
- Los comunicados que sean solicitados por otros departamentos y no estén contemplados en la matriz de comunicación S-R-FOR-020, se debe llenar el formato de solicitud de comunicado S-R-FOR-019.
- A través de la dirección de correo de comunicación interna se comunicará solo información institucional establecida en la matriz de comunicación S-R-FOR-020 o información solicitada por otra área mediante la solicitud de comunicado S-R-FOR-019. Dicha información podrá ser posteada en las carteleras físicas de la empresa si así lo decide el cliente interno.
- El área solicitante del comunicado delimitará el alcance del mismo.
- El área solicitante del comunicado delimitará el contenido del mismo.
- El área solicitante del comunicado definirá los canales de comunicación a utilizar.
- El área solicitante puede adjuntar documentos dentro del comunicado si lo requiere.
- Los documentos adjuntos deberán ser solicitados mediante la solicitud de comunicados S-R-FOR-019.

- La información que sea tomada de un sitio o de otro medio de comunicación deberá ser citada.

- Las plantillas que se utilizan en los comunicados internos deben respetar la estética, descripción y concepto diseñado.

4.6 Indicadores

A continuación se detallan los indicadores de las actividades para la implantación de este proyecto en la Tabla 4.1, estos se basan en etapa, meta e indicadores.

Tabla 4.1 – Matriz de indicadores de implementación de proyecto

Matriz de indicadores de implementación de proyecto		
Diseño del manual del proceso de comunicación interdepartamental de Smartpro S.A.		
Etapa	Meta	Indicador
Etapa de levantamiento de objetivos, alcance y definiciones del proceso de comunicación interdepartamental	Definir el objetivo del manual del proceso	Objetivo definido
	Determinar el alcance del proceso	Alcance del proceso determinado y definido
	Detallar definiciones y documentos que conformen el proceso	Definiciones y documentos detallados
Etapa de definición de políticas, descripción de actividades y características del proceso de comunicación interdepartamental.	Identificar y describir las políticas del proceso	Políticas del proceso descritas
	Describir las actividades del proceso por medio de un diagrama de flujo	Diagrama de flujo diseñado y actividades del proceso descritas
	Describir las características de las actividades	Características de las actividades descritas
Etapa de diseño de herramientas del proceso de comunicación interdepartamental.	Diseño de la matriz de comunicación interna	Matriz de comunicación interna aprobada por el director del proyecto.
	Diseño del el formato de solicitud de comunicado	Formato de solicitud de comunicado aprobado por el director del proyecto
	Diseño de las plantillas de envíos comunicacionales	Plantillas de envíos comunicacionales diseñadas
Etapa de sensibilización	Realizar la campaña de sensibilización a los colaboradores	Registro de asistencias a capacitaciones

4.7 Fuentes de verificación

La definición del objetivo y del alcance del manual del proceso, la descripción de las definiciones y documentos que el proceso compone son algunas fuentes de verificación.

La descripción de disposiciones internas y políticas del proceso también son fuentes verificables. La descripción de actividades del proceso y la realización del diagrama de flujo que detalle las mismas son fuentes de verificación significativas.

Se crearon herramientas como la solicitud de comunicado o la matriz de comunicación interna, para que la ejecución de este proyecto sea adecuada. Sea crearon plantillas de comunicación para que el proceso sea más ágil y la comunicación más amigable. Se creó también la encuentra de satisfacción del proceso para que este vaya mejorando con el paso del tiempo.

La fuente de verificación más importante del proyecto es la creación del manual del proceso de comunicación interdepartamental en Smartpro S.A. que se encuentra detallado paso a paso, delimitando responsables y tiempos. Este manual cuenta con un diagrama de flujo que explica el funcionamiento del proceso. El manual facilita la ejecución del proceso en cualquier nivel del área de recursos humanos de la empresa Smartpro S.A.

4.8 Sostenibilidad

La sostenibilidad de este proceso es de suma importancia, ya que el proceso de comunicación interdepartamental fue levantado con el afán de que tenga compatibilidad con los demás procesos de la empresa, con su cultura y con el fortalecimiento de la filosofía organizacional de la empresa.

El diseño del manual del proceso de comunicación interdepartamental esta detallado para que cualquier colaborador de recursos humanos lo pueda efectuar sin ningún obstáculo, por ende el departamento no tendrá problemas en cuanto a la persona responsable de la ejecución del mismo. Cabe recalcar que el manual de este proceso cuenta con una encuesta de satisfacción, la misma que se encarga de brindar retroalimentación sobre el impacto que este tenga dentro de la organización.

4.9 Medios e insumos

La Tabla 4.2 detalla los medios e insumos utilizados para la creación de este proyecto.

Tabla 4.2 - Matriz de medios e insumos

Producto	Actividad	Insumo
Etapa de levantamiento de objetivos, alcance y definiciones del proceso de comunicación interdepartamental	Definición de objetivo, alcance y definiciones del proceso.	Computador Sala de reuniones
Etapa de definición de políticas, descripción de actividades y características del proceso de comunicación interdepartamental.	Identificación y definición de políticas y características del proceso	Sala de reuniones Computador
	Descripción de actividades y diseño de diagrama de flujo	Sala de reuniones Computador Microsoft Visio
Etapa de diseño de herramientas del proceso de comunicación interdepartamental.	Diseño de cronograma de comunicación	Computador
	Diseño de plantillas de comunicación interna	Computador Microsoft PowerPoint Adobe Ilustrator
	Diseño de solicitud de comunicado	Computador
	Diseño de encuesta de satisfacción del proceso	Internet Computador Servidor Survey Monkey
Etapa de sensibilización	Realización de la campaña de sensibilización a los colaboradores	Sala de conferencias Proyector Computador

4.10 Presupuesto

La Tabla 4.3 expuesta a continuación detalla el costo total de este proyecto, se ha determinado un valor de cincuenta dólares por hora de trabajo en el caso del diseño tanto de herramientas como del manual y sus anexos. Se ha determinado un valor de veinticinco dólares para las horas de trabajo normales, los costos fijos como internet o insumos electrónicos están implícitos en los costos por hora hombre.

Tabla 4.3 – Matriz de presupuesto

Actividad		Unidades	Costo unitario (USD)	Costo Total (USD)
Etapa de levantamiento de objetivos, alcance y definiciones del proceso de comunicación interdepartamental	Definir el objetivo del manual del proceso	2 horas	25.00	50.00
	Determinar el alcance del proceso	2 horas	25.00	50.00
	Detallar definiciones y documentos que conformen el proceso	8 horas	25.00	200.00
			Subtotal	**300.00**
Etapa de definición de políticas, descripción de actividades y características del proceso de comunicación interdepartamental	Identificar y describir las políticas del proceso	15 horas	25.00	370.00
	Describir las actividades del proceso por medio de un diagrama de flujo	15 horas	50.00	750.00
	Describir las características de las actividades	2 horas	25.00	50.00
			Subtotal	**1170.00**
Etapa de diseño de herramientas del proceso de comunicación interdepartamental	Diseño de la matriz de comunicación interna	6 horas	50.00	300.00
	Diseño del el formato de solicitud de comunicado	6 horas	50.00	300.00
	Diseño de las plantillas de envíos comunicacionales	15 horas	50.00	750.00
	Realizar la campaña de sensibilización a los colaboradores	20 horas	25.00	500.00
			Subtotal	**1850.00**

Costo Total	**3320.00**

4.11 Matriz de marco lógico

La matriz de marco lógico detalla la ejecución de este proyecto y sus diferentes etapas, indicadores, fuentes de verificación, insumos y costos. A continuación, la Tabla 4.4 la detalla.

Tabla 4.4 – Matriz de marco lógico

	Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Objetivo del proyecto	Diseño de un manual del proceso de comunicación interna de Smartpro S.A.	Manual del proceso de comunicación interdepartamental de Smartpro S.A.	Manual del proceso de comunicación interdepartamental realizado	Que los colaboradores de la compañía no lo tomen como una herramienta útil si no como un inconveniente para comunicarse con otras áreas. Que los procesos se demoren en su ejecución.
Resultados esperados	Definición de objetivo, alcance y definiciones del proceso.	Objetivo definido	Manual del proceso de comunicación interdepartamental realizado	Que el gerente de recursos humanos no cuente con el tiempo suficiente para la realización de actividades
	Identificación y definición de políticas y características del proceso	Alcance del proceso determinado y definido	Manual del proceso de comunicación interdepartamental realizado	
	Descripción de actividades y diseño de diagrama de flujo	Definiciones y documentos detallados	Manual del proceso de comunicación interdepartamental realizado	Que los colaboradores no asistan a la campaña de sensibilización
	Diseño de cronograma de comunicación	Políticas del proceso descritas	Anexos del manual	

	Diseño de plantillas de comunicación interna	Diagrama de flujo diseñado y actividades del proceso descritas	Anexos del manual	
	Diseño de solicitud de comunicado	Características de las actividades descritas	Anexos del manual	
	Diseño de encuesta de satisfacción del proceso	Matriz de comunicación interna aprobada por el director del proyecto.	Anexos del manual	
	Realización de la campaña de sensibilización a los colaboradores	Formato de solicitud de comunicado aprobado por el director del proyecto	Registro de asistencias a capacitaciones	
Insumos y Costos	Actividades	Insumos	Costos (USD)	Precondiciones
	Levantamiento de objetivos, alcance y definiciones del proceso de comunicación interdepartamental	**Humanos:** Consultor Gerente de recursos humanos **Tecnológicos:** Computador	300.00	Aprobación de la gerencia administrativa financiera
	Definición de políticas, descripción de actividades y características del proceso de comunicación interdepartamental	**Humanos**: Consultor Coordinador desarrollo organizacional **Tecnológicos:** Computador	1170.00	Aprobación de la gerencia administrativa financiera
	Diseño de herramientas del proceso de comunicación interdepartamental	**Humanos:** Consultor **Tecnológicos:** Computador	1350.00	Aprobación de la gerencia administrativa financiera
	Realización de campaña de sensibilización	**Humanos:** Consultor	500.00	Aprobación de la gerencia administrativa financiera

4.12 Monitoreo

A continuación, la matriz de monitoreo detalla cómo se controla la creación de las actividades de este proyecto (ver Tabla 4.5)

Tabla 4.5 – Matriz de monitoreo de cumplimiento de actividades

Actividad	Indicador de monitoreo	Frecuencia
Levantamiento de objetivos, alcance y definiciones del proceso de comunicación interdepartamental	Reuniones con el gerente de recursos humanos para definir el objetivo, alcance y definiciones del proceso.	Dos veces por una semana
Definición de políticas, descripción de actividades y características del proceso de comunicación interdepartamental	Reuniones con el coordinador de desarrollo organizacional para identificar y definir las políticas y características del proceso	Una única vez en el proyecto
	Reunión con el asistente del área de gestión de calidad para describir las actividades y diseñar el diagrama de flujo	Dos veces por semana
Diseño de herramientas del proceso de comunicación interdepartamental	Reunión con el gerente de recursos humanos para aprobación de diseño de cronograma de comunicación	Una única vez
	Reunión con el gerente de recursos humanos para aprobación de diseño de plantillas de comunicación interna	Dos veces por semana
	Reunión con el gerente de recursos humanos para aprobación de diseño de solicitud de comunicado	Una única vez
	Reunión con el gerente de recursos humanos para aprobación de diseño de encuesta de satisfacción del proceso	Una única vez
Realización de campaña de sensibilización	Exposición y realización de la campaña de sensibilización a los colaboradores	Diariamente por dos semanas

4.13 Evaluación

A continuación, la Tabla 4.6 indica los indicadores que evalúan y miden en que porcentaje se cumplieron los objetivos y actividades de este proyecto.

Tabla 4.6 – Matriz de evaluación

Objetivo	Actividad	Indicador	Porcentaje de cumplimiento
Levantar los objetivos, el alcance y las definiciones del proceso de comunicación interdepartamental	Definir el objetivo, alcance y definiciones del proceso.	Objetivo, alcance y definiciones definidos en el manual	/100%
Definir las políticas, describir las actividades y características del proceso de comunicación interdepartamental	Identificar y definir las políticas y características del proceso	Políticas y características identificadas y descritas en el manual	/100%
	Describir las actividades y diseñar el diagrama de flujo	Actividades descritas dentro del manual y diagrama de flujo diseñado	/100%
Diseñar las herramientas del proceso de comunicación interdepartamental	Diseñar el cronograma de comunicación	Cronograma diseñado y colocado dentro de los anexos del manual	/100%
	Diseñar las plantillas de comunicación interna	Plantillas diseñadas y colocadas dentro de los anexos del manual	/100%
	Diseñar la solicitud de comunicado	Solicitud diseñada y colocada dentro de los anexos del manual	/100%
	Diseñar la encuesta de satisfacción del proceso	Encuesta diseñada y colocada dentro de los anexos del manual	/100%
Realizar de campaña de sensibilización	Realizar de campaña de sensibilización en todos los niveles de la empresa	Cantidad de colaboradores que asistieron a la campaña de sensibilización	/100%

4.14 Destinatarios

Este proceso alcanza a todos los colaboradores de Smartpro S.A. dentro de las oficinas ubicadas en Quito, los beneficiarios del manual son los directivos de la empresa que podrán contar con un medio de comunicación formal y estructurado, además del área de desarrollo organizacional que contara con un manual que detalla como ejecutar de manera correcta el proceso levantado. Todas las áreas que utilicen este producto por medio del área de recursos humanos saldrán beneficiados del mismo. Las áreas a las que este proyecto está destinado son: recursos humanos, desarrollo de negocios, ingeniería, contabilidad, sistemas y calidad.

4.15 Cronograma

A continuación se detalla el cronograma de la realización de este proyecto.

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Definir el objetivo, alcance y definiciones del proceso.											
Identificar y definir las políticas y características del proceso											
Describir las actividades y diseñar el diagrama de flujo											
Diseñar el cronograma de comunicación											
Diseñar las plantillas de comunicación interna											
Diseñar la solicitud de comunicado											
Diseñar la encuesta de satisfacción del proceso											
Realizar de campaña de sensibilización en todos los niveles de la empresa											

4.16 Conclusiones

Se utilizaron herramientas de diagnostico enfocadas en definir y analizar el estado actual de las comunicaciones internas de Smartpro S.A., dichas herramientas fueron analizadas conjuntamente con el director del proyecto y tomadas desde la referencia de apoyo teórico indagado en el proyecto. Se aplicó una encuesta a algunos colaboradores de la compañía con el afán de medir cuan efectivas son las comunicaciones actuales. Se aplicó

una entrevista a la gerencia de recursos humanos para obtener información sobre el cumplimiento de responsabilidades en este departamento en cuanto al proceso de comunicación actual. Se realizaron entrevistas a algunas jefaturas para obtener información sobre la percepción que las diferentes áreas de la empresa tienen en cuanto a las comunicaciones que existen en la empresa.

Esta investigación demuestra que Smartpro S.A. es una compañía que posee un modelo de comunicación estandarizado pero no formal ni organizado. Existen flujos de información importantes entre departamentos, los cuales funcionan mediante canales de comunicación comunes como: mensajes vía correo electrónico, teléfono o reuniones presenciales con el equipo de trabajo. La investigación indica que uno de los flujos de información más notorios es la comunicación institucional que los colaboradores deben recibir, esta se da mediante el área de recursos humanos y es dirigida hacia toda la empresa. La creación del proceso de comunicación se la hizo acorde a las necesidades que el cliente interno requiere, con el afán de que esté enterado de todas las novedades, La información institucional es uno de los flujos de información más importantes y significativos. Por otro lado, no existen departamentos que no mantengan comunicación con otro departamento, es decir que todos necesitan de un proceso de comunicación interdepartamental para su correcto funcionamiento, por ende un sistema que formalice y coordine la comunicación entre departamentos es un servicio con el que la compañía podrá contar.

El área de recursos humanos cuenta con varios procesos como capacitación, selección de personal, administración de entradas, salidas o asistencia de los colaboradores, inducciones, evaluaciones de desempeño y algunos procesos más los cuales mantienen comunicación interdepartamental. El área de contabilidad cuenta con el proceso de pagos de nominas o informes de cumplimientos tributarios los cuales necesitan de comunicación. En ingeniería los procesos de planificación de proyectos y las realizaciones de informes técnicos son funcionales mediante comunicaciones con potras áreas. Los informes de pagos y facturaciones son procesos esenciales en el área de compras y necesitan de comunicados para funcionar. El área de sistemas brinda el servicio de soporte a usuarios y la entrega o retiro de insumos electrónicos al personal, para ello es necesaria la comunicación con toda

la empresa. El departamento de desarrollo de negocios presenta cargos potenciales a los clientes para la licitación de proyectos, para ello mantiene una amplia comunicación con el área de selección en recursos humanos. Los canales más utilizados por el personal son intranet de la empresa, el teléfono y las reuniones presenciales. La mayoría de las veces la comunicación va de forma desentenderte.

4.17 Recomendaciones

Se recomienda a las jefaturas de todas las áreas de la empresa tomar en cuenta la buena utilización de la comunicación interdepartamental al momento de desarrollar el proceso, esta investigación demuestra que la falta de comunicación dificulta las labores del día a día, se recomienda a los departamentos con más dificultad para comunicarse hacer uso del proceso de comunicación interdepartamental ya que su gestión mejorará significativamente. Si se tiene en cuenta el lado comunicacional de los procesos y lo utilizan de manera alineada con el manual propuesto las actividades entre áreas se agilitarán y seguramente la eficacia y la eficiencia de os objetivos de cada área serán más visibles.

Esta investigación ha permitido realizar el levantamiento de los pasos y herramientas que conforman el proceso de comunicación interdepartamental. El área de desarrollo organizacional que es comprendida por el departamento de recursos humanos es quien se responsabiliza de la creación y de la ejecución de este proceso, dichos pasos fueron creados con el fin de que este proceso pueda ser funcional y encaje con el resto de procesos que necesitan de comunicación. Se recomienda al área de desarrollo organizacional elaborar un cronograma de comunicados coherentes a la cultura organizacional de la empresa y utilizar las comunicaciones formales colocadas en el cronograma como un medio que difunda la filosofía de la empresa como los valores, misión, visión o las competencias organizacionales que la empresa espera que sus colaboradores posean. Se recomienda a la gerencia de la compañía acogerse a la utilización del manual, revisar de manera objetiva el cronograma de comunicación propuesto por el área de desarrollo organizacional. Recomienda a todas las áreas que hagan uso de él procesos de comunicación interdepartamental, contestar de manera clara, real y objetiva la encuesta de satisfacción del proceso, así este podrá contar con soluciones e ir mejorando

constantemente. El manual del proceso de comunicación interdepartamental esta detallado de tal manera que todos los colaboradores del área de recursos humanos lo puedan usar y ejecutar, se recomienda al departamento tomarlo con la misma importancia que todos los procesos de aquel departamento. Se recomienda acogerse al proceso así este se demore un poco más, ya que es preferible que la comunicación sea clara y entendible a que sea rápida pero no cause impacto ni desarrollo. Se recomienda leer cuidadosamente las políticas y normativas del proceso al igual que darle el uso correcto a las herramientas que este contiene, el responsable de la ejecución del mismo no debe omitir ningún paso del procesos para que este pueda darse como se espera y lograr desarrollarse conjuntamente con la empresa y los demás procesos. Es fundamental la creación de una solicitud de comunicado ya que la necesidad de un área para comunicar debe ser informada para que dicha solicitud sea formal, valida y sobre todo entendible para el área receptora. La comunicación es enviada vía correo electrónico o posteada en carteleras, así que se ha creado varias plantillas para que la comunicación sea estandarizada y reconocida fácilmente por los colaboradores receptores, dichas plantillas han sido creadas de una manera amigable para los receptores. Además facilitan la creación del comunicado y su vez la lectura del mismo. Se recomienda al área de desarrollo organizacional seguir implantando más modelos de plantillas, para que la comunicación institucional crezca con el pasar del tiempo.

Se ha creado el manual de comunicación interdepartamental de Smartpro S.A. detallando los pasos, los tiempos y responsables del cumplimiento del proceso. El manual también detalla el alcance del mismo y el diagrama de flujo detallando entradas y salidas de dicho proceso. El manual facilita la ejecución del proceso de comunicación interdepartamental, ya que redacta paso a paso el proceso y detalla las herramientas adjuntas dentro del mismo gráficamente. Es recomendable que el manual sea ejecutado tal y como esta explicado en el manual. Se recomienda a la empresa, realizar el levantamiento formal de todos los procesos de la compañía, partiendo desde la planeación estratégica anual, ya que la búsqueda de información para el levantamiento de nuevos procesos sería más objetiva y las herramientas de diagnóstico tendrían más validez. Los colaboradores de la empresa Smartpro S.A. buscan el desarrollo organizacional de la misma, creando

procesos o maneras de trabajar efectivas y eficientes, se recomienda al departamento de recursos humanos tener en cuenta las observaciones o sugerencias que los colaboradores que tengan. Se recomienda al área de desarrollo organizacional estar enterado de las actividades de todas las aéreas de la empresa para detectar brechas y poder proponer acciones de desarrollo o motivación dentro de la compañía. Se recomienda realizar un fortalecimiento del compromiso de los colaboradores en cuanto a las reformas o creación de nuevas funcionalidades dentro de la compañía. Sería óptimo para la empresa realizar capacitaciones de resistencia y positivismo referente al cambio y desarrollo de los procesos de la empresa, de esa manera los procesos que sean implementados serán recibidos de mejor manera y serán tomados de manera seria y formal.

4.18 Bibliografía

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación.* Bogota : Pearson educación de Colombia .

Borrell, D. F. (2002). *Comunicar bien para dirigir mejor.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Brandolini, A. (2009). *Comunicación Interna.* Buenos Aires: DIRCOM.

Collado, C. F. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones* . Mexico: Trillas .

Costa, J. (2001). *Direccion de Comunicación.* Barcelona: Gestión 2000.

Costa, J. (2010). *El DirCom hoy, Dirección y Gestión de la comunicación en la nueva economía.* Barcelona: Costa Punto Com.

Dávila, S. (2001). *Reingeniería de Procesos* . Quito: Efecto Gráfico .

Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas* . Mexico DF: Mc Grall Companies.

Freijeiro, S. D. (2011). *Técnicas de comunicación.* Bogotá: Ediciones de la U.

Goldhaber, G. (1977). *Comunicación Organizacional.* México: Logos.

Kreps. (1995). *La comunicacion en las organizaciones.* Iberoamerica: Addison Wesley 2da edición.

Lacasa, A. S. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial* . Barcelona : Gestión 2000.

Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y organizaciones.* Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Martín, F. M. (1997). *Comunicación en Empresas e Instituciones* . Salamanca : Universidad Salamanca .

Morales, F. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* . Barcelona: Gestión 2000.

Ocampo, M. C. (2007). *Comunicación Empresarial* . Bogota : Biblioteca Nacional de Colombia .

Postmann, W. (1988). *Psicología del rumor.* Buenos Aires: Psique.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional.* Buenos Aires: La Crujía.

Smartpro. (25 de 06 de 2015). *Pagina Web Oficial de Smartpro* . Obtenido de http://www.smartpro.com.ec/contenidos.php?menu=42&submenu1=2&idiom=1

Smartpro S.A. (26 de Febrero de 2015). *Smartpro S.A.* Recuperado el 26 de Febrero de 2015, de Smartpro S.A: http://www.smartpro.com.ec/contenidos.php?menu=42&submenu1=2&idiom=1

4.19 Anexos

- Anexo 1: Encuesta de comunicación interna
- Anexo 2: Guía de entrevista para gerencia de recursos humanos
- Anexo 3: Guía de entrevista para cargos y coordinaciones de la empresa
- Manual de proceso de comunicación interdepartamental

ANEXOS

ANEXO 1

Evaluación de comunicación interna (instancia de pre diagnóstico)

1. ¿Cuál es el origen de la empresa y el sector industrial en la que se desenvuelve?
2. Detalle la misión, visión y valores de la empresa
3. Especifique cual es el servicio o producto que comercializa
4. Detalle los clientes potenciales de la compañía
5. ¿Conoce usted quien se encarga de la Comunicación interna de la empresa?
6. Detalle las capacitaciones usted ha recibido el último año en la empresa
7. Detalle tres actividades recreativas se realizan en la empresa

Evaluación de comunicación interna (instancia de diagnóstico)

1. Edad:
2. Detalle cuánto tiempo lleva trabajando en Smartpro:
3. Departamento al que pertenece:
4. Cargo que ocupa:
5. Marca con una cruz, ¿Cómo te enteras de las novedades de Smartpro la mayoría de las veces?
   - o Por reuniones organizadas por mi jefe para informarme
   - o Por comentarios de mis compañeros
   - o Por comunicados de RRHH
   - o Por comentarios de integrantes de otros departamentos
   - o De otra manera
6. Detalle cuan a menudo usted utiliza los siguientes canales de comunicación encierre con un circulo:

	Muy utilizado	Utilizado	Poco utilizado	No utilizado
Correo electrónico	4	3	2	1
Página Web	4	3	2	1
Reuniones presenciales	4	3	2	1
Cartelera física	4	3	2	1
Teléfono	4	3	2	1
Informes escritos	4	3	2	1
RP Interno	4	3	2	1

7. Señale cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Smartpro con sus empleados

   - o Muy satisfecho
   - o Satisfecho
   - o Poco satisfecho
   - o Nada satisfecho

8. Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Me entero siempre de todas las novedades	4	3	2	1
Tengo claro cuáles son los objetivos de mi área y de la estrategia de la empresa	4	3	2	1
Estoy informado sobre las novedades la empresa	4	3	2	1
Smartpro es un buen lugar para trabajar	4	3	2	1
Conozco que es lo que hace cada una de las áreas de la empresa	4	3	2	1
La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena	4	3	2	1
Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna	4	3	2	1
Creo que es importante trabajar sobre la comunicación interna de Smartpro	4	3	2	1
La falta de información dificulta mi trabajo	4	3	2	1
La comunicación interna funciona bien	4	3	2	1

9. La comunicación con los siguientes departamentos es fluida y efectiva

	Alta dificultad	Dificultad media	Dificultad baja	Sin dificultad
RRHH	1	2	3	4
Sistemas	1	2	3	4
Gestión de Calidad	1	2	3	4
Ingeniería	1	2	3	4
Servicios Especializados	1	2	3	4
Contabilidad	1	2	3	4
Desarrollo de Negocios	1	2	3	4
Compras	1	2	3	4

10. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir información?

11. Marque con una cruz las herramientas de comunicación que más útil le parece para recibir información sobre la compañía

- o Correos desde Recursos Humanos
- o Carteleras físicas
- o Teléfono
- o Comunicados desde las jefaturas
- o Conversaciones con otros colaboradores
- o Rp Interno (Ekon)

12. Marque con una cruz la herramienta que más útil le parezca para la comunicación con otros departamentos

- o Correos Electrónicos
- o Conversaciones entre jefaturas
- o Teléfono
- o Reuniones presenciales con los miembros de otros departamentos
- o Informes, solicitudes o cartas escritas físicas o digitales
- o Rp Interno (Ekon)

13. Marque con una cruz la herramienta que más útil le parece para la comunicación entre los actores de su propia área

- o Reuniones presenciales
- o Correos electrónicos
- o Informes, solicitudes o cartas escritas físicas o digitales
- o Rp Interno (Ekon)

ANEXO 2
Guía de entrevista para gerencia de recursos humanos (responsable del área de comunicación)
1. ¿Existe o existió un departamento de comunicación dentro de Smartpro S.A?
2. ¿Qué área es la responsable de los procesos comunicacionales dentro de la empresa y cuantos colaboradores la componen?
3. ¿Con qué frecuencia los colaboradores de la empresa reciben comunicados institucionales?
4. ¿Existe algún esquema para emitir los mensajes comunicacionales que contengan información institucional?
5. ¿En qué porcentaje se cumplen las labores de los responsables de los procesos comunicacionales?
6. Delimite quienes son los responsables de la dirección de comunicación
7. Detalle los canales comunicacionales utilizados actualmente dentro de la empresa
8. ¿Cuán desarrollados están los procesos de comunicación interna dentro de la empresa?
9. ¿Cuál es el público al que apunta el área de comunicación interna dentro de la empresa?
10. ¿Cuál es el servicio que brinda al cliente interno?
11. ¿Se ha recibido capacitación sobre temas comunicacionales?

ANEXO 3
Guía de entrevista para cargos de coordinaciones y jefaturas departamentales
1. ¿Utilizan documentos para comunicarse con otros departamentos, si existen por favor indique cuales son
2. ¿Utilizan documentos para comunicarse entre los colaboradores que integran el área que se encuentra a su cargo?
3. ¿Cómo se comunican los colaboradores de su área con otros departamentos?
4. ¿Cómo se comunican los colaboradores dentro del área?
5. Detalle cuales de los procesos existentes en el área de la que usted está encargado abarcan comunicación con otros departamentos
6. ¿Cree usted que su equipo tiene conocimiento sobre la filosofía organizacional de la empresa (misión, visión, valores)?
7. ¿Cree usted que su equipo se entera eficientemente de toda la información que los directivos Smartpro tienen que contarle?
8. Cuáles son los canales de comunicación más utilizados dentro de su área
9. ¿Qué canales de comunicación utiliza usted para comunicarse con otras coordinaciones o jefaturas de la empresa?