



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TESIS DE GRADO

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
INTERNO PARA LA EMPRESA CONTRACHAPADOS DE ESMERALDAS S.A.
CODESA

PREVIO AL GRADO ACADÉMICO DE: MAESTRIA EN TALENTO HUMANO

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

AUTOR: Lic. KATTYA PAOLA HURTADO MEZA

ASESOR: Mg. MERCEDES SARRADE PELÁEZ

Esmeraldas – Ecuador

Febrero 2022

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención de título de Magister en Talento Humano

Autora

Lic. Katty Paola Hurtado Meza

Lector 1

Mg. Lorena Toledo Gutiérrez

Lector 2

Mg. Mirna Chichande Mora

Director de Tesis

Mg. Mercedes Sarrade Peláez

Esmeraldas, agosto 2022

Autoría

Yo, Kattya Paola Hurtado Meza, portador de la cédula de ciudadanía N.º 080194105-5, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi propia autoría, respetando las diferentes fuentes de información, realizando las debidas citas correspondientes.

KATTYA PAOLA HURTADO MEZA
CI.080194105-5

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada primero a Dios, que con su amor y bendiciones ha logrado mantenerme siempre en pie, luchando día a día, a mi hijo Iker Paolo Hurtado Meza que es mi vida y mi inspiración para superarme y salir adelante por él y para él.

Agradecimiento

En primera instancia agradezco a Dios padre todopoderoso por no fallarme en ningún momento de mi existencia, a la prestigiosa Universidad PUCESE por abrirme sus puertas, a mi tutora por brindarme sus bastos conocimientos y apoyo, a mis padres por ser los guías y pilares de mi vida, a mis hermanos por estar para mí en todo momento, a mi hijo por ser la motivación más grande para ser mejor y a mi pareja que es la que me acompaña día a día.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	14
Presentación del Tema	14
Planteamiento del Problema	15
Justificación	18
Objetivos	19
CAPÍTULO 1. MARCO TEORICO	20
Fundamentación teórico-conceptual	20
Antecedentes	32
Fundamentación Legal	38
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	40
Tipo de Estudio	40
Definición Conceptual y Operacionalización de Variables	41
Población y Muestra	42
Técnicas e Instrumentos	42
Análisis de Datos	46
CAPITULO 3. RESULTADOS	47
Diagnóstico	47
Beneficios de un plan de comunicación interna para la empresa contrachapados de esmeraldas S.A. CODESA	54
Plan De Comunicación Organizacional Interno Para La Empresa Contrachapados De Esmeralda S.A CODESA	58
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66

	7
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
REFERENCIAS	68

Índice de Figuras

Figura I. Pilares de la Teoría de Contingencia	21
Figura II Comunicación Vertical Descendente	48
Figura III. Comunicación vertical Ascendente	50
Figura IV Comunicación Horizontal	51
Figura V Barreras de la comunicación interna	53

Índice de Tablas

Tabla I Definición Conceptual y Operacionalización de Variables	41
Tabla II Comunicación Vertical Descendente	47
Tabla III Comunicación vertical Ascendente	49
Tabla IV Comunicación Horizontal	51
Tabla V. Barreras de la comunicación interna	52
Tabla VI. Comportamiento de los Eneatipos en el Ciclo de Tuckman	64

Resumen

En una sociedad donde la gran mayoría sufre limitaciones al expresar la manera de sentir o de tan solo opinar, es importante establecer formas de comunicación que permitan mantener una convivencia sana y respetuosa, sobre todo en el ámbito laboral. Es así que la investigadora evidenció un problema en una empresa local y tomó la decisión de desarrollar un Plan de Comunicación Organizacional Interno para la Empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA con la finalidad de direccionar correctamente el ambiente laboral en la empresa.

Así pues, debido a la importancia de la comunicación organizacional, el levantamiento de información respecto de la percepción de los empleados sobre el proceso de comunicación interno de la empresa antes mencionada, se estableció mediante una muestra de campo de 74 empleados activos y de mutuo acuerdo con la persona encargada de recolectar la información y por consiguiente plantear la posible solución e implementación estratégica para mejorar la comunicación laboral en la empresa.

Por otra parte, esta investigación se sustentó bajo un enfoque mixto, que analizó la información cuantitativa del comportamiento de las variables de estudio y realizó una evaluación reflexiva del proceso de comunicación de la empresa objeto de estudio. Así establecimos que la comunicación, no estaba fluyendo de manera vertical desde los jefes hacia sus trabajadores y viceversa, como debe ser, así como de manera horizontal entre los compañeros de trabajo. La investigación permitió evidenciar que si bien se han generado algunos lazos organizacionales que permiten evaluar el proceso de comunicación de manera positiva, de acuerdo a los resultados se pudo afirmar que es necesario trabajar en el desarrollo de los lazos comunicacionales orientados principalmente a estrechar la confianza y reafirmar el sentido de pertenencia

En este sentido, fue necesario tener en cuenta que el trabajo que se desarrolla en las empresas proviene de un grupo de seres humanos con características de personalidad diferentes, con diversas maneras de percibir su realidad y con manifestaciones de inteligencia emocional

variadas. Comprender la realidad del equipo de trabajo, la forma natural en la que se desarrollan y la forma en la que se comunican, llevó a la investigadora a proponer un plan de mejora con base en la aplicación del eneagrama como herramienta para mejorar la comunicación organizacional a partir del conocimiento de las personalidades, fortalezas y debilidades de los trabajadores, empezando por los líderes en pro de un mejor resultado en la gestión organizacional.

De los anterior, se concluyó la importancia y la necesidad de un plan de comunicación organizacional para una empresa y se planteó la innovación aplicando el eneagrama de personalidad como herramienta para trabajar con los equipos empresariales.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación interna, oportunidades de mejora, plan de comunicación.

Abstract

In a society where the vast majority suffer limitations when expressing the way they feel or just give their opinion, it is important to establish forms of communication that allow maintaining a healthy and respectful coexistence, especially in the workplace. Thus, the researcher found a problem in a local company and made the decision to develop an Internal Organizational Communication Plan for the Empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA with the purpose of correctly directing the work environment in the company.

Thus, due to the importance of organizational communication, the collection of information regarding the perception of employees about the internal communication process of the aforementioned company, was established through a field sample of 74 active employees and by mutual agreement. with the person in charge of collecting the information and therefore propose the possible solution and strategic implementation to improve labor communication in the company.

On the other hand, this research was based on a mixed approach, which analyzed the quantitative information on the behavior of the study variables and carried out a reflexive evaluation of the communication process of the company under study. Thus, we established that communication was not flowing vertically from the bosses to their workers and vice versa, as it should be, as well as horizontally between co-workers. The investigation made it possible to show that although some organizational ties have been generated that allow evaluating the communication process in a positive way, according to the results it was possible to affirm that it is necessary to work on the development of communicational ties oriented mainly to strengthen trust and reaffirm the sense of belonging

In this sense, it was necessary to take into account that the work carried out in companies comes from a group of human beings with different personality characteristics, with different ways of perceiving their reality and with varied manifestations of emotional intelligence. Understanding the reality of the work team, the natural way in which they

develop and the way they communicate, led the researcher to propose an improvement plan based on the application of the enneagram as a tool to improve organizational communication through starting from the knowledge of the personalities, strengths and weaknesses of the workers, starting with the leaders in favor of a better result in organizational management.

From the above, the importance and need of an organizational communication plan for a company was concluded and innovation was proposed by applying the personality enneagram as a tool to work with business teams.

Keywords: Organizational communication, internal communication, improvement opportunities, communication plan.

INTRODUCCIÓN

Presentación del Tema

La comunicación en la empresa es un factor fundamental para su buen funcionamiento y para el logro de los objetivos organizacionales. Cuando existen problemas de comunicación estos se proyectan en la productividad del negocio, por lo que la comunicación “es un mecanismo fundamental para conseguir que todos los miembros de la empresa encaminen sus actividades y orienten sus esfuerzos hacia la consecución de las mismas metas y objetivos, los de la organización” (Pineda, 2019, p.14).

“La importancia de la comunicación organizacional radica en las siguientes funciones: Afronta cambios y problemas inesperados con creatividad, Desarrolla políticas, procedimientos y normas para las actividades diarias. Ayuda a tener un mejor desarrollo de las relaciones interpersonales de los integrantes de la organización. Planifica y coordina las operaciones de la organización con base en los objetivos planteados. Brinda una cultura y clima laboral óptimo para los integrantes de la empresa. Desarrolla diversas estrategias para que los empleados se encuentren motivados, y a su vez, contempla sus necesidades para evitar el estrés laboral” (Universidad Latina, 2022, p.3).

Es así que la comunicación está presente en cada palabra, cada gesto, cada expresión, incluso en cada silencio; y con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación TIC, está presente en cada texto, cada emoji, cada mayúscula o minúscula que se escriba. Por lo tanto, bajo la premisa aristotélica de que el hombre es un ser social por naturaleza, es preciso afirmar que en todo momento y bajo cualquier circunstancia se está comunicando, puesto que las personas participan en una conversación “mediante el lenguaje verbal, corporal, e inclusive cuando no se tenga intención de comunicar, también se está comunicando” (Capillo, 2019).

En este sentido, el proceso de comunicación a nivel organizacional, cobra importancia por cuanto, de este depende el éxito o el fracaso de la empresa, las metas y las estrategias institucionales están ligadas a la efectividad en el intercambio de información entre sus

integrantes, principalmente de sus líderes, dado que ellos están comunicando con su estilo de liderazgo y de esta manera instituyen una filosofía de comunicación en su negocio, sin embargo, “en los últimos diez años las encuestas de opinión laboral han posicionado a la comunicación interna como uno de los problemas más serios que afectan al clima organizacional” (Riofrio, 2016).

Dado lo anterior, la investigadora, opta por realizar una evaluación diagnóstica de una compañía, con el fin de identificar, el punto de ruptura de la comunicación y los motivos por los cuales se está afectando el clima organizacional, identificando el estilo de comunicación de las directivas, los canales de comunicación que utilizan a nivel interno y el impacto que tiene el uso de dichos canales en el personal. Por lo que es preciso, identificar la forma de alinear el concepto de comunicación con la misión y la visión empresarial; por tal motivo, antes de analizar el entorno, es preciso observar la comunicación interna.

Nos referimos a la comunicación interna como el flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan en todas direcciones, en el seno de las organizaciones y que corresponde a algún responsable se encargue de organizar y promover adecuadamente ese flujo de información que circula por los canales internos de la institución (Melgarejo, 2017)

De esta manera, con el propósito de construir un enfoque de mejora, tendiente a fortalecer la planificación y la gestión en aras de que se vea reflejado en los sistemas administrativos y operativos y se unifique el mensaje institucional para evitar que cada individuo actúe de acuerdo a su propia interpretación, desenfocando su atención del objetivo común empresarial. “Por lo que hay que destacar la importancia de las relaciones individuales entre empleados y jefes frente a las relaciones colectivas de departamentos de la empresa y la cooperación entre directivos, altos mandos y trabajadores” (Valdivieso, 2011, p.38).

Planteamiento del Problema

La empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A., CODESA, abrió sus puertas para que la investigadora ingresara a realizar un estudio para identificar las necesidades en comunicación organizacional y plantear propuestas de mejora frente a los resultados que así lo requieran.

Con esta consideración, la investigadora, ingresa a la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, dedicada a la fabricación de hojas de madera para enchapado suficientemente delgadas para producir madera enchapada y tableros contrachapados, entre otros productos para dar inicio a esta investigación y aplicar un instrumento que permita identificar algún déficit que exista en la comunicación organizacional interna, debido a que esto origina conflictos en el personal, afecta el comportamiento laboral de cada trabajador y genera dificultades en su desempeño.

Una de las consecuencias que puede encontrarse una empresa por la mala comunicación o por la falta de ella es la existencia de rumores en la organización que pueden generar un malestar general en el clima. Ello puede provocar desmotivación, baja productividad, frecuencia de ausentismo, rotación de personal, etc. (Rus, 2016, p.26)

En este sentido, Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, al igual puede verse afectada y desconocer los efectos que tiene el proceso comunicativo entre sus trabajadores, sus líderes, desde la gerencia hacía cada una de las áreas, lo que puede estar afectando la empresa frente a los nuevos retos, puesto que la falta de estrategias comunicativas deriva en problemas tales como deficiencia en la ejecución de métodos internos, ineficaces relaciones interpersonales, baja autoestima; viéndose afectada la ocupación laboral y la práctica de las reglas dentro de la empresa.

Convertir esta lógica en una cultura que estimule este nuevo modo de hacer, disponiendo de espacios y procesos que faciliten la incorporación de nuevos hábitos y comportamientos, mejorará el desempeño de las organizaciones. Sin embargo, de nuevo muchas empresas aún no han tenido éxito en la implementación de sistemas que permitan la toma de decisiones en equipo de forma eficaz y eso continúa generando dificultades. (Sáenz, 2014, p.2)

Por lo anterior, es necesario ingresar a la empresa, verificar si han realizado algún avance en cuanto a tener un plan de comunicación interno y de no ser así poder plantearlo, debido a que la ausencia de este puede afectar el desempeño laboral, abriendo la puerta a la formulación de estrategias de mejora en los procesos que así lo requieran, puesto que, de no corregir estos fenómenos, se perjudicaría el rendimiento de los trabajadores, la producción empresarial y el crecimiento de la organización.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las

acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. (Díaz S, 2014, p.5)

Dado lo anterior, se evidencia la necesidad de que las empresas organicen su comunicación interna y optimicen los recursos que tienen para que la información fluya entre los diferentes niveles, lo que lleva a la investigadora a plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera puede colaborar un plan de comunicación interna al mejoramiento del clima organizacional de la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA?

Justificación

El motivo por el cual esta investigación se enfoca en mejorar la comunicación organizacional de Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, puesto que “es un pilar fundamental dentro del engagement de los empleados, pero para que se pueda dar este objetivo es necesario gestionar esta comunicación en torno a los trabajadores” (Rus, 2016, p. 14) y sería de gran apoyo para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa, su desempeño y productividad laboral. El diseño de estrategias de mejora en el área comunicacional permitirá robustecer el rendimiento de la entidad.

Por otra parte, los resultados de esta investigación servirán como guía para otras organizaciones que presenten problemas de comunicación similares a los de la entidad objeto de estudio, de tal manera que contribuirá con un soporte teórico y práctico para el sector industrial e incluso para cualquier institución que esté pasando por situaciones similares.

Asimismo, este proyecto aporta al desarrollo profesional de otros profesionales, por cuanto servirá como antecedente a futuras investigaciones que busquen implementar mejoras organizacionales en áreas concernientes al bienestar del talento humano, tendientes a conseguir una mejor productividad empresarial y su crecimiento en el largo plazo.

Objetivos

Objetivo general

Formular un Plan de Comunicación interno para la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional interna vertical ascendente y descendente y de la comunicación horizontal en la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA.

Identificar los beneficios de la implementación de un Plan de Comunicación interna para la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA.

Definir las estrategias a desarrollar en la compañía objeto de estudio con el fin de implementar un Plan de Comunicación interna para la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA.

CAPÍTULO 1. MARCO TEORICO

Fundamentación teórico-conceptual

Dada la importancia de la comunicación organizacional, debido a que favorece “las buenas relaciones entre los diversos niveles empresariales (verticales y horizontales) en la permanente búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuesto” (Ladino, 2017, p.85), se realizó la revisión de algunas teorías que apoyan esta investigación y constituyen el punto de partida para la formulación de un plan de mejora organizacional en Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA.

Modelo organizacional

En primera instancia, considerando la estructura de la empresa objeto de estudio y las prácticas de la gestión de la comunicación que aplican a nivel interno, se estima relevante contemplar el modelo organizacional de los tres vectores

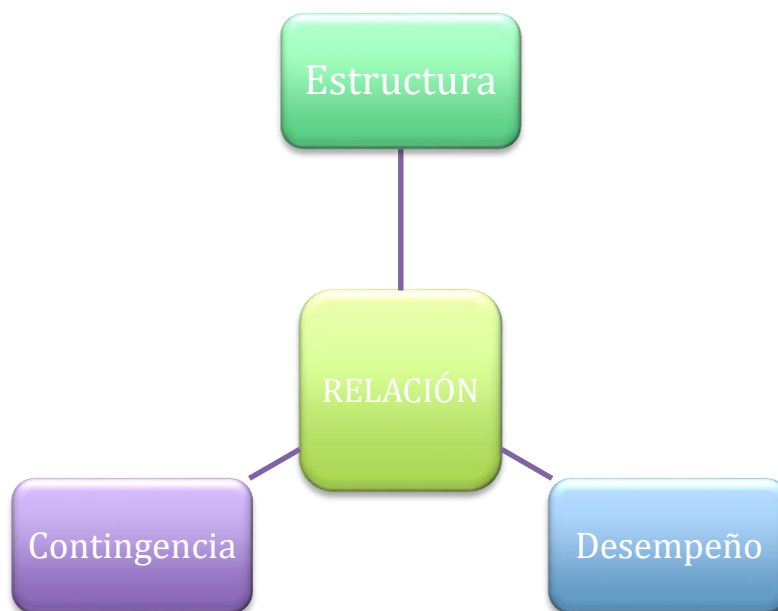
El sistema organizacional surge de la interrelación existente en tres dimensiones, llamadas vectores, y del entendimiento de estas relaciones surgen las mejores opciones estratégicas. Las dimensiones llamadas vectores del sistema organizacional se refieren a los aspectos de la misión, estructura organizacional y diseño de transformación o tipos de tecnología. (Hernández, 2017. p.24)

Dado a lo anterior y debido a que el problema organizacional que se aborda corresponde a la manera de comunicarse y de entablar relaciones al interior de la compañía, se aplican los principios del segundo vector, que corresponde a la Estructura Organizacional, puesto que permite relacionar los factores necesarios para que las comunicaciones internas fluyan de una manera organizada y flexible, abierta a la implementación de estrategias de mejora. “Este vector, es el sociotécnico, en el que los resultados finales individuales y de grupo se relacionan con el clima organizacional. Este vector está representado por las relaciones sociales existentes en la organización” p.25.

En segunda instancia, se considera la teoría de la Contingencia (Figura 1), debido a que invita a evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno. El mundo globalizado y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, presionan el crecimiento empresarial, por cuanto, toda empresa requiere adaptar su estructura a las mejoras de los sistemas disponibles no solo a nivel operativo sino también a nivel de talento, puesto que la manera de pensar y de relacionarse de los individuos ha cambiado y es la capacidad de adaptación a esos cambios, los que le permite a las empresas encontrar la mejor manera para construir relaciones laborales de éxito que redunden en mejores resultados empresariales.

Figura 1.

Pilares de la Teoría de Contingencia



Nota: *Autoría propia, con base en (Washington_B, 2013)*

La articulación de los factores relacionados en la Figura 1 le permite a la empresa comprender mejor la situación explícita que les compete y su relación con el liderazgo de sus directivos, su estructura organizacional, su sistema administrativo y las probabilidades de mejora con los recursos existentes, debido a que esta teoría “desconoce la existencia de una mejor

solución óptima y propone que para encontrar la solución más conveniente debemos atender a ciertos aspectos de la realidad, puesto que las facetas condicionantes (factores de contingencias) operan como restricciones del desempeño” (Washington B, 2013, p.22).

Para este caso, donde la comunicación, se determina como el conector de los demás componentes, se adaptan los procesos para dar solución al problema existente y el personal responde de manera coherente con su función dentro del sistema, pues “la expresión de los actores es una prioridad, no aceptan la burocracia no comunicante como punto común al enfoque” (Félix, 2014, p.200), sino que se conectan con la solución desde su contribución individual al cumplimiento del objetivo común.

Dando continuidad, esta investigación se apoya en la Cadena de Gestión, “esta perspectiva fue creada por el neoclásico Peter Drucker (1909-2005) y su sucesor Hermann Simon (1997), y comenzó cuestionando la racionalidad humana” (Félix, 2014, p.201). Además, le otorga un lugar relevante a la dirección empresarial, su liderazgo, sus decisiones, pues orienta la realidad de su negocio.

Los autores de esta visión asignan habilidades especiales para el administrador, que no se encuentran en otras escuelas de pensamiento. Una de ellas es precisamente la comunicación dentro de las organizaciones, otras, la decisión en condiciones de incertidumbre, y, por último, la planificación estratégica (Benoit, 1994). (Félix, 2014, p.201)

En este sentido y resaltando la importancia de la planificación estratégica, es necesario abordar un enfoque de gestión que permita diseñar e implementar mejoras con una estructura que se pueda aplicar de manera eficiente, esto se logra a partir de la concepción de círculos de calidad, cuyo origen se deriva de “la interacción entre el método estadístico estadounidense de Control de Calidad y prácticas organizativas japonesas” (ISO 9001, 2020) y cuenta con la participación de los trabajadores como principal insumo frente a la resolución de un problema específico.

Por otra parte, la Gestión Postindustrial, representada principalmente por “Ouchi, Peters y Waterman, y Archier Serieyx, Kanter” (Félix, 2014, p.202), se aplica a la comunicación organizacional desde la propuesta de la adaptabilidad por parte de la dirección, que asume una nueva visión y permite el cambio dentro de las instalaciones de la compañía en aras de obtener mejores beneficios empresariales, “refuerza la importancia de las empresas en el

desarrollo de las técnicas y de los métodos con la intención de la facilitación de la comunicación, asumiendo que el papel tradicional del ejecutivo debe adaptarse a este nuevo momento, por lo que cambia la visión de la dirección” (Félix, 2014, p.202). Cuando la dirección asume un nuevo rol, pasa a ser inspirador, a motivar al equipo, de tal manera que pone a disposición de sus empleados todas sus herramientas comunicativas y de la misma manera facilita la relación entre los integrantes de la empresa, creando redes de comunicación y enriqueciendo las relaciones interpersonales con su asertividad.

De esta manera, complementando las teorías relacionadas hasta el momento, es preciso mencionar los Enfoques Contemporáneos “Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) y Morrison (1997), son los teóricos más representativos como una nueva perspectiva de la comunicación, sobre todo basada en asuntos relacionados con la transmisión del conocimiento organizacional” (Félix, 2014, p. 202).

En este sentido, se puede afirmar que los diferentes enfoques han dado lugar a la evolución del proceso de comunicación, al igual que la manera de realizar los análisis organizacionales, así como la forma de gestionar los recursos de las empresas, principalmente el recurso humano, constituido por el talento que cada ser pone a disposición de la compañía.

Es así que el proceso de comunicación debe tener componentes de eficiencia y eficacia para ser efectivo y es por esto que revisa de manera conjunta a nivel interno y externo, en la comunicación con los trabajadores y con los clientes, sin perder de vista el enfoque de productividad empresarial, para dar cumplimiento a la visión institucional. Para lograrlo la comunicación se debe dar de manera integral.

Se presenta como un conjunto de varias áreas de la comunicación organizacional - externa, interna, institucional – que actúen de acuerdo con un plan y una estrategia globales, se complementan en sus diversidades y especificidades, lo que resulta en un efecto sinérgico, que es revelado en la Comunicación Organizacional en su conjunto. (Mateus, A., 2012) (Félix, 2014, p.203).

A esto se le conoce con el nombre de Comunicación integrada y en esta era tecnológica, donde el desarrollo de la tecnologías de la información y la comunicación ha dado lugar a nuevas formas de entablar relaciones, se amplía el concepto al entorno tecnológico organizacional, concibiendo el mismo mensaje institucional a través del uso de diferentes

herramientas tecnológicas, permitiendo que el mensaje se entregue en menor tiempo a todas las personas interesadas e integrando acciones de mejora y crecimiento a partir de la optimización de los procesos comunicativos.

El Eneagrama en las Organizaciones

Las organizaciones están conformadas por personas y cada una es un ser único con una personalidad diferente y una forma diferente de recibir la información y de transmitirla, así mismo cada trabajador tiene algo que aportar a la organización, a sus compañeros y a su vida misma con el desarrollo de su labor.

De allí radica la importancia del ser humano, su estudio y el propósito de integrar la psicología y la comprensión de su personalidad dentro del entorno laboral. En este sentido, un profesor de filosofía y científico “nacido en Bolivia y reconocido por el desarrollo del Proto análisis. Las teorías que él desarrolla sobre el Eneagrama de la Personalidad” (Castillo, 2020, p.9), abre la puerta al estudio del ser y permite que su teoría cobre fuerza y se expanda hasta ser aplicado en el entorno laboral.

El Eneagrama... es un modelo que permite tomar decisiones bien fundadas conforme a la personalidad de cada Eneatipo, pero también teniendo en cuenta la cultura organizacional, las expectativas de toma de decisiones de la empresa y la estructura de autoridad, además de otros factores relacionados con la decisión como pueden ser la urgencia, la complejidad o la resistencia al cambio. (Laborda, 2016, p.48)

En este sentido, teniendo en cuenta la importancia de la comunicación organizacional y el aporte que cada individuo realiza desde la esencia de su ser, se integran estas metodologías para formular el Plan de Comunicación para la empresa objeto de estudio.

Plan de comunicación

En el entorno empresarial, la comunicación es la encargada de relacionar a los seres humanos de cada área entre sí y con la dirección, además permite su relación con su puesto de trabajo y los recursos que le son asignados, en cumplimiento de las políticas organizacionales de comunicación.

Por lo tanto, el plan de comunicación es un elemento esencial en el establecimiento de la imagen del ente, como describe a continuación Nichols (1992): “Si se quiere

crear una nueva imagen de una organización y se pretende que esta tenga un cierto grado de consistencia, se deberá establecer un plan de comunicaciones desde el primer momento” (Naranjo, 2013, p.158).

Dado lo anterior, el plan de comunicación de una empresa cobra relevancia por la preeminencia de su contenido, es así que, inicialmente se debe establecer a través de un documento escrito que represente la identidad empresarial, su misión, su visión, sus objetivos, lo cual constituye la cultura empresarial y es precisamente esa cultura la que se socializa y se integra con la vida diaria dentro del ambiente laboral.

... el plan de comunicación es un documento escrito en el que se especifican los objetivos de comunicación a conseguir, cómo conseguirlos, a quién va dirigida la comunicación, el presupuesto disponible y el calendario anual. El plan de comunicación es necesario ya que sirve como hoja de ruta para la empresa, y permite ver, de un vistazo, todas las acciones que se van a desarrollar en el tiempo, junto a su inversión (Pérez, 2019).

La comunicación

La comunicación permite que se dé la relación entre los seres humanos, puede ser verbal o no verbal, de tal manera que, con cada gesto, con cada actitud, con cada mensaje escrito, es posible comunicar, es así que en cada expresión comunicativa se presenta a partir de un proceso estructurado, manifestado a través de un sistema en el que intervienen tres componentes.

Emisor/fuente/enunciador: inicia el proceso de comunicación, construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor.

Receptor: analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado (Espol, 2019, p.1).

Mensaje: De acuerdo con Helena Beristáin, un mensaje “es una cadena finita de señales producidas, mediante reglas precisas de combinación, a partir de un código dado”. (Santos, 2012, p.13)

Asimismo, para que el proceso de comunicación se presente, intervienen algunos elementos como el canal o medio por el cual se trasmite el mensaje. Éste puede ser una conversación, un medio escrito, electrónico, etc. No todos los canales poseen la misma capacidad para transmitir información (Espol, 2019, p.1) y el código o “conjunto limitado y moderadamente

extenso de signos que se combinen mediante ciertas reglas conocidas por quien envía el mensaje (Emisor) y quien lo recibe (Receptor)” (p.1), los cuales permiten que llegue el mensaje que se transmite.

De igual manera, existen otros elementos como el contexto o “conjunto de circunstancias en las cuales se produce la comunicación” (p.1), este permite que el contacto que se establece entre dos individuos se adecue a las condiciones de la situación o el lugar en el que se transmite el mensaje y por último existen elementos como el ruido que evitan su fácil comprensión.

El ruido es un perturbador, que parasita en diverso grado la señal durante su transmisión: “nieve” en la pantalla de TV, fritura o lloro en un disco, ruidos de interferencia en la radio, también la voz demasiado baja o cubierta por la música; en el plano visual puede ser una mancha sobre la pantalla, un cabello en el objetivo del proyector, o una falla de registro gráfico. También se debe considerar, muy especialmente, el ruido no técnico. Esto es, aquel que proviene del contexto psicosocial. Todos los elementos precedentes son considerados como ruidos que pueden, entonces, provenir del canal, del emisor, o del receptor, del mensaje, etcétera (Romero G., 2020, p.7)

Comunicación organizacional

Cuando el proceso de comunicación se da en el contexto organizacional, va más allá de una relación verbal e incluye otros componentes expresados a través de manuales o reglamentos que aportan a la cultura organizacional y facilita la comprensión del mensaje entre el emisor y el receptor. Por lo tanto, las empresas se enfrentan a un reto en la alineación de políticas incluyentes, para que sean asimiladas por todos los miembros que se relacionan al interior de ella.

Así, para Fernández (2009), la CO constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretrejen de tal modo que es muy difícil establecer fronteras. (Montoya, 2018, p. 785)

Con base en la definición anterior, plantea diversas formas de interacción empresarial, a través del tiempo se han generado diversos conceptos que orientan esta disciplina hacia el cumplimiento de las metas organizacionales con eficiencia, eficacia y calidad en los

resultados, implementando principios y estrategias comportamentales como parte de la construcción y transmisión de una cultura organizacional que motive a los trabajadores desde su ámbito de interacción como una guía para mejorar los niveles de imagen, credibilidad y confianza de estos hacia la empresa. Por lo que se considera necesario abordar algunas de estas posturas teóricas que definen la comunicación organizacional.

Rebeil y Montoya (2006); Nosnik, Rincón y Sierra (2005); y Rebeil (1998), citados por (Montoya, 2018) la entienden como aquella que se encarga de captar la contribución activa de todos aquellos que lo integran de manera práctica y tangible y “busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo” (p.785)

Para Andrade (2002), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p.786)

Dado lo anterior, se puede afirmar que para que la comunicación organizacional fluya, se requiere la participación de todos los miembros de la empresa desde la dirección hasta el área operativa o de servicios, de tal manera que se maneje un mismo lenguaje interno en todos los niveles y permita generar un orden a los procesos de producción, administración o ventas, implementando acciones de mejora en las diferentes dimensiones que componen este concepto: “la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)” (Montoya, 2018, p.785), es decir que de ella depende la imagen interna y externa de la institución.

Es así que, a toda organización le conviene utilizar las herramientas necesarias orientadas a mejorar su comunicación interna y externa con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos y evitar problemas en su productividad o administración por esta causa, debido a que la actuación de los miembros del equipo, se refleja en sus resultados.

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común.¹ Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar

sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. (Chiavenato, 2017, p.24)

Tipos de comunicación organizacional

Teniendo en cuenta que las organizaciones se enfrentan a los cambios generados por la presencia del virus SARS COV 2 y por los desarrollos y la innovación en las tecnologías de la información y la comunicación, el éxito de la comunicación en el entorno laboral debe evolucionar de tal manera que redunde en beneficios para las relaciones interpersonales entre los trabajadores o de los empleados con los clientes, reconociendo la primera bajo el concepto de comunicación organizacional interna y la segunda como comunicación organizacional externa.

- Comunicación organizacional interna

Respecto a la comunicación interna el autor Capriotti, en su libro *Branding Corporativo*, presenta su concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos la forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (Capriotti, 2009, p.39).

- Comunicación organizacional externa

La comunicación organizacional externa le permite a la compañía fidelizar a sus clientes a través del fortalecimiento de su imagen institucional, pues se llega al público objetivo siguiendo la política institucional, utilizando los medios de comunicación seleccionados para este fin y enfocando el mensaje, de acuerdo a los parámetros institucionales.

... las principales actividades en la comunicación externa deben ser la difusión de información de determinada empresa, la relación de las DIRCOM (de los profesionales en comunicación, encargados de mejorar la imagen de las empresas), con los medios, la elaboración de notas informativas o de prensa, comunicados y video noticias, lo que por si implica por parte del profesional un amplio dominio de los principales géneros periodísticos

como el artículo, la crónica, el reportaje y la entrevista. (Fernando Martín, 2010, p.163)
(Chala, Portillo, Reales, & Villareal, 2018, p.26)

- Tipos de comunicación interna:

Para que la comunicación organizacional interna prospere y se respire en el ambiente un clima organizacional propicio para todos, despertando el espíritu colaborativo de los trabajadores, aumentando la productividad, evitando que se presente una alta rotación de personal y otras consecuencias negativas que podrían ocasionar problemas para la entidad, es necesario identificar los tipos de comunicación interno y su importancia dentro de la organización.

En primer lugar, dentro de toda organización existen dos tipos de comunicación, la formal y la informal, la primera “se refiere a la comunicación oficial de la empresa. Son todos aquellos mensajes emitidos a través de los canales oficiales de la compañía” Lucas Marín. (citado de Kouss, 2005, p.25) y la comunicación informal que hace referencia al intercambio de información de manera no oficial y “complementa la información formal que no se encuentra planificada. Se encuentra en las relaciones sociales entre el equipo que integra la organización y es espontanea” (p.25) (Chala, Portillo, Reales, & Villareal, 2018, p.32)

Además, dentro de la comunicación formal se pueden identificar otros tipos a saber: “comunicación descendente, horizontal, ascendente y transversal o entrecruzada”. Lucas Marín. (citado de Kouss, 2005, p.25), en función de las características y funcionalidad dentro de la compañía.

En cuanto a la comunicación descendente, Carretón (2007) citado por (Chala, Portillo, Reales, & Villareal, 2018, p.32), menciona, “es el tipo de comunicación considerado como natural a la hora de transmitir información en una organización por el carácter piramidal de las empresas. Nace de la alta dirección y viaja de forma vertical hacia los niveles más bajos” (p.38).

Por otra parte, la comunicación horizontal “es la que nace en la base de la empresa, y se dirige a los miembros del equipo directivo. Gracias a este tipo comunicación los públicos internos participan de forma activa en la empresa.”. Lucas Marín (citado de Kouss, 2005, p.27), esta fluye involucrando a las demás personas que se encuentran en el mismo nivel, para que se

dé, compromete la coordinación de la información que se transmite en rangos similares de la organización.

Por su parte, la comunicación transversal, “se da entre personas que ocupan diferentes posiciones jerárquicas, fluyendo entre los miembros de la organización que se encuentran en diferentes niveles y departamentos. Permite una puesta en común tanto de puntos de vista como de informaciones e ideas”. Lucas Marín (citado de Kouss, 2005, p.28). A partir de la comunicación transversal es posible fomentar la colaboración entre los diferentes miembros de la institución y apoya las diversas estrategias de la empresa para facilitar el desarrollo del negocio en diferentes entornos.

Asimismo, en el proceso de comunicación, se encuentra la relación vertical, la cual puede ser de tipo ascendente, dada de un nivel inferior de la organización a un nivel superior y la de tipo descendente, la cual parte de la dirección hacia los otros niveles jerárquicos de la compañía, para compartir las directrices y las políticas que guían la actuación de los trabajadores.

En este sentido, vale aclarar que el trabajo empresarial requiere el desarrollo de las competencias comunicativas que incentiven los dos procesos, tanto el ascendente como el descendente, debido a que son fuente de fomento de la creatividad y de la proactividad individual. Por su parte, la comunicación ascendente, motiva el crecimiento de los trabajadores y forja una sana retroalimentación de los trabajadores hacia el empleador o su jefe inmediato, y “es consecuencia de una buena relación entre directivos y trabajadores” (HRD Global Solutions, 2021), de lo contrario, los trabajadores se pueden ver tentados a cambiar la información que entregan a sus jefes, debido a posibles consecuencias negativas para ellos o por simple olvido, lo cual afectaría las decisiones estratégicas de la compañía.

Al no haber una buena comunicación ascendente, por falta de confianza o liderazgo en la comunicación descendente, los trabajadores pueden incurrir en errores como las críticas, la falta de sinceridad, el trabajo mal hecho. Así como también pueden entorpecer el trabajo en equipo y fracturar los objetivos hacia donde se dirige la empresa (HRD Global Solutions, 2021).

Por su parte, la comunicación vertical descendente les permite a los directivos “transmitir conocimientos, proponer metas, delegar responsabilidades, ayudar en el crecimiento personal

y profesional de cada trabajador, y corregirlo cuando haga falta. Pero para que haya una buena comunicación hace falta tomar en cuenta dos aspectos esenciales: liderazgo y confianza” (HRD Global Solutions, 2021).

En cuanto al liderazgo, parte de la dirección y del desarrollo de las habilidades blandas del personal ubicado en cargos directivos, lo cual redundará en la unificación de la información en todos los niveles organizacionales, debido a que, sus iniciativas se transmiten de manera eficaz y los objetivos estratégicos son comprendidos, lo que genera una mayor probabilidad de cumplimiento, debido a que los trabajadores se apropian de la cultura empresarial y se desarrolla su proactividad a favor del crecimiento empresarial. “Si las personas que ocupan puestos directivos no dan buen ejemplo, no se comunican de manera clara, será difícil hablar de una buena comunicación” (HRD Global Solutions, 2021) y no estarán en capacidad de generar confianza, entendida como el compromiso y la seguridad de realizar una actividad empresarial, “permite que cada quien cumpla su tarea, además de fomentar la creatividad, la seguridad y la responsabilidad de cada trabajador” (HRD Global Solutions, 2021).

- Barreras de comunicación

De otro lado, se encuentran las barreras de comunicación que interfieren en la transmisión y/o la recepción del mensaje, “a veces ocurre que estas interferencias son sutiles y no tienen que ver con el tono de voz ni con lo que se dice mediante el lenguaje verbal o no verbal, sino con la forma en que se expresan” (Ronceros & Prado, 2015, p.23), ya sea a través de los silencios o las frases inconclusas, para lo cual es posible elegir el camino de la conciliación que le permita a la persona expresar su inconformidad o situación que genera interferencia en el mensaje, aclarando a través de preguntas o respuestas explicativas el contenido que no se había revelado inicialmente.

Estas interferencias, fomentadas tanto conscientes como inconscientemente, son las que hacen que una persona termine reprochándose su actitud, aislándose, o lo que es peor, lastimada psicológica y emocionalmente. Asimismo, es habitual que la gente no se comunique con eficacia porque solo sabe usar el lenguaje indirecto y no expresa sus ideas directamente. (Ronceros & Prado, 2015, p.23).

También existen barreras físicas, relacionadas con las diferentes circunstancias en las que se produce la comunicación, tales como ruido, iluminación, deficiencia de medios que permitan la transmisión del mensaje como un micrófono, en caso de tener que transmitir el mensaje en

un gran auditorio, por ejemplo, otras de tipo administrativo. Ronceros & Prado (2015) indican que “Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales” (p.23) y pueden generar pérdidas importantes a nivel empresarial y otras ordenes psicológico, que se puede presentar tanto en el emisor como en el receptor, “ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice” (p.23).

Ronceros & Prado (2015) también mencionan las barreras fisiológicas son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales.). Por ejemplo, de esta barrera podría ser el de un trabajador y que llegue alguna persona a pedirle información y no la puede dar bien porque tenga alguna incapacidad como el que no escuche o que no pueda ver (p.24).

Antecedentes

Existen diversas investigaciones que aportan a este proyecto, pues han considerado desde diferentes puntos de vista la comunicación organizacional, su importancia y la manera de abordar algunas problemáticas propias de esta disciplina.

En primer lugar, Gómez & Simón (2016) en su investigación sobre La Comunicación menciona los diferentes elementos que coexisten en toda comunicación y aclara que “No se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor). Para que se logre la comunicación entre dos personas, se tiene que dar un intercambio mutuo” (p.5). Este estudio introduce a la investigación sobre comunicación y la importancia de que este proceso fluya y sea comprensible el mensaje entre los interlocutores y/o participantes.

Por otra parte, Demera (2016) presenta su tesis ‘Análisis de la cultura organizacional de la PUCESE, como estrategia de la gestión administrativa’, cuyo objetivo consistió en “analizar y diagnosticar la cultura organizacional de la PUCESE como estrategia administrativa de gestión” p. 30. Para el desarrollo del objetivo, la autora realizó un profundo análisis y seleccionó y aplicó la encuesta presentada en el modelo propuesto de Denison, tanto al personal docente, independiente de su tiempo de labor, así como al personal administrativo y el de servicios.

Esta investigación permitió profundizar en la vida de cada uno de los seres humanos que participaron, reconociendo la influencia de sus creencias o valores en la manera de generar la interacción con sus compañeros de trabajo, así como los factores de tipo económico, político o social y su respuesta frente a un cambio de las condiciones que describen su entorno. Lo anterior se expresó en resultados orientados hacia la adaptabilidad y evidenció la necesidad de trabajar en los valores individuales y grupales para el fortalecimiento empresarial, respecto a la adaptabilidad. En cuanto a los resultados de esta investigación, “se observa una mayor orientación hacia la estabilidad y el foco interno organizacional” (p.20).

Lo anterior, lo respalda (Pineda, 2019), teniendo en cuenta la importancia que tiene la comunicación para el funcionamiento de la empresa y para el cumplimiento de sus objetivos, debido a que los problemas comunicativos afectan el cumplimiento de la misión y visión organizacional, ya que, un proceso de comunicación efectivo “es un mecanismo fundamental para conseguir que todos los miembros de la empresa encaminen sus actividades y orienten sus esfuerzos hacia la consecución de las mismas metas y objetivos, los de la organización” (p.14).

También, se considera la tesis de Flores (2019), denominada Diagnóstico del clima organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE) es una institución que mantiene interés por conocer la satisfacción de sus trabajadores y evaluar su clima organizacional. La retroalimentación de los resultados de un estudio previo brindó a los directivos información valiosa acerca de las fortalezas y debilidades de la organización e impulsó un plan de acciones en búsqueda de mejores resultados, por tal razón, las autoridades facilitaron sus recursos haciendo posible la realización de este estudio. (Flores, 2019, p.18)

La autora, utilizando una metodología descriptiva identificó microclimas, que en algunos casos pueden ser positivos y en otros negativos, dependiendo de la habilidad de las personas para el desarrollo de competencias blandas como la comunicación efectiva o la inteligencia emocional, que, de no saberse manejar, a pesar de contar con un ambiente general óptimo, en algunas áreas se pueden evidenciar factores negativos.

Durante el análisis se identificaron diversas dimensiones en riesgo, la principal, en relación con la compensación y reconocimiento, presentes en áreas administrativas, mientras para el

personal docente, se evidencia riesgo en las dimensiones asociadas a la comunicación, mejora y cambio, condiciones de trabajo y normatividad. A pesar de estos resultados, la empresa ha trabajado en pro de la mejora en estos aspectos, logrando disminuir el riesgo presente, “en los últimos cinco años ha conseguido disminuir el número de dimensiones en “riesgo”, pese a ello debe estar consciente que el personal docente es quien tiene mayor insatisfacción y su participación es del 55,9% del total de la población” (Flores, 2019, p.18).

Así mismo, se consulta y analiza la investigación de (Laborda, 2016), quien refiere diversos casos de éxito en los que se aplica el eneagrama como herramienta para mejorar los procesos de comunicación debido a que las personas se conocen y reconocen las diferencias en la percepción de la información que tiene cada individuo, por lo tanto, desde el conocimiento y la aceptación de su propia esencia, es posible mejorar y crecer a nivel empresarial.

El Eneagrama es la herramienta actual más potente para desarrollar la inteligencia emocional, a través del autoconocimiento y la comprensión de cómo es uno mismo y cómo son los demás, para lograr unas relaciones más sanas y naturales. Para ello, esta herramienta plantea nueve estrategias para desenvolverse en el mundo que nacen de las motivaciones internas más profundas de cada persona. (Laborda, 2016, p.15)

Dado lo anterior, en el mundo empresarial se requieren personas enfocadas orientadas al cumplimiento de los resultados, para lo cual se requiere reducir las barreras en la comunicación, incrementar la confianza y conocer la esencia de cada ser humano con el fin de disminuir las equivocaciones e incrementar la confianza y la motivación de los trabajadores.

Por su parte, (Romero G., 2020), realiza el trabajo de titulación denominado ‘Análisis de la comunicación organizacional interna en el área administrativa de Autoridad Portuaria de Esmeraldas Año 2020’. Este estudio cuantitativo, se elaboró a partir de una muestra representativa del personal administrativo, perteneciente a los departamentos de planificación, talento humano, financiero, atención al cliente, comunicación social y unidad de compras públicas de la empresa y aplicando una encuesta diseñada utilizando la escala de Likert, midió la comunicación interna organizacional de acuerdo con las siguientes dimensiones y subdimensiones: comunicación interna vertical, comunicación interna vertical ascendente y descendente, comunicación interna horizontal y las barreras de la comunicación en todas sus dimensiones. Los resultados de este estudio permitieron evidenciar que la

comunicación interna en el área administrativa de APE presenta una aceptación favorable por parte de los colaboradores de cada departamento, a pesar de presentar algunas observaciones en las cuales la información que se transmite no siempre es bien recibida o aceptada por los receptores, ya sea en comunicación ascendente o descendente.

En este sentido, se pudo concluir que “en ocasiones la comunicación se ve afectada por muros al momento de entender y comprender órdenes y asignaciones, esto debido en gran medida a las diferencias y malas interpretaciones de la información”(p.8), situación que se presenta tanto en la comunicación vertical como en la horizontal, lo que permite implementar mejoras a nivel de comunicación interna con el fin de solucionar esas situaciones particulares que “entorpecen la comunicación conocidos como barreras de la comunicación, que en la gran mayoría son diferencias al interpretar una misma información, lo que ocurre por las diferentes culturas y niveles de conocimiento que poseen los miembros de una organización”(Romero G., 2020, p.8).

Por otra parte, la autora señala que gracias a la efectividad que se presenta frecuentemente en el proceso de la comunicación, “los colaboradores manifiestan tener confianza para hacer partícipes de la información a sus jefes inmediatos” (p.29), sin embargo, en situaciones en las que se presenta algún problema, tiende a fallar la comunicación vertical ascendente, lo cual podría significar la necesidad de un trabajo de liderazgo al interior de la empresa. “en cuanto a la comunicación vertical descendente manifiestan un alto grado de satisfacción con la forma y canales de comunicación que utilizan los superiores inmediatos para transmitir la información a los niveles inferiores” (Romero G., 2020, p.29).

Finalmente, esta investigación menciona en cuanto a la comunicación horizontal, en los resultados del instrumento, se evidencia que existe trabajo en equipo, lo que les permite trabajar de manera colaborativa en pro del cumplimiento de las metas organizacionales.

En segundo lugar, se toma como referencia, la investigación desarrollada por (Chere, 2021), denominada ‘Importancia De La Comunicación Institucional En El Gobierno Autónomo Descentralizado Del Municipio Del Cantón Esmeraldas (Gadmce)’

La Comunicación Institucional, en sentido interno, es la encargada de construir la misión, visión objetivos de la institución para después socializarla con todo el personal que trabaja en la organización, mientras que, para afuera, busca irradiar

credibilidad, demostrando relevancia, motivación y empatía, a través de la imagen corporativa. La comunicación de una institución pública es la responsable de asegurar que la opinión pública y la sociedad estén enteradas, permanentemente, de las decisiones sobre la institución, ya que, en el marco democrático, las actividades y/o acciones que realice la administración, serán de conocimiento de toda la ciudadanía. (Chere, 2021, p.15)

Por tratarse de una empresa pública, el reflejo de la comunicación interna, se externaliza a los habitantes, por lo que sus procesos deben adaptarse a las necesidades de la población. Es aquí donde cobran importancia el fortalecimiento de la planificación sobre comunicación y de la identidad empresarial que se manifiesta a partir de cada actitud, cada palabra y cada decisión que se tome. “La gestión de identidades recurre a muchas disciplinas entre las que se evidencian: • La estrategia empresarial • La comunicación corporativa • El comportamiento organizacional • Las relaciones públicas • El diseño” (Chere, 2021, p.15)

De acuerdo a esta investigación, la autora afirma que “las relaciones interpersonales son aquellas que se establecen entre dos o más personas; estas asociaciones se pueden basar en emociones, sentimientos o actividades sociales, entre otros” (p.17). Para que se produzcan estas relaciones, se requiere la comunicación, pues es la interacción de los seres humanos, la que origina la transmisión de los diferentes mensajes haciendo uso de diferentes canales de comunicación y así se proyecta la imagen institucional que es el medio donde los trabajadores se desarrollan y esta situación se proyecta a la sociedad y se puede interpretar como una necesidad del ser humano, por lo que es necesario realizar un esfuerzo para lograr una manera de comunicación que sea correcta.

Ahora, en este mundo globalizado, en el que las barreras físicas se disipan antes el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, cobra valor el aporte de Lawler, Bradford, & Cohen, (1998), cuando afirma que “en los actuales momentos, algunos profesionales de la comunicación institucional u organizacional (existen diferencias no solamente semánticas, sino conceptuales) han enunciado nuevas perspectivas teóricas como posibles opciones a las estructuras jerárquicas y/ burocráticas” (Chere, 2021, p.20) y son las nuevas perspectivas las que abren las puertas a nuevas propuestas teóricas que nacen con el nuevo siglo.

Por lo tanto, la autora cita a Varona, (2007), que plantea propuestas de este orden a partir de “teorías para el Siglo XXI y la Democratización de las Empresas” (p.20), con el fin de dar respuesta a diversos interrogantes organizacionales.

¿Cuáles son las maneras de organizarse y que mejor han respondido a las necesidades de quienes trabajan hoy en día?, ¿Cuáles son los pros y los contras de la presencia de la mujer en estos menesteres?, ¿Cómo pueden los empleados han podido alcanzar sus objetivos personales al mismo tiempo que sirven a los objetivos de la empresa?, ¿Cuáles son las maneras de mantener comunicaciones más eficientes en una empresa? (Chere, 2021, p.20)

Es así que, la respuesta a estos interrogantes, empiezan por desarrollar una planeación en comunicación efectiva que obedezcan a los nuevos retos de una sociedad globalizada. De acuerdo con Ferris G., (2000), la autora menciona que el reto para una organización productiva, depende de una orden laboral “que dé poderío a los individuos y sostengan, al mismo tiempo, las prácticas organización y comunicación que sostengan un balance entre el ambiente|las familias y el trabajo” (Chere, 2021, p.20), con el fin de generar un equilibrio natural que permita la disposición de los trabajadores en el desarrollo de su labor.

Para eso se requiere de una comunicación fluida, que se transmita de manera natural en todos los sentidos, entendiendo lo expuesto por Joseph G. (2008), citado por la autora, cuando afirma que “una mala comunicación dentro del equipo de trabajo puede llegar a tener consecuencias graves para la compañía, tales como la pérdida de dinero, bajo rendimiento de los empleados o un malestar generalizado” (p.21). Lo cual depende en gran medida de la estructura laboral, tanto en número de trabajadores como en su organización funcional, de tal manera que se pueda comunicar oportunamente la misma información en todos los niveles organizacionales, sin distorsiones o cambios en el mensaje inicial.

Lo anterior, evitando que se presente una comunicación deficiente, debido a que cuando esta se presenta en el ámbito laboral “puede llegar a transformarse en un problema grave para la compañía, repercutiendo en pérdidas de dinero, incumplimiento de compromisos establecidos por el equipo o malestar entre los miembros de la organización” (p.20). Es así que la autora plantea algunos aspectos que reforzarán la comunicación organizacional, como son, el conocimiento de la misión y la visión institucional y capacitar al personal en esta competencia blanda que es de orden vital para cualquier compañía.

Para finalizar, se toma como referente la investigación de Riso & Hudson (2017) en su libro *la Sabiduría del Eneagrama*, analizan diferentes casos de éxito a través de la aplicación de esta metodología, debido a que a partir de la descripción psicológica del ser humano se pueden lograr cambios en la manera de actuar y resultados a nivel personal, familiar, profesional y empresarial. “La palabra enea-grama, del griego ennea, «nueve», y grammos, «figura», significa «figura de nueve puntas»” (p.9).

Fundamentación Legal

El marco legal se establece en primer lugar tomando como referencia la Constitución Política de Ecuador, puesto que es la norma suprema de la que se derivan los demás ordenamientos jurídicos y responde a las necesidades de los ecuatorianos, por lo que contiene la visión funcional de la nación.

Art. 16. de la Constitución del Ecuador - Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: 1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos. (Gobierno de Ecuador, 1822)

Por otra parte, la Ley Orgánica de Comunicación, partiendo de la premisa que la comunicación es un derecho y se articula con la constitución nacional con el fin de “desarrollar, proteger y regular, en el ámbito administrativo, el ejercicio de los derechos a la comunicación establecidos constitucionalmente” (Artículo 1, 2013), como una puesta por integrar el sector comunitario y garantizar que los derechos de los ciudadanos ecuatorianos en diferentes aspectos de la comunicación sean respetados.

Además, en su Art. 17. Derecho a la libertad de expresión y opinión. – “Todas las personas tienen derecho a expresarse y opinar libremente de cualquier forma y por cualquier medio, y serán responsables por sus expresiones de acuerdo a la ley”, relevante por cuanto en las empresas se aprecia una integración de culturas, opiniones y saberes que requieren afirmarse en la comunicación como derecho, pero también como un deber en el que se respeten las diferencias con el otro, por lo que destaca la responsabilidad individual por sus diversas expresiones personales.

Por otra parte, el respeto por el derecho a la comunicación y su articulación dentro del escenario laboral, se complementa con la Normatividad de Erradicación de la Discriminación en el Ámbito Laboral, creada con el objeto de “establecer regulaciones que permitan el acceso a los procesos de selección de personal en igualdad de condiciones, así como garantizar la igualdad y no discriminación en el ámbito laboral, estableciendo mecanismos de prevención de riesgos psicosociales” (Acuerdo Ministerial 82, 2017).

Dado lo anterior, la empresa tiene la responsabilidad de reducir los riesgos que se puedan presentar a nivel psicosocial; entre ellos se contemplan, las relaciones en el trabajo, debido a que pueden generar enfermedades derivadas de situaciones conexas, tales como el estrés o los problemas cardiovasculares, entre otros.

En este sentido, el acuerdo 82, en su artículo 16, resalta su aplicabilidad frente varias situaciones a saber, como la desvalorización de habilidades, divulgación de la intimidad, la segregación ocupacional. También ocurre que se asignan tareas sin tener en cuenta la formación o experiencia para presionar la renuncia del trabajador, la discriminación de cualquier forma, limitar la libertad de expresión o agredir de manera verbal, finalmente “determinar dentro del área laboral, espacios exclusivos que señalen evidente diferenciación injustificada y discriminatoria en el uso de servicios higiénicos, comedores, salas recreacionales, espacios de reunión, ascensores, etc.” (Acuerdo Ministerial 82, 2017).

Este Acuerdo Ministerial, se aplica como mecanismo para garantizar el derecho de los trabajadores dentro del entorno laboral, con el fin de evitar una discriminación de cualquier tipo y proteger a los trabajadores y erradicar la agresión que se pueda generar durante el tiempo de trabajo.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo, la investigadora realiza este análisis, utilizando un enfoque mixto, entendido como el “conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernandez S, p.565), que para este caso, analiza la información cuantitativa del comportamiento de las variables de estudio y realiza una evaluación reflexiva del proceso de comunicación de la empresa objeto de estudio.

Tipo de Estudio

La metodología de estudio es de tipo descriptivo, debido a que, “muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio(...) Este tipo de investigación se soporta en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal, 2010, p.113). Para este caso, se realiza una encuesta al personal de la empresa, principalmente a los líderes, los cuales quedarán registrados, con el fin de realizar propuestas, tendientes a mejorar los procesos de comunicación laboral.

Por otra parte, esta investigación es de corte transversal, debido a que “se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (Bernal, 2010, p.118). Tal como se realizará la recolección de información en el presente estudio, puesto que la entrevista y la lista de chequeo se aplicarán en el momento actual y a partir de allí se realizará el análisis y la propuesta de mejora.

Definición Conceptual y Operacionalización de Variables

Tabla I *Definición Conceptual y Operacionalización de Variables*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Plan de comunicación (interna)	Comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos la forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (Capriotti, 2009, p. 39).	Consultar bibliografía		
		Marco teórico		Reuniones Intranet
		Diseño de la investigación	Comunicación horizontal	Asamblea de trabajadores
		Encuesta	Comunicación vertical	Información desde las autoridades
		Cuestionario	Ascendente Descendente	Información distorsionada
		Tabulación de los cuestionarios	Barreras de comunicación	Falta de información oportuna

Nota: Elaboración propia Sept-2021

Población y Muestra

La población son los directivos y empleados de la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA que laboran dentro de las instalaciones, se determina una muestra a partir del tamaño de la población, “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población..., se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población” (Hernandez_Sampieri, 2018, p.176), la gerencia reportó un total de 90 empleados, por cuanto se encuestará a 74 de ellos, de acuerdo a la aplicación de la fórmula para conocer el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población $n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$, donde:

N : es el tamaño de la población

Z : es la constante que corresponde al nivel de confianza asignado.

p : población de trabajadores que cumplen con la característica de estudio.

q : población de trabajadores que no cumplen con la característica de estudio.

n : tamaño de la muestra, es decir, número de trabajadores a encuestar.

e : límite aceptable de error muestral

Para el caso de estudio, se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error de 5%, obteniendo un tamaño de muestra de 74 individuos.

Técnicas e Instrumentos

La técnica a utilizar es la encuesta, que de acuerdo a (Hernandez_Sampieri, 2018) permite recoger los datos, procesarlos y analizarlos para utilizarlos en la producción de un informe. En este caso, la encuesta será aplicada al total de los trabajadores de la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA y a sus directivos a través del uso de un cuestionario que obra como instrumento, “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)” (Hernandez_Sampieri, 2018).

El objetivo de aplicar esta encuesta se centra en determinar la percepción de los trabajadores de la compañía objeto de estudio respecto a la comunicación organizacional interna, se diseñó con preguntas cerradas en escala valorativa para proteger la privacidad de la información que los participantes proporcionen.

Cuestionario

El cuestionario utilizado en este análisis se obtuvo de la investigación realizada por Gabriela Monserrate Romero Barberán, para obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas en el año 2020, debido a que, de acuerdo al objetivo de la investigación y el tema de estudio, es posible obtener los resultados a partir de la aplicación de este cuestionario.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad marcando con una (X) en el casillero correspondiente a su percepción, de acuerdo a la siguiente escala valorativa:

Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4	3	2	1

No	Pregunta	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.				
2	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.				
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Organización.				

4	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo.				
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.				
6	La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) me llega a través de mi superior inmediato.				
7	La información relacionada con Resultados Financieros de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.				
9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.				
10	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.				
11	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.				
12	La información relacionada con nuevos negocios, y servicios de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
13	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.				
14	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo				
15	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.				
16	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.				

17	La información relacionada con campañas comerciales de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.				
18	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.				
19	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.				
20	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.				
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato				
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato				
23	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.				
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.				
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación				
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.				
27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.				
28	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.				

29	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.				
30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.				
31	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras.				
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.				
33	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior Inmediato				
34	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.				

Nota: Encuesta obtenida de (Romero, Análisis de la comunicación organizacional interna en el área administrativa de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, 2020, p.34)

Análisis de Datos

Por otra parte, esta investigación es de corte transversal, debido a que “se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (Bernal, 2010, p.118). Tal como se realizará la recolección de información en el presente estudio, puesto que la entrevista se aplicará en el momento actual y a partir de allí se realizará el análisis y la propuesta de mejora.

CAPITULO 3. RESULTADOS

Diagnóstico

Se aplicó el instrumento a 74 trabajadores de la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, ubicados en diferentes cargos, tanto directivos como operativos. Los datos se clasificaron en tres tablas con sus respectivas gráficas, obtenidas del promedio de los resultados descritos en cada tabla, las cuales se clasificaron de acuerdo al tipo de comunicación que se estaba evaluando, por lo que se obtuvieron resultados de la comunicación interna, presentados a partir de la comunicación vertical descendente, la comunicación vertical ascendente y la comunicación horizontal.

Con base en esto, se dio inicio al análisis a partir de los resultados de la comunicación vertical descendente relacionados en la tabla II.

Tabla II

Comunicación Vertical Descendente

No	Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
P1	39	52,70%	33	44,59%	2	2,70%	0	0,00%
P5	33	44,59%	24	32,43%	15	20,27%	2	2,70%
P6	32	43,24%	23	31,08%	17	22,97%	2	2,70%
P7	25	33,78%	19	25,68%	24	32,43%	6	8,11%
P8	30	40,54%	28	37,84%	7	9,46%	9	12,16%
P12	20	27,03%	32	43,24%	18	24,32%	4	5,41%
P16	42	56,76%	24	32,43%	7	9,46%	1	1,35%
P17	29	39,19%	16	21,62%	27	36,49%	2	2,70%
P22	34	45,95%	29	39,19%	7	9,46%	4	5,41%
P27	36	48,65%	23	31,08%	11	14,86%	4	5,41%
P32	28	37,84%	34	45,95%	6	8,11%	6	8,11%
P33	18	24,32%	29	39,19%	16	21,62%	11	14,86%
P34	24	32,43%	26	35,14%	12	16,22%	12	16,22%

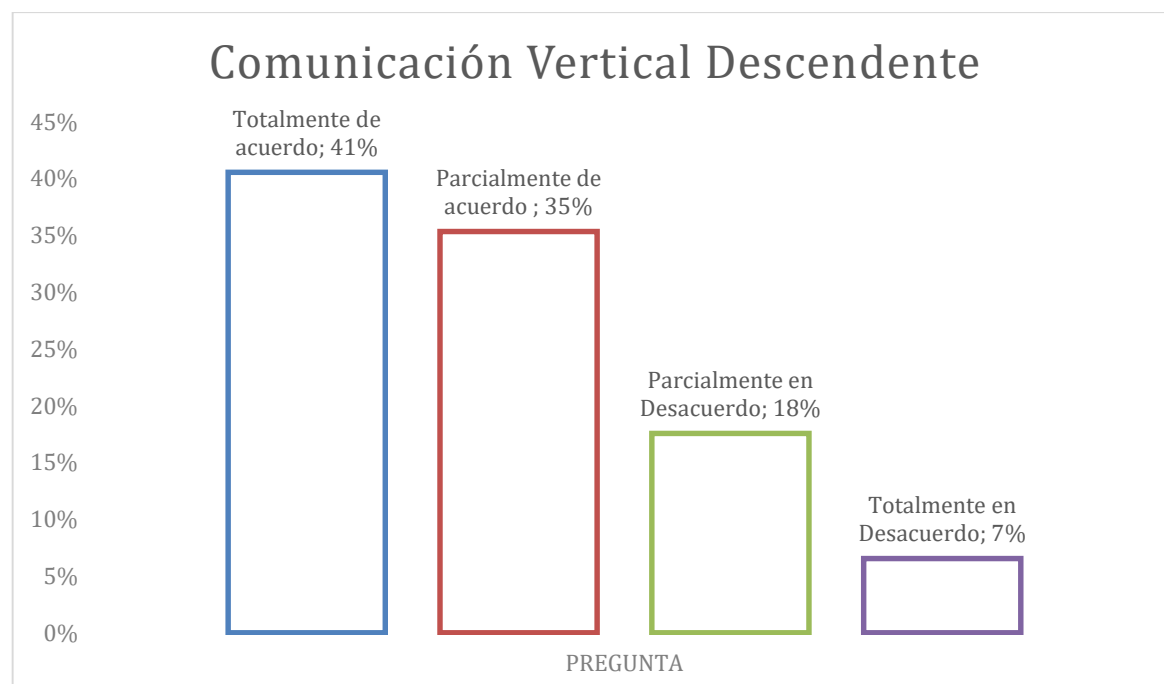
Nota: Autoría propia, a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta (feb – 2022)

De acuerdo con los resultados, se puede inferir que, en términos generales, la comunicación interna es percibida en su mayoría como comprensible, donde existe un superior que informa a su grupo de trabajadores sobre las novedades de la empresa, así como la información relacionada con instrucciones operativas de la Organización, puesto que, en promedio un 45% de los trabajadores de la empresa se encuentran totalmente de acuerdo con estas afirmaciones y un 35 % están parcialmente de acuerdo. Sin embargo, no se puede ignorar que un 25% de los trabajadores se encuentran parcial o totalmente en desacuerdo, por lo que se tiene un margen de acción para implementar estrategias de mejora tendientes a reducir estos indicadores y que permita llevar al 35% de los que se encuentran parcialmente de acuerdo a un estado de aceptación total (Figura 2).

Por otra parte, el 40,54% de los trabajadores no recibe la información financiera de la organización a través de su superior y el 39,49 percibe que la información sobre campañas publicitarias tampoco es informada por su jefe.

Figura 2

Comunicación Vertical Descendente



Nota: Autoría propia, a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta (feb – 2022)

Dados los resultados y con base en la investigación de Francisco & Pardo, (2009) en la que resaltan la importancia de la comunicación vertical y la gestión empresarial en este sentido, los autores destacan que “muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación vertical podrían evitarse recurriendo a mecanismos de feedback previamente probados” (Francisco & Pardo, 2009, p.154). Es decir que para tener dentro de la organización con una comunicación vertical descendiente óptima es necesario obtener la información de la comunicación ascendente y así fomentar la eficacia y reducir los problemas de comunicación en la organización.

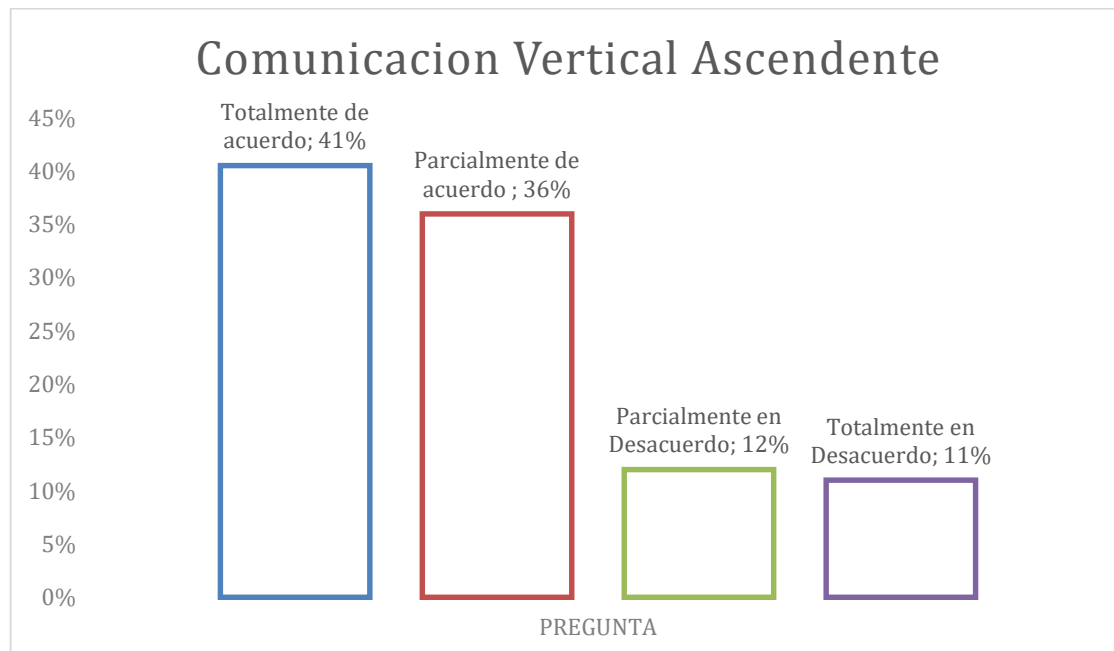
En este sentido, la empresa en estudio presenta datos favorables en cuanto a la comunicación vertical ascendente, puesto que se observa que en asuntos laborales existe una muy buena comunicación y se transmite la información de lo que ocurre durante la jornada laboral al jefe inmediato, además la mayoría de las personas consideran que la información que proviene de su jefe es creíble y confiable, sin embargo, un 29,73% de los trabajadores tienen problemas para comunicar los problemas y un 17,57% también están parcialmente de acuerdo con esta afirmación, por lo que estos datos sumados constituyen un 46,3%, situación que requiere la atención de la empresa con el fin de implementar acciones de mejora que permitan renovar la comunicación ascendente principalmente en este sentido.

Tabla III

Comunicación vertical Ascendente

No	Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
P2	21	28,38%	33	44,59%	10	13,51%	10	13,51%
P4	57	77,03%	15	20,27%	2	2,70%	0	0,00%
P13	38	51,35%	21	28,38%	10	13,51%	5	6,76%
P18	15	20,27%	24	32,43%	13	17,57%	22	29,73%
P20	32	43,24%	32	43,24%	3	4,05%	7	9,46%
P23	24	32,43%	34	45,95%	12	16,22%	4	5,41%
P28	23	31,08%	30	40,54%	12	16,22%	9	12,16%

Nota: Autoría propia, a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta (feb – 2022)

Figura 3.*Comunicación vertical Ascendente*

Nota: Autoría propia, a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta (feb – 2022)

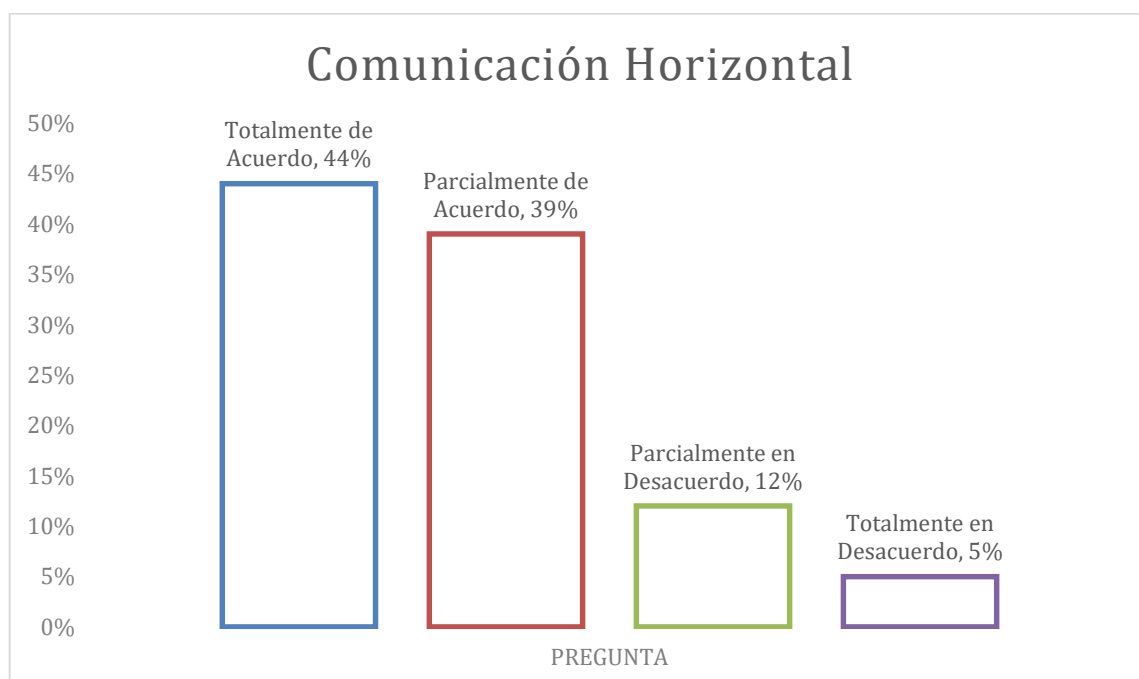
En cuanto a la comunicación horizontal, se puede afirmar que fluye en la comunicación organizacional, ya que en promedio el 41% de los trabajadores encuestados se encuentran totalmente de acuerdo y el 36% parcialmente de acuerdo con las afirmaciones planteadas, principalmente para asuntos laborales, puesto que la mayoría intercambia información para garantizar la efectividad en la realización de su trabajo.

Dado lo anterior, se puede apreciar la relación entre la comunicación con la efectividad laboral, puesto que los mismos trabajadores lo afirman.

Tabla IV*Comunicación Horizontal*

No	Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
P3	49	66,22%	22	29,73%	1	1,35%	2	2,70%
P9	26	35,14%	28	37,84%	17	22,97%	3	4,05%
P14	33	44,59%	31	41,89%	9	12,16%	1	1,35%
P30	23	31,08%	34	45,95%	9	12,16%	8	10,81%

Nota: Autoría propia, a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta (feb – 2022)

Figura 4*Comunicación Horizontal*

Nota: Autoría propia, a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta (feb – 2022)

Por último, se realizó un análisis de las barreras de comunicación identificando deficiencia en la cadena de comunicación, puesto que la mayoría de los trabajadores suelen saltarse los canales formales de la organización (p.24) cuando requieren información, por otra parte,

también existe un fuerte argumento sobre la distancia y la distribución física como obstáculo de una buena comunicación.

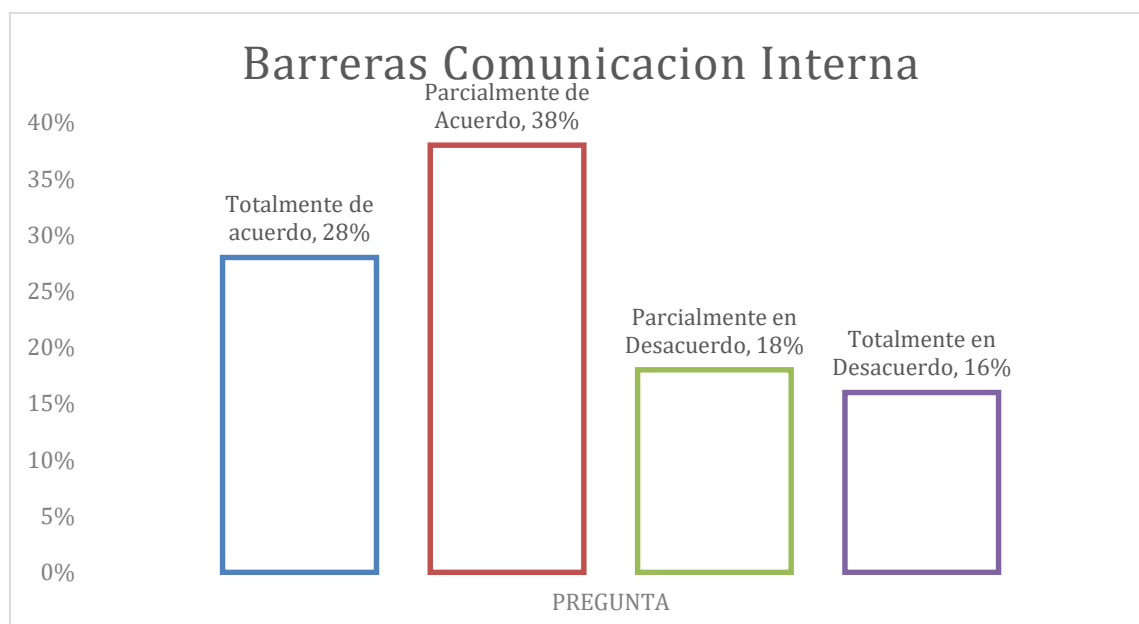
De esto, se encuentran oportunidades de mejora frente a las barreras de comunicación y es posible plantear progresos frente a las situaciones manifestadas por los encuestados.

Tabla V.

Barreras de la comunicación interna

No	Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Parcialmente en Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
P10	17	22,97%	47	63,51%	6	8,11%	4	5,41%
P11	45	60,81%	19	25,68%	7	9,46%	3	4,05%
P15	18	24,32%	29	39,19%	17	22,97%	10	13,51%
P19	16	21,62%	25	33,78%	16	21,62%	17	22,97%
P21	28	37,84%	24	32,43%	15	20,27%	7	9,46%
P24	16	21,62%	20	27,03%	15	20,27%	23	31,08%
P25	15	20,27%	22	29,73%	14	18,92%	23	31,08%
P26	21	28,38%	24	32,43%	14	18,92%	15	20,27%
P29	13	17,57%	38	51,35%	15	20,27%	8	10,81%
P31	15	20,27%	32	43,24%	17	22,97%	10	13,51%

Nota: Autoría propia, a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta (feb – 2022)

Figura 5*Barreras de la comunicación interna*

Nota: Autoría propia, a partir de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta (feb – 2022)

Teniendo en cuenta los resultados presentados, se considera necesaria la implementación de un Plan de Comunicación interna para mejorar el clima organizacional en aquellos aspectos que evidenciaron oportunidades de mejora.

Beneficios de un plan de comunicación interna para la empresa contrachapados de esmeraldas S.A. CODESA

Una empresa está compuesta por un conjunto de seres humanos que se relacionan entre sí, orientados por una misma cultura, funciona de acuerdo al entorno en el que se desarrollan las labores cotidianas relacionadas con la operación organizacional, para lo cual es necesario que sus integrantes se comuniquen de manera constante con el fin de ejecutar sus funciones de la mejor manera posible.

Con la comunicación organizacional interna se busca que exista un buen clima organizacional que refleje resultados comunicacionales positivos. La comunicación se puede interpretar como un sistema que transmite, recibe y maneja el que hacer, el ser y el deber ser de la organización (Nosnik, 2014). (Romero G., 2020)

Dado lo anterior, la comunicación, debe fluir de manera vertical desde los jefes hacia sus trabajadores y viceversa, así como de manera horizontal entre los compañeros de trabajo. Si bien, la obtención de recursos económicos a través de la actividad productiva y comercial es importante, vale aclarar que, para que estos resultados se generen es necesario que exista una óptima comunicación, teniendo en cuenta que los trabajadores van a ejecutar sus tareas de manera directamente proporcional a la comprensión que tengan de la instrucción impartida.

Por otra parte, si los responsables de la ejecución de las diferentes tareas sienten la confianza para informar a sus líderes cuando se presenta algún problema, es posible tomar acciones para corregir o mejorar los procesos y evitar errores a futuro. De esta manera la empresa fomenta el desarrollo no solo organizacional, sino personal de sus integrantes.

Algunas de las acciones que implica la comunicación organizacional son: a) planificar estratégicamente todas las acciones de comunicación internas y externas, b) garantizar un clima laboral adecuado, donde se respeten todos los individuos dentro de la organización, c) fomentar la comunicación interpersonal y grupal desarrollando una cultura organizacional propia para cada institución buscando generar compromiso e identidad, d) establecer los flujos y medios de comunicación adecuados, e) crear estrategias de comunicación de crisis, entre otras muchas actividades. (Dra. Ramírez Leal, 2015)

Dado lo anterior, la comunicación organizacional interna es fundamental para la planificación de las actividades de la empresa, para fomentar el respeto y que cada individuo

asuma su rol dentro de la institución generando beneficio mutuo en relación con sus compañeros y líderes, por lo que es importante la coordinación de esfuerzos para mejorar las debilidades en la comunicación de una manera ordenada, buscando brindar estabilidad al personal y promoviendo el compañerismo y el trabajo en equipo.

Además de lo mencionado, la comunicación organizacional está directamente relacionada con la productividad y el crecimiento del negocio porque les permite a los trabajadores conocer las estrategias corporativas

CONFLICTOS DERIVADOS DE UNA POBRE GESTIÓN FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

Detallamos un listado de algunas dificultades generadas por la falta de comunicación organizacional (que puede ser completado en función de la realidad de cada organización). Las consideramos oportunidades de mejora cuyo abordaje nos acercará a un nuevo modelo de empresa que ponga a las personas en el centro de la gestión y que entienda los beneficios de pasar de estructuras organizacionales cerradas a estructuras más horizontales donde la colaboración, el diálogo y el conocimiento compartido son fundamentales para la gestión.

En este sentido, se toma como referencia la investigación de Sáenz (2014) donde menciona 16 aspectos a tener en cuenta para trabajar internamente dentro de las organizaciones.

1. Desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa. Es el caso en el que no hay buena comunicación y no tienen ninguna estrategia. Esto impide la comunicación homogénea y cada trabajador entiende de manera distinta. Solucionar este problema y estandarizar los medios de comunicación permite abonar el terreno para las generaciones futuras.

2. Falta de colaboración y compromiso. Comunicar la misión, visión, objetivos y valores les permite a los trabajadores identificarse con su empleador y alinear su visión personal con la empresarial

3. Dificultades en la circulación de la información. Se pierde la información debido a que no circula de manera homogénea.

4. Profusión del rumor y de una cultura basada en la “confidencialidad” y la desconfianza. Cuando la información no circula por los medios formales, se pierde la intención y se realizan mal los procesos.

5. Desprotección del talento. Para poder desarrollar el talento y retener a las personas claves de la organización es fundamental el conocimiento del desempeño de las mismas; y sin profundas bases de información dinámicas resulta muy difícil la gestión de esta importante variable para el crecimiento organizacional.

6. Desmotivación y pérdida de productividad. Cuando los colaboradores sienten que no son tenidos en cuenta, se desmotivan y disminuye su productividad.

7. Deterioro del clima laboral. Es necesario escuchar al personal para identificar las necesidades de la empresa. El líder que se dedica a hablar y no escucha, no está potenciando su talento humano.

8. Escasez de oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas. Existen pocas oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas y ello dificulta el crecimiento de los proyectos y de las personas.

9. Problemas de adaptación a cambios y/o a nuevas condiciones de trabajo. Los cambios en el contexto socioeconómico de los países requieren la urgencia en la capacidad de transformación de las organizaciones que, mientras tanto, están con dificultades para lograr la adaptación a cambios y/o a nuevas condiciones de trabajo necesarias para dar respuesta a la realidad cambiante de los tiempos que corren.

10. Saturación de emails. De acuerdo con la consultora McKinsey, actualmente el personal destina un 28% de su tiempo en leer, escribir y responder e-mails, equivalente a unas 13 horas por semana. Otras actividades en las que los miembros de la compañía invierten más tiempo son búsqueda de información, comunicación y colaboración interna. Con la existencia de canales más eficaces para la comunicación de equipos, el número de emails que cada colaborador recibe se reduciría y aumentaría su eficacia en aquellos momentos en los que su uso es importante.

11. Falta de espacios de colaboración. Las organizaciones necesitan incorporar herramientas con las que desarrollar espacios para trabajar de una manera más colaborativa y transversal. Si no tienes espacios para almacenar el conocimiento colectivo, podrás perder parte del mismo.

12. Dificultad para gestionar el conocimiento. La gestión del conocimiento, requisito fundamental para conservar y multiplicar el “saber hacer” de las organizaciones, es un necesario cambio cultural en las compañías. Este cambio pasa por incorporar nuevos hábitos

y caminar hacia organizaciones más abiertas y horizontales donde la comunicación favorezca el debate, la transmisión de conocimiento y el intercambio de ideas. Esto implica herramientas eficaces de comunicación interna, plataformas que faciliten la acumulación y fácil acceso al conocimiento, algo de lo que aún muchas empresas adolecen.

13. Complejidad en la toma de decisiones efectiva. Los incipientes espacios colaborativos en las nuevas empresas demandan una política que fortalezca y reproduzca la necesidad de relaciones entre equipos y distintas operaciones para responder al vertiginoso cambio de los mercados y los comportamientos de los clientes y usuarios. Convertir esta lógica en una cultura que estimule este nuevo modo de hacer, disponiendo de espacios y procesos que faciliten la incorporación de nuevos hábitos y comportamientos, mejorará el desempeño de las organizaciones. Sin embargo, de nuevo muchas empresas aún no han tenido éxito en la implementación de sistemas que permitan la toma de decisiones en equipo de forma eficaz y eso continúa generando dificultades.

14. Falta de canales para vehicular las necesidades que la gente tiene de expresarse. La gestión de las personas tiene que considerar la posibilidad de expresión de los colaboradores para que puedan canalizar sus opiniones y sugerencias de manera que enriquezcan a la organización y sus resultados. Existe una necesidad imperiosa de contar con canales abiertos para vehicular las expresiones del personal y poder actuar en consecuencia. Estas necesidades de canales de comunicación interna se imponen cada día más en el mercado y, de carecer de ellas, se convierten en un grave problema para las organizaciones.

15. Pocas acciones para medir y monitorizar las opiniones del personal. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Actualmente las formas de monitoreo de las opiniones de los colaboradores y de medición del clima laboral son escasas. Instrumentar herramientas de medición será de enorme valor para recibir feedback del personal y tener en consideración sus reclamos, ideas, sugerencias y opiniones.

16. Pobre conocimiento del organigrama y problemas para encontrar expertos. Una opaca comunicación interna impedirá a la plantilla tener clara cuál es la organización por departamentos de la empresa, las personas que forman parte de ella y sus funciones. Así, no sabrán quién se encarga de qué y encontrarán problemas para poder recurrir a la persona adecuada para cada tema, lo que tendrá efectos negativos en su productividad y provocará duplicidades de trabajo en lugar de la deseada colaboración. (p.2)

Plan De Comunicación Organizacional Interno Para La Empresa Contrachapados De Esmeralda S.A CODESA

Para mejorar el proceso comunicativo que existe actualmente en la empresa se elaboró un plan estratégico de comunicación que permita superar las debilidades comunicativas existentes en las diferentes áreas y reducir las barreras en la comunicación identificadas y de esta manera mejorar los resultados de producción y de ventas.

En este sentido, es necesario tener en cuenta que el trabajo que se desarrolla en las empresas proviene de un grupo de seres humanos con características de personalidad diferentes, con diversas maneras de percibir su realidad y con manifestaciones de inteligencia emocional variadas. Comprender la realidad del equipo de trabajo, la forma natural en la que se desarrollan y la forma en la que se comunican.

Objetivo del Plan

Mejorar el proceso de comunicación interna de la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA.

Objetivos Específicos

Mejorar el proceso de comunicación interna de la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA a partir del entendimiento de los diferentes estilos de comunicación utilizando el eneagrama como herramienta de conocimiento intra e interpersonal.

Implementar medidas de acondicionamiento físico en las instalaciones para reducir las barreras de la comunicación.

Estrategia 1

Aplicar el eneagrama como herramienta para mejorar la comunicación organizacional a partir del conocimiento de las personalidades, fortalezas y debilidades de los trabajadores en pro de un mejor resultado en la gestión organizacional.

Actividades

1. Aplicar un cuestionario de determinación de personalidad que oriente el conocimiento de los diferentes eneatis presentes en cada área de la organización.
2. Realizar lectura de los resultados a cada líder con el fin de dar a conocer sus fortalezas y debilidades con base en las características de su eneatis y los resultados de la prueba de personalidad.
3. Identificar las diferentes maneras de transmitir la información dentro de la organización teniendo en cuenta que cada eneatis recepta dicha información de una manera distinta.
4. Nombrar un responsable del proceso de comunicación organizacional que identifique a partir de la observación los mecanismos que se pueden implementar para continuar mejorando la comunicación organizacional y que determine y elabore los mensajes que se van a transmitir en el mejor formato para que sea percibido por los trabajadores como correos, boletines, carteleras, incluso discursos o comunicados que se vayan a transmitir de manera verbal por parte de la gerencia.
5. Fijar un presupuesto empresarial para cubrir la operación comunicativa empresarial.
6. Realizar seguimiento de las medidas implementadas y su incidencia en los resultados organizacionales.

Estrategia 2

Realizar la redistribución del espacio físico con el fin de hacer más accesible el puesto de trabajo de los líderes de tal manera que los trabajadores se sientan con más confianza de dirigirse a ellos.

Actividades

1. Realizar el rediseño de la estructura física o de la ubicación del puesto del líder.
2. Cotizar el valor de la implementación de esta medida.
3. Definir el presupuesto para realizar la reestructuración física.
4. Realizar los cambios pertinentes.

Indicador de Gestión

Para facilitar la toma de decisiones gerenciales, se plantea un indicador de gestión que permitirá medir el impacto de la implementación de la estrategia planteada.

El indicador de gestión hace referencia a las variables, cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado respecto de objetivos y metas previstas o influencias esperadas (Beltrán Jaramillo, 2002).

Con el planteamiento del indicador se busca realizar el debido seguimiento a los aspectos significativos o factores críticos que determinan el éxito o fracaso de la medida implementada o el impacto que haya tenido en la comunidad y en la organización.

- a) $\frac{\text{Percepción de los procesos de comunicación antes de la estrategia}}{\text{Percepción de los procesos de comunicación después de la estrategia}}$

Este indicador permite establecer la efectividad de la implementación de la estrategia, se propone aplicar la misma encuesta que se utilizó como instrumento para el desarrollo de esta investigación después de tres meses mínimo, con el fin de determinar las variaciones porcentuales frente a cada respuesta o grupo de respuestas que valoran tanto la comunicación vertical ascendente y descendente, la comunicación horizontal y las barreras en la comunicación.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación comprende la formulación de un plan de comunicación organizacional interno para la empresa Contrachapados De Esmeraldas S.A. CODESA, a partir de los resultados obtenidos y enfocado en plantear estrategias que le permitan a la empresa mejorar los flujos de la comunicación desde la óptica de sus trabajadores. Inicialmente se llevó a cabo la aplicación de una encuesta, la cual permitió recopilar información para la realización del diagnóstico inicial y valorar de manera objetiva la situación de la empresa, para así presentar las propuestas del plan de manera asertiva.

Partiendo de la importancia que tiene la comunicación en el mundo y en las organizaciones como lo exponen los estudios de (Gómez & Simón, 2016) en su investigación sobre La Comunicación y (Demera, 2016) en su tesis ‘Análisis de la cultura organizacional de la PUCESE, como estrategia de la gestión administrativa’, donde pudo evidenciar “la incidencia que tiene la comunicación en la cultura organizacional, siendo determinante para su consolidación” (p.55). Afirmación respaldada por (Pineda, 2019) y por los resultados de la investigación, pues, el aporte de los trabajadores permitió evidenciar que si bien se han generado algunos lazos organizacionales que permiten evaluar el proceso de comunicación de manera positiva, se puede afirmar que es necesario trabajar en el desarrollo de los lazos comunicacionales orientados principalmente a estrechar la confianza y reafirmar el sentido de pertenencia, al descubrir que es posible trabajar en el cumplimiento de las metas organizacionales de manera simultánea con el cumplimiento de las metas personales.

De ahí que, en la tabulación, se hallen las oportunidades de mejora frente a la comunicación vertical ascendente, debido a que los colaboradores aclaran sus inquietudes con sus compañeros cuando sienten que no recibieron toda la información por parte de sus jefes, lo que se evidencia en las barreras de comunicación, debido a que cada persona interpreta la información de manera diferente y al ser recibida y transmitida nuevamente, se puede segmentar dicha información y puede cambiar de una persona a otra, pues cada individuo la transmite de la manera en que la entendió. En este sentido, es necesario que la retroalimentación provenga directamente de los jefes, por lo que se debe trabajar en la confianza interpersonal entre el jefe y los trabajadores para que estos últimos puedan

compartir sus dudas e inseguridades laborales a fin de responder de manera asertiva con sus obligaciones laborales.

Para realizar una propuesta sobre esta situación, se toma como referente el modelo humanista, pues se considera que es posible trabajar en la mejora de una de las funciones básicas de la comunicación, que fundamentalmente aborda el conocimiento de la información y la integración de este conocimiento a sus vidas y de acuerdo a los resultados, la cultura de la empresa no está integrada en las vidas de sus trabajadores, lo que afecta su desempeño, puesto que no solo se trata de suministrar información necesaria acerca de su cultura organizacional sino de integrar a los trabajadores a dicha cultura, de tal manera que apropien la información y trabajen con el convencimiento de que el desarrollo de esta labor le está aportando al desarrollo de sus vidas.

Es en esta situación donde se apela a la comunicación como “herramienta para la motivación de los empleados y para transmitirles toda la información acorde a las actividades de la empresa, de sus logros y fracasos” (Pineda, 2019, p.14), puesto que las decisiones comunicativas que se tomen afectan la productividad organizacional y por ende el éxito de la empresa.

... el epicentro del éxito de todo proceso en una organización es una comunicación organizacional efectiva y asertiva, todo se centra en cómo se transmite la información, los canales y medios que se utilizan procurando siempre minimizar las diferentes barreras que interfieren en el proceso de comunicar o transmitir una información... (Romero G., 2020, p.38)

Entonces es posible afirmar que el sistema de la comunicación, conformado por emisor, receptor y mensaje, se está viendo afectado debido a que la comprensión del mensaje no es total y la manera en la que se recibe la información por parte del receptor se realiza de manera parcial, manifestando una comprensión total. Ya sea porque el receptor que para el caso de la comunicación vertical descendente es el trabajador, se distrajo durante la transmisión del mensaje o porque los canales de comunicación que se utilizaron no fueron los apropiados, en este sentido, es importante aclarar que la elección del canal de comunicación determina el éxito o fracaso de la misma, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla.

Hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada

hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta. (Guerrero, 2007, p.1) (Gutierrez,2016, p.32).

En este sentido, es importante reevaluar la forma en la que se está transmitiendo la información, así como los canales de comunicación utilizados en cada caso, pues se deben establecer o reevaluar las políticas para identificar la información que se puede transmitir de cada una de las maneras de comunicarse con el personal identificando los tipos de mensajes que se transmiten de manera verbal, los que se difunden por redes sociales, correo electrónico, carteleras empresariales, entre otros.

De acuerdo a los antecedentes expuestos en esta investigación permiten evidenciar diferentes metodologías aplicadas con el fin de mejorar la comunicación interna organizacional, de esta manera y tomando como referencia los diferentes estudios presentados, la investigadora pretende promover una propuesta innovadora que ha sido implementada en diversas organizaciones con resultados positivos.

Se trata de mejorar la capacidad de escuchar y de transmitir mensajes de una manera asertiva a partir del conocimiento de sí mismos y del otro. Estrategia implementada utilizando el eneagrama como herramienta de identificación personalidad que permite conocer las fortalezas y debilidades de los individuos y su efecto dentro del equipo.

Para lo cual es necesario tener en cuenta que cada eneatisma percibe la información de una manera diferente, unos escuchan atentamente, otros leen para entender, otros requieren de la experiencia o pueden requerir de diversos medios para interiorizar el mensaje y aplicarlo de manera efectiva.

De acuerdo a (Tuckman,1965), los equipos organizacionales atraviesan cuatro fases para lograr el rendimiento. En la primera fase denominada *formación* se establecen los objetivos y las tareas a desarrollar. Permite establecer el liderazgo. La segunda fase es el *conflicto*, en esta se presentan ajustes al liderazgo, lo que genera tensión entre los miembros del equipo. La tercera fase es la *normalización* se llegan a acuerdos, se establecen normas en consenso para el equipo trabaje de una manera organizada. La última fase es el *desempeño*, en esta se dará sinergia del equipo, es una etapa productiva (tabla 6).

Tabla VI.*Comportamiento de los Eneatipos en el Ciclo de Tuckman*

ENEATIP O	FORMACIÓN	CONFLICTO	NORMALIZACIÓN	DESEMPEÑO
UNO	Se enfoca en las tareas Interacción social mínima Sabe estructurar el trabajo	El conflicto es un problema que se debe resolver Se impacienta si perdura el conflicto	Sugiere normas para mejorar la productividad y el ambiente laboral	Alta productividad, calidad excelente
DOS	ánima a los demás a contribuir Facilitador de que el equipo se organice para cumplir el objetivo	Ayuda a expresar sentimientos y emociones para resolver el conflicto Aconseja o distrae con sentido del humor	Contribuye a generar acuerdos	Le gusta la productividad Encuentra satisfacción en la funcionalidad que logre el equipo
TRES	Busca aprobación del equipo Le gusta definir objetivos	Evita el conflicto	Reenfoca al grupo al cumplimiento de los resultados	Disfruta esta etapa Motiva a los demás a mejorar su desempeño
CUATRO	Se enfoca más en los sentimientos que en la tarea	Disfruta del conflicto constructivo mientras no esté relacionado con él	Analiza reglas y procedimientos No restringe la individualidad	Siente que es uno más del equipo
CINCO	Se enfoca en los objetivos, no en las relaciones	Evita el conflicto y el enfado	Autónomo, pero le gustan las normas claras y estructuradas	Competitivo Prefiere las tareas individuales

SEIS	Observador	Evita el conflicto, excepto cuando se desconfía de su autoridad	Trabaja porque se generen acuerdos	Solucionador de problemas
	Ayuda a aclarar los temas			Procura que los demás trabajen enfocados
	Se asegura de que todos sean escuchados			
SIETE	Contribuye con ideas generales	No le gustan los conflictos	Mínimo de normas	Tiende a trabajar en lo que le interesa
	Impaciente	Usa el humor para disminuir la tensión	Reacciona en contra de las que lo limitan	Prefiere interactuar
OCHO	Tiende a asumir el liderazgo	Disfruta de la confrontación con honestidad tiende a hacer parte del conflicto y de la solución	Aporta a las reglas básicas	Su participación en el equipo depende de qué tan estimulante sea para él
			Promueve la participación de todos	
NUEVE	Prefiere un proceso rápido	No le gusta esta etapa	Le gusta el consenso	Disfruta un equipo productivo que trabaje en armonía

Nota: Elaboración Propia con base en (Tuckman, 1965)

Teniendo en cuenta lo anterior, se expone el plan de comunicación organizacional diseñado para la empresa en estudio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El desarrollo de este proyecto permitió realizar un acercamiento a la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, a partir del planteamiento de tres objetivos, cuyo desarrollo permitieron identificar los aspectos a trabajar en cuanto al proceso de comunicación organizacional y así plantear un plan de mejora para la empresa.

Se realizó el diagnóstico del proceso de comunicación organizacional interna en la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, en el cual se evidenció que la comunicación interna es percibida en su mayoría como comprensible, donde existe un superior que informa a su grupo de trabajadores sobre las novedades de la empresa, sin embargo, un porcentaje considerable de trabajadores (46,3%), tienen inconvenientes en comunicar los problemas que se presentan en la ejecución de las tareas asignadas, además se encontró que un alto porcentaje se saltan los canales de comunicación organizacional y que los puestos de trabajo de algunos líderes se perciben lejanos en términos de distribución espacial.

En cuanto a identificar los beneficios de implementar un plan de comunicación interna para la compañía se encontró que la comunicación organizacional interna es fundamental para la planificación de las actividades de la empresa, para fomentar el respeto y que cada individuo asuma su rol dentro de la institución generando beneficio mutuo en relación con sus compañeros y líderes, por lo que es importante la coordinación de esfuerzos para mejorar las debilidades en la comunicación de una manera ordenada, buscando brindar estabilidad al personal y promoviendo el compañerismo y el trabajo en equipo.

Por último, se definieron dos estrategias a seguir para la implementación del plan de comunicación organizacional interno basadas, la primera en el uso del eneagrama como herramienta de mejora, dado que permite a cada individuo conocer su esencia y a nivel organizativo identificar fortalezas y debilidades del equipo y la segunda buscando reestructurar el espacio físico para eliminar barreras en la comunicación.

Recomendaciones

El estudio realizado permite evidenciar los beneficios de implementar un plan de comunicación organizacional en la empresa Contrachapados de Esmeraldas S.A. CODESA, re realizan las siguientes recomendaciones con el fin de optimizar esos beneficios.

En primer lugar, se recomienda aplicar el eneagrama comenzando por los líderes, debido a que si ellos conocen inicialmente sus personalidades pueden empezar a desarrollar las competencias tanto técnicas como blandas que necesitan para lograr una mejor comunicación con el personal, permitiendo que el cambio empiece a fluir de arriba hacia abajo.

En segundo lugar, se recomienda implementar el plan de comunicación interno lo antes posible, para que su aplicación se pueda ver reflejado en la productividad empresarial durante el transcurso del año.

Por último, se recomienda formalizar el área de comunicaciones con estructura, políticas, roles y responsabilidades definidas de acuerdo a las necesidades de crecimiento empresarial, con el fin de poder realizar proyecciones acertadas del trabajo y del plan de comunicaciones.

REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente. (1998). *Constitución Política de la República de Ecuador*. Ecuador: Asamblea Constituyente.
- Asturias Corporación Universitaria. (2019). *El Tiempo en los Procesos: ¿Cómo Gestionarlo?* Bogota: Asturias Corporación Universitaria.
- Bernal, D., & Cortes, Y. (2016). *Plan Estratégico de comunicación Interna (PECI) Orientado a mejorar la cultura organizacional en a la constructora habitad*. BOGOTÁ: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35964/tesis%20final%20habitad%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Capillo, E. (2 de diciembre de 2019). *La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3667/1/2018_Victorio-Capillo.pdf
- Carrion, A. (febrero de 2019). *MUNDO CHEVROLET*. Obtenido de <https://www.chevrolet.com.ec/mundo-chevrolet>
- Casierra, M. (13 de enero de 2020). *CONTRACHAPADOS DE ESMERALDAS S.A. CODESA (ECUADOR)*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Contrachapados_de_Esmeraldas_SA_Codesa_es_3563890.html
- Castillo, D. (2020). *El Eneagrama de la Personalidad y el aporte del Análisis del*. Montevideo: Universidad de la República. Recuperado el 03 de 08 de 2022, de https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/29264/1/tfg_damian_castillo_0.pdf
- Chala, L., Portillo, A., Reales, L., & Villareal, J. (2018). *Diseño y plan estratégico de comunicación interna y externa para la empresa Ecologics de la Costas SAS*. Colombia: Universidad de Cartagena. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/6816/PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20COMUNICACION%20ECOLOGISTICA%20DE%20LA%20COSTA%20S.pdf?sequence=1>

- Chere, A. (2021). *Importancia de la comunicación institucional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Esmeraldas (GADMCE)*. Ecuador: Ecuador - PUCESE – Maestría Gestión del Talento Humano. Recuperado el 04 de 09 de 2021, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2368>
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/in/v15n2/1688-8626-in-15-02-43.pdf>
- Demera, D. (2016). *Análisis de la cultura organizacional de la PUCESE, como estrategia de la gestión administrativa*. Ecuador: Ecuador - PUCESE - Maestría en Administración de Empresas mención Planeación. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <http://hdl.handle.net/123456789/704>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Díaz, S. (02 de 2014). Comunicación Organizacional Y Trabajo En Equipo. Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Dr.Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. (13), 5-7. (U. R. Virgili, Ed., & n. R.–C. (Argentina), Recopilador) Tarragona. Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Dra.Ramírez.Leal, V. (2015). *La importancia de una comunicación organizacional eficaz*. Puebla. Obtenido de http://contexto.udlap.mx/wp-content/uploads/2016/10/EX_GT_130415.pdf
- Espol. (2019). Cartilla pedagógica N° 10 Comunicación Científica y Comunicación Académica. *Comunicación Científica y Comunicación Académica*, 1-4. Recuperado

el 14 de 09 de 2021, de

[http://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-](http://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica/Cartilla%20N%C2%BA%2010%20-%20Comunicaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20y%20acad%C3%A9mica.pdf)

[basica/Cartilla%20N%C2%BA%2010%20-](http://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica/Cartilla%20N%C2%BA%2010%20-%20Comunicaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20y%20acad%C3%A9mica.pdf)

[%20Comunicaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20y%20acad%C3%A9mica.p](http://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica/Cartilla%20N%C2%BA%2010%20-%20Comunicaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20y%20acad%C3%A9mica.pdf)

[df](http://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica/Cartilla%20N%C2%BA%2010%20-%20Comunicaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20y%20acad%C3%A9mica.pdf)

Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. (I. 1137-0734, Ed.) *Historia y Comunicación Social*, 195-210. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <file:///C:/Users/dimea/Downloads/45021-Texto%20del%20art%C3%ADculo-71021-2-10-20140929.pdf>

Flores, E. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas*. Ecuador: Ecuador - PUCESE - Maestría en Administración de Empresas mención Planeación. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1884>

Francisco, V., & Pardo, M. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, 149 - 168.

Gobierno de Ecuador. (1822). Constitución Política de la República del Ecuador.

Gómez, A. (2019). *Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Interna y Externa para la Organización: ECCO GROUP*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12238/T09093.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Gómez, J., & Simón, F. (03 de 09 de 2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. Recuperado el 03 de 08 de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375949531002>

Granada, J. (julio de 2015). *La capacitación como estrategia de comunicación en el público interno de Stop Jean S.A.S zona 1*. Obtenido de

http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1199/1/Capacitacion_estrategia_comunicacion_interna_Stop_Jean.pdf

- Guaygua, J. (2013). *Elaboración de un Plan de Comunicación interno y externo para la Empresa Montgar Compañía Anónima*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1461/1/T-UCE-0009-108.pdf>
- Gutierrez, P. (2016). *Plan de comunicación interno y externo para la 'Secretaría del Buen Vivir'*. Quito.
- Hernandez_S, R. (s.f.). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernandez_Sampieri, T. (2018). Metodología de la Investigación.
- Hernandez-Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- HRD Global Solutions. (25 de 08 de 2021). *Comunicación ascendente y descendente en las empresas*. Obtenido de Communik-t: <https://www.amitai.com/es/comunicacion-ascendente-descendente-empresas/>
- ISO 9001. (29 de 12 de 2020). Círculos de calidad. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/12/que-son-los-circulos-de-calidad/>
- Laborda, A. (2016). *Aplicación del Eneagrama en la Dirección y Gestión de Equipos en la Empresa*. Trabajo Final del Máster en Dirección y Gestión de Proyectos Informáticos, Alcalá de Henares. Obtenido de https://ebuah.uah.es/xmlui/bitstream/handle/10017/44713/TFM_Laborda_Velasco_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ladino, P. (2017). *Teorías de la comunicación*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1399/Teor%C3%ADas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- LOOR, A. (13 de septiembre de 2020). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA E INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA ENDECOTS*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21213/1/Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional%20Interna%20e%20incidencia%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20empresa%20Endecots.pdf>
- Macias, Y. (2012). *Plan de Mejoramiento de la Comunicación Organizacional en la Empresa QUALITY PLUS SERVICE S.A.S*. Colombia: EAN. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4204/MaciasKarina2013.pdf;jsessionid=EBEAD75726642426156F1C054DCB2B8A?sequence=1>
- MANZANO, B. (14 de septiembre de 2018). *LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR AGENCIAS PUNO Y JULIACA-2016*". Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano_Chura_Hilda_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Melgarejo, M. (22 de enero de 2017). *Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU*. Lima. 2016. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6588/Melgarejo_VA_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio del Trabajo. (2017). *082- Normativa de erradicación de la discriminación en el Ambito Laboral*. Quito, Ecuador: Ministerio del Trabajo. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/AM-82.-NORMATIVA-ERRADICACION-DE-LA-DISCRIMINACION-EN-EL-AMBITO-LABORAL.pdf?x42051>

- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razon y Palabra*, 22(1), 778-795. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>
- Naranjo, O. (2013). Diseño del plan de comunicación para la unidad de emprendimiento de la corporación universitaria. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 153-175. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151330560009.pdf>
- Orbe, A. (2017). *Plan de Comunicación Estratégica para el fortalecimiento de la comunicación Interna de la Empresa: Negocios Fiduciarios*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14114/%E2%80%9CPLAN%20DE%20COMUNICACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA%20PARA%20EL%20FORTALECIMIENTO%20DE%20LA%20COMUNICACI%C3%93N%20INTERNA%20DE%20LA%20EMPRES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pereira, P. Z. (enero-junio de 2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV (1), 15-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Pérez, R. (2019). Cómo desarrollar el plan de comunicación de una empresa en 8 pasos. *Marketing y Comunicación*, 20. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/como-desarrollar-el-plan-de-comunicacion-de-una-empresa-en-8-pasos>
- Pineda, A. E. (16 de 12 de 2019). La Comunicación Organizacional en la Gestión Empresarial: Retos y Oportunidades en el Escenario Digital. *Revista Ge*, 17(1).
- Registro oficial. (2013). *Ley Orgánica de Comunicación*. Quito, Ecuador: Gobierno del Ecuador.
- Riofrio, L. (mayo de 2016). *Análisis de la Planificación y Gestión de la Comunicación Organizacional que ejerce el GAD Municipal de Playas*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21167/1/.MARIANELA%20RIOFRIO%20TESIS%202017.pdf>

- Riso, D. R., & Hudson, R. (2017). *La sabiduría del eneagrama*. Urano.
- Romero, G. (2020). Esmeraldas, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2215/1/ROMERO%20BARBER%c3%81N%20GABRIELA%20MONSERRATE.pdf>
- Romero, G. (2020). Ecuador: PUCESE – Maestría Gestión del Talento Humano. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2215/1/ROMERO%20BARBER%c3%81N%20GABRIELA%20MONSERRATE.pdf>
- Roncero, D. F., & Prado, J. (2015). *Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura 2015*. Perú: Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrión. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1916/TFC-04-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rus, C. (2016). *La Comunicación Interna En Las Organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>
- Rus, C. (2016). *LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>
- Sáenz, M. (16 de 03 de 2014). Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna. *Observatori rh*, 2-3. Recuperado el 03 de 08 de 2022, de <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. (I. 978-607-733-020-2, Ed.) México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf

- Serafín, S. (19 de julio de 2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP Ltda”*; 2017. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22092/Seraf%C3%A9n_GFS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tuckman, B. (1965). *Las etapas de desarrollo grupal de Tuckman*.
- Universidad Latina. (16 de 03 de 2022). Y tú, ¿conoces la importancia de la comunicación organizacional? *Universidad Latina*. Recuperado el 2022 de 08 de 03, de <https://www.unila.edu.mx/importancia-comunicacion-organizacional/>
- Valdivieso, M. (2011). *Propuesta de comunciación interna para la empresa Etapa*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1225/14/UPS-CT002189.pdf>
- Valdivieso, M. (abril de 2015). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1225/14/UPS-CT002189.pdf>
- Washington_B, J. (10 de 2013). TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS MÚLTIPLES DINÁMICAMENTE ENTRELAZADAS. Obtenido de <C:/Users/Lenovo%20Twist/Downloads/689-Texto%20del%20artículo-2823-1-10-20131219.pdf>