

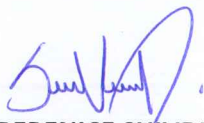
### DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **DEBBIE BERENICE SHIVE VIZCAÍNO**, con **CC. 172060263-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA A PARTIR DEL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA ISO 9001 EN SIATIGROUP DURANTE EL AÑO 2016, MATRIZ QUITO”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA 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, junio 2017



**DEBBIE BERENICE SHIVE VIZCAÍNO**  
**CC. 172060263-8**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE DISERTACIÓN PREVIA A OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INTERNA A PARTIR DEL NUEVO SISTEMA DE  
GESTIÓN PARA LA ISO 9001 EN SIATIGROUP DURANTE EL AÑO  
2016, MATRIZ QUITO.”**

**DEBBIE SHIVE  
DIRECTOR: AGUSTÍN DOUSDEBES  
QUITO, 2016**

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1- MARCO INTRODUCTORIO .....</b>	<b>6</b>
1.1. Tema .....	6
1.2. Datos de la Organización .....	6
1.2.1. Nombre de la organización .....	6
1.2.2. Actividad .....	6
1.2.3. Ubicación .....	6
1.2.4. Características .....	6
1.2.5. Contexto: .....	6
1.2.6. Misión .....	6
1.2.7. Visión .....	7
1.2.8. Objetivos estratégicos de la organización.....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Antecedentes .....	8
1.5. Objetivos.....	9
1.5.1. Objetivo General .....	9
1.5.2. Objetivos Específicos.....	9
<b>CAPÍTULO 2- MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Comunicación organizacional interna .....	10
2.2. Importancia de la comunicación organizacional interna .....	11
2.3. Comunicación formal .....	12
2.4. Barreras y fallas en la comunicación organizacional .....	13
2.5. Nuevos escenarios de la comunicación interna .....	13
2.5.1. Nueva cultura del trabajo ( <i>La comunicación en un mundo tecnológico</i> ) .....	15
2.5.2. Comunicación interna propia de cada empresa .....	16
2.5.3 Liderazgo y comunicación .....	17
2.6. Elementos de la comunicación .....	18
2.7. Inteligencia comunicativa.....	20
2.8. Redes de la comunicación organizacional .....	22
2.8.1. Cadena.....	23
2.8.2. Rueda o estrella .....	23
2.8.3 Red en Y .....	24

2.8.4. Círculo .....	24
2.9. La gestión de la comunicación interna .....	25
<b>CAPÍTULO 3- MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>26</b>
Metodología y Técnicas.....	26
3.1. Tipo de Investigación .....	26
3.2. Alcance de la Investigación .....	26
3.3. Diseño de la investigación.....	26
3.4. Población y muestra.....	27
3.5. Fuentes de información .....	27
3.6. Aplicación .....	28
3.6.1. Encuesta de Comunicación.....	28
3.7. Procesamiento y Análisis de datos .....	29
3.7.1. Encuesta de Comunicación Organizacional Siatigroup .....	29
3.7.2. Entrevistas.....	66
<b>CAPÍTULO 4 – PROYECTO – PRODUCTO .....</b>	<b>68</b>
4.2. Resultados Esperados .....	73
4.3. Cronograma.....	74
<b>CAPÍTULO 5 – MARCO CONCLUSIVO .....</b>	<b>74</b>
5.1. Conclusiones .....	74
5.2. Recomendaciones .....	75
<b>Bibliografía.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>80</b>
➤ Encuesta de Comunicación Organizacional .....	80
➤ Entrevista Jefes .....	85
➤ Guía de Gan y Triginé.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>Figura 1:</b> Organigrama estructural matriz Quito .....	7
<b>Figura 2:</b> Elementos de la comunicación .....	19
<b>Figura 3:</b> Elementos de la comunicación .....	20
<b>Figura 4:</b> Metodología de la investigación .....	27
<b>Figura 5:</b> Antigüedad en la empresa.....	30
<b>Figura 6:</b> Grado de satisfacción de comunicación interna .....	31
<b>Figura 7:</b> Proceso con mayor porcentaje de satisfacción. ....	32
<b>Figura 8:</b> Efectividad de la comunicación interna.....	33

<b>Figura 9:</b> Calificación de información recibida.....	35
<b>Figura 10:</b> Tipo de comunicación que se practica en la empresa.....	36
<b>Figura 11:</b> Frecuencia de comunión organizacional.....	37
<b>Figura 12:</b> Respuestas a requerimientos.....	38
<b>Figura 13:</b> Frecuencia de la comunicación para el buen desempeño.....	39
<b>Figura 14:</b> Información recibida.....	40
<b>Figura 15:</b> Frecuencia de reuniones.....	41
<b>Figura 16:</b> Retroalimentación constante.....	42
<b>Figura 17:</b> Conocimiento de normas, políticas, etc.....	43
<b>Figura 18:</b> Comunicación de evaluación.....	44
<b>Figura 19:</b> Disponibilidad de comunicación con el jefe.....	45
<b>Figura 20:</b> Calificación medios de información.....	46
<b>Figura 21:</b> Calificación medios de información.....	47
<b>Figura 22:</b> Calificación medios de información.....	48
<b>Figura 23:</b> Calificación medios de información.....	49
<b>Figura 24:</b> Calificación medios de información.....	50
<b>Figura 25:</b> Calificación medios de información.....	51
<b>Figura 26:</b> Calificación medios de información.....	52
<b>Figura 27:</b> Canales de comunicación.....	53
<b>Figura 28:</b> Canales de comunicación.....	54
<b>Figura 29:</b> Canales de comunicación.....	55
<b>Figura 30:</b> Canales de comunicación.....	57
<b>Figura 31:</b> Canales de comunicación.....	58
<b>Figura 32:</b> Canales de comunicación.....	59
<b>Figura 33:</b> Canales de comunicación.....	60
<b>Figura 34:</b> Canales sugeridos como medios efectivos de comunicación.....	61
<b>Figura 35:</b> Propuestas para mejorar la comunicación interna.....	62
<b>Tabla 1:</b> Antigüedad en la empresa.....	29
<b>Tabla 2:</b> Grado de satisfacción de comunicación interna.....	31
<b>Tabla 3:</b> Proceso con mayor porcentaje de satisfacción.....	32
<b>Tabla 4:</b> Efectividad de la comunicación interna.....	33
<b>Tabla 5:</b> Calificación de información recibida.....	34
<b>Tabla 6:</b> Tipo de comunicación que se practica en la empresa.....	36
<b>Tabla 7:</b> Frecuencia de comunión organizacional.....	37
<b>Tabla 8:</b> Respuestas a requerimientos.....	38
<b>Tabla 9:</b> Frecuencia de la comunicación para el buen desempeño.....	39
<b>Tabla 10:</b> Información recibida.....	40
<b>Tabla 11:</b> Frecuencia de reuniones.....	41
<b>Tabla 12:</b> Retroalimentación constante.....	42
<b>Tabla 13:</b> Conocimiento de normas, políticas, etc.....	43
<b>Tabla 14:</b> Comunicación de evaluación.....	44
<b>Tabla 15:</b> Disponibilidad de comunicación con el jefe.....	45
<b>Tabla 16:</b> Calificación medios de información.....	46
<b>Tabla 17:</b> Calificación medios de información.....	47
<b>Tabla 18:</b> Calificación medios de información.....	48
<b>Tabla 19:</b> Calificación medios de información.....	49
<b>Tabla 20:</b> Calificación medios de información.....	50

<b>Tabla 21:</b> Calificación medios de información. ....	51
<b>Tabla 22:</b> Calificación medios de información. ....	52
<b>Tabla 23:</b> Canales de comunicación. ....	53
<b>Tabla 24:</b> Canales de comunicación. ....	54
<b>Tabla 25:</b> Canales de comunicación. ....	55
<b>Tabla 26:</b> Canales de comunicación. ....	55
<b>Tabla 27:</b> Canales de comunicación. ....	56
<b>Tabla 28:</b> Canales de comunicación. ....	57
<b>Tabla 29:</b> Canales de comunicación. ....	58
<b>Tabla 30:</b> Canales de comunicación. ....	59
<b>Tabla 31:</b> Canales sugeridos como medios efectivos de comunicación. ....	61
<b>Tabla 32:</b> Propuestas para mejorar la comunicación interna. ....	62
<b>Tabla 33:</b> Entrevistas de comunicación interna. ....	66
<b>Tabla 34:</b> Guía para ofrecer información sistemática al equipo. ....	70
<b>Tabla 35:</b> Desarrollo de su perfil de jefe comunicador. ....	72

## **CAPÍTULO 1- MARCO INTRODUCTORIO**

**1.1.Tema: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA A PARTIR DEL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA ISO 9001 EN SIATIGROUP DURANTE EL AÑO 2016, MATRIZ QUITO.**

### **1.2.Datos de la Organización**

**1.2.1. Nombre de la organización: Siatigroup**

**1.2.2. Actividad:** Siatigroup es un grupo de empresas que brindan soluciones integrales en comercio exterior (Siatigroup, 2016).

**1.2.3. Ubicación:** Se encuentra ubicada en la Av. El Inca y Yasuní N44-284, Quito-Ecuador (Siatigroup, 2016).

**1.2.4. Características:** Está constituida por Siatilogistics S.A., de consolidadora y desconsolidadora de carga; Siatixpress Cía. Ltda. empresa que maneja servicios box, courier y carga (Siatigroup, 2016). Siatixpress Inc. “establecido en la ciudad de Miami, Florida brinda soluciones en transporte internacional de carga aérea y marítima bajo las modalidades de courier y carga a consumo a cualquier destino de América Latina y el Mundo” (Siatigroup, 2016).

**1.2.5. Contexto:** Siatigroup es una empresa que ha crecido favorablemente y se ha ido posicionando en el mercado, apoyando a comercialización de las industrias ecuatorianas a nivel mundial. Actualmente las empresas consideradas como competencia de Siatigroup, son los Agentes de Carga como DHL, FMA Agencia de Adunas, FEDEX Courier, Correos del Ecuador, Air and Ocean Carga, e Impexa.

El índice de rotación interna se ha incrementado en el año 2016 debido a la necesidad de reducir personal por decisión de la empresa, situación que ha afectado a la mayoría de empresas en Ecuador debido a la crisis económica que ha atravesado el país (Barragán, 2016).

### **1.2.6. Misión**

Entregar satisfacción y confianza a nuestros clientes a través de soluciones integrales en comercio exterior, convirtiéndonos en un ente generador de empleo y un respaldo incondicional para nuestros colaboradores y accionistas (Siatigroup, 2016).

### 1.2.7. Visión

Ser un referente en el sector de comercio exterior del Ecuador (Siatigroup, 2016).

### 1.2.8. Objetivos estratégicos de la organización

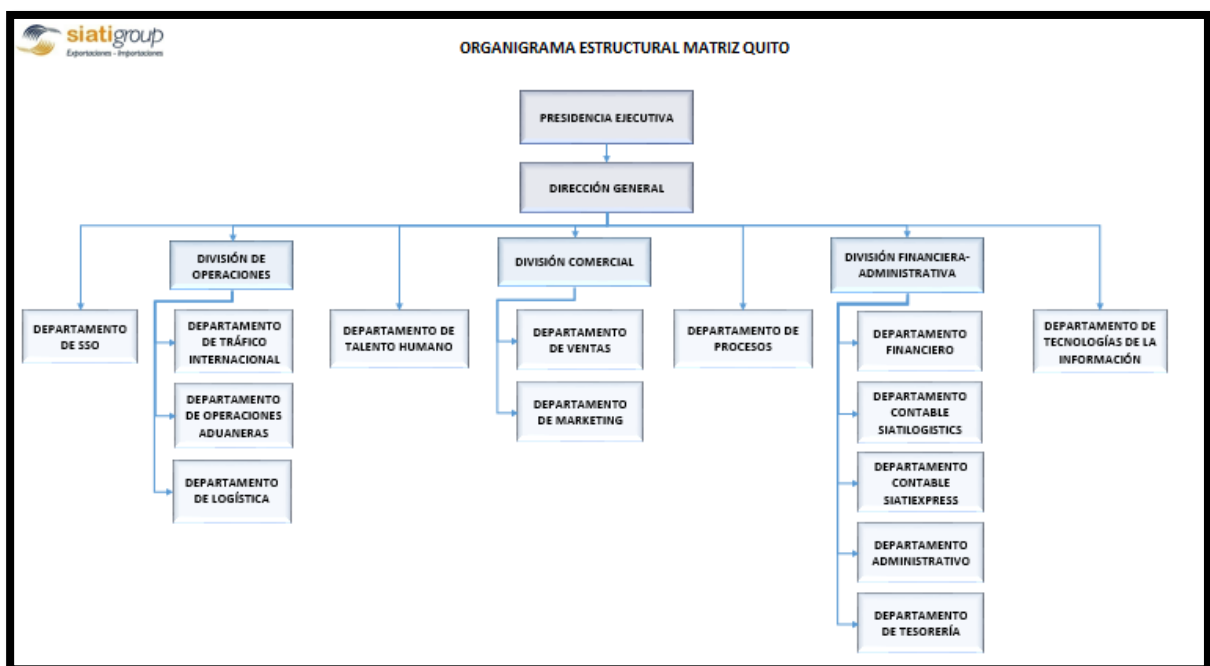
1.2.8.1. Incrementar la rentabilidad.

1.2.8.2. Aumentar la satisfacción del cliente.

1.2.8.3. Mejorar la calidad de los servicios.

1.2.8.4. Promover el desarrollo organizacional. (Siatigroup, 2016)

Figura 1: Organigrama estructural matriz Quito



Fuente: Plan estratégico de Siatigroup, 2016.

### 1.3. Justificación

En las organizaciones se deben mantener vías o canales de comunicación que transmitan una información transparente. Young mencionó que la gestión de la comunicación interna se fundamenta en aumentar la cultura organizacional, implantar nuevos instrumentos y métodos de trabajo, favorecer a que se produzca una asignación precisa de las tareas y funciones que se utilizan en las inducciones, además integrar a los colaboradores lo que fortalece las relaciones laborales, siendo una estrategia para que se difunda de mejor manera la comunicación. (Young et al. 1994, p. 3 citado en Fernández, 2012)

Para la empresa Siatigroup, un tema muy importante es realizar el diseño de un plan de comunicación interna pensando en el mejoramiento continuo de sus procesos para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a sus clientes, como consecuencia y dependiendo de otros factores, se lograría generar un cambio interno en el comportamiento para que puedan tomar decisiones más acertadas y soluciones que generen un clima laboral de mutua cooperación. Es un reto para los comunicadores organizacionales ser facilitadores de información que mantenga un buen clima laboral en la organización y buenas relaciones interpersonales al mismo tiempo.

Con el diseño de una propuesta de comunicación organizacional interna se buscará crear un plan de comunicación organizacional interna, mejorar los procesos al tener claras las funciones que cada uno de los colaboradores debe realizar, optimizar la comunicación entre procesos y que la empresa pueda difundir información de manera organizada. Esta propuesta va a aportar al progreso de los procesos de comunicación que es uno de los pilares que la conforman.

Dentro de los planes también está el generar un cambio organizacional positivo que beneficie tanto al talento humano como a la empresa. El proyecto es esencial para que la comunicación entre departamentos a partir del nuevo sistema de gestión sea más eficiente y productiva al momento de realizar los procesos de exportaciones e importaciones en el tiempo establecido, satisfaciendo al cliente y beneficiando a la empresa. La investigadora tiene interés en desarrollar el tema debido a que los seres humanos son seres sociales que necesitan comunicarse claramente para que el mensaje transmitido sea comprensible, es así que la comunicación interna en Siatigroup es esencial en el desarrollo de las actividades y la fluidez de la misma favorece y fortalece sus procesos, los cuales requieren un plan de comunicación que permita generar mensajes estructurados entre colaboradores.

#### **1.4. Antecedentes**

Siatigroup es una empresa que se encuentra en constante formación y mejora de sus sistemas de gestión de calidad, así ha logrado certificarse el 18 de febrero del 2016 en la ISO 9001:2015 (Siatigroup, 2016).

Actualmente en la organización, la comunicación interna se ha visto afectada por conflictos como rotación y disminución de personal, los cuales han surgido a partir

de la crisis económica en el País, generando malos entendidos en la organización. Adicionalmente el 06 de mayo del 2016 se realizó un levantamiento de información a través de un taller de diagnóstico organizacional, en el que se presentaron esencialmente problemas de comunicación debido a la forma en que se transmite la información entre Procesos o Áreas, motivo por el que es necesario que la comunicación interna se encamine acorde a las necesidades de la organización.

El autor Sánchez (2009), realizó una investigación sobre las experiencias de la comunicación interna en las entidades turísticas y la importancia de la comunicación organizacional para el desarrollo de la misma en función a los cambios sociales, tecnológicos y organizativos, que tienen como objetivo promover mejoras en el entorno laboral. Los resultados de la investigación realizada por Sánchez en sus experiencias sobre la comunicación interna, denota que se producen cambios cuando las relaciones entre los colaboradores se transforman al igual que los sistemas empresariales, produciendo hechos en este cambio social como la evolución que se produce en la gestión y desarrollo de los trabajadores, convirtiéndose en necesidades competitivas de las empresas y la diversificación del capital humano que favorece al éxito de las organizaciones.

Encalada y Ortega realizaron un “Diseño e implementación de comunicación interna para el fondo complementario previsional cerrado de los empleados civiles de las FF.AA. del Ecuador CAPREMCI” (Encalada y Ortega, 2014, p1). Los mismos mencionaron que el objetivo de este diseño fue desarrollar herramientas comunicacionales que beneficien a todas las áreas de la empresa para que se puedan potenciar sus procesos en conjunto con otros departamentos. Los resultados obtenidos se usarán para mejorar las interacciones entre los integrantes de la empresa, lo que favorece a la productividad de la misma, pues repercute en sus actitudes y actividades laborales diarias en la ejecución de tareas.

## **1.5.Objetivos**

**1.5.1. Objetivo General:** Diseñar una propuesta de comunicación organizacional interna a partir del nuevo sistema de gestión para la ISO 9001 en Siatigroup durante el año 2016, matriz Quito.

### **1.5.2. Objetivos Específicos:**

- Establecer un método específico para elaborar un plan de comunicación interna, basado en el marco teórico estudiado.

- Diagnosticar los procesos de comunicación interna en Siatigroup.
- Proponer un plan de comunicación interna que se adapte a las necesidades diagnosticadas.

## **CAPÍTULO 2- MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Comunicación organizacional interna**

La comunicación organizacional interna tiene que ser entendida como el proceso que va más allá de enviar información como un medio de conexión que se difunde en el sistema de la organización. Dentro del ámbito empresarial tiene que ser vista la comunicación interna como el medio que permite circular las políticas que manejan el adecuado funcionamiento para la empresa, los modos de hacer y transmitir información relevante entre los colaboradores, contribuyendo a que los empleados sientan una participación activa dentro de los procesos que guían al cumplimiento de los objetivos empresariales e individuales. (Cobiellas, 2011)

La comunicación entre los colaboradores permite que la gestión dentro de la organización sea relevante para el desarrollo de sus funciones, pues para la ejecución de actividades es necesaria la creación y permanencia de buenas relaciones interpersonales, las que deben ser estables entre los miembros de la organización para mantener armonía en los procesos que se lleven a cabo.

Según Katz y Kahn permite a la organización mantener la coordinación entre las distintas partes de la entidad al cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que la conforman. Y a la vez que se cubren sus necesidades se logra la satisfacción del empleado, en tanto se logra un clima laboral armónico que se traduce en calidad y rentabilidad de la organización. (Katz y Kahn, 1979, p. 24 citado en Guzmán, 2014)

Según se ha citado, para los autores las interrelaciones son consideradas relevantes para entender a la organización, con referencia a lo mencionado cabe agregar que la comunicación es un pilar fundamental el cual permite mantener la conexión que favorece las buenas relaciones y la transmisión de información importante entre los empleados para que se cumplan los procesos encaminados al cumplimiento de objetivos.

Otro aspecto a tomar en cuenta son las redes formales como jefe inmediato, formas establecidas por la vía sindical en sus diversos contactos, o el director general porque a partir de estas instancias se proporcionan mensajes oficiales emitidos por la organización y están bien definidas en la estructura organizativa. Así mismo, se encuentran estructuradas dependiendo de la empresa y de las metas que se quieran alcanzar. Es decir que está controlada y sujeta a normas establecidas. (Sánchez, 2009)

A diferencia de las redes informales, si la interrelación entre los miembros de la organización se produce a partir de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, independientemente del lugar que ocupan en el organigrama, entonces se trata de comunicación informal; en donde la vía más conocida es el rumor, éste es rápido, exacto, contiene mucha información, pero también están condicionados por la intención de quien lo emite. Estos surgen cuando no se proporciona información clara sobre decisiones importantes que tome la empresa, dándose condiciones ambiguas de trabajo. Existen situaciones que causan estrés y/o ansiedad. La comunicación informal, si es positiva, ayuda a la cohesión del colectivo y facilita la retroalimentación. Los directivos deben estar atentos ante la proliferación de esta red y en caso de rumores el mejor método para contrarrestarla es informando de manera clara y rápida. (Castro, 2014)

## **2.2. Importancia de la comunicación organizacional interna**

Desde que existe el individuo, la comunicación ha representado un papel significativo en la vida diaria del ser humano, las personas constantemente han sentido la necesidad de poder comunicarse con sus semejantes teniendo la finalidad de expresar la forma en que se sienten para recibir una respuesta u opinión ante su mensaje transmitido. Así la comunicación “es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta” (Martínez & Nosnik, 1988, pág. 43, citado en Koh, 2014).

Se considera relevante la información citada, pues hace referencia a la norma ISO en donde los colaboradores para realizar sus tareas diarias requieren comunicarse entre sí.

En la norma ISO 9001:2015 al ser un sistema de gestión de calidad se define el término gestión en una organización como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización...” (González, 2015, p. 19), o sea, gestionar implica prever,

planificar, organizar, administrar, controlar y evaluar, que en el caso de la comunicación empresarial es realizar todo esto en relación con el intercambio de mensajes que tiene lugar en y desde la empresa (Cobiellas, 20114). La comunicación puede mejorar la gestión de la organización gracias a herramientas que faciliten el intercambio de opiniones y de información tanto en el interior de la organización como entre ésta y el exterior (Fernández, 2012).

Se considera que la comunicación empresarial, es un proceso estratégico, que asegura el intercambio de mensajes en todos los sentidos, mediante la implementación de acciones que favorecen la interconexión e integración de todas las áreas y procesos de la empresa y con los públicos con los que se relaciona, en pos del cumplimiento de la misión (Cobiellas, 2011)

Así un elemento que se considera indispensable para el buen funcionamiento del proceso comunicativo hace referencia a la voluntad de comunicarse, debido a que es esencial la intención de transmitir con éxito un mensaje al receptor. (Zapatero, 2013)

Razón por la que la comunicación interna debe ser integral en una organización, ya que al socializar y difundir la información se refuerza el sentido de pertenencia de los colaboradores mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante. (Pintado, 2014)

### **2.3. Comunicación formal**

Las redes formales están relacionadas con los mensajes oficiales emitidos por la organización y están bien definidas en la estructura organizativa. (Goldhaber, 2000, citado en Hernández, 2015). Así mismo, se encuentran estructuradas dependiendo de la organización y de las metas que se quieran alcanzar. Es controlada y está sujeta a normas establecidas por la empresa. (Sánchez, 2009)

“Entre los medios de comunicación más conocidos en el ámbito de las empresas está el memorándum, correspondencia escrita entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en Intranet, entre otras” (Castro, 2014, p.19). La propia empresa establece el medio a utilizar para una comunicación formal con los colaboradores la cual tiene

direccionalidad, indicando la importancia o intencionalidad de la misma. En referencia a lo anterior Castellón (2010) afirmó que el objetivo de una comunicación formal es promover la coordinación y el cumplimiento de actividades productivas, dando a conocer a los empleados la planificación y organización de sus actividades laborales, información sobre problemas, situación actual de la organización y los roles que los colaboradores deben cumplir para lograr objetivos como empresa. También se encuentra delimitada con bases sólidas de un organigrama. Lo que favorece a la organización para que se establezca una difusión clara de información, a través de los elementos determinados de autoridad, jerarquía y la relación que existe entre ellos.

#### **2.4. Barreras y fallas en la comunicación organizacional**

Son todos los factores que impiden que se difunda información formal en la organización, lo que entorpece las actividades a realizar. Así King (2012), reconoció como barreras que se producen en la comunicación, la ausencia de planificación que puede generar malestar, así como las suposiciones concebidas al transmitir un mensaje distorsionado en su contexto; la forma deficiente al momento de emitir información puede crear barreras, en donde se pierde la secuencia debido a la retención o escucha limitada y evaluación adelantada del contenido de un mensaje. Además, las barreras se pueden crear por desconfianza al momento de comunicar, poco tiempo para transmitir información o incluso el exceso de información puede provocar que no se identifique el contenido relevante que se desea mencionar.

#### **2.5. Nuevos escenarios de la comunicación interna**

La gestión de la comunicación interna está condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia (García, 2007). Es decir, que en el ámbito en el que vaya a desarrollarse tendrá la particularidad de forjarse a partir de una serie de cambios radicales, los cuales afectarán a la estructura social generando nuevas actitudes y comportamientos para lo que tendrá que combatir con un mercado competitivo. Es así que los nuevos estilos de dirección o conductas laborales determinarán el nacimiento de

una nueva cultura organizacional, en la que se observará la capacidad de adaptación y el nivel de tolerancia de quienes conformen la empresa.

Las nuevas tecnologías productivas han creado diferentes conceptos y usos radicales en el universo de los negocios, actuales objetos, modos de distribución y de consumo. Todo ello ha acabado por originar un distinto concepto de empresa y de mercado (García, 2007). Por lo que se puede observar que cada escenario de la comunicación generará modos de respuesta, aceptación y adquisición ante modelos de cambio que se propongan; dependiendo de ello incrementará o no la capacidad de resiliencia de las personas que constituyen la organización para el posterior sostenimiento de la empresa frente al mercado.

Con referencia a los nuevos escenarios de la comunicación, las redes internas son un sistema mediante el cual los colaboradores se pueden comunicar a través de la Intranet ya que tiene un gran impacto en la organización debido a la confidencialidad de la información que manejan los empleados como una red privada en donde se muestra lo relacionado con diversos tipos de tareas, departamentos de la empresa e informaciones generales, siendo uno de los medios menos costosos para compartir información, razón por la que se convierte en una ventaja de las nuevas tecnologías que promueven el abaratamiento de las comunicaciones interindividuales siendo uno de los motores o impulso económico para la empresa. (Lafrance, 2001, p. 17. citado en Matilla 2014)

Así, se logra identificar que la apertura que existe hacia las redes, produce una saturación de mensajes, pues es ilimitada y todas las personas pueden acceder a ellas, produciendo cierto tipo de inmunización, siendo así que la interactividad llegaría a discernir en dos universos, en donde la retroalimentación será circulación (one way) hace referencia a datos accesibles y comunicación (two ways) será la iniciadora de un verdadero diálogo. Concluyendo que actualmente el ciudadano aporta con mayor iniciativa y creatividad ante estas nuevas formas de comunicación más tecnológicas, rechazando las unilaterales, dogmáticas y demagógicas, lo que permite tener una mayor amplitud de medios y formas más creativas de comunicar en este nuevo escenario generado en el medio de constantes mejoras tecnológicas en donde García citó a Galbraith nombrando a las sociedades actuales como "... «sociedades afluentes»". (García, 2007, p. 1).

### **2.5.1. Aporte de la comunicación en la nueva cultura del trabajo (*La comunicación en un mundo tecnológico*)**

“El trabajo ha comenzado a ser y seguirá siendo en el futuro un bien crecientemente escaso y precario. Las grandes empresas han visto muy limitada su capacidad de generar empleo”. (García, 2007, pág. 2). Esto se debe a que las nuevas generaciones son las precursoras de un mercado innovador a través del cual plasman ideas creativas en la formación de pequeñas empresas, con asesoramiento de escuelas de formación y desarrollo; razón por la cual, el desempleo es una opción en las organizaciones porque van perdiendo colaboradores talentosos debido a que prefieren iniciar sus propios negocios. Es así, que los talentos o emprendedores al querer posicionarse en el mercado para hallar su nicho comienzan siendo precursores con bajos costes, de este modo las empresas ya posicionadas pierden talento humano y se enfrentan al reto de lidiar con nuevos emprendedores que pueden llegar a ser grandes influencias en un mercado competitivo.

De los trabajadores físicos hemos pasado a los trabajadores «mentales» y al auge del teletrabajo. Formas como el empleo estacional y de fines de semana, el agrupamiento de tareas parciales para diferentes empresas o el llamado call work (trabajo concreto por expresa petición del cliente) tampoco parecen aportar resultados espectaculares. (García, 2007, pág. 2)

Tal es el caso que se afirmó “el teletrabajo se ha convertido en la oficina virtual interesante para los jóvenes profesionales free lance o contratados” (Lafrance, 2001, p.26 citado en Matilla, 2014). En consecuencia, puede ser un medio para retener talentos en la organización que favorecerían a todos los procesos, pues sin duda evita conflictos entre colaboradores debido a que la red permite centralizar la gestión de la empresa.

El mundo tecnológico automáticamente ha ido transformando a la sociedad industrial cuyo modelo apuntaba a diferentes políticas, suplantándola por una sociedad de servicios, en donde su demanda deja de ser únicamente económica, sino que demandan una eficacia social, cultural, medioambiental, simbólica, ética y estética que

abarque gran parte del nuevo mundo en el que la nueva cultura se ve inmersa. Estos cambios permitirán que la sociedad tenga accesibilidad de información, lo que creará al mismo tiempo la interactividad de comunicación, pues aquello que se quiera transmitir se hará observable en donde en la era del espectáculo predominará la imagen, convirtiéndose éstas en los dos ejes del nuevo orden empresarial. De modo que mientras más avances tecnológicos se adquieran, menos cálida será la comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos, por ejemplo, el teletrabajo impediría que se desarrollen las relaciones interpersonales, debido a que el colaborador se distancia de su jefe, compañeros y puesto de trabajo, siendo así que la generación de barreras en la comunicación disminuiría el vínculo del empleado y el contacto con el entorno de la empresa.

### **2.5.2. Comunicación interna propia de cada empresa**

Se ve confirmada de modo inequívoco la tendencia al self-service, al cash and carry, la venta a domicilio, la «televenta». El consumidor busca mayor calidad en los mensajes y pasa, de satisfacer necesidades, a satisfacer deseos (García, 2007). En el mundo actual el modo de satisfacer a los clientes recae en que las personas que ofrecen los servicios deben brindar una comunicación clara, pero sobre todo se tiene que dominar ciertos aspectos como idiomas, debido a que el sistema de lenguaje y de comunicación tienen que ser más directos y también estructurados, es así que en el mundo de los negocios quienes dominen un idioma internacional y el propio de cada negocio, serán considerados por el consumidor y también por la competencia.

Shakespeare nunca habría utilizado, por ejemplo, la palabra software. El universo de los negocios parece haberse cobijado en una semiología radical. Como él, también la sociedad se ha vuelto más consumidora de signos, datos e imágenes. Éstos tienden a ser los auténticos bienes de consumo. Éste es el caso, por ejemplo, del «monedero electrónico» que va a alterar el hábito del consumidor de pagar determinados productos con calderilla (el pan, el periódico, el billete de autobús, etc.). (García, 2007, pág. 3-4)

Es una verdad que cada empresa genera un idioma propio o semiología, esto se refiere a que dependiendo del giro del negocio de la organización los colaboradores se comunicarán en un idioma en el que puedan entender y realizar los trámites o procesos que requieran, al mismo tiempo es necesario que la empresa sepa vender su imagen al consumidor, por lo que es una realidad que la marca de la empresa genera cultura y se constituye en la imagen con la que se comunica tanto de forma interna al generar pertenencia con la empresa por parte de los colaboradores como de forma externa al presentar su imagen ante el consumidor.

### **2.5.3 Liderazgo y comunicación**

La gestión de las organizaciones requiere personas talentosas que puedan dirigir a los demás, el conjunto de habilidades que poseen los distinguen de aquellos que ejecutan las ideas o actividades del líder. Garay (2010) afirmó que liderazgo es el proceso social que implica una relación con otros, es decir que la interacción entre las partes produce una comunicación bilateral. Mediante este proceso el líder se enfoca en persuadir a los colaboradores para que se modifiquen intencionalmente los pensamientos y por ende conductas. Es así que, un liderazgo eficaz se desarrolla desde un enfoque comunicacional, ya que un líder existe cuando un grupo de personas están dispuestos a seguirlo y dejarse guiar por quien desempeñe el rol. En ese mismo sentido se les presta mucha atención a aquellos colaboradores que ejercen influencia en el líder, no tan sólo como receptores de mensajes sino como creadores de respuestas y nuevos mensajes que afectan o modifican al líder. Sobre la base de las consideraciones anteriores, un liderazgo eficiente promueve la construcción de un proceso mediante el cual se transmite información para evitar la desintegración en la organización por falta de comunicación.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y

sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores en donde el líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen (Chiavenato, 1993, p. 6-7 citado en Tello, 2009).

Según se ha citado, un líder debe aprender a estructurar el mensaje que desea transmitir generando credibilidad y evitando barreras que se producen al percibir nueva información, razón por la que parte de comunicar es entender el entorno y quienes forman parte de él. Significa que la entonación, semántica e incluso las diferentes percepciones provocarían malestar si el líder no supera estas barreras de comunicación en conjunto con las personas a su cargo. De ese modo una orden clara se apega a un mensaje estructurado en base a los patrones culturales que son propios de cada empresa.

## **2.6. Elementos de la comunicación**

Las organizaciones han adquirido la necesidad de desarrollar elementos que marquen la diferencia en una comunicación que favorezca el desempeño. Un mensaje que se transmita erróneamente puede generar malestar en las personas que integran la organización.

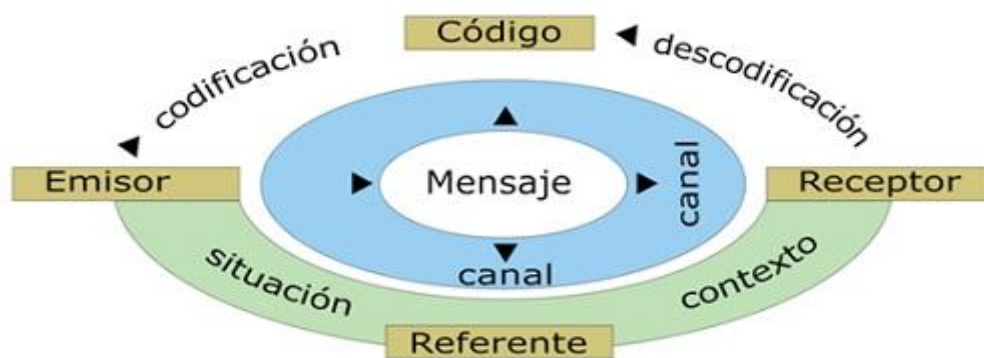
Es un proceso que se presenta de manera específica en las empresas, pues en el día a día es continuo entre todos los integrantes, pero cada uno de ellos tiene formas muy propias de pensar y sus opiniones se diversifican del resto, además la forma en que cada colaborador recepte las órdenes pueden ser traducidas en las acciones diferentes a las que realmente se solicitaron. Villarreal (2013) mencionó que en el desarrollo de la comunicación el medio interno y externo puede verse afectado en función a jerarquías o dinámica de la empresa.

Los elementos básicos del proceso de comunicación incluyen comunicador, receptor, mensaje, canal y retroalimentación.

- a. Comunicador es el remitente, el altavoz, emisor o escritor, que tiene la intención de expresar o transmitir un mensaje.
- b. Receptor es quien recibe la información, el orden o mensaje.

- c. Mensaje, que también se conoce como la materia de este proceso, es decir, el contenido de la carta, el habla, la información, idea o sugerencia.
- d. Los medios de comunicación o canal de comunicación o a través de la cual el remitente pasa la información y la comprensión en el receptor. Actúa como una conexión entre el comunicador y el receptor, es decir, los niveles de comunicación o relaciones que existen entre diferentes personas o departamentos de una organización.
- e. Retroalimentación, que es esencial para obtener una comunicación exitosa. Es el efecto, la respuesta o reacción de la información transmitida. (Enciclopedia financiera, 2016)

**Figura 2:** Elementos de la comunicación

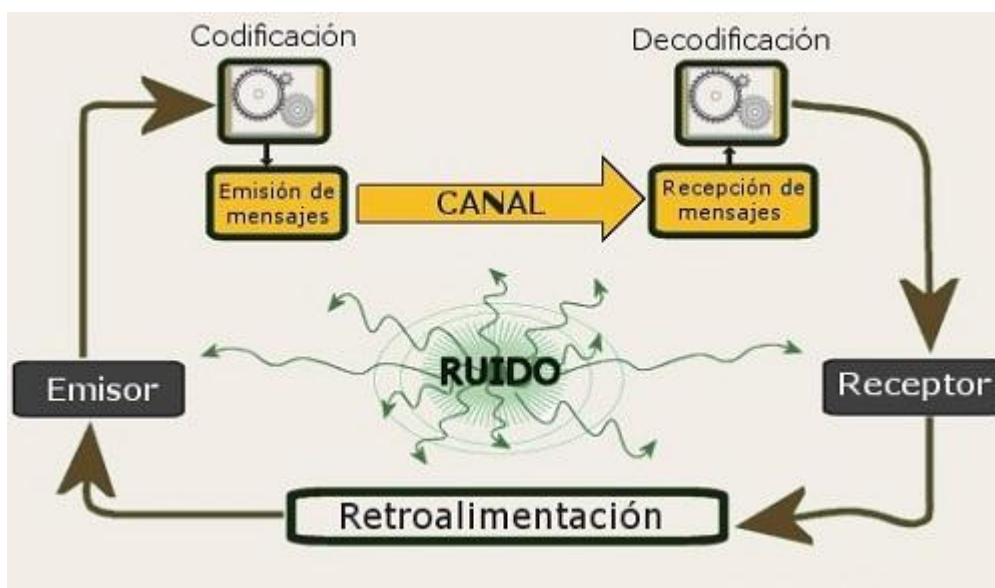


**Fuente:** Enciclopedia financiera, 2016.

Los siguientes siete aspectos que se pueden observar en el gráfico con los elementos de la comunicación, siguen un proceso secuencial en el transcurso de la comunicación: Fuente (idea de origen), Mensaje, Codificación, Canal, Receptor, Descodificación y Realimentación.

La comunicación efectiva juega un papel vital en el éxito de cualquier relación profesional y personal. Se puede utilizar estos elementos de muchas maneras, incluyendo hablar en público, las relaciones interpersonales, el desarrollo de los medios de comunicación y las relaciones comerciales. (Enciclopedia financiera, 2016)

Figura 3: Elementos de la comunicación



Fuente: Enciclopedia financiera, 2016.

En conclusión, es esencial mantener un mensaje claro en el transcurso en que se está transmitiendo la información. El emisor desempeña un papel importante al iniciar la comunicación, por lo que debe utilizar efectivas técnicas verbales y no verbales. El hablar o escribir con claridad, la organización de sus puntos para que sean fáciles de seguir y entender, mantener contacto visual, usar la gramática correcta y dar información precisa son esenciales para la eficacia de su mensaje. Después tiene que conocer a su receptor para expresar los puntos clave del mensaje, los canales o el medio que va a usar y finalmente una breve retroalimentación a través de preguntas o comentarios para determinar si el mensaje llegó claramente al receptor. (Enciclopedia financiera, 2016)

## 2.7. Inteligencia comunicativa

Los seres humanos han creado una forma de relacionarse de manera efectiva mediante la comunicación para lograr sus propósitos, de allí surge la necesidad de reunir características que les permitan traspasar más allá de la competencia netamente profesional de su área de acción desarrollando habilidades que les permite perfeccionar la inteligencia comunicativa.

Ocampo (2011) mencionó que las personas reconocidas como emocionales, empresariales y socialmente inteligentes desarrollan algo en común con relación a sus estrategias de elevados resultados, las cuales se deben a sus habilidades para

comunicarse. En donde surge la inteligencia comunicativa, la cual permite que la persona se desarrolle plenamente en el ámbito empresarial, sociedad y entorno que le rodea; en la actualidad se ha convertido en un reto profesional el sobresalir entre los demás. Es por ello que a los profesionales se les ha enseñado a trabajar en su léxico, ortografía, pero con falencias en la forma de transmitir o expresar sus ideas claramente. Así Prieto (2013) mencionó que a los comunicadores no se les enseña a escuchar, a ser asertivos, empáticos, a abrirse camino en la complejidad de la red de relaciones que necesita para triunfar con liderazgo e inteligencia emocional.

Con referencia a lo mencionado, se observa que con el transcurso del tiempo se han presentado factores externos como la tecnología la cual permite identificar a personas que a pesar de lo brillantes que puedan ser, la forma en que se comunican con su entorno define la inteligencia que han desarrollado. Prieto (2013) identificó que el boom de la tecnología y de la comunicación mediada por las TIC's ha logrado reducir la comunicación interpersonal; las personas hablan menos por teléfono, se ven menos y en cambio un chat, un email o un mensaje en una red social se volvió el día a día, incluso dentro de las organizaciones. La Inteligencia comunicativa desde esta perspectiva tiene un mayor sentido estratégico de construir redes, de cerrar negocios, de comunicar y motivar al capital humano. El reto del comunicador es mayor cuando se trata no solo de ser informativo, sino que sea un integrador de procesos y objetivos que maneje con inteligencia y asertividad la identidad y reputación organizacional, en donde aproveche sus relaciones interpersonales para obtener resultados como ganar-ganar, favoreciendo a la organización, colaboradores e individuo. Con relación a lo planteado, se proyecta que cada uno de los individuos dentro de una organización se pueda convertir en un comunicador efectivo, para que la información que se transmita en cadena o en el sistema que sea utilizado por la organización sea precisa, clara y concisa. Esto permitirá un mejor desarrollo de las funciones a ejecutar.

La inteligencia comunicativa vista desde el punto profesional, “está estratégicamente vinculada a nuestra forma de ejercer la optimización de tiempos en nuestra actividad profesional” (Fernando Fuster, 2007, pg. 220 citado en Córdova, 2014). Es importante tomar en cuenta la forma en que se comunica determinado mensaje en donde lo esencial es observar cómo fue receptado el mensaje para que las acciones que se realicen sean las solicitadas con la intención de optimizar tiempos

logrando el desarrollo asertivo de habilidades comunicativas y evitando repetición de procesos.

## **2.8. Redes de la comunicación organizacional**

Las organizaciones buscan una adecuada forma de llevar a cabo los procesos de comunicación entre integrantes de la empresa, razón por la que los canales abiertos promueven una forma activa de comunicación directa entre individuos, queriendo lograr una precisa estructura para comunicar la cual genere satisfacción entre las partes que envían y reciben información.

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso específico dentro de la empresa. La red sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante pero la información fluye muy lentamente por lo que causa insatisfacción en sus integrantes. (Rodríguez, 2013) Dependiendo de la cultura de comunicación que se haya generado dentro de la organización, ésta tendrá diferentes resultados observables en las funciones ejecutadas, es decir que cada individuo es parte de una cadena en la que se transmite determinada información y dependiendo de los integrantes de esta cadena, se obtendrán los resultados en base a la confiabilidad que la fuente genere.

Castro (2014) identifico que en algunas organizaciones tienen preferencia porque los directivos hagan recorridos personalmente para tener un contacto directo, cara a cara con los colaboradores; esta forma de comunicación puede parecer informal, pero al mismo tiempo puede permitir la resolución de problemas que se presenten. Por otra parte, otras formas de comunicación formal son reuniones, presentación de informes, juntas y videoconferencias, mediante las cuales se puede llegar a acuerdos o metas en común.

Las redes Formales suelen ser verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones y las tareas empresariales. La red formal se puede presentar de cinco formas básicas: la rueda, la “y”, cadena, círculo y canales abiertos. Esta red tiene dividida la línea de mando, esto quiere decir que la comunicación fluye hacia abajo o viceversa, surge de una sola línea de mando y llega a dos partes diferentes. Muchas veces el problema se da por la falta de comunicación entre esas dos partes y lo que se deja descender. (Rodríguez, 2013)

Dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer el mayor número de información; así que cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo. Además, se evitan los ruidos (chismes, cuentos, tergiversaciones por conocer los cuentos incompletos, etc.); todos estos se conocen como rumor. Por esto es preciso que en las comunicaciones dentro de la organización le demos un espacio para poder hablar más delante sobre ellos, pues mal llevados pueden llegar a tener consecuencias funestas para una empresa. Por otra parte, ante todo hay que saber diferenciar el tipo de comunicación que se establece dentro de una empresa (Castro, 2014, pg. 6).

Por lo tanto, la red de comunicación que se use, afectaría al clima laboral de los colaboradores, ocasionando graves conflictos en la empresa o dependiendo de las redes que se apliquen, se convertirá en un hábito la circulación de información sistematizada y organizada.

### **2.8.1. Cadena**

Las redes de comunicación son aquellas estructuras formales creadas por las empresas para hacer llegar la información a sus miembros. De la elección de una estructura óptima o no, dependerá la eficacia o no de los procesos de comunicación, repercutiendo de forma decisiva en el clima laboral de la empresa. Esta red de comunicación tiene lugar entre las personas que se encuentran más próximas, suele ser a través de los distintos niveles jerárquicos, es decir del jefe al mando intermedio y de este al trabajador y viceversa (González, 2016).

### **2.8.2. Rueda o estrella**

En esta red la comunicación está centralizada por el líder o jefe, que es quien se encarga de transmitir la información al resto de miembros. Es propia en empresas de organización tradicional, actúa como un conducto central para todas las comunicaciones

del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápida y tiene alta precisión en la información (González, 2016).

### **2.8.3 Red en Y**

Combina la red en cadena y estrella. Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Uno de los niveles jerárquicos (el superior o el inferior) se desdobra. Por ejemplo, cuando dos subordinados informan a su jefe del agotamiento de una materia prima, y éste transmite la información siguiendo la línea jerárquica. (BBVA, 2013)

### **2.8.4. Círculo**

La comunicación circula libremente entre todos, con independencia de su rango jerárquico. La comunicación es más lenta y se utiliza para resolver problemas complejos, por ejemplo, las reuniones o círculos de calidad. En esta red la comunicación fluye de un lado hacia otro sin centralizarse en ninguna persona o cambiando la centralización de una a otra. Puede que se vuelva una cadena más utilizada. Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales (González, 2016).

### **2.8.5 Canales múltiples**

La comunicación puede dividirse en dos ramas clave: el mensaje que se quiere transmitir y el canal por el cual se envía. Cualquiera puede comenzar la transmisión de información, no hay concentración de información en una sola persona, puede ir en todos los sentidos. Todas las personas están informadas, es más eficiente, rápida, oportuna, y se utiliza en los equipos (González, 2016).

Los tweets, post en Facebook, conversaciones en línea o los correos electrónicos tienen mayor afluencia como medios de información en la actualidad. Sin duda, los canales para alcanzar la tan ansiada comunicación constante y en tiempo real están en pleno ascenso. Desde sitios Web, correos electrónicos, LinkedIn, Facebook, Twitter, más las aplicaciones en los

dispositivos móviles que permite al mundo de la tecnología expandirse al mundo portable de todos los días. Sin dudas, expandir las fronteras y distribuir la información en más de un lugar, aumenta el nivel de llegada y alcance. Las comunicaciones a centros de contacto, suelen ser tediosas y exigen un tiempo y paciencia muy grandes. La solución es proporcionar un canal ordenado, que reciba la importancia que se merece. Cabe destacar que para disponer de los múltiples canales que exige el mercado, es clave contar con un software ordenado que brinde soluciones rápidas y efectivas. Los múltiples canales permiten mezclar a un cliente satisfecho que aumenta su tiempo de vida dentro de la compañía. (Luxor, 2012)

Significa que la comunicación por canales se debe tomar en cuenta la velocidad de retroalimentación y el nivel de personalización, ya que al ser información que se distribuye a varias personas, se tiene que manejar de forma ordenada para proporcionar resolución de problemas de manera eficiente a todo el equipo.

## **2.9. La gestión de la comunicación interna**

La gestión de comunicación interna en las empresas tiene que atender a su contexto, cultura y a sus propias circunstancias. Es por eso que las instancias de gestión deben formar parte de los mensajes centrales que se van a transmitir en una comunicación externa haciendo referencia a la publicidad de la empresa, como la comunicación interna que genera una dinámica en el clima laboral de los colaboradores. Las organizaciones del mundo aún conciben a la comunicación interna como un problema o como una enfermedad (Tessi, 2012).

Para que se produzca una gestión efectiva se requiere el soporte de la alta gerencia, pero en la mayoría de empresas la comunicación interna se considera responsabilidad del área de Talento Humano, cuando en realidad quienes tienen responsabilidad sobre ella son todos los integrantes para que se logre un mejor posicionamiento interno como área. (Tessi, 2012).

Motivo por el que la comunicación está constituida por las personas que integran una organización, misma razón por la que todos tienen que intervenir en la construcción de una comunicación más efectiva y que permite mejorar los canales de comunicación y los procesos que interviene al manejarla adecuadamente.

## **CAPÍTULO 3- MARCO METODOLÓGICO**

### **Metodología y Técnicas**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación constituye un proyecto producto en que se elabora un producto concreto o teórico que posibilite una acción directa en la realidad, para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes. El proyecto es una investigación para la puesta en práctica de un conjunto de acciones que posibilitan producir o predecir cambios en la realidad. Esto supone que la Universidad los grupos, sectores o instituciones involucrados, y cada estudiante que propone esta modalidad, lleguen a acuerdos y compromisos que permitan la viabilidad del mismo.

#### **3.2. Alcance de la Investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo porque en este caso se describe la situación que la empresa atraviesa a partir del nuevo sistema de gestión adoptado para la certificación de la ISO 9001:2015, en función de ello se recolectarán datos, para reconocer los problemas que se generaron a partir de este sistema, proponiendo soluciones a la problemática. Conociendo que a través de este alcance se pueden identificar los posibles resultados que se obtendrán a partir de la recopilación de datos y análisis de los mismos.

#### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño para la presente investigación será no experimental debido a que no se manipulará la variable, sino que se va a levantar la información una sola vez en la empresa, mediante una encuesta, la cual determinará una propuesta para mejorar la comunicación.

El diseño que se ajusta al tema, es el diseño transeccional descriptivo que se va a realizar en un tiempo determinado en el año 2016 en la empresa Siatigroup en la matriz

Quito. De esa forma podremos describir ampliamente la comunicación organizacional interna.

### 3.4. Población y muestra

La población se encuentra constituida por 187 empleados, pero a pesar de los esfuerzos por obtener ese mismo número de resultados, no fue posible debido a la desidia de algunos trabajadores, llegando a un total de 100 encuestas obtenidas. Sin que esto signifique un tipo de muestreo específico.

Figura 4: Metodología de la investigación

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Elaborado por: Bernal, 2010

**N:** tamaño de la población o universo

**e:** Límite aceptable de error muestral. Suele usarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09)

**P:** Es la variación positiva o la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, toma un valor entre 0 y 1. Cuando no se conoce generalmente se le da el valor de 0,5.

**Q:** Variación negativa o proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir  $q = 1 - p$ .

**Z:** Constante que depende del nivel de confianza que asignemos y corresponde a una distribución Normal o de Gauss.

$$n = 187 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5) \\ (0,07)^2 (187 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)$$

$$n = 359,18 (0,5) / 0,92 + 0,96 \quad n = 179 / 1,88 \quad n = 95 //$$

### 3.5. Fuentes de información

Las fuentes primarias que se utilizarán son entrevistas y encuestas tomando en cuenta que proveerán de evidencia directa. La fuente secundaria que se usará es bibliografía del tema a tratar.

La entrevista y encuesta fue diseñada por un integrante de la institución, tutor y estudiante a cargo del proyecto. Se consideró el trabajo de Rafael Guízar, este autor realiza un diagnóstico para conocer la realidad de la organización, es así que uno de los temas de su libro es comunicación.

La consultoría de procesos es un tipo de intervención que por definición ayuda al administrador a percibir y entender los procesos que se desarrollan

en su medio organizacional; ejemplos de ellos son la comunicación, los papeles y funciones de los miembros del grupo y el liderazgo y la autoridad, por mencionar solo algunos. Cuando se utiliza la herramienta conocida como intervención de la tercera parte, el consultor ayuda a la organización a aclarar malentendidos o a solucionar problemas entre personas o grupos. Además, en ciertas circunstancias el consultor debe actuar como facilitador —o “tercera parte”— en el concierto de los demás involucrados directamente en una situación determinada. (Guízar, 2013, pg. 153)

De esta manera se adaptó su encuesta a la realidad de la organización.

### **3.6. Aplicación**

Por motivos de temporada alta para la organización en base al ofrecimiento de sus servicios, la herramienta para la encuesta, tuvo su grado de dificultad. En ese entonces se realizó inicialmente una sensibilización en cada uno de los procesos o departamentos, informando sobre el objetivo de la encuesta; posteriormente la jefa de talento humano envió la encuesta a los correos de cada uno de los colaboradores en matriz Quito, se les dio un mes a los empleados para llenarla, pero debido a la carga laboral, muchos de ellos no lo hicieron, obteniendo menos de 100 encuestas.

La segunda vez que se aplicó la encuesta se recorrió cada uno de los procesos preguntando a los colaboradores por aquellos que por a o b motivos no llenaron la encuesta, a continuación, se procedió a enviar la encuesta a los correos personales. Se debe agregar que la jefa de Talento Humano procedió a llamar vía telefónica a los jefes de cada proceso para que se responsabilicen por cada uno de los empleados a su cargo. Finalmente, después de todos los esfuerzos por obtener información de todos los colaboradores, se pudo obtener 100 encuestas, pero se nota que la colaboración y cooperación siempre estuvieron presentes.

#### **3.6.1. Encuesta de Comunicación**

Para la aplicación de la encuesta, se realizó una sensibilización con cada uno de los procesos o departamentos de la organización. Después se envió el mail con información inicial de lo que se iba a tratar la encuesta. Posteriormente se les proporcionó a los colaboradores un tiempo mayor a un mes y medio, en vista de que no todos completaban las encuestas se procedió a comunicar a los procesos y se les otorgó un tiempo límite, en el cual se llegó a obtener 100 respuestas. Finalmente se procesaron

lo datos ya que más de la mitad de los colaboradores en la matriz Quito, respondieron la encuesta.

### 3.6.2. Entrevistas Jefes

Se contactó vía telefónica a los jefes de cada Proceso para que se les pueda agendar un día factible para la entrevista. Después se envió un mail que les recordaba el día que se realizaría la entrevista. Finalmente, en Talento Humano se entrevistó a los jefes mencionándoles al mismo tiempo el motivo de la entrevista. El tiempo que tomó la realización de la entrevista fue aproximadamente alrededor de 1 hora a 1 hora y media, se realizó las entrevistas con el objetivo de obtener la percepción que los directivos tienen sobre el proceso. Se estableció una guía de entrevista de tal manera que todos los entrevistados sin importar el nivel jerárquico puedan responder a las preguntas de la entrevista informal.

## 3.7. Procesamiento y Análisis de datos

### 3.7.1. Encuesta de Comunicación Organizacional Siatigroup

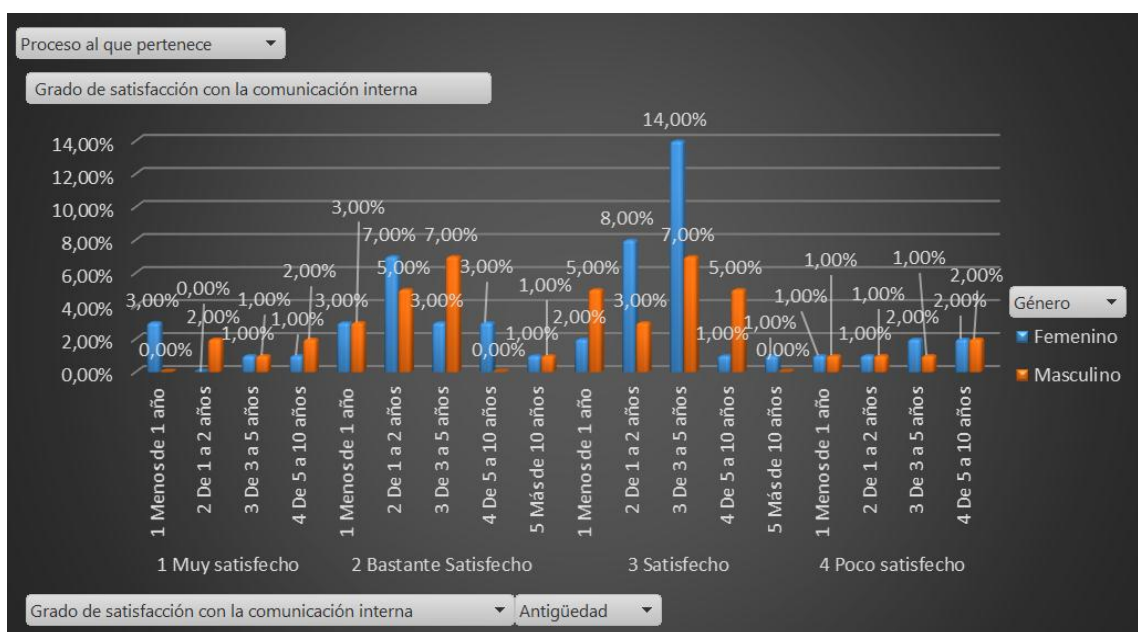
#### 3. Escoja su antigüedad en la empresa (\*)

Tabla 1: Antigüedad en la empresa.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
Grado de satisfacción con la comunicación interna				
		Femenino	Masculino	Total general
<b>1 Muy satisfecho</b>		<b>5,00%</b>	<b>5,00%</b>	<b>10,00%</b>
1	Menos de 1 año	3,00%	0,00%	3,00%
2	De 1 a 2 años	0,00%	2,00%	2,00%
3	De 3 a 5 años	1,00%	1,00%	2,00%
4	De 5 a 10 años	1,00%	2,00%	3,00%
<b>2 Bastante Satisfecho</b>		<b>17,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>33,00%</b>
1	Menos de 1 año	3,00%	3,00%	6,00%
2	De 1 a 2 años	7,00%	5,00%	12,00%
3	De 3 a 5 años	3,00%	7,00%	10,00%
4	De 5 a 10 años	3,00%	0,00%	3,00%
5	Más de 10 años	1,00%	1,00%	2,00%
<b>3 Satisfecho</b>		<b>26,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>46,00%</b>
1	Menos de 1 año	2,00%	5,00%	7,00%
2	De 1 a 2 años	8,00%	3,00%	11,00%
3	De 3 a 5 años	14,00%	7,00%	21,00%
4	De 5 a 10 años	1,00%	5,00%	6,00%
5	Más de 10 años	1,00%	0,00%	1,00%
<b>4 Poco satisfecho</b>		<b>6,00%</b>	<b>5,00%</b>	<b>11,00%</b>
1	Menos de 1 año	1,00%	1,00%	2,00%
2	De 1 a 2 años	1,00%	1,00%	2,00%
3	De 3 a 5 años	2,00%	1,00%	3,00%
4	De 5 a 10 años	2,00%	2,00%	4,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 5:** Antigüedad en la empresa.



**Elaborado por:** Shive, 2017.

A través de estos porcentajes se puede observar el nivel de satisfacción que existe por antigüedad. El 57% de los colaboradores, es decir más de la mitad se encuentran satisfechos o poco satisfechos, con relación a la antigüedad el 24% son de 3 a 5 años los que manifiestan la insatisfacción con mayor porcentaje, de modo que se requiere realizar ajustes en ese aspecto. La antigüedad es un factor que permite identificar la visión que las personas tienen en la empresa sobre comunicación. El 43% de los colaboradores, se encuentran muy satisfechos y bastante satisfechos, con relación a la antigüedad con mayor porcentaje de satisfacción son el 23% quienes tienen menos de 2 años trabajando en la organización. De esta manera se debería poner atención a las propuestas frescas que pueden ofrecer los nuevos colaboradores, ya que este factor relativamente nuevo se cree que fue generado por los cambios a partir de la ISO 9001 ya que se calificó la organización en el 2016 y a partir de ese año se encuentra sometida a auditorias de procesos.

**4. ¿En general, cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna en Siatigroup?**

1. Muy satisfecho
2. Bastante Satisfecho
3. Satisfecho
4. Poco satisfecho
5. Nada Satisfecho

**Tabla 2:** Grado de satisfacción de comunicación interna

Proceso al que pertenece		(Todas)		
Grado de satisfacción con la comunicación interna				
	Femenino	Masculino	Total general	
1 Muy satisfecho	5,00%	5,00%	10,00%	
2 Bastante Satisfecho	17,00%	16,00%	33,00%	
3 Satisfecho	26,00%	20,00%	46,00%	
4 Poco satisfecho	6,00%	5,00%	11,00%	
<b>Total general</b>	<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 6:** Grado de satisfacción de comunicación interna



Elaborado por: Shive, 2017.

Los colaboradores en un 57% se encuentran *satisfechos y poco satisfechos* con relación a la comunicación interna, por lo que este factor muestra que se requieren ajustes, motivo por el que se propone hacer uso de la *Guía para crear espacios de debate y generación de ideas con grandes grupos* con la finalidad de organizar la

participación y la comunicación entre procesos o departamentos. Esta guía fue creada por Gan y Triginé quienes se vieron en la necesidad de convocar a una amplia cantidad de colaboradores. Esta herramienta es de gran utilidad ya que la organización requiere un trabajo en colectivo en conjunto con varios Procesos o Departamentos que tengan la posibilidad de un encuentro productivo y eficaz para grupos profesionales que deben debatir o construir nuevas ideas, para que la comunicación puede ser satisfactoria en la organización, es por eso que se pueda iniciar trabajando en la cultura ya que es un factor determinante de la comunicación interna, puesto que se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura, para su consolidación, o para su cambio. (Fernández, 2011)

El siguiente gráfico muestra el proceso o departamento que tiene desarrollada su satisfacción con mayor porcentaje con relación a la comunicación de *poco satisfecho* y *satisfecho*, es decir que se debe prestar atención para realizar ajustes en la comunicación con el resto de los colaboradores, pues como Guzmán (2014) mencionó es un factor que se debe tomar en cuenta para que no afecte al clima laboral.

**Figura 7:** Proceso con mayor porcentaje de satisfacción.



**Elaborado por:** Shive, 2017

**Tabla 3:** Proceso con mayor porcentaje de satisfacción.

		contabilidad	logística	op. Carga	op. Courier	Tráfico global	ventas
Satisfecho	46	71	50	45	20	75	25
Poco	11	14	16,67	15	40	25	16,67

**Elaborado por:** Shive, 2017

**5. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad de la comunicación interna actual a través de los canales que Siatigroup utiliza? (\*)**

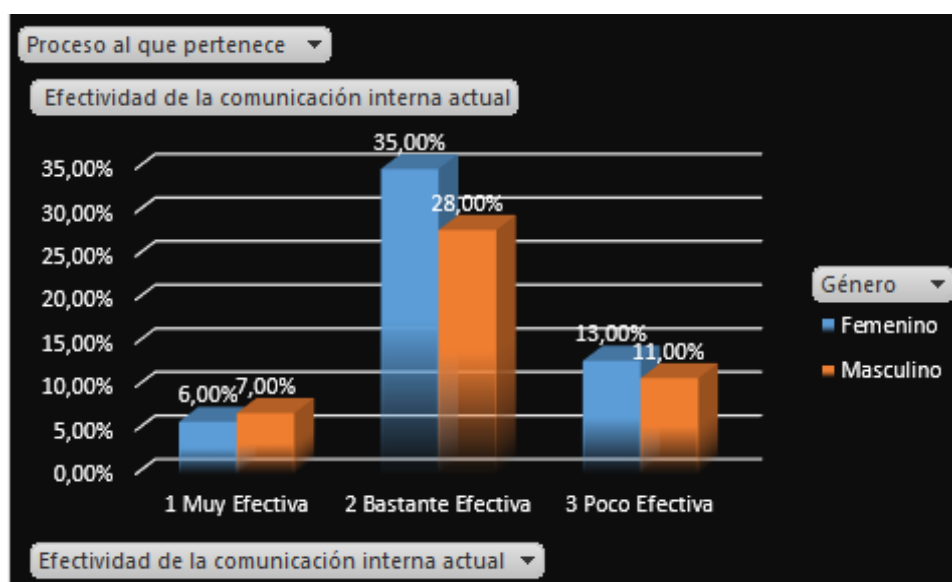
1. Muy Efectiva
2. Bastante Efectiva
3. Poco Efectiva
4. Nada Efectiva

**Tabla 4:** Efectividad de la comunicación interna.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
Efectividad de la comunicación interna actual		Femenino	Masculino	Total general
1	Muy Efectiva	6,00%	7,00%	13,00%
2	Bastante Efectiva	35,00%	28,00%	63,00%
3	Poco Efectiva	13,00%	11,00%	24,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017

**Figura 8:** Efectividad de la comunicación interna.



Elaborado por: Shive, 2017

Los colaboradores en un 87% valoran la efectividad de la comunicación como bastante y poco efectiva, por lo que este factor muestra no se encuentra muy desarrollado y se requieren ajustes, motivo por el que se propone hacer uso de la *Guía*

para ofrecer información sistemática creada por Gan y Triginé con la finalidad de generar visión común en el equipo a través de una información sistematizada.

La necesidad de generar efectividad en el proceso se produce a partir de entender que los colaboradores requieren una forma coordinada de comunicarse.

A través de una investigación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, la cual revela que la comunicación eficaz es el proceso de formar con precisión un mensaje, enviarlo y que sea completamente entendido por los destinatarios. Se requieren que las acciones verbales (palabras habladas) y no verbales (lenguaje corporal, los gestos y las acciones) estén de acuerdo entre sí. (Bienestar180, 2016)

## 6. Respecto al contenido de los mensajes internos, ¿Cómo calificaría la información recibida? (\*)

1. Excelente
2. Muy buena
3. Buena
4. Regular
5. Deficiente

**Tabla 5:** Calificación de información recibida.

Proceso al que pertenece	(Todas) ▾			
Calificación de la información recibida	▾	Femenino	Masculino	Total general
1Excelente		3,00%	6,00%	9,00%
2Muy buena		24,00%	17,00%	41,00%
3Buena		25,00%	20,00%	45,00%
4Regular		2,00%	3,00%	5,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017

**Figura 9:** Calificación de información recibida.



Elaborado por: Shive, 2017

Se identifica que existe un porcentaje dividido en el que un 50% de colaboradores perciben a la información recibida como excelente y muy buena; el restante 50% percibe que el contenido de los mensajes internos es bueno y regular. Esto quiere decir que los colaboradores requieren ajustes con relación a la estructuración y organización de los mensajes internos ya que se encuentran poco desarrollados.

## 7. ¿Qué tipo de comunicación considera usted que se practica en la empresa? (\*)

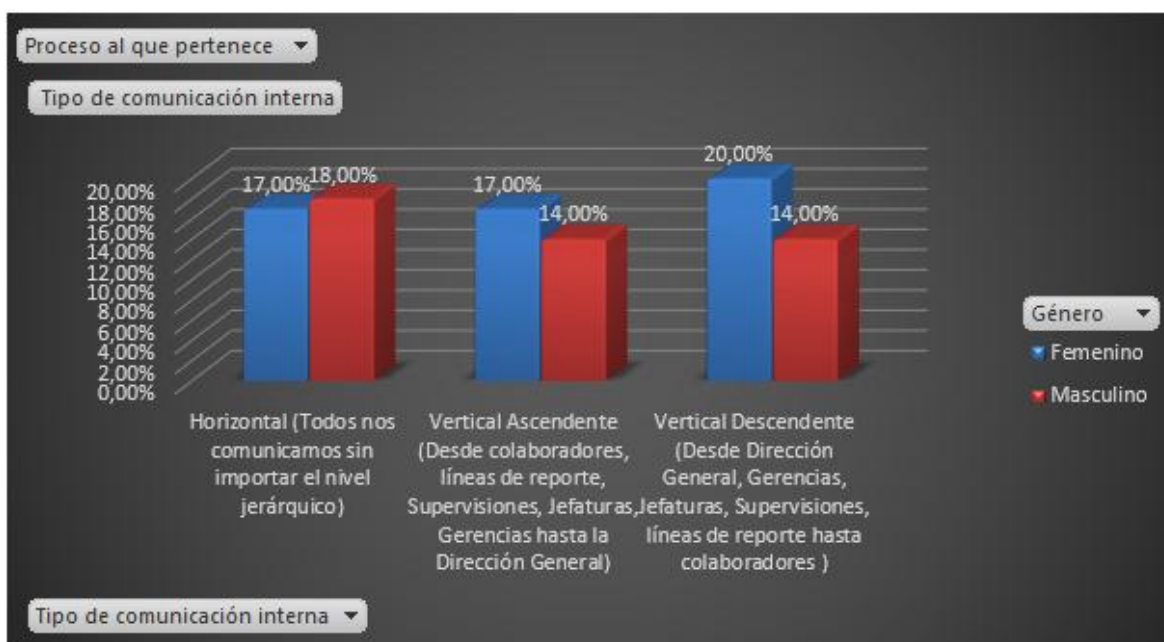
1. Vertical Ascendente (Desde colaboradores, líneas de reporte, Supervisiones, Jefaturas, Gerencias hasta la Dirección General)
2. Vertical Descendente (Desde Dirección General, Gerencias, Jefaturas, Supervisiones, líneas de reporte hasta colaboradores)
3. Horizontal (Todos nos comunicamos sin importar el nivel jerárquico)

**Tabla 6:** Tipo de comunicación que se practica en la empresa.

Proceso al que pertenece		(Todas) ▼		
Tipo de comunicación interna		▼		
		Femenino	Masculino	Total general
Horizontal (Todos nos comunicamos sin importar el nivel jerárquico)		17,00%	18,00%	35,00%
Vertical Ascendente (Desde colaboradores, líneas de reporte, Supervisiones, Jefaturas, Gerencias hasta la Dirección General)		17,00%	14,00%	31,00%
Vertical Descendente (Desde Dirección General, Gerencias, Jefaturas, Supervisiones, líneas de reporte hasta colaboradores )		20,00%	14,00%	34,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017

**Figura 10:** Tipo de comunicación que se practica en la empresa.



Elaborado por: Shive, 2017

El 35% de los colaboradores considera que la comunicación más practicada en la organización es *horizontal*. Se requieren ajustes debido a que el 65% restante perciben una comunicación *vertical*. Por lo tanto para este factor se recomendaría tomar en cuenta la propuesta de los colaboradores en donde mencionan que se realicen *reuniones* para que se promueva la comunicación a todos los colaboradores y no solo jefaturas. Del mismo modo se puede tomar en cuenta capacitaciones para que los líderes que tienen personal a cargo puedan desarrollar su perfil como comunicadores con el fin de dotar con opciones eficaces para mejorar su estilo de comunicación según la guía de Gan y Triginé. (Gan y Triginé, 2012, p.230)

**8. ¿Los Gerentes, Jefes y/o Supervisores comunican a su grupo de trabajo lo referido en reuniones, comunicados, actas, u otro medio de comunicación? (\*)**

1. Siempre
2. Casi Siempre
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca. En este caso justifique su respuesta

**Tabla 7:** Frecuencia de comunión organizacional.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
Frecuencia de comunicación vertical				
		Femenino	Masculino	Total general
1 Siempre		21,00%	22,00%	43,00%
2 Casi Siempre		13,00%	16,00%	29,00%
3 A veces		14,00%	7,00%	21,00%
4 Casi nunca		6,00%	1,00%	7,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017

**Figura 11:** Frecuencia de comunión organizacional.



Elaborado por: Shive, 2017

El 72% dice que entre siempre y casi siempre se les comunica desde los mandos medios todo lo referido, por lo tanto, este factor no requiere que se realice ajustes.

**9. ¿Los Gerentes, Jefes y/o Supervisores (de la empresa en general) responden los requerimientos del personal inmediatamente? (\*)**

1. Siempre
2. Casi Siempre
3. A veces
4. Casi Nunca
5. Nunca

**Tabla 8:** Respuestas a requerimientos.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
Respuestas a requerimientos		Femenino	Masculino	Total general
1	Siempre	11,00%	14,00%	25,00%
2	Casi Siempre	26,00%	21,00%	47,00%
3	A veces	16,00%	11,00%	27,00%
4	Casi Nunca	1,00%	0,00%	1,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017

**Figura 12:** Respuestas a requerimientos.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 72% de los colaboradores menciona que siempre y casi siempre tienen satisfacción en respuesta a requerimientos, por lo tanto, este factor no tiene muchos ajustes que realizar.

**10. ¿Se me comunica a tiempo (en mi puesto de trabajo) la información que necesito para mi buen desempeño? (\*)**

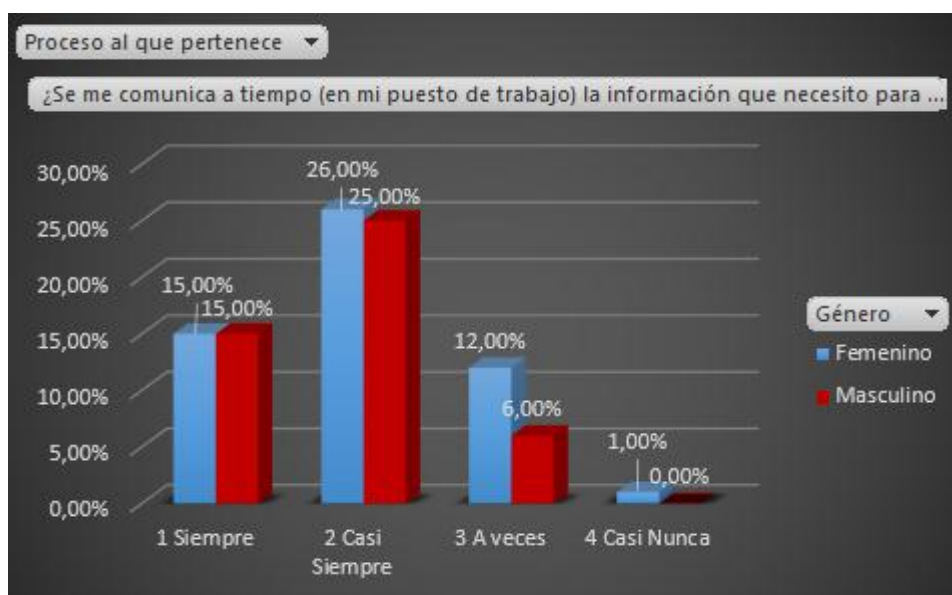
1. Siempre
2. Casi Siempre
3. A veces
4. Casi Nunca

**Tabla 9:** Frecuencia de la comunicación para el buen desempeño.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
¿Se me comunica a tiempo (en mi puesto de trabajo) la información que necesito para mi buen desempeño?				
		Femenino	Masculino	Total general
1 Siempre		15,00%	15,00%	30,00%
2 Casi Siempre		26,00%	25,00%	51,00%
3 A veces		12,00%	6,00%	18,00%
4 Casi Nunca		1,00%	0,00%	1,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 13:** Frecuencia de la comunicación para el buen desempeño.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 81% de los colaboradores menciona que siempre y casi siempre se les comunica a tiempo la información que necesitan para su desempeño. , por lo tanto, este factor no tiene muchos ajustes que realizar.

**11. ¿Considero que recibo \*toda\* la información que necesito para el correcto desempeño en mi trabajo? (\*)**

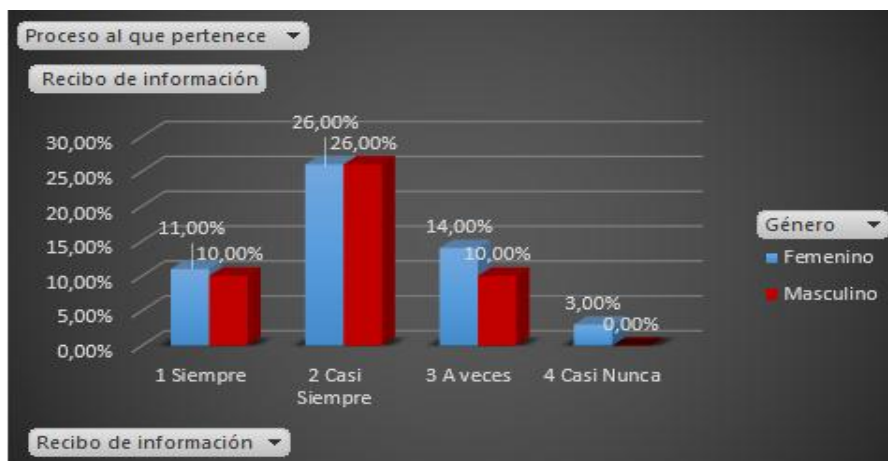
1. Siempre
2. Casi Siempre
3. A veces
4. Casi Nunca
5. Nunca

Tabla 10: Información recibida.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
Recibo de información				
		Femenino	Masculino	Total general
1 Siempre		11,00%	10,00%	21,00%
2 Casi Siempre		26,00%	26,00%	52,00%
3 A veces		14,00%	10,00%	24,00%
4 Casi Nunca		3,00%	0,00%	3,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

Figura 14: Información recibida.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 73% de los colaboradores menciona que siempre y casi siempre tienen satisfacción en respuesta a la información que reciben para el correcto desempeño en su trabajo, por lo tanto, este factor no tiene muchos ajustes que realizar.

**12. ¿Considera usted que la frecuencia de reuniones en Siatigroup es la adecuada para mantener una comunicación eficiente? (\*)**

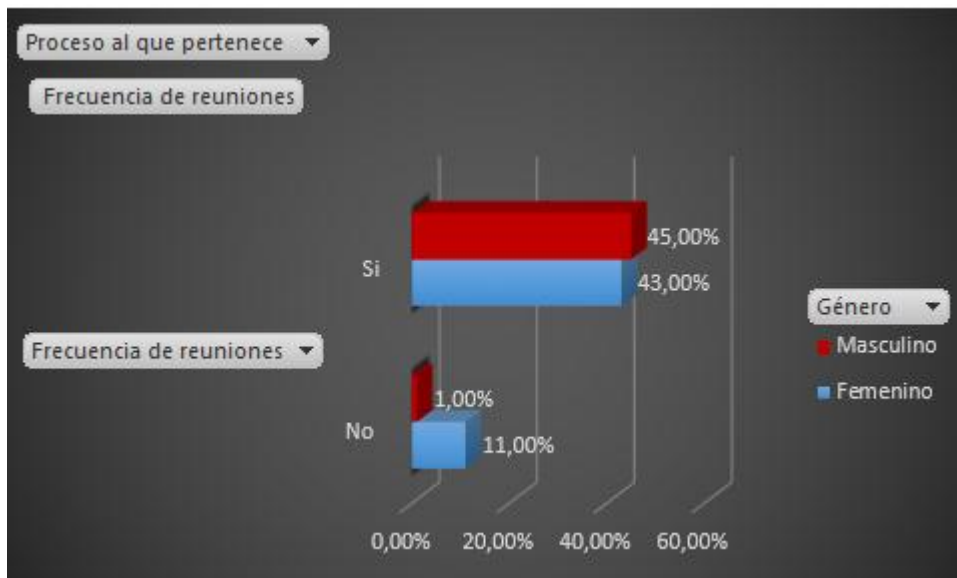
1. Si
2. No, ¿por qué?

**Tabla 11:** Frecuencia de reuniones

Proceso al que pertenece (Todas)			
Frecuencia de reuniones			
	Femenino	Masculino	Total general
No	11,00%	1,00%	12,00%
Si	43,00%	45,00%	88,00%
<b>Total general</b>	<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 15:** Frecuencia de reuniones



Elaborado por: Shive, 2017.

El 88% de los colaboradores considera que la frecuencia de reuniones para mantener una comunicación eficiente es adecuada, por lo tanto, este factor no tiene muchos ajustes que realizar.

### 13. ¿Se me retroalimenta constantemente sobre lo que puedo mejorar? (\*)

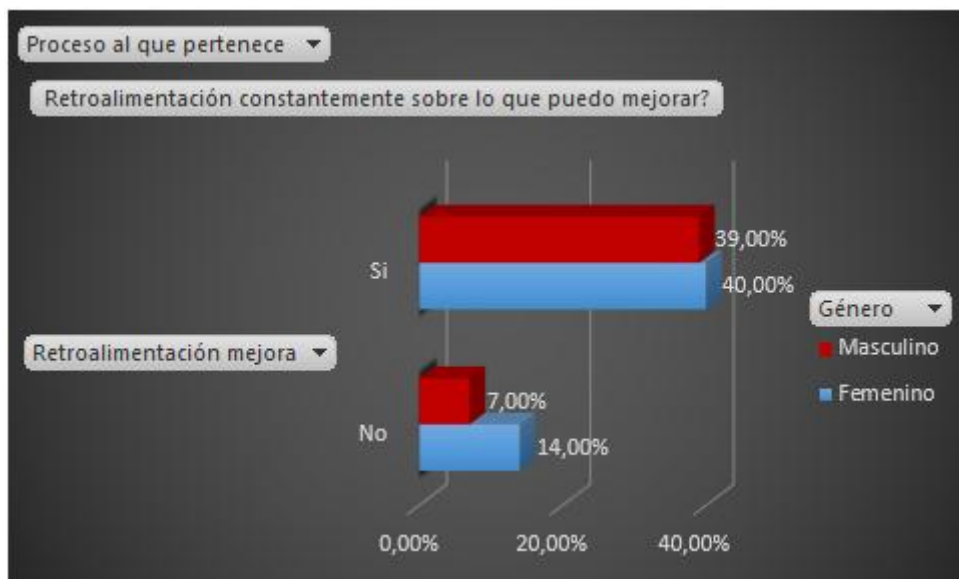
1. Si
2. No

Tabla 12: Retroalimentación constante.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
Retroalimentación constantemente sobre lo que puedo mejorar?				
	Femenino	Masculino	Total general	
No	14,00%	7,00%	21,00%	
Si	40,00%	39,00%	79,00%	
<b>Total general</b>	<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Shive, 2017.

Figura 16: Retroalimentación constante.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 79% de los colaboradores considera que tienen una retroalimentación constante sobre lo que pueden mejorar, por lo tanto, este factor no tiene muchos ajustes que realizar.

**14. ¿He recibido, conozco y comprendo las políticas, normas y procedimientos de comunicación de Siatigroup? (\*)**

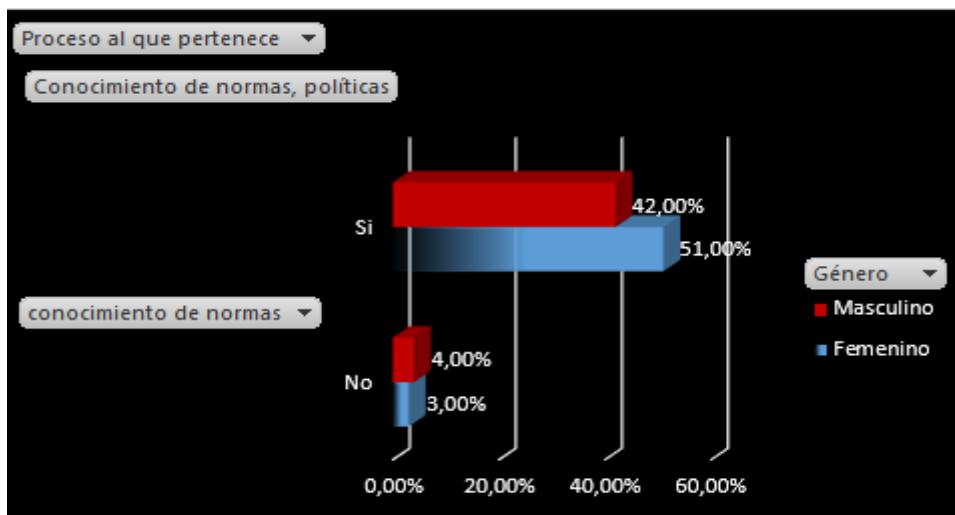
1. Si
2. No

**Tabla 13:** Conocimiento de normas, políticas, etc.

Proceso al que pertenece (Todas)		Conocimiento de normas, políticas		
	Femenino	Masculino	Total general	
No	3,00%	4,00%	7,00%	
Si	51,00%	42,00%	93,00%	
<b>Total general</b>	<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 17:** Conocimiento de normas, políticas, etc.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 93% de los colaboradores considera que conocen y comprenden las políticas, normas y procedimientos de comunicación en Siatigroup, por lo tanto, este factor no tiene muchos ajustes que realizar.

**15. ¿Se me comunica constantemente la forma en que estoy siendo evaluado? (\*)**

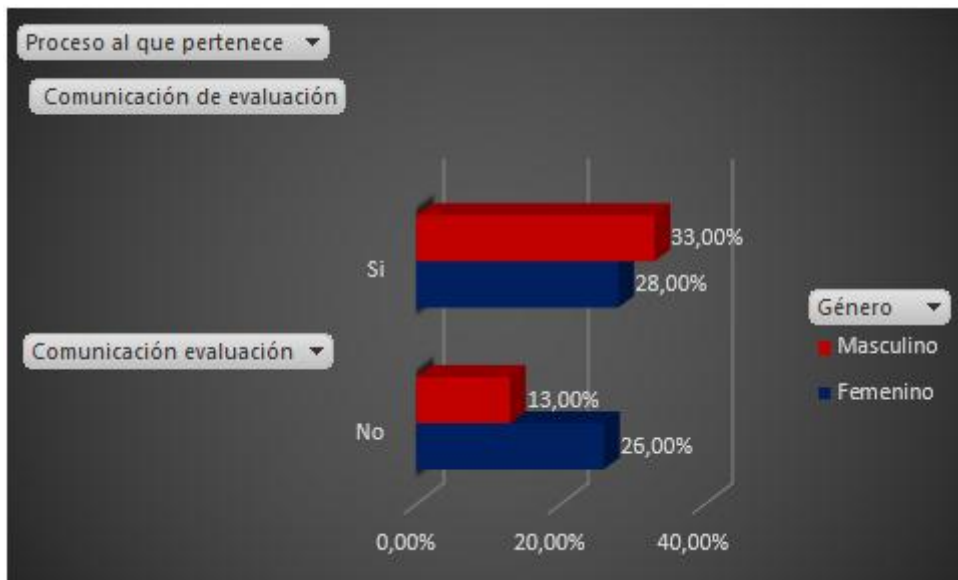
1. Si
2. No

**Tabla 14:** Comunicación de evaluación.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
Comunicación de evaluación		Femenino	Masculino	Total general
No		26,00%	13,00%	39,00%
Si		28,00%	33,00%	61,00%
<b>Total general</b>		<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 18:** Comunicación de evaluación.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 61% de los colaboradores considera que se les comunica constantemente la forma en que están siendo evaluados, por lo tanto, este factor no tiene muchos ajustes que realizar. A pesar de que más de la mitad cree que tiene una comunicación adecuada sobre la forma en que se le evalúa, el 39% no lo cree, por lo tanto, se deben realizar ajustes al respecto. Lo que se propone es que Talento Humano realice *capacitaciones* para que los mandos medios comuniquen a su personal a cargo la forma en que se les evalúa, puesto que Talento Humano se encarga de tomar las evaluaciones y puede preparar a los jefes de cada proceso.

**16. ¿Tengo la disponibilidad de mi jefe para comunicarme cuando las cosas no van bien? (\*)**

1. Si
2. No

Tabla 15: Disponibilidad de comunicación con el jefe.

Proceso al que pertenece		(Todas)		
¿Tengo la disponibilidad de mi jefe para comunicarme cuando las cosas no van bien?				
	Femenino	Masculino	Total general	
No	6,00%	1,00%	7,00%	
Si	48,00%	45,00%	93,00%	
<b>Total general</b>	<b>54,00%</b>	<b>46,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Shive, 2017.

Figura 19: Disponibilidad de comunicación con el jefe.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 93% de los colaboradores considera que tiene la disponibilidad de su jefe para comunicarse cuando las cosas no van bien, por lo tanto, este factor no tiene muchos ajustes que realizar.

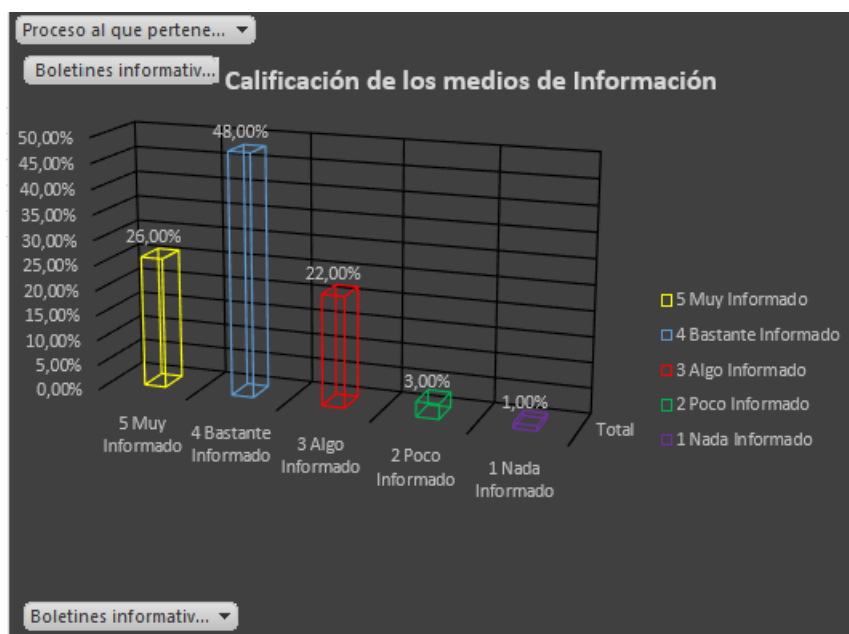
**17. Califique los medios de información que existen en la compañía valorando del 1 al 5, siendo 5 \*Muy informado\* y 1 \*Nada informado\* en las siguientes opciones: (\*)**

**Tabla 16:** Calificación medios de información.

Proceso al que pertenece	
(Todas)	
Calificación de los medios de información	Boletines informativos
5 Muy Informado	26,00%
4 Bastante Informado	48,00%
3 Algo Informado	22,00%
2 Poco Informado	3,00%
1 Nada Informado	1,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 20:** Calificación medios de información.



Elaborado por: Shive, 2017.

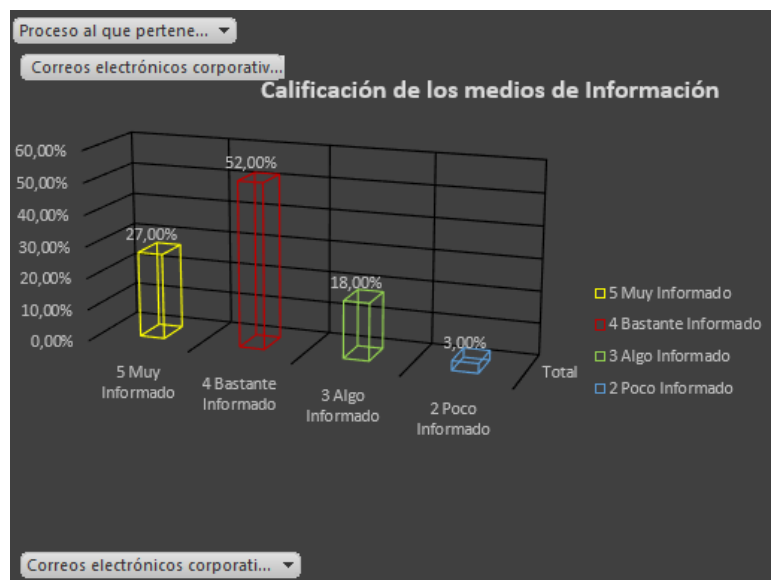
El 74% de los colaboradores considera que los boletines informativos son adecuados porque se observan altos porcentajes al estar muy informados y bastante informados, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 17:** Calificación medios de información.

Proceso al que pertenece	
(Todas) ▼	
Calificación de los medios de información	Correos electrónicos corporativos
5 Muy Informado	27,00%
4 Bastante Informado	52,00%
3 Algo Informado	18,00%
2 Poco Informado	3,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 21:** Calificación medios de información.



Elaborado por: Shive, 2017.

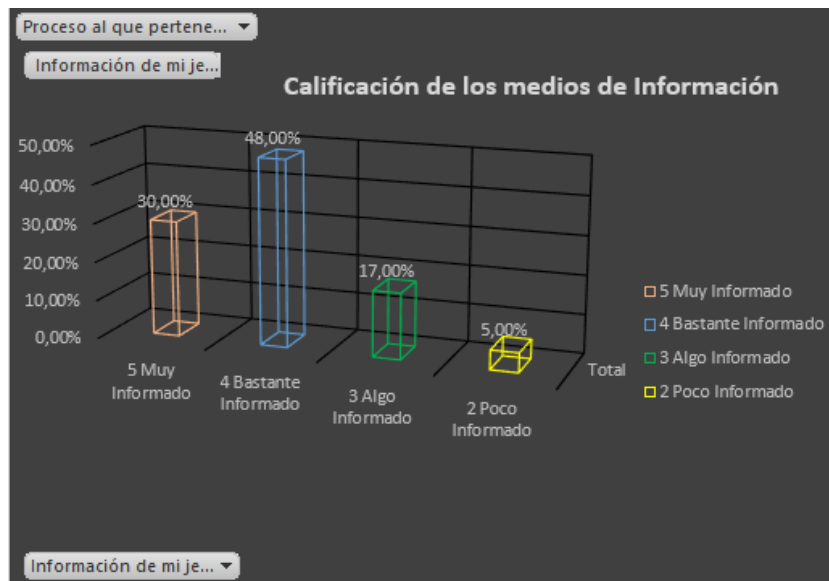
El 79% de los colaboradores considera que los correos electrónicos corporativos son adecuados porque se observan altos porcentajes al estar muy informados y bastante informados, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 18:** Calificación medios de información.

Proceso al que pertenece		(Todas) ▼
Calificación de los medios de información		Información de mi jefe
5 Muy Informado		30,00%
4 Bastante Informado		48,00%
3 Algo Informado		17,00%
2 Poco Informado		5,00%
<b>Total general</b>		<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 22:** Calificación medios de información.



Elaborado por: Shive, 2017.

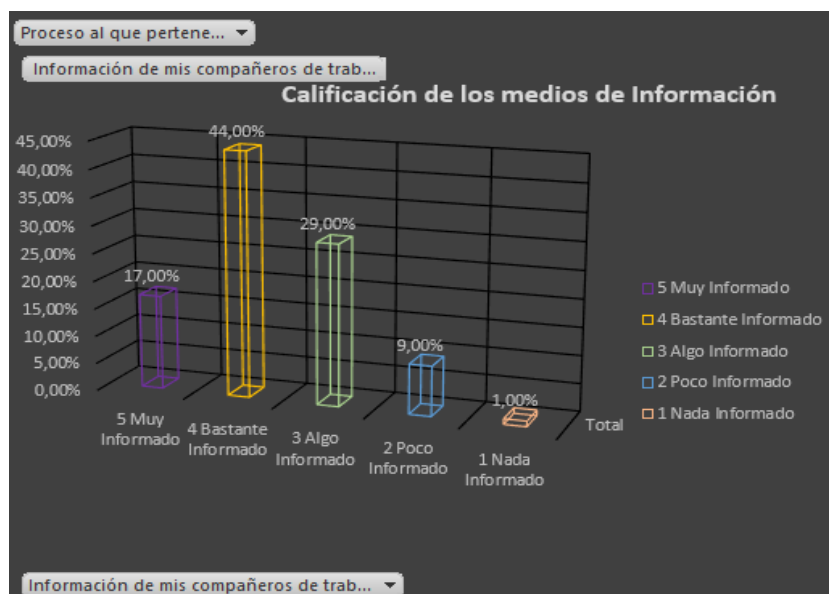
El 78% de los colaboradores considera que la información proporcionada por sus jefes es adecuada porque se observan altos porcentajes al estar muy informados y bastante informados, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 19:** Calificación medios de información.

Proceso al que pertenece		(Todas)
Calificación de los medios de información		Información de mis compañeros de trabajo
5 Muy Informado		17,00%
4 Bastante Informado		44,00%
3 Algo Informado		29,00%
2 Poco Informado		9,00%
1 Nada Informado		1,00%
<b>Total general</b>		<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 23:** Calificación medios de información.



Elaborado por: Shive, 2017.

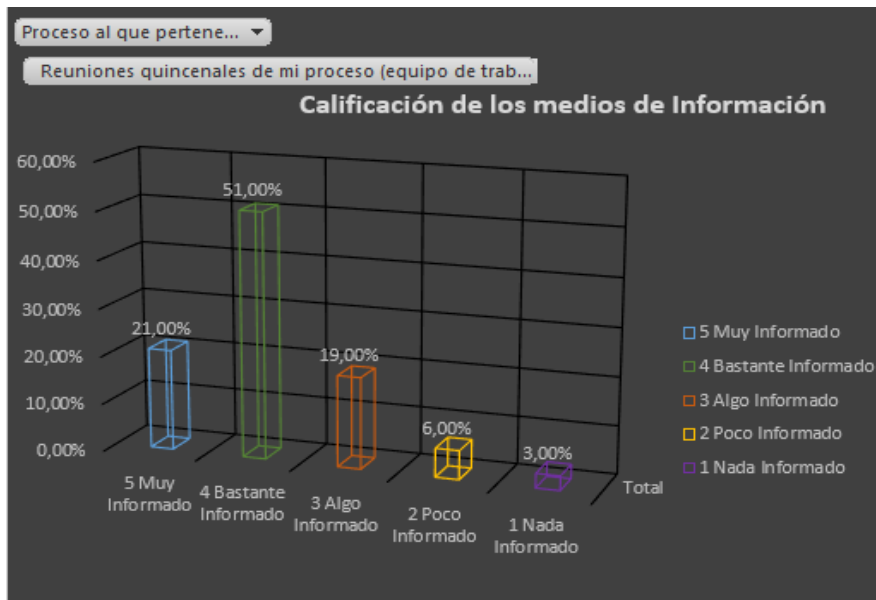
El 61% de los colaboradores considera que la información proporcionada por sus compañeros de trabajo es adecuada porque se observan altos porcentajes al estar muy informados y bastante informados, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 20:** Calificación medios de información.

Proceso al que pertenece		(Todas)
Calificación de los medios de información	Reuniones quincenales de mi proceso (equipo de trabajo)	
5 Muy Informado	21,00%	
4 Bastante Informado	51,00%	
3 Algo Informado	19,00%	
2 Poco Informado	6,00%	
1 Nada Informado	3,00%	
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 24:** Calificación medios de información.



Elaborado por: Shive, 2017.

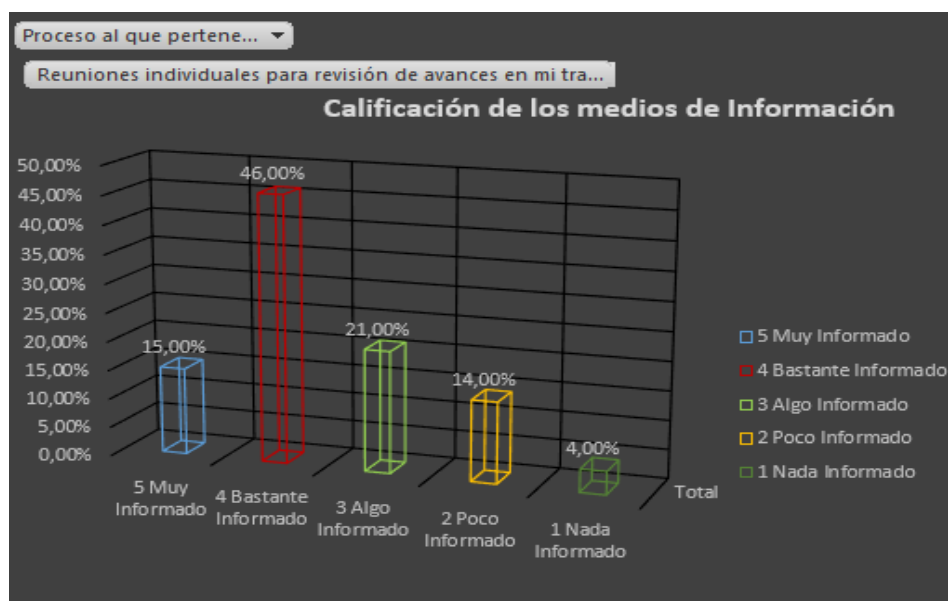
El 72% de los colaboradores considera que las reuniones quincenales de su proceso son adecuadas porque se observan altos porcentajes al estar muy informados y bastante informados, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 21:** Calificación medios de información.

Proceso al que pertenece		(Todas)
Calificación de los medios de información	Reuniones individuales para revisión de avances en mi trabajo	
5 Muy Informado	15,00%	
4 Bastante Informado	46,00%	
3 Algo Informado	21,00%	
2 Poco Informado	14,00%	
1 Nada Informado	4,00%	
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 25:** Calificación medios de información.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 61% de los colaboradores considera que las reuniones individuales para revisión de avances en su trabajo son adecuadas porque se observan altos porcentajes al

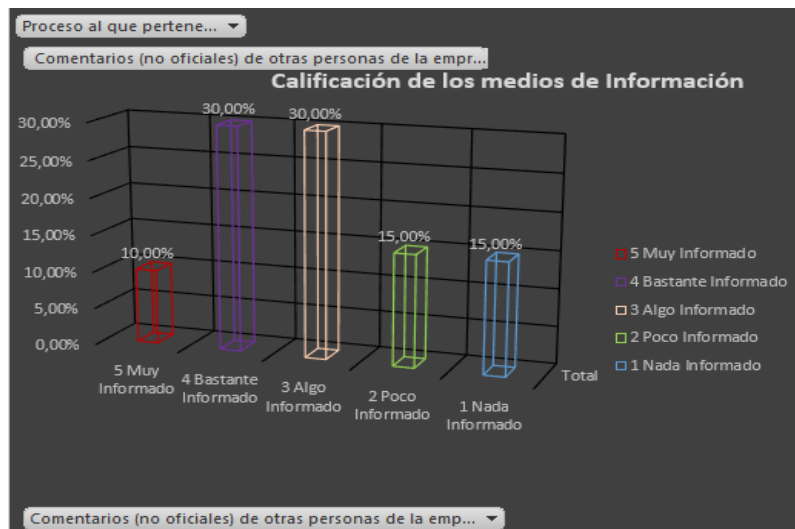
estar muy informados y bastante informados, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 22:** Calificación medios de información.

Proceso al que pertenece		(Todas) ▼
Calificación de los medios de información	Comentarios (no oficiales) de otras personas de la empresa	
5 Muy Informado	10,00%	
4 Bastante Informado	30,00%	
3 Algo Informado	30,00%	
2 Poco Informado	15,00%	
1 Nada Informado	15,00%	
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 26:** Calificación medios de información.



Elaborado por: Shive, 2017.

Los colaboradores consideran que los comentarios no oficiales en la organización los mantienen entre nada informados, poco informados y algo informados en un 60%, por lo tanto, se propone afianzar los canales de comunicación o aplicar

políticas de puertas abiertas que trata de “una decisión institucional de muchas organizaciones de flexibilizar las relaciones interpersonales entre los empleados y la línea directiva. Esta decisión se lleva a la práctica mediante acciones tendientes a llevar las relaciones interpersonales en el ámbito de trabajo, en forma más amena, informal y desestructurada”. (Recursos Humanos, 2008).

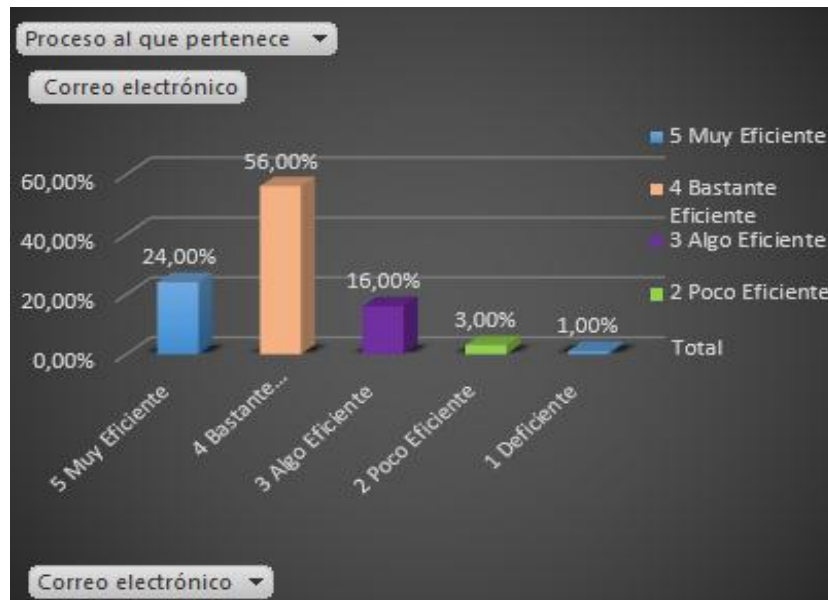
**18. En general, ¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna de Siatigroup? Siendo 5 muy eficiente y 1 deficiente. (\*)**

**Tabla 23:** Canales de comunicación.

Proceso al que pertenece (Todas)	
¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna	Correo electrónico
5 Muy Eficiente	24,00%
4 Bastante Eficiente	56,00%
3 Algo Eficiente	16,00%
2 Poco Eficiente	3,00%
1 Deficiente	1,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 27:** Canales de comunicación.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 80% de los colaboradores considera que los correos electrónicos son muy eficientes y bastante eficientes, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 24:** Canales de comunicación.

Proceso al que pertenece (Todas)	
¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna?	Reuniones quincenales de los equipos de trabajo
5 Muy Eficiente	19,00%
4 Bastante Eficiente	52,00%
3 Algo Eficiente	22,00%
2 Poco Eficiente	5,00%
1 Deficiente	2,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 28:** Canales de comunicación.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 71% de los colaboradores considera que las reuniones quincenales de los equipos de trabajo son muy eficientes y bastante eficientes, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 25:** Canales de comunicación.

Proceso al que pertenece (Todas)	
¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna?	Boletines
5 Muy Eficiente	26,00%
4 Bastante Eficiente	45,00%
3 Algo Eficiente	26,00%
2 Poco Eficiente	2,00%
1 Deficiente	1,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 29:** Canales de comunicación.



Elaborado por: Shive, 2017.

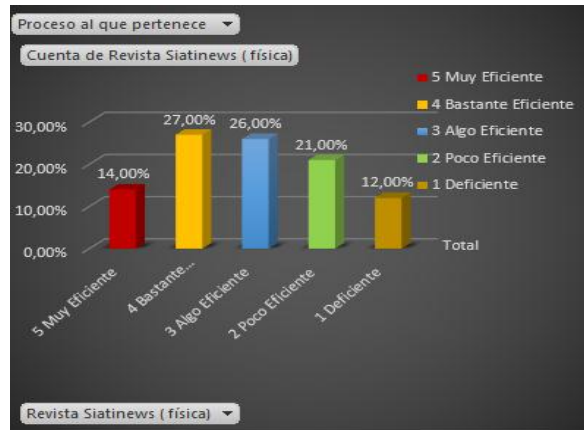
El 71% de los colaboradores considera que los boletines son muy eficientes y bastante eficientes, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 26:** Canales de comunicación.

Proceso al que pertenece (Todas)	
¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna?	Revista Siatinews (física)
5 Muy Eficiente	14,00%
4 Bastante Eficiente	27,00%
3 Algo Eficiente	26,00%
2 Poco Eficiente	21,00%
1 Deficiente	12,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 30:** Canales de comunicación.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 69% de los colaboradores considera que la revista Siatinews (física) es algo eficiente, poco eficiente y deficiente; dado que no tiene mucha aceptación, se sugiere la eliminación de este canal de comunicación para que se pueda afianzar otro canal.

**Tabla 27:** Canales de comunicación.

Proceso al que pertenece (Todas)	
¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna?	Revista Siatinews (digital)
5 Muy Eficiente	17,00%
4 Bastante Eficiente	26,00%
3 Algo Eficiente	26,00%
2 Poco Eficiente	23,00%
1 Deficiente	8,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 30:** Canales de comunicación.



**Elaborado por:** Shive, 2017.

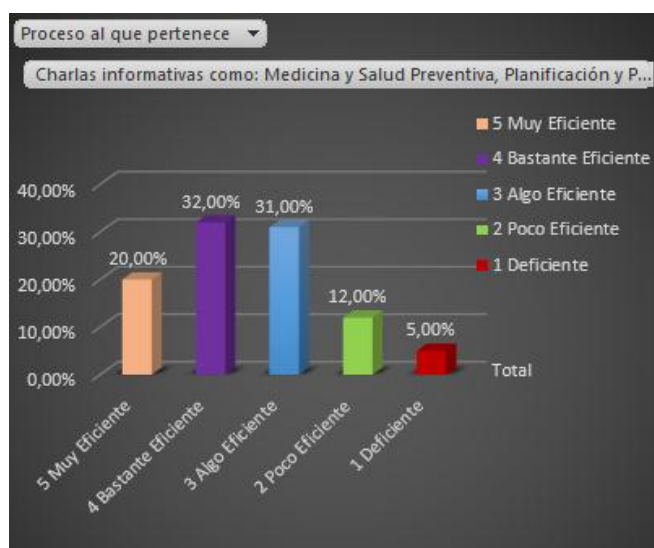
El 57% de los colaboradores considera que la revista Siatinews (digital) es algo eficiente, poco eficiente y deficiente; dado que no tiene mucha aceptación, se sugiere la eliminación de este canal de comunicación para que se pueda afianzar otro canal.

**Tabla 28:** Canales de comunicación.

Proceso al que pertenece (Todas)	
¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna?	Charlas informativas como: Medicina y Salud Preventiva, Planificación y Procesos, Beneficios de la empresa, etc.
5 Muy Eficiente	20,00%
4 Bastante Eficiente	32,00%
3 Algo Eficiente	31,00%
2 Poco Eficiente	12,00%
1 Deficiente	5,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Shive, 2017.

**Figura 31:** Canales de comunicación.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 52% de los colaboradores considera que las charlas informativas son muy eficientes y bastante eficientes, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

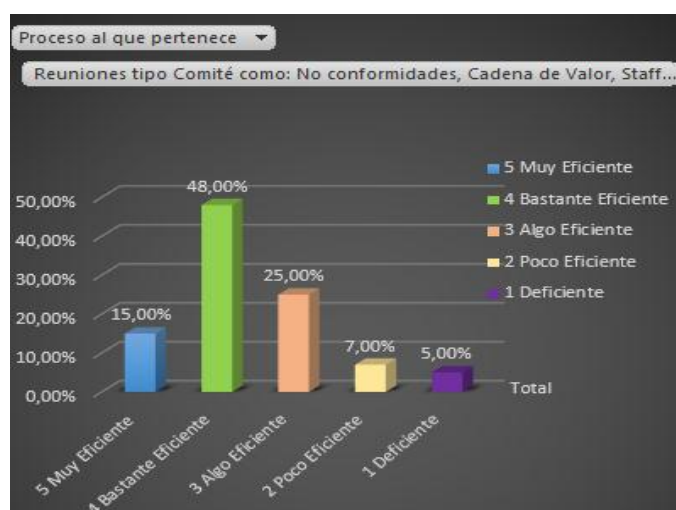
Con los resultados de la revista tanto física como digital, se puede concluir que los colaboradores requieren un canal de comunicación que conlleve reuniones en conjunto con otros procesos o departamentos para que la lectura de información no se convierta en rutina y al mismo tiempo tengan un espacio para compartir.

**Tabla 29:** Canales de comunicación.

Proceso al que pertenece (Todas)	
¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna?	Reuniones tipo Comité como: No conformidades, Cadena de Valor, Staff Ejecutivo, Staff ampliado, etc.
5 Muy Eficiente	15,00%
4 Bastante Eficiente	48,00%
3 Algo Eficiente	25,00%
2 Poco Eficiente	7,00%
1 Deficiente	5,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 32:** Canales de comunicación.



Elaborado por: Shive, 2017.

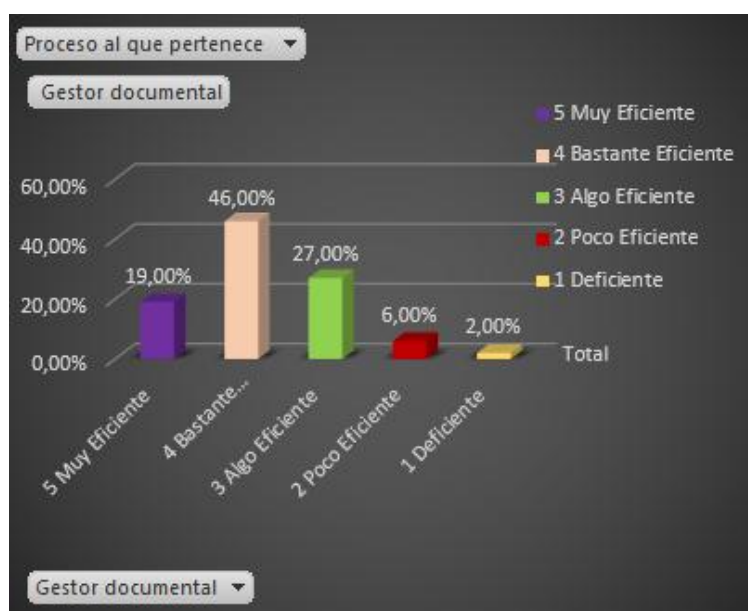
El 63% de los colaboradores considera que las reuniones tipo comité son muy eficientes y bastante eficientes, por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

**Tabla 30:** Canales de comunicación.

Proceso al que pertenece		(Todas) ▼
¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna? ↓	Gestor documental	
5 Muy Eficiente	19,00%	
4 Bastante Eficiente	46,00%	
3 Algo Eficiente	27,00%	
2 Poco Eficiente	6,00%	
1 Deficiente	2,00%	
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 33:** Canales de comunicación.



**Elaborado por:** Shive, 2017.

El 65% de los colaboradores considera que el gestor documental es muy eficiente y bastante eficientes por lo tanto, no se requiere realizar ajustes en este aspecto.

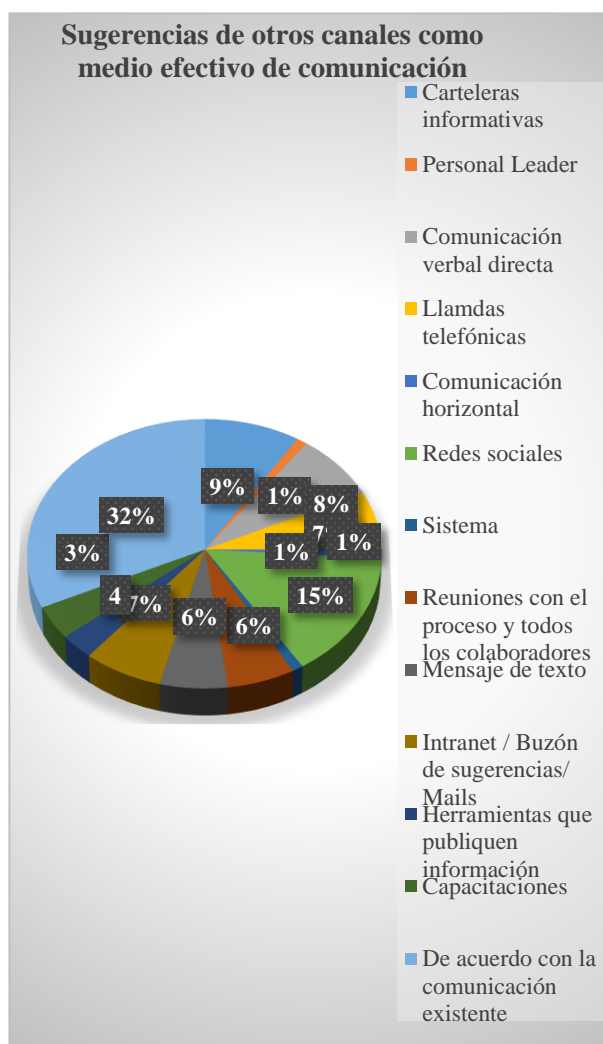
## 19. ¿Qué otro canal sugeriría como medio efectivo de comunicación para Siatigroup? (\*)

**Tabla 31:** Canales sugeridos como medios efectivos de comunicación.

Sugerencia de otros canales como medio efectivo de comunicación	%
Carteleras informativas	9
Personal Leader	1
Comunicación verbal directa	8
Llamdas telefónicas	7
Comunicación horizontal	1
Redes sociales	15
Sistema	1
Reuniones con el proceso y todos los colaboradores	6
Mensaje de texto	6
Intranet / Buzón de sugerencias/ Mails	7
Herramientas que publiquen información	3
Capacitaciones	4
De acuerdo con la comunicación existente	32
<b>Total General</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Shive, 2017.

**Figura 34:** Canales sugeridos como medios efectivos de comunicación.



Elaborado por: Shive, 2017.

El 32% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con que los canales de comunicación actuales son efectivos. Entre los más altos porcentajes, el 15 % sugiere que se haga uso de redes sociales, el 9% que se incluyan carteleras informativas y el 8% que se haga uso de llamadas telefónicas.

## 20. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar la comunicación en Siatigroup? (\*)

Tabla 32: Propuestas para mejorar la comunicación interna.

Propuestas para mejorar la comunicación	%
Se cuenta con una comunicación adecuada	31
Reconocimiento público (logros)	2
Canalizar correos direccionándolo a la persona	6
Cartelera	3
Comunicación horizontal	2
Comunicación en tiempo real	4
Confianza en el talento de Siat	1
Integración entre los procesos	17
Capacitaciones	3
Intercambio de información evitando distorsión	4
Comunicación vertical descendente	4
Evitar el exceso de canales de comunicación	1
Reuniones	13
Efectividad de requerimientos	2
Proceso de comunicación se efectivice	1
Revista interactiva digital	1
Llamadas telefónicas	2
Periódico mural	1
Comunicación para toda la empresa, no únicamente	2
<b>Total general</b>	<b>100</b>

Figura 35: Propuestas para mejorar la comunicación interna.



Elaborado por: Shive, 2017.

Elaborado por: Shive, 2017.

El 31% de los colaboradores no realiza propuestas de mejora debido a que creen que Siat cuenta con una comunicación adecuada. Entre los más altos porcentajes, el 17% propone que se realicen integraciones entre procesos, el 13% propone la realización de reuniones y el 6% que se canalicen adecuadamente los correos para que sean dirigidos directamente a las personas que corresponde.

## **Interpretación cualitativa**

Para el análisis e interpretación cualitativa sobre la encuesta realizada de comunicación interna, se puede determinar que la pregunta sobre el grado de *satisfacción* con relación a la comunicación, se encuentra desarrollada en un 57%, es decir que requiere ajustes para cubrir las necesidades de comunicación como Guzmán (2014) mencionó al crear un sentimiento de bienestar en este aspecto, incrementará la calidad y rentabilidad para la organización.

De allí parte la necesidad de una comunicación estructurada, organizada y clara como Garay (2010) afirmó la gestión de los líderes en la organización debe ser una transmisión de mensajes estructurados para integrar a la empresa, debido a que será *efectiva* dependiendo del uso que se les dé a los canales de comunicación y la intención con la que se transmita el mensaje. Razón por la que se propone el uso de las guías de Gan y Triginé (2012) quienes mencionaron que a través de estas guías se puede generar una visión común en el equipo a través de una información sistematizada en referencia al *contenido de los mensajes internos*. Se debe agregar que al observar que los colaboradores requieren una forma coordinada de comunicarse es esencial para crear efectividad en el proceso de comunicación y mejoras en el desempeño.

Con referencia al *tipo de comunicación* se observa que está poco desarrollada la horizontal, esta práctica requiere ajustes debido a que los colaboradores que hacen uso de ella, están por debajo de la media. Con referencia a este aspecto, no requeriría ajustes debido a que la organización se maneja con una comunicación vertical en donde los *jefes haciendo uso de los canales de comunicación informan lo referido y responden ante requerimientos*, pero para resolución de problemas entre los colaboradores de un mismo proceso se practica la comunicación horizontal, de modo que un medio para recibir comunicación formal son las *reuniones* en cada proceso o departamento para que se mantenga una comunicación eficiente, porque un porcentaje mayor a la media considera que la frecuencia con que se realizan las reuniones es suficiente, en este punto existe una contradicción ya que se encontró también un alto porcentaje que recomiendan se den más reuniones en cada área. Se debe tomar en cuenta al porcentaje de colaboradores menor a la media, quienes consideran que una comunicación horizontal es un medio para mejorar la transmisión de mensajes, así Castro (2014) identificó que los directivos deberían hacer un recorrido personalmente para tener un contacto directo con los colaboradores, aunque inicialmente parezca una comunicación informal, sin

necesidad de seguir estrictamente una red formal de comunicación, para que ésta sea en todas las direcciones sin importar el nivel jerárquico.

Gan y Triginé (2012) identificaron que las capacitaciones a los líderes con relación a su forma de comunicar son esenciales para que el tiempo utilizado en las reuniones sean productivas, estableciendo un estilo de comunicación satisfactorio tanto para jefes como personal a cargo. Es decir que colaboradores con un porcentaje mayor a la media consideran que se encuentra muy desarrollado el hecho de que *sus jefes comuniquen todo lo que necesitan para su buen desempeño, también se les retroalimenta constantemente y conocen sobre los procedimientos de comunicación*, aunque se debe tomar en cuenta ajustes con relación al porcentaje restante.

La *comunicación constante sobre la forma en que están siendo evaluados* se encuentra con un porcentaje desarrollado, pero para el 39% restante se recomienda hacer ajustes de modo en que se *capacite* a los jefes y se los prepare para el manejo del personal a cargo. La disponibilidad que los jefes presentan para que los colaboradores puedan comunicarse cuando las cosas no van bien, evitaría la proliferación de rumores, Castro (2014) mencionó que los directivos deben estar atentos para contrarrestar esta comunicación informal ya que un medio de información que son *comentarios no oficiales* con un 60% afecta a la empresa, y para ello Recursos Humanos (2008), mencionó una política de puertas abiertas para flexibilizar las relaciones interpersonales entre empleados y jefes inmediatos, lo cual evitaría la proliferación de información informal.

En Siatigroup los *canales de comunicación* están desarrollados en un alto porcentaje y mantienen informados a los colaboradores, pero para el porcentaje restante se debe tomar en cuenta las propuestas de los colaboradores para mejorar la transmisión de información entre los que tuvieron mayor porcentaje son: redes sociales, carteleras y llamadas telefónicas. Estos medios recomendados como Luxor (2012) mencionó en la actualidad las redes sociales tienen mayor afluencia con un canal ordenado e información distribuida, esto permitirá una comunicación eficiente, rápida y oportuna. Es así que es indispensable revisar por qué el porcentaje restante de los colaboradores no considera la tecnología como un medio favorable de comunicación o si depende de la actitud que los colaboradores muestran frente a la transmisión de información entre departamentos o en la realización de su trabajo como comunicadores con los procesos correspondientes.

Por otro lado, los canales comunicación evaluados con mayor porcentaje demuestran que están desarrollados, pero requieren ajustes como la revista física y digital de Siatinews, las cuales no tiene mucha aceptación por lo que se sugiere la eliminación de este canal para optimizar recursos. Tomando en cuenta las *propuestas de los colaboradores para mejorar la comunicación* se realizarían integraciones entre procesos, las cuales permitirían conocer la forma en se manejan, las reuniones y la canalización de los correos a quienes corresponda directamente.

### 3.7.2. Entrevistas

Tabla 33: Entrevistas de comunicación interna.

JEFE DE OPERACIONES AD.	GERENTE FINANCIERO	GERENTE COMERCIAL	TENDENCIA DE RESPUESTAS	RESUMEN
*1. ¿Cuáles son los conflictos o problemas que ha experimentado sobre comunicación?	1. ¿Cuáles son los conflictos o problemas que ha experimentado sobre comunicación?	*1. ¿Cuáles son los conflictos o problemas que ha experimentado sobre comunicación?	1. ¿Cuáles son los conflictos o problemas que ha experimentado sobre comunicación?	
*Comunicación vertical ascendente para tomar una acción	*Falta de coordinación entre procesos	*Falta de información (empresa)	*1. Falta de información / Canalización de información	Falta de información, falta de seguimiento, procesos poco o mal desarrollados
*Ausencia de observación sobre trámite particular	*Exceso correos (Coordinación personal)	*Información llega por terceros	*Al identificar los problemas de comunicación, estos pueden producir entorpecimiento en el proceso por flata de información, o canalización de información a la persona que corresponde, por lo que se propondrán llamadas telefónicas para una comunicación más directa.	
*Requerimientos canalizados incorrectamente	*Distanciamiento equipos (Propio Proceso)	*Ausencia comunicación cliente		
*Procesos demasiado burocráticos				
*2. ¿Cuáles son las causas para que se produzcan esos problemas de comunicación?	*2. ¿Cuáles son las causas para que se produzcan esos problemas de comunicación?	*2. ¿Cuáles son las causas para que se produzcan esos problemas de comunicación?	*2. Olvido, facilismo, Ausencia de un sistema estructurado de comunicación, Actitud de mandos medios	
*Ausencia de Empoderamiento	*Jefes velan por su propio proceso, no por los objetivos de la organización	*Olvido	*La ausencia de un sistema estructurado de comunicación genera muchos conflictos, por lo que se propone la sistematización para capacitar a los colaboradores, permitiendo mejorar la comunicación debido a que las políticas existentes no son suficientes.	Falta de estructura en procesos de comunicación interna, Jefaturas débiles en estos procesos
*Falta de iniciativa	*Correos deslindan responsabilidades	*Ausencia de un sistema estructurado de comunicación		
*Olvido facilismo	*Actitud de mandos medios distancia equipos de trabajo (propio proceso)	*No conformidades		
*Excesivo control		*Comunicación es cultura de cada persona		

<p>*3. Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su organización</p>	<p>*3. Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su organización</p>	<p>*3. Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su organización</p>	<p>*3. Reuniones/ Capacitaciones/</p>	
<p>*Reuniones (trabajo en equipo-ejecutivos)</p> <p>*Penalización por incumplimiento</p> <p>*Simplificación de procesos innecesarios</p> <p>*Comunicados internos (Mails)</p>	<p>*Empoderamiento: hace más allá de lo que les corresponde</p> <p>*Capacitaciones</p> <p>*Reuniones mensuales</p> <p>*Coaching: es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.</p>	<p>*Feedback, canalizado a la persona responsable</p>	<p>*Afianzar canales existentes de comunicación, es muy importante para que los medios que están dando buenos resultados se fortalezcan como las reuniones pero se deben estructurar como: tiempo/objetivos/personas que deben asistir, etc.</p>	<p>Reuniones, fortalecimiento al personal responsable, mejorar procesos de comunicación interna</p>
<p>*4. Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su proceso(c/15 días)</p> <p>*Reuniones (Trabajo de mandos medios con ejecutivos-resolución problemas)(C/15 días)</p>	<p>*4. Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su proceso</p> <p>*Reuniones más informales</p> <p>*Capacitaciones: empoderamiento</p>	<p>*4. Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su proceso</p> <p>*Canales con mayor fluidez</p> <p>*Reuniones semanales sin interrumpir horas de trabajo</p>	<p>*4. Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su proceso</p> <p>*Reuniones más informales /</p> <p>*En esta propuesta se puede usar la guía para capacitar a los líderes en formas de transmitir información canalizandola de mejor manera.</p>	<p>Reuniones varios estilos, capacitación a líderes</p>

Elaborado por: Shive, 2017.

## CAPÍTULO 4 – PROYECTO – PRODUCTO

**4.1. Objetivo General:** Diseñar una propuesta de comunicación organizacional interna a partir del nuevo sistema de gestión para la ISO 9001 en Siatigroup durante el año 2016, matriz Quito.

### DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA A PARTIR DEL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA ISO 9001 EN SIATIGROUP DURANTE EL AÑO 2016, MATRIZ QUIT

Problemática	Estrategias	Actividad	Resultados (Logros)
Pregunta 3 y 4: Insatisfacción del 57% por parte de los colaboradores que trabajan de 3 a 5 años en la organización.	Identificar con los colaboradores y jefes de cada proceso los ajustes y propuestas a implementar.	Uso de la Guía de Gan y Triginé para crear espacios de debate y generación de ideas con grandes grupos. (Anexos)	Organizar la participación y comunicación entre procesos o departamentos.
		Realizar talleres con los colaboradores nuevos que proporcionen una visión fresca de la organización.	Se reflejan a través de los indicadores en la guía de Gan y Triginé.
Pregunta 5: Efectividad de la comunicación afectada en 87%. Pregunta 6: Contenido de los mensajes internos requiere ajustes. Falta de información, falta de seguimiento, procesos poco o mal desarrollados. (Entrevistas)	Crear una forma coordinada y sistematizada de comunicación.	Uso de la Guía de Gan y Triginé para ofrecer información sistemática. (Anexos) Tomar en cuenta aspectos propuestos por los autores para la sistematización de la comunicación. (Anexos)	Generar visión común en el equipo a través de información sistematizada. Se reflejan a través de los indicadores en la guía de Gan y Triginé.
Pregunta 7: Comunicación vertical 65% (nivel jerárquico) Falta de estructura en procesos de comunicación interna, Jefaturas débiles en estos procesos. (Entrevistas)	Sensibilizar a los colaboradores sobre una comunicación abierta sin importar el nivel jerárquico.	Reuniones cada 15 días, promoviendo la comunicación entre todos los colaboradores y no sólo jefaturas. Capacitaciones según la guía de Gan y Triginé para desarrollo de perfil de jefe comunicador. (Anexos)	Promover estilos de comunicación en los líderes, para que se transmita una apertura sin importar el nivel jerárquico. Se reflejan a través de los indicadores en la guía de Gan y Triginé.
Pregunta 17: Medios de información: Comentarios no oficiales 60%. Pregunta 18: Poca eficiencia de canales de comunicación (revista física y digital).	Afianzar los canales de comunicación.	Aplicar política de puertas abiertas. Eliminar las revistas para que se pueda afianzar otros canales de comunicación. Crear espacios de comunicación entre departamentos para evitar la rutina de lectura.	Flexibilizar las relaciones interpersonales entre empleados y línea directiva con un ambiente de trabajo ameno, informal y desestructurado. Evitar la monotonía al fortalecer espacios de comunicación entre procesos.
Pregunta de 8 a 16 Pregunta 19 y 20	Estas preguntas no requieren ajustes, pero se recomienda fortalecerlas con: quincenales con otros procesos, propuesta realizada por los colaboradores para crear espacios de comunicación interdepartamental. *Capacitación a los jefes o líderes de cada proceso, con relación al estilo de comunicación para que al transmitir la información lo hagan de la mejor manera conociendo como receptan los mensajes con las personas a su cargo. *Integración entre procesos, reuniones, canalización adecuada de correos a quien corresponda. *Implementar uso de redes sociales, carteleras informativa o llamadas telefónicas.		*Reuniones

**Tabla 4:** Guía para crear espacios de debate y generación de ideas con grandes grupos. (Pregunta 4)

<p><b>Instrumento:</b> <i>Guía para crear espacios de debate y generación de ideas con grandes grupos</i></p> <p><b>Finalidad:</b> <i>Organizar la participación y la comunicación con grandes colectivos (más de 40 personas)</i></p>	
<p><b>NECESIDADES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular la comunicación y la participación en encuentros y jornadas internas.</li> <li>• Generar encuentros productivos con grupos numerosos.</li> </ul>	<p><b>INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las claves organizativas y de participación en encuentros de grandes grupos.</li> <li>• Las fases progresivas del trabajo colectivo en esos encuentros.</li> </ul>
<p><b>CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía: propiciar la participación de todos.</li> <li>• Tema central y colectivos asistentes.</li> <li>• Espacio apropiado para el encuentro.</li> <li>• Convocatoria con explicación de la finalidad del encuentro y la metodología.</li> <li>• Determinación de animador (uno o varios) y posibles ayudantes para el desarrollo de la sesión.</li> <li>• Mensaje de inicio.</li> <li>• Fases del encuentro:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 1.ª fase. Visión general: análisis e iniciativas.</li> <li>– 2.ª fase. Revisión y enriquecimiento de los análisis e iniciativas.</li> <li>– 3.ª fase. Desarrollos de las mejores iniciativas.</li> <li>– 4.ª fase. Conclusiones.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar con claridad el tema y la finalidad del encuentro (para qué).</li> <li>• Localizar una fecha y un lugar adecuados.</li> <li>• Identificar un perfil dinámico que anime y modere el encuentro.</li> <li>• Integrar un equipo que se encargue de la logística y coordinar la metodología del encuentro.</li> <li>• Redactar una convocatoria estimulante y motivadora hacia el encuentro colectivo.</li> <li>• Preparar un mensaje inicial claro y motivador.</li> <li>• Preparar soportes/paneles, papel de gran tamaño (bloques gigantes) y rotuladores de color de trazo grueso.</li> <li>• Detallar con claridad la propuesta de trabajo a los subgrupos en cada una de las fases.</li> <li>• Acompañar el trabajo de los subgrupos aclarando dudas y apoyando su dinámica interna.</li> </ul>
<p><b>PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usted.</li> <li>• Personas de su propio equipo integrados en el evento.</li> <li>• Personas de otros ámbitos que intervengan en la logística e implementación.</li> </ul>	
<p><b>OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resto de instrumentos de comunicación interna.</li> </ul>	<p><b>INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea un equipo coordinador con capacidad de comunicación y organización.</li> <li>• El espacio para el encuentro es confortable y amplio, permitiendo los movimientos del gran grupo de personas.</li> <li>• Se logra un clima positivo y de participación.</li> <li>• Se generan análisis basados en datos.</li> <li>• Aparecen iniciativas de mejora oportunas y viables.</li> <li>• Se logran rotaciones en los subgrupos, portavoces, ...</li> </ul>

Elaborado por: Gan y Triginé, 2012, p.233

**Tabla 34:** Guía para ofrecer información sistemática al equipo. (Pregunta 5)

<p><b>Instrumento:</b> <i>Guía para ofrecer información sistemática al equipo</i>  <b>Finalidad:</b> <i>Generar visión común en el equipo a través de una información sistematizada</i></p>	
<p><b>NECESIDADES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear visión común en el equipo de trabajo.</li> </ul>	<p><b>INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de elaboración y entrega de información para el conjunto del equipo de trabajo.</li> </ul>
<p><b>CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de información regular en el equipo.</li> <li>• Consulta al conjunto (incluyendo personal auxiliar).</li> <li>• Esquemas y estructuras de contenido.</li> <li>• Proceso de elaboración de información.</li> <li>• Equipo de elaboración de información.</li> <li>• Estilo ágil.</li> <li>• Periodicidad.</li> </ul>	<p><b>POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunirse con el equipo acerca de las necesidades de información común.</li> <li>• Integrar en esa visión común a todas las personas del equipo (incluso al personal auxiliar, o a quienes mantengan una colaboración parcial).</li> <li>• Generar una estructura de información capaz de ofrecer la información común.</li> <li>• Crear un equipo elaborador de esa información.</li> <li>• Definir periodicidad idónea.</li> <li>• Elaborar esa información mediante un estilo ágil, y en una dimensión razonable (que no sea demasiado extensa o pesada).</li> <li>• Utilizar las dos o tres primeras entregas para verificar, y corregir si es necesario, la estructura más idónea.</li> </ul>
<p><b>PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usted.</li> <li>• Su equipo de trabajo.</li> </ul>	<p><b>INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra un interés suficiente en el equipo de forma que se genera una comunicación inicial acerca de necesidades de información.</li> <li>• Se desarrolla una estructura de información que facilita la comprensión por parte de todo el equipo.</li> <li>• Se logra un estilo ágil y atractivo.</li> </ul>
<p><b>OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los instrumentos de liderazgo, comunicación y valoración.</li> </ul>	

Elaborado por: Gan y Triginé, 2012, p.220

## Pregunta 6

Se debe sistematizar la comunicación según la guía de Gan y Triginé se propondrá tomar en cuenta los aspectos propuestos por los autores:

1. Anunciar al conjunto del equipo la voluntad de ofrecer información de forma regular y sistemática sin excluir a nadie.
2. Preguntar por las informaciones que consideran importantes conocer periódicamente (cada mes o cada dos meses es un periodo razonable).
3. Desarrollar una estructura/esquema de información que permita dar esa visión común.

4. E  
l  
a  
b  
o

**Ejemplo A. Con dos simples apartados:**

**A.1. Actividades principales y resultados (del mes o bimensuales).**

**A.2. Problemas principales. Causas. Soluciones.**

**Ejemplo B. Con tres apartados:**

**B.1. Objetivos cumplidos.**

**B.2. Objetivos no cumplidos. Causas.**

**B.3. Iniciativas para mejorar los objetivos no cumplidos.**

rar la información común, implicando en esa tarea a los colaboradores.

5. Procurar que el estilo sea ágil, los datos claros e inteligibles, y el contenido total no sea un <<ladrillo>> grueso: Haga copias para cada miembro de su equipo y asegúrese que llega a todos en un tiempo prudencial. Si, por ejemplo, la información es mensual, lo apropiado es que la del mes de octubre llegue como máximo a mediados de noviembre. Tardar más es perder perspectiva.
6. Iniciar esa dinámica de forma flexible, hasta llegar a una estructura eficaz de información y con una periodicidad adecuada.

(Gan y Triginé, 2012, p. 221-222)

## Pregunta 7

Tabla 35: Desarrollo de su perfil de jefe comunicador.

<b>Instrumento:</b> <i>Desarrollo de su perfil de jefe comunicador</i> <b>Finalidad:</b> <i>Dotar de opciones eficaces para mejorar su estilo de comunicación</i>	
<b>NECESIDADES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar su estilo de comunicación hacia su equipo de trabajo.</li></ul>	<b>INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de estilos adecuados y estilos inadecuados para su comunicación.</li></ul>
<b>CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:</b> <b>ESTILOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empático (Empatía: actitud de comprensión de las emociones de los demás. «Meterse en sus zapatos»).</li><li>• Amable.</li><li>• Neutro.</li><li>• Asertivo (Asertividad: capacidad para expresar lo que sentimos sin herir a la otra persona).</li></ul> <b>ESTILOS DE COMUNICACIÓN INADECUADOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agresivo.</li><li>• Pasivo-indiferente.</li><li>• Débil.</li><li>• Susceptible.</li></ul>	<b>POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Potenciar los estilos de comunicación adecuados. Aquellos que ayudan a mantener la comunicación «en positivo», dejando abierta la posibilidad de entenderse y llegar a acuerdos entre las personas. Elegir, según la situación, entre los estilos adecuados. Son básicamente cuatro:<ul style="list-style-type: none"><li>– Empático.</li><li>– Amable.</li><li>– Neutro.</li><li>– Asertivo.</li></ul></li><li>• Evitar los estilos de comunicación inadecuados. Aquellos que cierran la comunicación «en positivo», obstaculizando la posibilidad de entenderse y poniendo barreras a los acuerdos entre las personas:<ul style="list-style-type: none"><li>– Agresivo. Caracterizado por expresar hostilidad.</li><li>– Pasivo-indiferente. Se significa por una actitud no comprometida o implicada.</li><li>– Débil. Se identifica por su baja energía y por no transmitir convicción en sus mensajes.</li><li>– Susceptible. Estar «a la defensiva».</li></ul></li></ul>
<b>PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Usted.</li><li>• Su equipo de trabajo.</li></ul>	<b>INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumenta la comunicación «en positivo» entre usted y las personas de su equipo.</li><li>• Ante conflictos, se evitan los estilos inadecuados de comunicación, y prevalecen los adecuados, de forma que permanece abierta la posibilidad de entenderse y llegar a acuerdos entre las personas.</li></ul>
<b>OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los instrumentos de dirección, comunicación y valoración.</li></ul>	

Elaborado por: Gan y Triginé, 2012, p.211

## **4.2. Resultados Esperados**

Lo que Siatigroup pretende lograr con el diseño de la propuesta de comunicación organizacional interna se basa en las herramientas que se usarán para el desarrollo del proyecto:

**4.2.1.** Establecer un método específico que permita elaborar el plan de comunicación interna, por medio de la investigación bibliográfica, esperando obtener información válida y actualizada para entender cómo se debe orientar y manejar una comunicación organizacional interna efectiva.

**4.2.2.** Detectar las necesidades de comunicación pertinentes a la organización, utilizando las herramientas para diagnosticar los procesos.

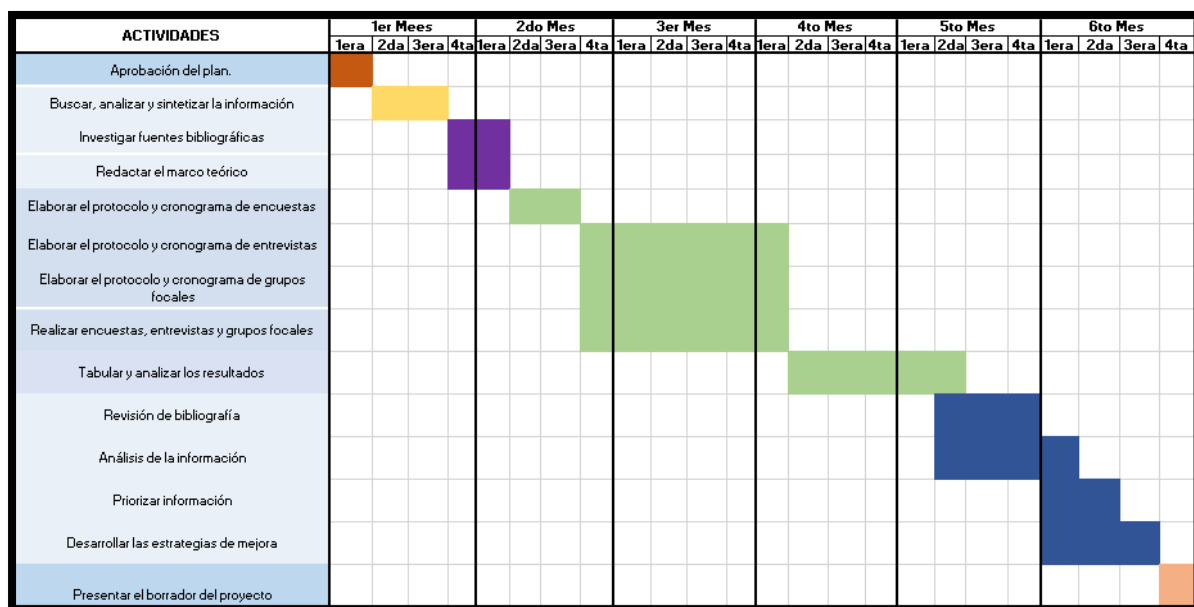
**4.2.2.1.** Levantar información relevante con las necesidades que los colaboradores han percibido en el día a día, por medio de las encuestas, identificando problemáticas que requieran ajustes tomado en cuenta las opiniones y sentimientos percibidos por los empleados en su lugar de trabajo, siendo objetivos y evitando confrontaciones personales.

**4.2.2.2.** Conocer la situación actual de la empresa a fondo, por medio de la información obtenida de las entrevistas, teniendo como facilitador la expresión verbal para que se pueda generar confianza con el entrevistado, y manifieste sentimientos u opiniones guardadas. Se puede llegar a detectar ideas y emociones que el entrevistado no formula conscientemente.

**4.2.3.** Proponer un plan de comunicación interna, con los resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas, lo que permitirá aclarar las necesidades que la empresa tiene a partir del nuevo sistema de gestión a partir de la ISO 9001.

### 4.3. Cronograma

Tabla 36: Cronograma de actividades



Elaborador por: Shive, 2017.

## CAPÍTULO 5 – MARCO CONCLUSIVO

### 5.1. Conclusiones

- 5.1.1. De las encuestas de comunicación, se identificó insatisfacción en la comunicación de los colaboradores en un 57%, en donde los empleados relativamente nuevos en un 24% que han trabajado de 3 a 5 años en la organización, reflejan necesidades a solventar. Se toma en cuenta este resultado debido a que la empresa se calificó en ISO 9001 en el año 2016, lo que generaría malestar debido al nuevo manejo de procesos y la percepción de los empleados nuevos es un indicador de los ajustes que se deben realizar en cuanto a sistematización, estructuración u órdenes claras en el proceso de transmitir información entre Áreas.
- 5.1.2. La efectividad de la comunicación se ve afectada en un 87%, lo que representa que el proceso de enviar o recibir mensajes requiere ser sistematizado con la finalidad de generar visión común en el equipo.
- 5.1.3. Los comentarios no oficiales no mantienen informados a los colaboradores en un 60%, representando malestar en la comunicación de los colaboradores, es decir que los

comentarios no oficiales deben ser contrarrestados inmediatamente con políticas que favorezcan a los empleados de la empresa, caso contrario, podría causar efectos negativos en el clima laboral y por ende afectar al desempeño.

- 5.1.4.** De las entrevistas la tendencia de respuestas del jefe de Operaciones Administrativo, Financiero y Comercial que manejan los 3 grandes procesos en la organización, se identificó como resultado impactante de las entrevistas realizadas a los jefes departamentales la evidencia la falta de información, seguimiento y procesos poco o mal desarrollados dentro de la organización.

## **5.2.Recomendaciones**

- 5.2.1.** Crear espacios de debate de temas puntuales y generación de ideas con grandes grupos, promovería la participación y comunicación entre procesos, para crear satisfacción en la comunicación.
- 5.2.2.** Ofrecer información sistemática, es recomendable para que todos los colaboradores tengan una forma coordinada de comunicarse.
- 5.2.3.** Es importante que la organización tenga parámetros dentro de los sistemas de comunicación para poder cualificar la eficiencia dentro de los sistemas de comunicación internos.
- 5.2.4.** Es importante que se afiancen otros canales de información que resultan ser efectivos, eliminando las revistas y otros que no presentan aceptación y significan más bien un gasto.
- 5.2.5.** El uso de las guías que se propone usar de Gan y Triginé, permitirán sistematizar la información y crear procesos desarrollados para crear una visión común entre colaboradores para una comunicación sistemática.
- 5.2.6.** Es indispensable que se estructuren las reuniones y se les capacite en base a determinados parámetros a los jefes de cada proceso para que puedan obtener mejores resultados de las mismas.

## **Bibliografía**

- Barragán Estefanía. (10 de Marzo del 2016). *Analista de Desarrollo Organizacional en Siatigroup*. Comunicación personal.
- BBVA. (2013). *¿Qué tipos de redes de comunicación existen en la empresa?*. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-tipos-redes-comunicacion-existen-la-empresa>.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. (1era Edición). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Castellón, S. (2010). *Comunicación Humana y Empresarial*. México: Pearson.
- Castro, Adela. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/reader.action?docID=10995414>
- Cobiellas Herrera, Lizbel María, Becerra Alonso, María Julia. (2011). *Procedimiento para gestionar la comunicación interna en la empresa industrial para la informática, las comunicaciones y la electrónica*. Cuba: D - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE. Recuperado de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10609083>
- Córdova. (2014). *Vaya Inteligencia la que poseemos los seres humanos*. Recuperado de <http://liscarito22.blogspot.com/>
- Encalada, H.; Ortega, E. (2014). *Diseño e implementación de un plan de comunicación interna para el fondo complementario previsional cerrado de los empleados civiles de las FF. AA. del Ecuador (CAPREMCI)*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7985/HAROLD%20LUIS%20ENCALADA%20ARGUELLO%20-%20VICTORIA%20ESTEFANIA%20ORTEGA%20TORRES.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- González, Lucia. (2016). *Comunicación organizacional: comunicación por redes*. Quito: PUCE.
- Fernández José. (2012). *Unidad didáctica 1. La comunicación como instrumento de trabajo*. ES: Narcea Ediciones. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/302395496/Unidad-Didactica-1-La-Comunicacion-Como-Instrumento-de-Trabajo>.

- Fernández. (2011). *Comunicación interna y cultura corporativa: su influencia recíproca*. Recuperado de: <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/11/08/comunicacion-interna-y-cultura-corporativa-su-influencia-reciproca/>
- Gan, Federico, y Triginé, Jaume. (2012). *Comunicación interna*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=11038643>
- Garay, Marcelino. (2010). *Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder*. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232010000300006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000300006)
- García Jiménez, Jesús. (2007). *La comunicación interna*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/reader.action?docID=10203000>
- Guzmán, Díaz. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. La Habana, CU: Editorial Universitaria. Recuperado de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10903254>
- Hernández Rojas Sayuripoo. (19 de Noviembre del 2015). *Comunicación formal e informal en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>
- González y Arciniega. (2015). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO*. (1era edición). Bogotá, Ediciones: ECOE. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=baUwDgAAQBAJ&pg=PT199&dq=definir+gesti%C3%B3n+para+la+ISO+9001:2015&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=definir%20gesti%C3%B3n%20para%20la%20ISO%209001%3A2015&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=baUwDgAAQBAJ&pg=PT199&dq=definir+gesti%C3%B3n+para+la+ISO+9001:2015&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=definir%20gesti%C3%B3n%20para%20la%20ISO%209001%3A2015&f=false)
- Guízar, Rafael. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. (4ta edición). México, Ediciones: McGrawHill.
- King Núñez Karla Ivette. (29 de Marzo del 2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Koh, D. (2014). *La importancia de la comunicación organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>

- Luxor Technologies. (2012). Múltiples canales de comunicación. Recuperado de <http://www.luxortec.com/blog/por-que-utilizar-multiples-canales-de-comunicacion-en-un-call-center/>
- Matilla, Kathy. (2014). *Cambio social y relaciones públicas*. Madrid, ESPAÑA: Editorial UOC.  
Recuperado de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=11126183>
- Ocampo Villegas, María Cristina. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. (2a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/reader.action?docID=10552573>
- Pintado, Teresa y Sánchez, Joaquín. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. (3era edición). Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=25MwBQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Prieto. (2013). *Inteligencia comunicativa para la construcción de redes eficaces*. Recuperado de <http://joannaprieto.com/inteligencia-comunicativa-construccion-de-redes/>.
- RRHH. (2008). *Política de puertas abiertas*. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/politica-de-puertas-abiertas/>
- Rodríguez Jessica. (2013). *Redes de comunicación organizacional*. Recuperado de <https://prezi.com/9qp3-wqnf1qy/las-redes-de-comunicacion-organizacional/>.
- Sánchez Morejón, Benito Iván. (2009). *Experiencias sobre la comunicación interna en las entidades turísticas. Retos Turísticos*. (Vol. 3 No.1). Cuba: Universidad de Matanzas. Recuperado de: <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/detail.action?docID=10337460&p00=experiencias+comunicaci%C3%B3n+interna+entidades+tur%C3%ADsticas>.
- Siatigroup. (2016). *La empresa*. Recuperado de: <http://www.siatigroup.com>.
- Bienestar180. (2016). *9 tips para lograr una comunicación efectiva*. Recuperado de: <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/9-tips-para-lograr-una-comunicacion-efectiva>
- Enciclopedia Financiera. (2016). *Elementos de la comunicación*. Recuperado de <http://www.elementosdelacomunicacion.com/elementos-basicos-de-la-comunicacion.htm>.

- Tello, Max. (2009). *Liderazgo y comunicación*. Recuperado de <http://www.maxtello.com/lidercom>
- Tessi, Manuel. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/reader.action?docID=10664893>
- Villarreal Toral Ana Cristina. (29 de Octubre del 2013). *Comunicación, elemento de éxito en las empresas y organizaciones*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-elemento-de-exito-en-las-empresas-y-organizaciones/>
- Zapatero Álvarez, Ana Isabel. (2013). *Manual operaciones básicas de comunicación*. Editorial CEP, S.L. Recuperado de: <http://puceftp.puce.edu.ec:2057/lib/pucesp/detail.action?docID=10820377>

## Anexos

### ❖ Encuesta de Comunicación Organizacional

## Comunicación Organizacional Siatigroup

Esta encuesta tiene como objetivo determinar la situación actual de la comunicación en Siatigroup.

Por favor su ayuda con la siguiente encuesta que nos permitirá analizar los aspectos necesarios para fortalecer nuestra comunicación organizacional.

Gracias.

#### 1. Seleccione su género (\*)

#### 2. Escoja el proceso al que pertenece (\*)

#### 3. Escoja su antigüedad en la empresa (\*)

#### 4. En general, cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna en Siatigroup

- 6. Muy satisfecho
- 7. Bastante Satisfecho
- 8. Satisfecho
- 9. Poco satisfecho
- 10. Nada Satisfecho

#### 5. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad de la comunicación interna actual a través de los canales que Siatigroup utiliza? (\*)

- 5. Muy Efectiva
- 6. Bastante Efectiva
- 7. Poco Efectiva
- 8. Nada Efectiva

#### 6. Respecto al contenido de los mensajes internos, ¿Cómo calificaría la información recibida? (\*)

- 6. Excelente
- 7. Muy buena

- 8. Buena
- 9. Regular
- 10. Deficiente

**7. ¿Qué tipo de comunicación considera usted que se practica en la empresa? (\*)**

- 4. Vertical Ascendente (Desde colaboradores, líneas de reporte, Supervisiones, Jefaturas, Gerencias hasta la Dirección General)
- 5. Vertical Descendente (Desde Dirección General, Gerencias, Jefaturas, Supervisiones, líneas de reporte hasta colaboradores )
- 6. Horizontal (Todos nos comunicamos sin importar el nivel jerárquico)

**8. ¿Los Gerentes, Jefes y/o Supervisores comunican a su grupo de trabajo lo referido en reuniones, comunicados, actas, u otro medio de comunicación? (\*)**

- 6. Siempre
- 7. Casi Siempre
- 8. A veces
- 9. Casi nunca

- 10. Nunca. En este caso justifique su respuesta

**9. ¿Los Gerentes, Jefes y/o Supervisores (de la empresa en general) responden los requerimientos del personal inmediatamente? (\*)**

- 6. Siempre
- 7. Casi Siempre
- 8. A veces
- 9. Casi Nunca
- 10. Nunca

**10. ¿Se me comunica a tiempo (en mi puesto de trabajo) la información que necesito para mi buen desempeño? (\*)**

- 5. Siempre
- 6. Casi Siempre
- 7. A veces
- 8. Casi Nunca

**11. ¿Considero que recibo \*toda\* la información que necesito para el correcto desempeño en mi trabajo? (\*)**

- 6. Siempre
- 7. Casi Siempre
- 8. A veces

9. Casi Nunca

10. Nunca

**12. ¿Considera usted que la frecuencia de reuniones en Siatigroup es la adecuada para mantener una comunicación eficiente? (\*)**

3. Si

4. No, ¿por qué?

**13. ¿Se me retroalimenta constantemente sobre lo que puedo mejorar? (\*)**

3. Si

4. No

**14. ¿He recibido, conozco y comprendo las políticas, normas y procedimientos de comunicación de Siatigroup? (\*)**

3. Si

4. No

**15. ¿Se me comunica constantemente la forma en que estoy siendo evaluado? (\*)**

3. Si

4. No

**16. ¿Tengo la disponibilidad de mi jefe para comunicarme cuando las cosas no van bien? (\*)**

3. Si

4. No

**17. Califique los medios de información que existen en la compañía valorando del 1 al 5, siendo 5 \*Muy informado\* y 1 \*Nada informado\* en las siguientes opciones: (\*)**

	<b>1 Nada Informado</b>	<b>2 Poco Informado</b>	<b>3 Algo Informado</b>	<b>4 Bastante Informado</b>	<b>5 Muy Informado</b>
<b>Boletines informativos</b>					
<b>Correos electrónicos corporativos</b>					
<b>Información de mi jefe</b>					
<b>Información de mis compañeros de trabajo</b>					

<b>Reuniones quincenales de mi proceso (equipo de trabajo)</b>					
<b>Reuniones individuales para revisión de avances en mi trabajo</b>					
<b>Comentarios (no oficiales) de otras personas de la empresa</b>					

**18. En general, ¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna de Siatigroup? Siendo 5 muy eficiente y 1 deficiente. (\*)**

	<b>1 Deficiente</b>	<b>2 Poco Eficiente</b>	<b>3 Algo Eficiente</b>	<b>4 Bastante Eficiente</b>	<b>5 Muy Eficiente</b>
<b>Correo electrónico</b>					
<b>Reuniones quincenales de los equipos de trabajo</b>					
<b>Boletines</b>					
<b>Revista Siatinews (física)</b>					
<b>Revista Siatinews (digital)</b>					
<b>Charlas informativas como: Medicina y Salud Preventiva,</b>					

<b>Planificación y Procesos, Beneficios de la empresa, etc</b>					
<b>Reuniones tipo Comité como: No conformidades, Cadena de Valor, Staff Ejecutivo, Staff ampliado, etc.</b>					
<b>Gestor documental</b>					

**19. ¿Qué otro canal sugeriría como medio efectivo de comunicación para Siatigroup? (\*)**

**20. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar la comunicación en Siatigroup? (\*)**

Jefe de Operaciones

Jaimito Beltrán

❖ **Entrevista Jefes**

¿Cuáles son los conflictos o problemas que ha experimentado sobre comunicación?

- El principal problema es una cadena en donde entre ejecutivos se piden información pero no hacen nada al respecto. Es decir que las informaciones llegan al jefe de operaciones para que se tome una acción.
- Cuando existe la entrega de insumos no vienen con las observaciones del caso: ejemplo: trámites particulares, de modo que se trabaja como un trámite normal.
- Requerimientos no se dirigen de forma correcta. Es decir no es claro el responsable al que se le debe transmitir la información. ejemplo: cobranzas
- Procesos demasiado burocráticos, si no existe autorización no se puede dar continuidad a los procesos.

¿Cuáles son las causas para que se produzcan esos problemas de comunicación?

- No existe un empoderamiento del personal a nivel general a sus funciones.
- Falta de iniciativa (empresa)
- Olvido, facilismo (empresa)
- Excesivo control (empresa)

Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su organización

- Reforzar que trabajen con los equipos para que involucren a los ejecutivos en la resolución de problemas (Reuniones)
- Penalización por incumplimiento
- Enfatizar en las reuniones temas que son fuera de la parte operativa. (Comunicación, organización, planificación, etc)
- Simplificar procesos que no necesariamente deben pasar por una aprobación. (peticiones para proceder en algún trámite, /autorizaciones máximo \$1000)
- Comunicados internos (mails): enfatizar cada jefe inmediato con el equipo.

Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su proceso

- Reforzar mandos medios que trabajen con los equipos para que involucren a los ejecutivos en la resolución de problemas (Reuniones).

- ❖ No información clara
- ❖ Causa/ Facilismo: Cuando saben que una persona ayuda oportunamente, se considera esa personas para todos los cosas.
- ❖ Reuniones cada 15 días.

¿Cuáles son los conflictos o problemas que ha experimentado sobre comunicación?

- Falta de coordinación entre los procesos.
- Abuso del uso de correos electrónicos en lugar de coordinación personal.
- Distanciamiento de equipos. (Propio proceso)

¿Cuáles son las causas para que se produzcan esos problemas de comunicación?

- Jefes defienden sus procesos, pero no los objetivos de la organización. No hay receptividad de los problemas que generan a otro proceso.
- Se considera que al enviar el correo se deslindan de responsabilidades.
- La actitud de mandos medios distancia a los equipos de trabajo. (Propio proceso)

Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su organización

- Cada proceso debe asumir su responsabilidad verificando la información que entrega el proceso anterior y asegurándose que el producto que entrega al siguiente proceso sea de calidad sin pasar el problema a otro proceso. Tener presente el ámbito de acción hasta donde corre la responsabilidad, colaborar en las soluciones para que todo el proceso sea correcto. /Empoderamiento: no solo hago lo que me corresponde, sino más allá.
- Cada vez que exista un problema se debe tener el hábito de un acercamiento frecuente. /Trabajo con mandos medios porque generan cultura exigiendo que exista un ambiente apropiado para una comunicación directa. Capacitaciones, reuniones informales mensuales que orienten a las personas Coaching

Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su proceso

- Trabajo con los mandos medios, reuniones más informales, generar hábitos, empoderarse, asumir objetivos comunes, que no vean sólo por su proceso.

- ❖ En temas de verificación, no se toma en cuenta, cada parte del proceso general debe asegurarse que el paso anterior le entregue un buen producto y coordinar la solución para los problemas.
- ❖ Reuniones son muy formales
- ❖ Cada proceso intenta quedar bien ante el cambio de administración, rompiendo todo el esquema de estructura organizacional.

Gte. Comercial

## Jóse Gabela

¿Cuáles son los conflictos o problemas que ha experimentado sobre comunicación?

- Muchas veces se producen cambios a nivel de organización y que no se informan.
- Información llega por terceros.
- No se comunica al cliente estatus de carga.

¿Cuáles son las causas para que se produzcan esos problemas de comunicación?

- Olvido
- No existe comunicación
- No existe un sistema estructurado para comunicación
- Levantan no conformidades solo clientes

Realice una propuesta de mejora en la comunicación para la organización

- Feedback, pero cuando sabes quien es responsable de transmitir la información.

Realice una propuesta de mejora en la comunicación para su proceso

- Canal de comunicación con fluidez.
- Reuniones semanales no interrumpen horas de trabajo.

- ❖ **Enfoque:** La comunicación depende de cada persona, si no es parte de su cultura de sus costumbres no se puede imponer.
- ❖ **JEFA TALENTO HUMANO:** Existe una política de comunicación en la cual si no se puede transmitir la información al jefe, la información puede ser horizontal/vertical hasta que llegue a la solución del problema.

❖ Guía de Gan y Triginé

**Instrumento:** *Guía para crear espacios de debate y generación de ideas con grandes grupos*

**Finalidad:** *Organizar la participación y la comunicación con grandes colectivos (más de 40 personas)*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Estimular la comunicación y la participación en encuentros y jornadas internas.
- Generar encuentros productivos con grupos numerosos.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Las claves organizativas y de participación en encuentros de grandes grupos.
- Las fases progresivas del trabajo colectivo en esos encuentros.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

- Filosofía: propiciar la participación de todos.
- Tema central y colectivos asistentes.
- Espacio apropiado para el encuentro.
- Convocatoria con explicación de la finalidad del encuentro y la metodología.
- Determinación de animador (uno o varios) y posibles ayudantes para el desarrollo de la sesión.
- Mensaje de inicio.
- Fases del encuentro:
  - 1.ª fase. Visión general: análisis e iniciativas.
  - 2.ª fase. Revisión y enriquecimiento de los análisis e iniciativas.
  - 3.ª fase. Desarrollos de las mejores iniciativas.
  - 4.ª fase. Conclusiones.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

- Filosofía: propiciar la participación de todos.
- Tema central y colectivos asistentes.
- Espacio apropiado para el encuentro.
- Convocatoria con explicación de la finalidad del encuentro y la metodología.
- Determinación de animador (uno o varios) y posibles ayudantes para el desarrollo de la sesión.
- Mensaje de inicio.
- Fases del encuentro:
  - 1.ª fase. Visión general: análisis e iniciativas.
  - 2.ª fase. Revisión y enriquecimiento de los análisis e iniciativas.
  - 3.ª fase. Desarrollos de las mejores iniciativas.
  - 4.ª fase. Conclusiones.

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Usted.
- Personas de su propio equipo integrados en el evento.
- Personas de otros ámbitos que intervengan en la logística e implementación.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Se crea un equipo coordinador con capacidad de comunicación y organización.
- El espacio para el encuentro es confortable y amplio, permitiendo los movimientos del gran grupo de personas.
- Se logra un clima positivo y de participación.
- Se generan análisis basados en datos.
- Aparecen iniciativas de mejora oportunas y viables.
- Se logran rotaciones en los subgrupos, portavoces, ...

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Resto de instrumentos de comunicación interna.

**Instrumento:** *Guía para ofrecer información sistemática al equipo*  
**Finalidad:** *Generar visión común en el equipo a través de una información sistematizada*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Crear visión común en el equipo de trabajo.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Criterios de elaboración y entrega de información para el conjunto del equipo de trabajo.

**Instrumento:** *Guía para ofrecer información sistemática al equipo*  
**Finalidad:** *Generar visión común en el equipo a través de una información sistematizada*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Crear visión común en el equipo de trabajo.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Criterios de elaboración y entrega de información para el conjunto del equipo de trabajo.

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Usted.
- Su equipo de trabajo.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Se logra un interés suficiente en el equipo de forma que se genera una comunicación inicial acerca de necesidades de información.
- Se desarrolla una estructura de información que facilita la comprensión por parte de todo el equipo.
- Se logra un estilo ágil y atractivo.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Todos los instrumentos de liderazgo, comunicación y valoración.

Según la guía de Gan y Triginé se propondrá tomar en cuenta los aspectos propuestos por los autores:

1. Anunciar al conjunto del equipo la voluntad de ofrecer información de forma regular y sistemática sin excluir a nadie.
2. Preguntar por las informaciones que consideran importantes conocer periódicamente (cada mes o cada dos meses es un periodo razonable).
3. Desarrollar una estructura/esquema de información que permita dar esa visión

**Ejemplo A. Con dos simples apartados:**

- A.1. Actividades principales y resultados (del mes o bimensuales).
- A.2. Problemas principales. Causas. Soluciones.

común.

**Ejemplo B. Con tres apartados:**

- B.1. Objetivos cumplidos.
- B.2. Objetivos no cumplidos. Causas.
- B.3. Iniciativas para mejorar los objetivos no cumplidos.

4. Elaborar la información común, implicando en esa tarea a los colaboradores.
5. Procurar que el estilo sea ágil, los datos claros e inteligibles, y el contenido total no sea un <<ladrillo>> grueso: Haga copias para cada miembro de su equipo y asegúrese que llega a todos en un tiempo prudencial. Si, por ejemplo, la información es mensual, lo apropiado es que la del mes de octubre llegue como máximo a mediados de noviembre. Tardar más es perder perspectiva.
6. Iniciar esa dinámica de forma flexible, hasta llegar a una estructura eficaz de información y con una periodicidad adecuada.

(Gan y Triginé, 2012, p. 221-222)

**Instrumento:** *Desarrollo de su perfil de jefe comunicador*

**Finalidad:** *Dotar de opciones eficaces para mejorar su estilo de comunicación*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Mejorar su estilo de comunicación hacia su equipo de trabajo.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Identificación de estilos adecuados y estilos inadecuados para su comunicación.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

**ESTILOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS**

- Empático (Empatía: actitud de comprensión de las emociones de los demás. «Meterse en sus zapatos»).
- Amable.
- Neutro.
- Asertivo (Asertividad: capacidad para expresar lo que sentimos sin herir a la otra persona).

**ESTILOS DE COMUNICACIÓN INADECUADOS**

- Agresivo.
- Pasivo-indiferente.
- Débil.
- Susceptible.

**POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Potenciar los estilos de comunicación adecuados. Aquellos que ayudan a mantener la comunicación «en positivo», dejando abierta la posibilidad de entenderse y llegar a acuerdos entre las personas. Elegir, según la situación, entre los estilos adecuados. Son básicamente cuatro:
  - Empático.
  - Amable.
  - Neutro.
  - Asertivo.
- Evitar los estilos de comunicación inadecuados. Aquellos que cierran la comunicación «en positivo», obstaculizando la posibilidad de entenderse y poniendo barreras a los acuerdos entre las personas:
  - Agresivo. Caracterizado por expresar hostilidad.
  - Pasivo-indiferente. Se significa por una actitud no comprometida o implicada.
  - Débil. Se identifica por su baja energía y por no transmitir convicción en sus mensajes.
  - Susceptible. Estar «a la defensiva».

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Usted.
- Su equipo de trabajo.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Aumenta la comunicación «en positivo» entre usted y las personas de su equipo.
- Ante conflictos, se evitan los estilos inadecuados de comunicación, y prevalecen los adecuados, de forma que permanece abierta la posibilidad de entenderse y llegar a acuerdos entre las personas.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Todos los instrumentos de dirección, comunicación y valoración.

## **Criterios institucionales**