

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión del Talento Humano

Propuesta de plan de comunicación empresarial

José Luis Narváez Moreira

Tutora: María Fernanda Tanai

Quito, 2022

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, José Luis Narváez Moreira, autor del producto profesional aplicado intitulado “Propuesta de plan de comunicación empresarial”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

23 de junio de 2022

Firma: _____

Resumen

El presente escrito significa un esfuerzo por estructurar un sistema de comunicación para una mediana empresa nacional de elaboración, compra y venta de licores, el planteamiento incluye el análisis de las nociones más relevantes alrededor de la comunicación. Aquello sumado a un diagnóstico mixto de la realidad situacional de la empresa. En el diagnóstico cuantitativo se aplicó una encuesta cerrada de 10 preguntas de contenido y 5 preguntas sociodemográficas, para el diagnóstico cualitativo se realizó un análisis FODA producto de una reunión con stakeholders y también se llevó a cabo una entrevista semiestructurada dirigida a la alta gerencia. Esta disposición de la comunicación es una respuesta a ciertas dificultades empresariales que no precisan en el análisis de las altas gerencias por ser un tema de cognición humana. Se pretende precisamente alcanzar patrones evidentes por medio de indicadores de gestión que se entrelazan con la planificación y la evaluación de los elementos de la comunicación. Integrar paulatinamente la función técnica con la función social condiciona la productividad y la sostenibilidad a gran escala. Así se estructura un plan completo con visión, misión, objetivos, lineamientos, responsables, canales y estrategias, integrando varias ideas útiles para el contexto organizacional analizado. Cabe resaltar que esta herramienta de gestión busca defender desde todos los frentes posibles las capacidades organizacionales por medio de una comunicación clara y fluida. Este documento es apenas un inicio en la travesía diferenciadora de la gestión del talento humano dentro de una empresa. A pesar de que es un aporte significativo, también brinda una pauta para proyectos posteriores de características similares.

Palabras clave: trabajo, productividad, relaciones humanas, comunicación

A mi familia, motor fundamental de mi vida, la ternura de mi abuelita, la sabiduría de mi madre, la fortaleza de mi padre, el ejemplo de mi hermana y el optimismo de mi cuñado hacen valiosa mi existencia. A mis sobrinos a los que quiero tanto, espero ser apoyo y ejemplo en varias esferas de su vida incluidas la académica y profesional.

Tabla de contenidos

Introducción.....	11
Análisis de la comunicación interna	15
1. Problemática en la que se inscribe la comunicación empresarial.....	15
2. Revisión de la literatura relevante	17
3. Descripción del producto propuesto	26
4. Diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación.....	26
4.1. Diagnóstico cuantitativo	26
4.1.1 Resultados diagnóstico cuantitativo	27
4.2. Diagnóstico cualitativo	37
4.2.1. FODA	37
4.2.2. Entrevista semiestructurada	39
Producto profesional aplicado	41
Conclusiones	45
Consideraciones finales	47
Bibliografía	49

Introducción

El trabajo ha sido a lo largo de la historia la fuente con la que los seres humanos han logrado satisfacer todo tipo de necesidades. Es una esfera importante para la humanidad debido a que ha empujado para que se alcancen niveles cada vez más altos de experticia. Sin embargo, las exigencias gerenciales crecientemente apuntan a una productividad a gran escala que les permita tener utilidades más representativas. Lo que de alguna manera degrada al talento humano como un recurso más.

En ocasiones alcanzar la productividad deseada presiona a las personas a enfocarse individualmente en lo que la empresa cree necesario. Lo que a su vez puede ser contraproducente para un ser gregario por naturaleza. Dejando de lado aspectos esenciales de la humanidad, siendo las relaciones humanas una clave aún más importante para su desarrollo que el mismo trabajo.

Dichas relaciones han sido el motor de grandes avances, así como de grandes fracasos. En el mismo ámbito laboral tanto la productividad individual como la grupal se pueden ver seriamente afectadas cuando existen relaciones deficientes. Este aspecto intangible mayoritariamente no es considerado como importante por las altas gerencias, esto debido al desconocimiento del potencial perdido al no ser parte de la gestión empresarial.

Desde un escaso liderazgo pasando por una deficiente gestión de la diversidad, los aspectos que se quedan relegados son de gran valor al momento de apuntalar la coordinación en toda la gestión organizacional. Las consecuencias de estas inobservancias pueden ser catastróficas para cualquier empresa que claramente requiere de personal para tener la sostenibilidad anhelada. El desequilibrio organizacional en términos de cultura y clima provocan un desgaste innecesario en los colaboradores.

Aquel agotamiento puede desencadenar cuadros de estrés y ansiedad que a su vez carcome los intereses de las altas gerencias. Es entonces que se vuelve de suma importancia la armonía entre los balances monetarios y las relaciones humanas mejoradas dentro de una organización. En ese sentido, la comunicación es sin lugar a dudas el eje transversal de comprensión entre los seres humanos que a su vez limitan todos los inconvenientes anteriormente nombrados.

La comunicación es la que permite convertir una idea personal en una gran solución grupal. Aquello se consigue con un amplio proceso que se va construyendo con

los insumos que presenta cada parte de una empresa, analizando las mejores estrategias para que se puedan transmitir las metas empresariales hasta cada colaborador y sean estos los que los cumplan con cada pequeña actividad del día a día. Lo que a su vez es un insumo para revalorizar dichos objetivos y ajustarlos de ser necesario.

Por tal motivo, el presente escrito tiene como objetivo conocer de cerca el proceso comunicacional de una empresa en específico para analizar sus necesidades en términos de comunicación. Para posteriormente recoger toda la información necesaria para estructurar todos los elementos comunicativos y elaborar un plan de comunicación empresarial que sea lo suficientemente sólido para ser presentado como una alternativa a las altas gerencias.

Para alcanzar la meta propuesta, se llevó a cabo un estudio descriptivo que permitió distinguir a detalle la realidad comunicacional de la organización. En principio se inició con la aplicación de una encuesta a todo el personal que labora en la Sucursal Quito, seguido de la elaboración de un análisis FODA que se realizó con un grupo más pequeño de personas relevantes, para finalizar con una entrevista semiestructurada que contó con la participación de una representante de la alta gerencia.

En la elaboración de la propuesta de plan de comunicación se consideró el diagnóstico mixto de la realidad situacional en términos de comunicación, sumado a los conocimientos formales desarrollados y al análisis semántico y sintáctico de contenido procedente de datos bibliográficos de otras realidades organizacionales similares, información obtenida principalmente de fuentes secundarias como revistas científicas, libros, tesis, monografías, etc.

El escrito se ha estructurado en varios apartados de los cuales se resaltan el análisis de la problemática general, la revisión de la literatura relacionada, pasando por el diagnóstico situacional de la organización, la formulación del plan propuesto y las conclusiones. El concepto de comunicación es la línea por la que atraviesan dichas secciones del texto, siendo parte de las relaciones humanas dentro del contexto del trabajo.

Como parte del texto se enmarcan los diferentes flujos de comunicación y las maneras en que se pueden optimizarlos y hacerlos parte positiva para la productividad. Considerar una comunicación organizada como un aliado empresarial significa dar el primer paso para mejorar, incluirlo dentro de la planificación estratégica representa darle el mérito que merece y darle todos los espacios necesarios dentro de la empresa es poseer una ventaja competitiva única que no se puede replicar fácilmente.

Mientras los seres humanos sean el motor de los procesos y actividades dentro de una organización, ésta no debería despreocupar las relaciones que puedan darse en ese ámbito. Reconocer a las personas como lo que son denota interés en respetar la condición humana como tal, buscando aprovechar la diversidad que promueva crecimiento y respetando la subjetividad individual para alcanzar un desarrollo integral de cualquier organización.

Las ventajas que se consiguen deben ir para ambas partes, mientras los colaboradores pueden sentirse realmente como parte del equipo, con una estructura claramente definida, con la transmisión de información oficial y con líderes identificados y capacitados que minimicen al máximo relaciones deficientes dentro de las diligencias organizacionales. La empresa puede obtener la sostenibilidad y productividad tan ansiadas.

Análisis de la comunicación interna

1. Problemática en la que se inscribe la comunicación empresarial

El trabajo es un mecanismo que permite al ser humano dignificar su vida por medio de los diversos incentivos que puede obtener a cambio de su esfuerzo físico o mental. A pesar de que su voluntad es personal depende de varios aspectos sociales. Las necesidades a ser solventadas responden a una relación de grupo, así como también el desarrollo laboral requiere un conjunto de elementos que se relacionan entre sí con la finalidad de alcanzar una productividad que pueda sostenerse a través del tiempo.

En otras palabras, se puede mencionar que el desarrollo humano dentro de su esfera laboral depende en gran medida de la calidad de sus relaciones con los demás componentes de la organización, lo que por supuesto incluye a las personas. Asimismo, se evidencia que la productividad empresarial obedece al rendimiento individual y colectivo. Por lo que es necesario establecer una planificación estratégica que permita organizar, coordinar y alinear a todas las competencias existentes.

Dicho orden puede partir de las bases fundamentales que históricamente han permitido obtener progresos trascendentales en la humanidad. Por tal motivo se considera al proceso de comunicación como el cimiento desde el cual se puede integrar a la mayoría de actividades que hagan exitosas las estrategias que se definan. Y, al hablar de relaciones humanas, se integran también el ambiente y los valores de los colaboradores dentro de cada organización.

La comunicación organizacional es todo aquello que permita establecer un puente entre las diferencias individuales para alcanzar un entendimiento básico en la mejora continua de cualquier empresa. Tal como lo menciona Alejandra Pineda (2020, 9): “Desde el componente interno, la comunicación organizacional facilita la gestión y apropiación de la cultura organizacional, mediante la interacción de los empleados alrededor de las actuaciones de la organización”.

La escasa o nula importancia que ciertos directivos brindan a las relaciones de trabajo, se acentúa con la falta de comunicación, lo que a su vez puede generar una bola de nieve que influye en la productividad general, causa estrés en los colaboradores, desmotivación, un bajo comprometimiento y puede reflejarse en conflictos laborales, deterioro del clima organizacional e incluso perjudicar la atención al cliente.

En este contexto, la propuesta que se expone a continuación considera a una empresa licorera nacional para analizar el rol que juega la comunicación organizacional en su productividad. Se trata de una organización que tiene más de 50 años en el mercado y que al momento está atravesando por una etapa de cambio en diferentes niveles. La misma posee su matriz productora en la ciudad de Guayaquil y mantiene una sucursal que funciona como distribuidora en la ciudad de Quito, ambas bajo un mismo régimen directivo.

Para comenzar se describe su misión: “buscar la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, elaborados con responsabilidad social y procurando la prosperidad del negocio para el beneficio de sus proveedores, colaboradores y accionistas” (Guerrero Robles y Taco Alquina 2016, 61).

Así también se menciona su visión: “mantener una posición de liderazgo en las líneas tradicionales de negocio y ampliar sus actividades comerciales de acuerdo con las tendencias, necesidades y hábitos de sus consumidores” (61).

Dentro de los dos conceptos más relevantes de la organización no se evidencia con claridad una tendencia importante acerca de las relaciones humanas. Se resalta que identifican a sus grupos de interés dentro de su giro de negocio. Así como se describe la idea de un negocio próspero considerando las cambiantes necesidades de sus consumidores.

Producto de una valoración previa se puede destacar que la organización cuenta con menos de ciento cincuenta colaboradores entre Guayaquil y Quito, por lo que no posee un departamento de comunicación debidamente establecido. Manteniendo a una persona de otra área como encargada de coordinar parte de las gestiones comunicacionales; razón por la cual no se evidencian políticas claras en temas de comunicación (Abad González 2017, 50-1).

Al no contar una estructura comunicativa establecida, se precisa un análisis de la situación actual dentro de la compañía, priorizando la perspectiva de la sucursal puesto que se considera al factor “distancia” como un importante obstáculo a superar. Con esta información se espera estructurar un plan de comunicación empresarial ajustado a las necesidades de esta organización, mismo que será lo suficientemente sólido como para ser presentado a la alta gerencia.

2. Revisión de la literatura relevante

Históricamente el lenguaje ha sido un importante insumo para la construcción de la sociedad tal y como la conocemos. Junto con otras habilidades incipientes, el ser humano ha evolucionado por medio de su capacidad para resolver problemas, lo que conocemos como inteligencia. Aquello lo ha motivado para exigirse y alcanzar idoneidad entre el grupo social al que pertenece. Siendo el inicio de una estructura compleja y personal de pensamiento crítico que se refleja en una sociedad con diferentes matices.

La funcionalidad de las relaciones humanas se entrelaza precisamente con alcanzar los objetivos personales y sociales. Sin embargo, al ser el acto de comunicar tan antiguo como el ser humano, en ocasiones puede ser minimizado por lo tradicional de la comunicación y porque las personas pueden llegar a asumir que este proceso tan solo debe fluir indistintamente de las circunstancias que se pueden presentar. En otras palabras, los individuos creen saber comunicarse porque siempre lo han hecho.

Sin embargo, a pesar de lo que comúnmente se pueda llegar a pensar, el proceso de comunicación presenta cierta complejidad cuando se mide el cumplimiento de los propósitos que ésta posee. Aunque es cierto que forma parte de un aprendizaje poco formal desde la niñez, la comunicación exige una estructura formal que evite la incertidumbre y que se muestre como el puente necesario para un progreso organizado en base al entendimiento general.

Así es que a través del tiempo la comunicación como concepto ha sido la base de estudio para varios personajes que la han examinado desde diferentes perspectivas. A pesar de los variados enfoques, la mayoría “parecen coincidir en que se trata de un proceso dinámico, en el que necesariamente participan una fuente o emisor que envía un mensaje a través de un canal o un medio a un potencial receptor que, a su vez, puede convertirse también en emisor” (Santos 2012, 11).

Aunque comunicarse representa una actividad diaria, también puede llegar a significar un intelecto desarrollado, tanto como una alta capacidad de expresar los elaborados pensamientos que puedan ayudar a solucionar los diferentes problemas que dicha cotidianidad humana presenta. Por lo que es primordial comprender que la comunicación es trascendental en las diferentes esferas en las que se desarrolla el ser humano. Siendo el ámbito organizacional el que es de interés en este momento.

Por esta razón, se busca analizar los diferentes aspectos que integran la comunicación dentro de la dinámica de las relaciones humanas. En este punto se inicia

dilucidando los elementos básicos para que el acto de comunicar tome el sentido que merece. Considerando que la mayoría de aspectos integrados al ser humano no son estáticos, la integración de los conceptos debe dar como resultado un esquema algo más complejo que la idea inicial que se limita a hablar y a escuchar.

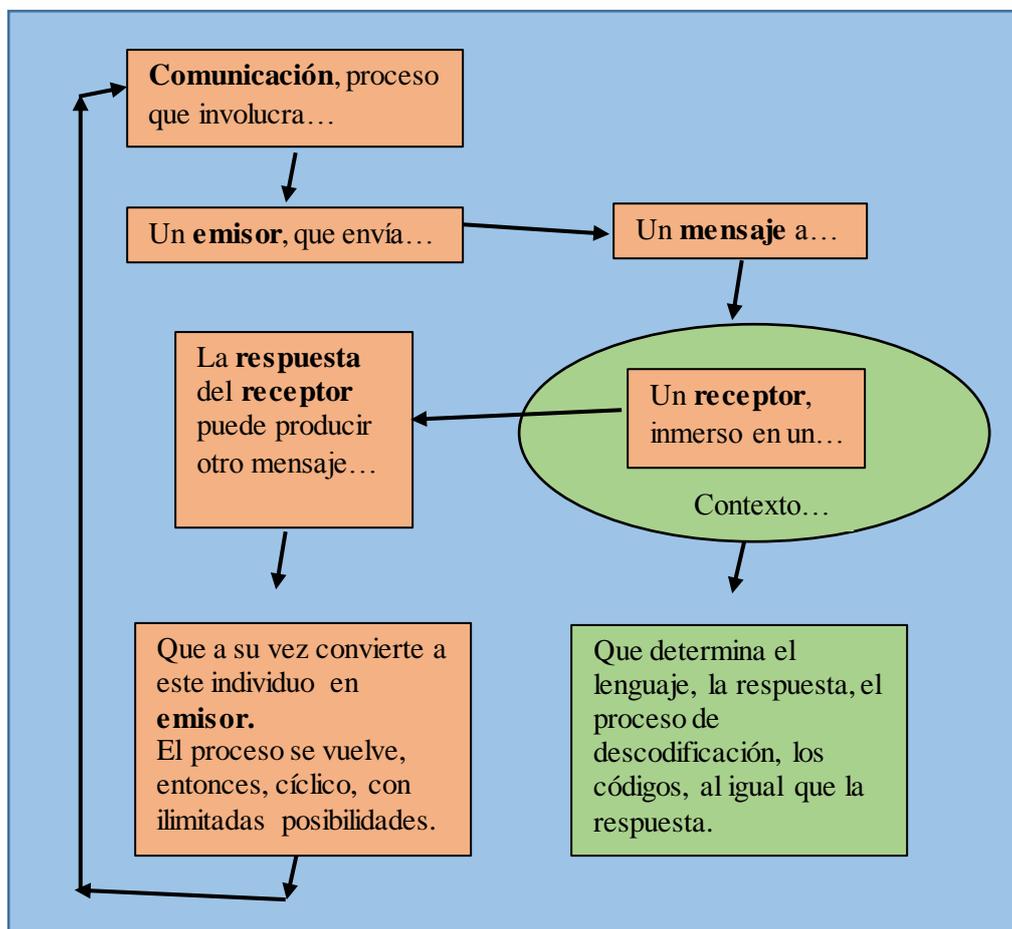


Gráfico 1. Mapa conceptual de la comunicación
Fuente y elaboración: Santos Dionne (2012)

En el gráfico 1 se deja al descubierto el complejo sistema en el que se organiza la comunicación. Esto se debe principalmente a los procesos mentales superiores de los seres humanos. Después de que el mensaje inicial haya llegado a su destino, la comprensión del mismo puede significar un nuevo paradigma dentro del receptor, todo aquello dado por el contexto en el que el proceso se desarrolla así como por la subjetividad humana que es un universo de infinitos pensamientos.

En este punto se puede mencionar que la comunicación puede ser un arma de doble filo. Por un lado, se la puede emplear como una herramienta que permita optimizar recursos en el afán de solventar necesidades. Pero también puede ser un gran escollo que interfiera en el flujo normal de la información precisa para alcanzar las metas propuestas

De tal manera, al incluir elementos poco tradicionales en el proceso de comunicación, se puede generar un amplio marco para solucionar problemas.

“Lo que se habla y escucha, como lo que se dice el mismo individuo, determina el mundo de acciones que es posible para todos. Por ello el desarrollo de las competencias conversacionales puede llevar a los individuos a una mayor efectividad y bienestar en su vida” (José 2016, 6).

El entorno variable en el que se desenvuelve el ser humano motiva a volver la mirada a la subjetividad personal y a la calidad de las relaciones humanas dentro del grupo social. Aunque hay que recordar que es un extenso campo que difícilmente se puede copar a plenitud, es factible generar espacios interactivos ligeramente normados que busquen trabajar con el conocimiento y comunicación individual, la escucha activa y la expresión asertiva basadas en el respeto y el bienestar general.

Dichas circunstancias básicas conseguirían ser el pilar fundamental para que los elementos convencionales de la comunicación se engranen de mejor manera. Sin embargo, se precisa establecer cuidadosamente cada componente en función de las verdaderas necesidades del grupo social. Por lo cual es imprescindible comprender a cabalidad el mensaje y la importancia de su transmisión, identificar a los receptores adecuados y estar prestos a recibir cualquier tipo de respuesta.

Es precisamente la retroalimentación, la fuente de la calidad del proceso de comunicación. Puesto que esa contestación debe expresar con libertad el criterio a partir de la comprensión del fenómeno planteado en el mensaje preliminar. Así como también debe ser recibido como lo que es, una concepción subjetiva que se puede desglosar con la finalidad de que alguno de sus componentes permita evitar o solucionar momentos de crisis.

Minimizar la incertidumbre representa una escala entre el éxito o el fracaso. Por lo que también es importante saber elegir el canal por el que deben recorrer los mensajes. De esta manera se dispone una jerarquía entre la información y se limita o asegura la retroalimentación dependiendo de cada caso. Asimismo, considerando que las expresiones del lenguaje tienen varias aristas que pueden ser analizadas y explotadas al máximo según sea el caso.

Dentro del ámbito organizacional, la comunicación sigue siendo un tema de larga data y de trascendental importancia. A pesar de que en el mejor de los casos cada trabajador tenga delimitado su know-how con objetivos claros y conexiones directas. La comunicación sigue siendo un eje directriz al solucionar imprevistos. Más allá de

considerar que muchas empresas en la actualidad no solo deben lidiar con emergencias, sino también con falta de orden producto de relaciones humanas fraccionadas.

A pesar de que la productividad sea una meta planteada desde varios enfoques, la construcción de la misma queda relegada a exigencias y tratos que se niegan a regresar la mirada a la subjetividad humana. En ocasiones es complicado encontrar una política de diálogo para reparar problemas espontáneos, el escaso liderazgo o la incapacidad del líder obliga a generar más caos del normal. Impulsando un hábito de soluciones apuradas que en muchos de los casos tienden a fallar.

Aunque las organizaciones se muestren ante el mercado como empresas sólidas con una amplia visión de futuro y con la suficiente capacidad adaptativa para sostenerse a través del tiempo, en muchos de los casos evitan incluir a la comunicación como la línea que unifique los esfuerzos que permitan alcanzar todas las metas y propuestas que son su carta de presentación. De varias maneras al impulsar una mejora en las relaciones humanas por medio de la comunicación, la productividad estará afectada positivamente.

“Independientemente del tamaño de la organización, la comunicación promueve el desarrollo empresarial y requiere de un proceso de planeación, que articule las acciones emprendidas por cada una de las áreas o departamentos que conforman la empresa” (Pineda 2020, 21).

Como ya se lo manifestó, la creencia de que la comunicación es un tema básico y tan común que no requiere de mayor preparación, puede ser tan contraproducente en cualquier esfera en la que se desarrolla el ser humano. Dentro del ámbito laboral no es la excepción puesto que, al minimizar las líneas de comunicación, se construye una barrera que complica el rendimiento en las actividades cotidianas que agrava la inestabilidad en momentos difíciles.

De la misma manera en la que parte de la productividad implica la optimización de recursos, el tiempo y el desgaste físico/emocional de los colaboradores también deberían ser optimizados. El trabajo en equipo que comúnmente es valioso, debe mantenerse y elevarse a prioridad cuando de situaciones imprevistas se trata. Tomando en cuenta que, aunque los grandes objetivos generales estén bien encasillados, actividades menores dispersas pueden boicotear cualquier gestión empresarial.

“Cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma (incluyendo, por ejemplo, las relaciones gubernamentales, las relaciones públicas, o la gestión de crisis) trabajan de forma coordinada e integrada” (Saura y García 2010, 43).

Entonces la línea de comunicación tiene que ser una orientación formal y planificada que debe mantenerse tanto dentro como fuera de las organizaciones. Así es que los datos que giran en torno a las organizaciones deben mantener un mismo mensaje, conservando similar sentido cuando el diálogo es interno y cuando se presenta ante el mercado.

Lo antes mencionado se denomina coherencia empresarial y representa una clara ventaja competitiva. Ostentar un actuar equilibrado en todas las líneas de trabajo significa ser reconocida como una empresa sólida y confiable. De la misma manera, aporta al sentido de pertenencia dado por la claridad del manejo de la información, que dicho sea de paso también debe ser lo más transparente posible.

Por tal motivo es que resulta significativo tener un acercamiento a los tipos de comunicación que se relacionan al ámbito laboral. Así como lo señala Alejandra Pineda (2020, 13): “estos modelos teóricos permiten comprender la evolución de comunicación organizacional: comunicación interna, comunicación externa y comunicación estratégica o integral”.

Dentro de las empresas se precisa la prioridad de abrir las arcas de la información organizacional. Aunque debe existir cierto grado de confidencialidad sobre algunos datos valiosos; el actuar diario de cada área o departamento dentro de una organización debe ser un libro abierto dispuesto a ser leído para ser comprendido. Más aún cuando los procesos a la interna requieren de procesos previos y se convierten en entradas para nuevos procesos.

Buscar el sentido de inclusión de los colaboradores no precisa perder autoridad o liderazgo. Al contrario, reduce las brechas jerárquicas habituando el bienestar y la libertad suficiente como para que los dueños del trabajo individual retroalimenten la planificación. Armandos un andamiaje de verdadero trabajo en equipo que comparta criterios de conocimientos, habilidades y gestión general.

“La posibilidad de interpretar, compartir y darle significado a la cultura empresarial, mediante la comunicación facilita la gestión y conduce a una percepción favorable del clima organizacional por parte de los empleados de la organización” (Pineda 2020, 14).

La gestión organizacional comprometida y entrelazada con mensajes claros repercute en la calidad del servicio tanto del cliente interno como del cliente externo. Siendo que el mercado tan cambiante de la actualidad requiere de valor agregado al

servicio o producto ofertado, la proyección de la empresa en su conjunto puede ser de suma importancia al momento de vender y de fidelizar a sus clientes.

Dicho de otra manera, la comunicación externa es un complejo conjunto de aspectos que pueden desencadenar en crónicas comerciales sólidas o fracasos anticipados. Aquello dado precisamente porque las relaciones humanas priman aún dentro de los negocios. Otra razón más para dar el espacio de relevancia que exige la comunicación dentro del ámbito organizacional.

“La comunicación externa, promueve una imagen favorable de la organización entre los públicos, anclada no solo a sus productos/servicios, sino a manifestaciones que demuestren la congruencia entre el pensar y el actuar organizacional” (Pineda 2020, 16).

Entonces, queda claro que la comunicación no es un tema simple que puede ser considerado como anexo al diario vivir, ni mucho menos pasar desapercibida. Debe ser unpreciado proceso que por sobre todas las cosas requiere de planificación estratégica para evitar la incertidumbre y de alguna manera preparar el terreno y a los stakeholders para que puedan responder ante cualquier imprevisto que pueda atentar al normal desenvolvimiento dentro de la organización.

Siendo que las relaciones humanas deficientes dentro de la organización pueden desencadenar en varios problemas futuros como conflictos, insatisfacción, falta de compromiso, desmotivación, disminución de la productividad e inclusive un clima laboral afectado y una dinámica organizacional disfuncional; es necesario atender este dilema desde varias aristas que incluyen optimizar el desarrollo de la comunicación.

Por lo que se pretende tener un acercamiento a dicho inconveniente laboral desde perspectivas cercanas que permitan ampliar la visión de solución ante la dificultad planteada para el presente escrito. Comprendiendo algunas estrategias que puedan ser adaptadas a la realidad local y que ayuden a optimizar el flujo de las relaciones humanas basado en la comunicación.

Tabla 1
Estrategias y Acciones recomendadas (empresa de seguridad)

Estrategia	Acciones a realizar
Implementar la creación de un departamento de comunicación	Delegar a una persona experto en comunicación para que sea el responsable del buen manejo de la comunicación tanto interna como externa
Implementar diferentes canales de comunicación interna: carteles, correos electrónicos, buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • Se facilitará un buzón de sugerencias a los empleados como medio de manifestación de ideas o de sus necesidades. • Colocar carteles en los pasillos para dar a conocer información de carácter oficial.
Formar y entrenar a los colaboradores de la empresa en el manejo de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones por parte de la persona encargada del departamento de comunicación para fortalecer la comunicación interna promoviendo la utilización de las nuevas herramientas. • Preparación de actividades encaminadas a consolidar los principios, valores e ideología de la empresa. • Las herramientas a utilizar serán a través de videos, audios, etc.
Realizar actividades de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades amenas por aniversario de la compañía. • Integración por celebración de fechas festivas, tales como navidad, fin de año, día del padre, entre otras. • Fijar actividades de integración entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa.
Otorgar incentivo a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Se les dará un día adicional de descanso por mejor puntualidad. • Se le proporcionará una bonificación al empleado que tenga el mejor rendimiento del mes. • Se reconocerá cada mes al mejor empleado (guardia).

Fuente y elaboración: Egas Estefanía y Yance Kerly (2018)

En la tabla 1 se vislumbran varias acciones concretas que apuntalan el proceso de comunicación dentro de un entorno laboral determinado. Es destacable el hecho de que pequeñas actividades que requieren del mínimo esfuerzo y poca inversión monetaria, podrían sustentar un elaborado camino hacia la construcción de una cultura organizacional donde primen relaciones humanas fortalecidas.

También se acentúa la necesidad de incluir dentro de la planificación aspectos primordiales como la cimentación de principios, valores e ideología de la empresa. Mismos que deben contener una profunda connotación que les permita ser interiorizados y transmitidos a todas las personas que se relacionen con la organización. Actividades de integración deben ser consideradas como una inversión más que un gasto, por lo que se las debe llevar a cabo de la mejor manera y apuntando a obtener resultados favorables.

La relación directa con los altos mandos de la empresa puede desencadenar en compromiso y productividad, aquello respaldado en la confianza entre rangos y sobre todo en la posibilidad de abrir las murallas de la información. Todo esto sin la necesidad de sacrificar el respeto o la jerarquía, para lo cual se requieren de líderes con

características específicas que puedan cristalizar dicha gestión y romper el histórico paradigma de las jefaturas y gerencias enigmáticas.

Tabla 2
Estrategias comunicación interna empresa Etapa

Estrategia	Acciones a realizar
Elaboración y emisión periódica de información de la actividad empresarial, con temas importantes para los involucrados en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar jornadas de inducción, motivación y autoestima del personal con la participación de equipos de comunicación y administrativo acompañados de un Psicólogo Industrial y de Bienestar Social. • Elaborar carpetas informativas, folletos especializados, artículos promocionales, entre otros, para distribuir a todos los involucrados. • Mantener reuniones periódicas con los líderes de procesos, para conocimiento directo de los planes y proyectos. • Solicitar información periódica a cada una de las áreas de la empresa. • Realizar diagnósticos y evaluaciones para corregir y rectificar acciones comunicativas. • Dar seguimiento y evaluación de los procesos de comunicación al interior de la Empresa y visitas de campo con registro en video y fotografía de las actividades realizadas. • Conformar el comité de discusión y seguimiento del Plan de Comunicación, integrado por el Gerente General o su Representante, el Jefe de Comunicación y un integrante del Equipo Estratégico, para la toma de decisiones.
Formación de una imagen positiva de la Empresa y autoestima en la mente de los colaboradores de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y eliminar las barreras de comunicación en los públicos internos, así como generar actividades de diálogo y unificación de criterios con los voceros no oficiales de la misma. • Producción de material impreso y objetos promocionales para difundir entre los públicos internos, líderes de opinión interna y medios de comunicación actividades importantes de la Empresa.
Producir información especializada para sectores vinculados al proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y publicación de artículos y fotografías de los públicos internos para ser difundidos en la revista interna de la institución. • Organización y/o participación en un evento anual empresarial con la participación de los públicos internos (ferias, exposiciones, discusiones técnicas, entre otros). • Segmentos informativos sobre el proceso de gestión y comunicación para insertarlos en distintos medios: carteleras, impresos y audiovisuales existentes.
Motivar y reafirmar la identidad de los funcionarios y trabajadores con los planes y programas empresariales, a fin de mejorar la interrelación entre los actores.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y difusión del logotipo institucional, misión, visión y valores corporativos. • Calendarizar la publicación de: proyectos, funciones, organigramas, y diferente información de interés institucional, considerando posibles temas para su publicación. • Motivar y comprometer la participación, reconocer la "actitud" del personal, en espacios de difusión en revistas, impresos y a través del correo interno. • Elaboración de un brochure empresarial, que recoja las políticas empresariales, resultados, actividades y testimonios, sean estos directivos, operativos y administrativos. • Diseño y manejo de las carteleras informativas ubicadas y a instalarse en el edificio y pisos estratégicos de la empresa. • Rediseño y mantenimiento de espacios empresariales en la página Web de la Empresa, en coordinación con el Departamento de Informática, para facilitar el acceso a la información para públicos internos. • Diseño y puesta en ejecución de protectores de pantalla con menciones de valores corporativos quincenales y mensuales. • Organización en un evento solemne o social empresarial con la participación de todos los públicos internos (sesión solemne o retiro empresarial).
Mejorar y reestructurar los espacios físicos, para una mejor coordinación y desenvolvimiento de los comunicadores de cada área.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un espacio físico adecuado para el área de comunicación interna. • Estructurar un equipo de comunicadores dentro de un mismo departamento, para lograr que los relacionadores públicos de la empresa y sus diferentes áreas, tengan contacto directo con el área de comunicación interna y lograr que todos los comunicadores proyecten juntos soluciones para la empresa. • Organización de reuniones periódicas para hacer un seguimiento de los proyectos comunicacionales que se están elaborando en cada departamento. • Verificar resultados con estudios de públicos internos y externos, enfatizando el trabajo en las debilidades que se presenten.

Fuente: Valdivieso (2011)

Elaboración propia

En la tabla 2 se aprecia detalladamente estrategias estructuradas que buscan apuntalar la comunicación dentro de una organización de diversos productos y servicios en Cuenca- Ecuador. Cabe destacar la importancia que se brinda a una información amplia y abierta, considerando que se utilizan varios mecanismos escritos y reuniones que liberan una línea directa de comunicación interna.

También se resalta la noción de generar o apuntalar un ambiente apropiado en donde la comunicación realmente pueda fluir. Lo trascendental de contar con personal como psicólogos lo suficientemente calificados para manejar un bienestar adecuado, implica realmente comprometerse a profundidad con la interacción social. Así como el proceso de retroalimentación se fortalece con las evaluaciones constantes que logran dar seguimiento a la comunicación y optimizar el proceso de toma de decisiones.

Contar con verdaderos líderes que sean conscientes de la importancia de la comunicación soporta el cauce de la información adecuada. Trabajar para mejorar las relaciones humanas desde niveles personales implica tener claro conocimiento de la manera en la que las barreras personales pueden disminuir la productividad general en una organización. Conseguir aquello es de los primeros pasos para construir una sólida imagen empresarial que se fortalece desde dentro.

Poseer una fuente de información especializada para cada área de trabajo implica reconocer su valor específico, así como sus necesidades ajenas al conglomerado. Identificar los segmentos de la información se enlaza con la retroalimentación y con el sentido de pertenencia que deben mantener los trabajadores. Hablar de una revista institucional sugiere limitar la incertidumbre al existir un canal oficial de información.

Es sustancial el alcance que tiene el hecho de enlazar el flujo de la información empresarial con la base invisible de la organización como son la misión, visión, valores corporativos, logotipo, etc. Aspectos que en ocasiones pasan desapercibidos pero que requieren de un discernimiento profundo de la identidad que la organización aspira, pudiendo así ser transmitidos con claridad y motivando para que cada colaborador los asuma como propios.

A pesar de que un óptimo ambiente subjetivo refuerza las relaciones humanas dentro de la organización, es igualmente conveniente adecuar un espacio físico y seguro en donde se puedan llevar a cabo las reuniones que sean necesarias a fin de analizar los mensajes, amalgamar todas las ideas posibles y generar nuevas probabilidades. El manejo de crisis requiere comunicación planificada y todas las soluciones que se puedan poner en manifiesto.

3. Descripción del producto propuesto

El presente trabajo representa un punto de partida entre múltiples posibilidades dentro de un proceso de mejora continua. Manteniendo la meta de estructurar una postura lo suficientemente atractiva para ser presentada a la alta gerencia organizacional. Cohesionar el esfuerzo individual con las directrices jerárquicas por medio del progreso de las relaciones humanas; todo aquello con conceptualizaciones especializadas dentro de la planificación estratégica.

Indudablemente una nueva idea que se concibe para ser un proyecto sólido, representa un cambio que a su vez requiere de un análisis profundo de la realidad previa. Dicho de otra manera, es necesario conocer de primera mano y desde todos los enfoques posibles, el estado actual para precisar las transiciones que encaminen a un futuro deseable. Por tal motivo se presenta a continuación el detalle del diagnóstico efectuado.

4. Diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación

4.1. Diagnóstico cuantitativo

Para empezar, por medio del uso de herramientas tecnológicas, se aplicó una encuesta cerrada de 10 preguntas de contenido y 5 preguntas sociodemográficas a los 17 colaboradores de la Sucursal Quito, mismos que se desarrollan entre las áreas de administración, comercialización y logística. Cabe destacar que al ser un número reducido de personas se trabajó con el universo total, sin considerar muestra alguna.

El cuestionario aplicado es un instrumento para el autodiagnóstico en comunicación interna de la consultora Equipo Humano (2021). Dicho instrumento abarca cuatro niveles de comunicación: informal, emergente, avanzada y transaccional. En su interpretación de resultados se incluye una descripción de la situación actual de cada nivel de comunicación, así como recomendaciones para cada uno de ellos. En seguida se exponen los resultados encontrados en base a lo antes mencionado.

4.1.1 Resultados diagnóstico cuantitativo

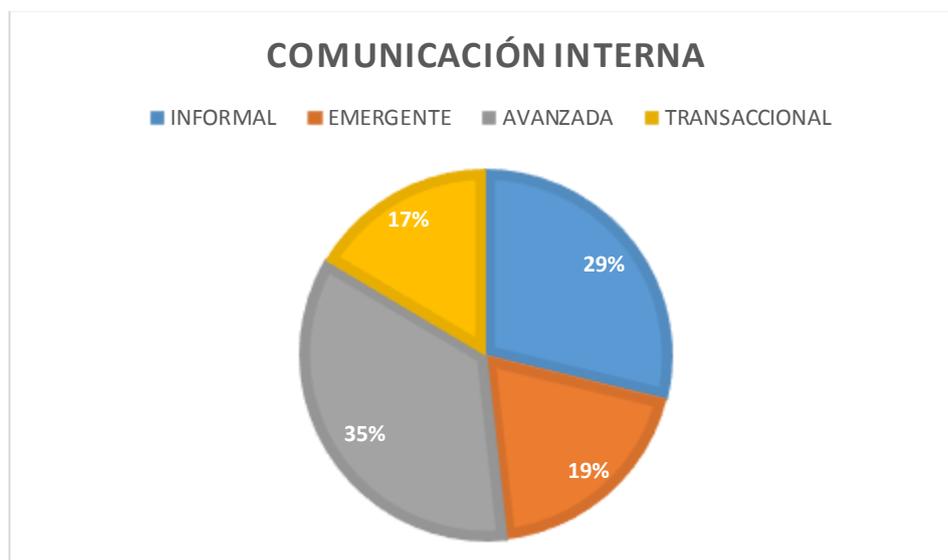


Gráfico 2. Gráfico general encuesta
Elaboración propia

En el gráfico 2 se puede apreciar la distribución en porcentajes de los niveles de comunicación dentro de la Sucursal Quito. Se destaca la comunicación avanzada con un porcentaje del 35 %, sin embargo, es interesante que la comunicación informal la siga muy de cerca con un 29 % en los resultados generales. Aspecto que puede demostrar que el manejo de la comunicación es fluctuante y con esfuerzos importantes, pero dispersos.

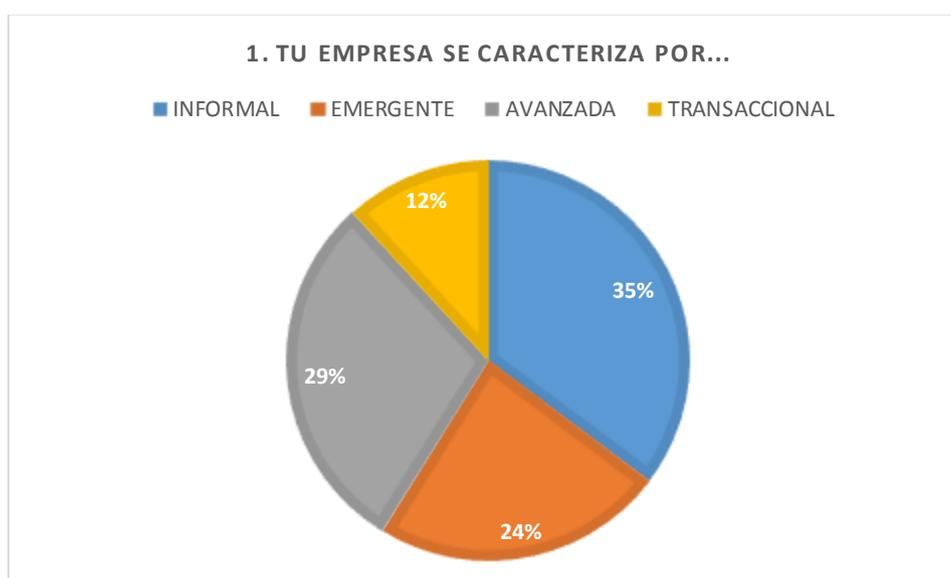


Gráfico 3. Gráfico pregunta 1 encuesta
Elaboración propia

Los resultados que presenta la pregunta 1 dejan vislumbrar que la transmisión de la información se maneja a través de la comunicación informal (35 %), seguido de la percepción de que la comunicación continua es procedente de la dirección y el desarrollo de mecanismos que proporcionen retroalimentación por parte de los empleados (29 %). Esto se engloba en la posibilidad de optimizar los momentos de retroalimentación.

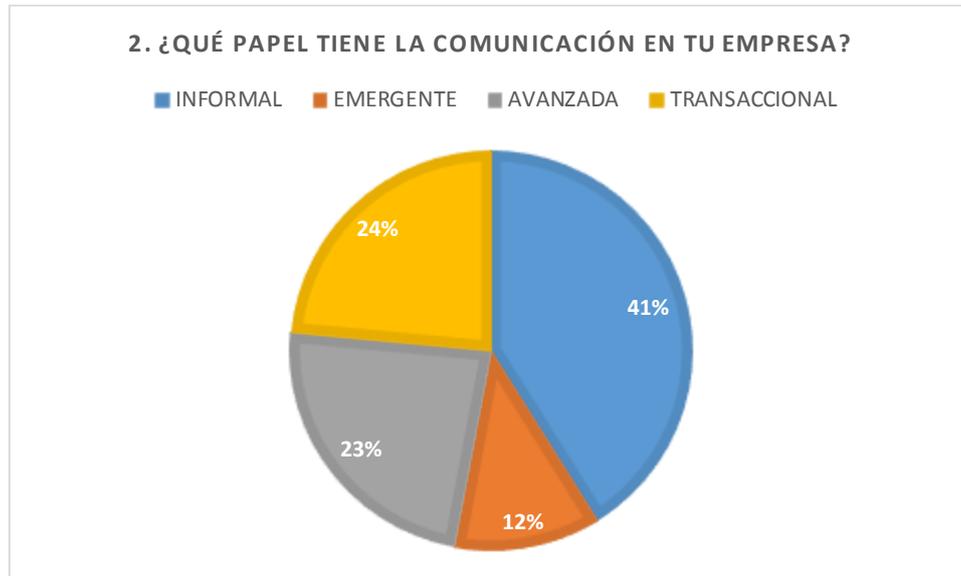


Gráfico 4. Gráfico pregunta 2 encuesta
Elaboración propia

En la pregunta 2 resalta una marcada tendencia a la creencia de que el papel de la comunicación en la empresa permite la interacción informal de los empleados con un 41 %, en menor medida un 24 % señala que la comunicación es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la empresa, permite proyectar su identidad y unir a los empleados en una misma dirección. Aquello es una oportunidad de mejora cultural.

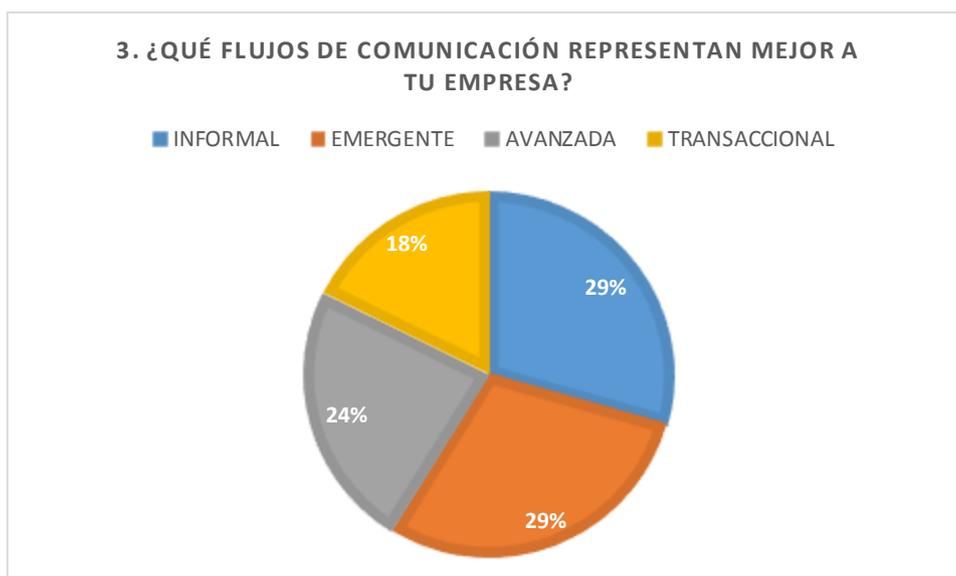


Gráfico 5. Gráfico pregunta 3 encuesta
Elaboración propia

Las respuestas de la pregunta 3 relacionada a los flujos de comunicación, se reparten entre un 29 % de personas quienes aprecian principalmente que la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos o en reuniones de café. Asimismo, que desde la dirección se emiten informes que dan a conocer a los empleados la situación de la organización (29 %). Lo que hace una invitación a poner especial atención a todas las relaciones humanas dentro del trabajo.

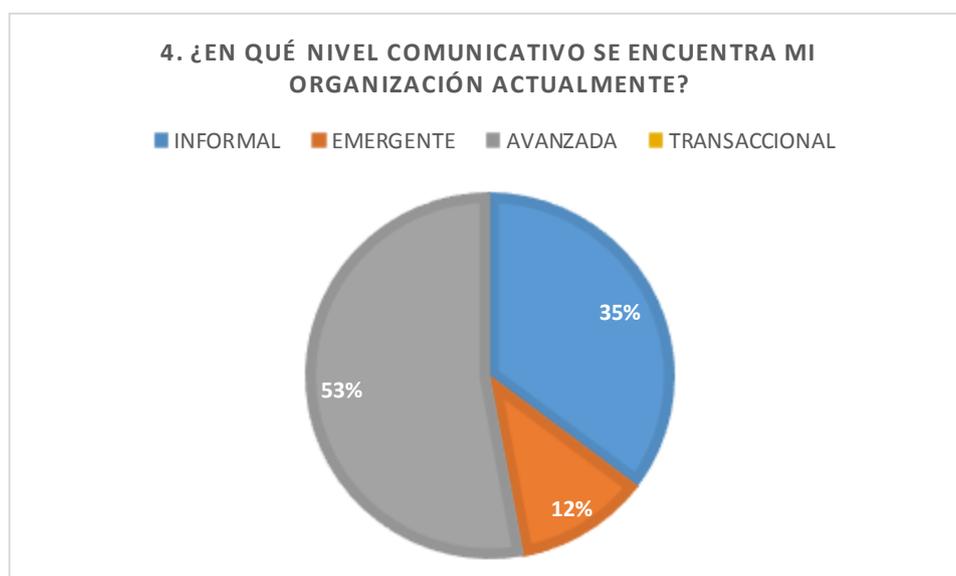


Gráfico 6. Gráfico pregunta 4 encuesta
Elaboración propia

En la pregunta 4 se destaca con 53 % que la mayor parte de la comunicación se da entre los empleados de distintos departamentos que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (entre departamentos y dentro de cada departamento). Así también se pone en evidencia que la comunicación entre compañeros es informal con un 35 %. Aquello puede ser producto de la subjetividad humana que también debe ser considerada como parte de las relaciones laborales.

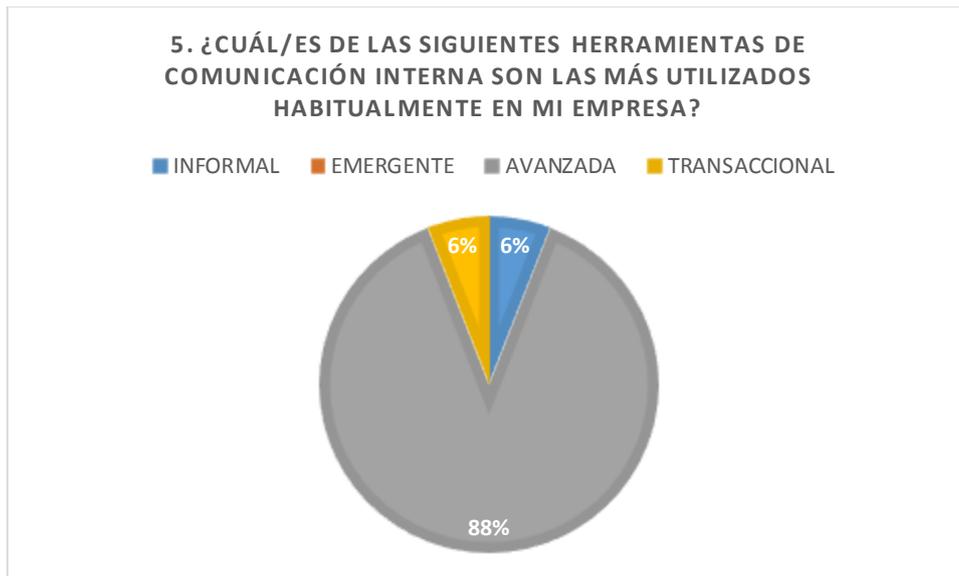


Gráfico 7. Gráfico pregunta 5 encuesta
Elaboración propia

La pregunta 5 arroja un resultado bien diferenciado con un 88 % que identifican a las reuniones con los empleados y a los mensajes de correo como las herramientas de comunicación más utilizadas en la empresa. Junto a un 6 % que también destaca la presencia de cartelera de anuncios y folletos informativos. Esto representa una necesidad de mejorar y establecer canales de comunicación.

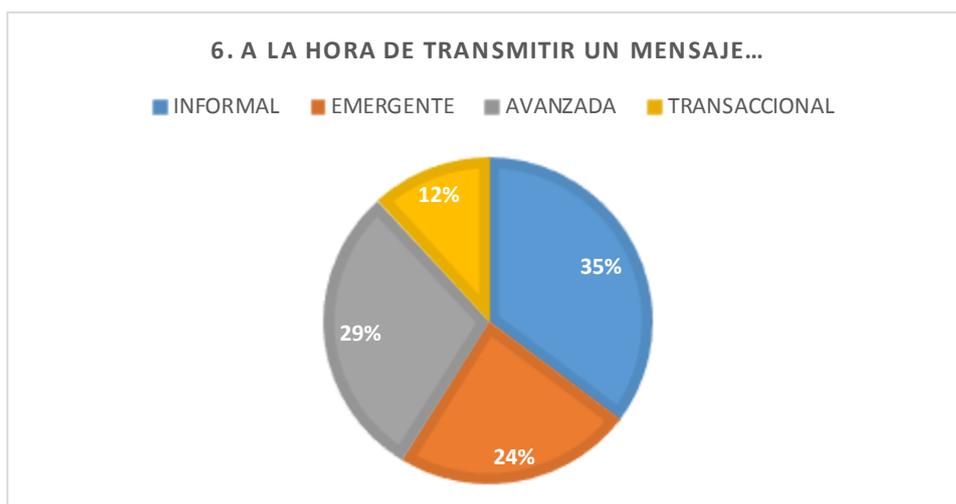


Gráfico 8. Gráfico pregunta 6 encuesta
Elaboración propia

Dentro de las respuestas a la pregunta 6 se establece que un 35% saben que un mensaje se transmite principalmente a través del boca a boca. Por otro lado, un 29% manifiestan que el mensaje es transmitido por la dirección o los mandos intermedios en función de su contenido, utilizando el medio de comunicación más adecuado para la ocasión. De esta manera se tiene una proyección a la necesidad de establecer una planificación estructurada de la transmisión de los mensajes.

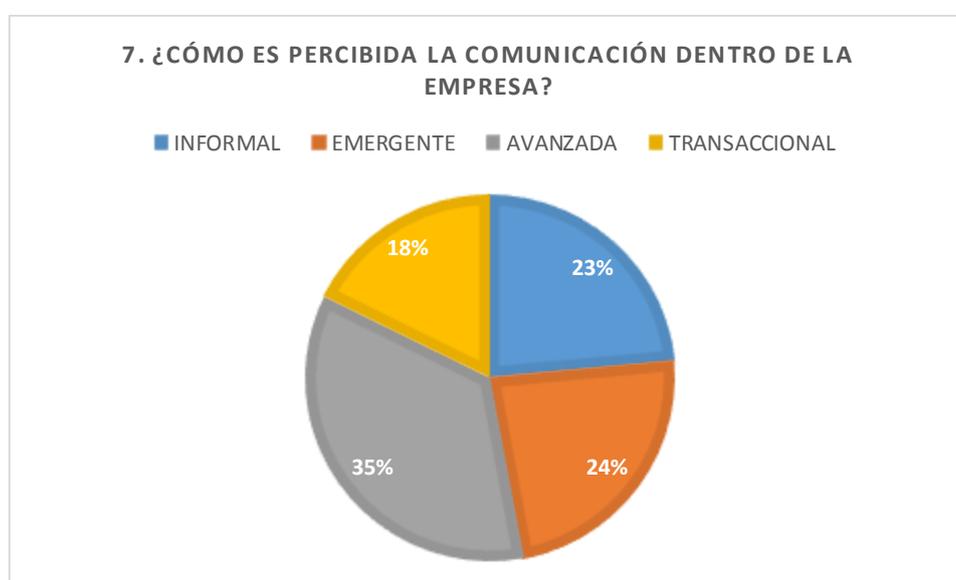


Gráfico 9. Gráfico pregunta 7 encuesta
Elaboración propia

La pregunta 7 deja ver que en general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido (35 %). Sumado a que el

24 % consideran que hay que analizar bien las fuentes de las que procede la información, en ocasiones es cierta, en ocasiones es ambigua. Es claro que la comunicación requiere de una gestión adecuada que minimice la incertidumbre y delimite todos los aspectos relacionados.



Gráfico 10. Gráfico pregunta 8 encuesta
Elaboración propia

Las respuestas de la pregunta 8 hablan de que los rumores en la organización son algo habitual, fluyen con normalidad y no se gestionan (47 %). También se destaca que, dado que no se puede impedir en muchas ocasiones la aparición de rumores de carácter profesional, se pretende combatirlos a través de comunicados formales y oficiales que hablan sobre el mismo tema que el rumor con información procedente de la dirección (29 %). Esto es una invitación a revisar el contenido y el impacto de los comunicados formales y oficiales de la dirección.

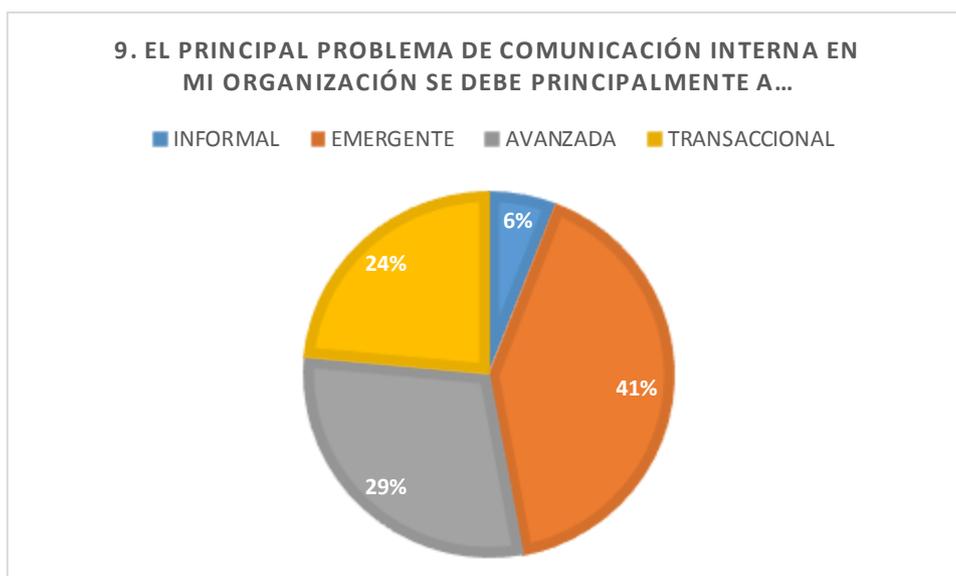


Gráfico 11. Gráfico pregunta 9 encuesta
Elaboración propia

En la pregunta 9 se puede apreciar que 41 % de colaboradores consideran que el principal problema en la organización se debe a la falta de comunicación entre responsables y subordinados. Así también se conoce que el 29 % creen que el problema es la poca información de los distintos departamentos entre los que no fluye la comunicación. Se puede revisar la importancia que tienen los comunicadores dentro de la jerarquía y planificación organizacional.

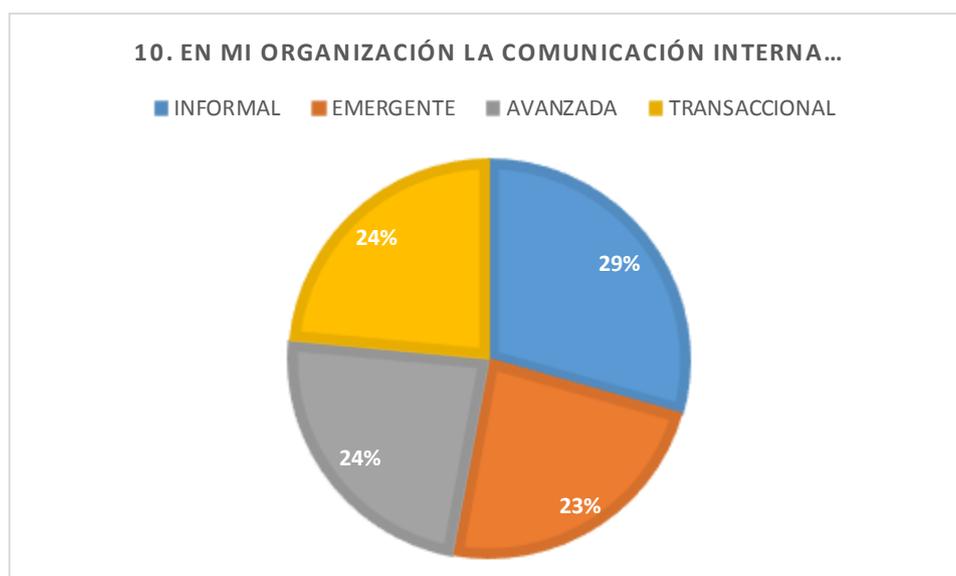


Gráfico 12. Gráfico pregunta 10 encuesta
Elaboración propia

Con relación a la comunicación interna en la organización, El 29 % de personas encuestadas consideran que es poco importante, no se le presta demasiada atención desde dirección. Y el 24 % saben que es una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos. La importancia de la comunicación debe caer en cascada desde los altos mandos, por lo que se requiere un cambio de enfoque general al respecto.

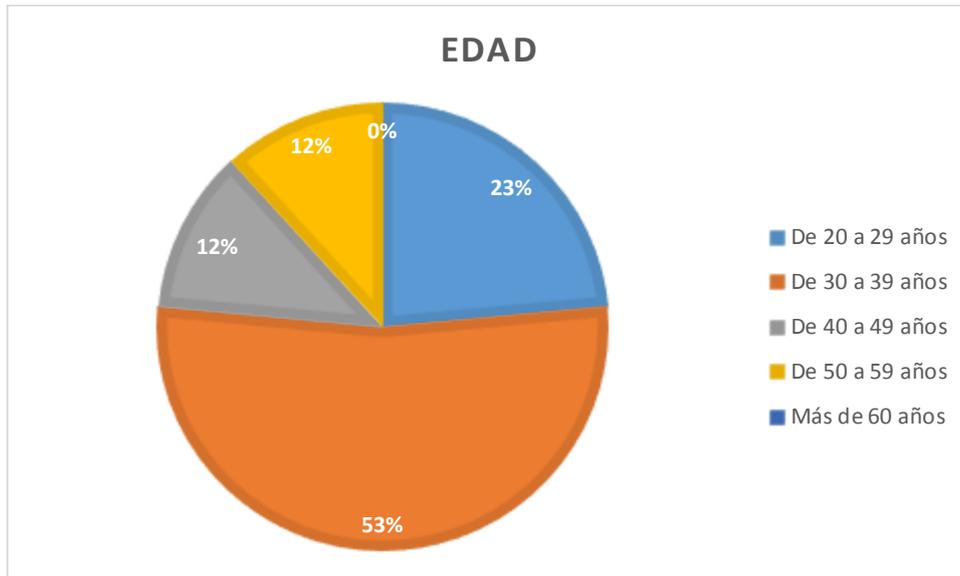


Gráfico 13. Gráfico edad encuesta
Elaboración propia

En el gráfico 13 se muestra que en la Sucursal Quito se encuentran mayoritariamente a colaboradores de 30 a 39 años (53 %), lo que puede significar una inyección de energía y nuevas ideas para la optimización de cualquier tipo de proyecto organizacional.

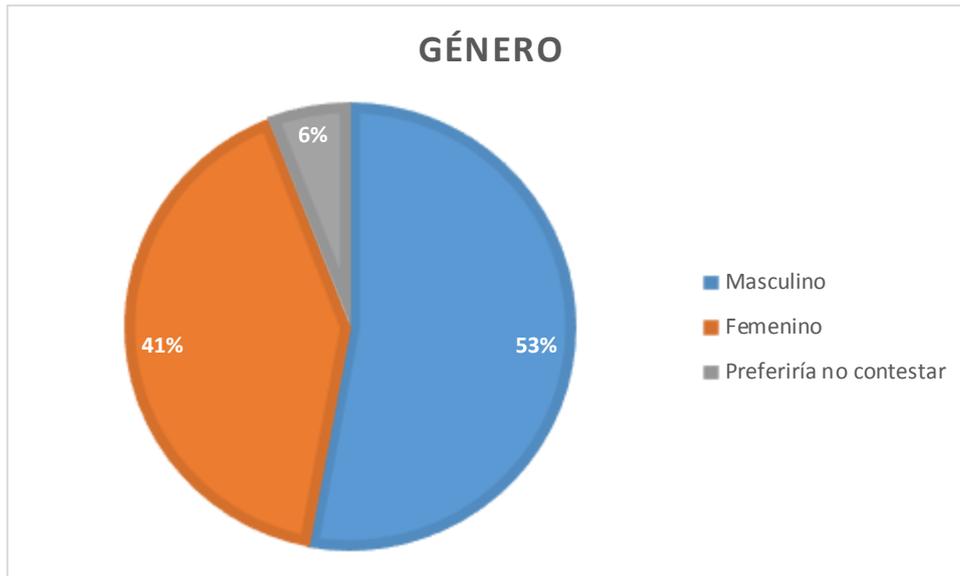


Gráfico 14. Gráfico género encuesta
Elaboración propia

El gráfico 14 indica que la fuerza laboral en la actualidad se encuentra distribuida de una manera casi uniforme con respecto a las personas dado que el 53 % de colaboradores se identifican con el género masculino y el 41 % con el género femenino. Aquello aporta una visión diferenciada desde el inconsciente colectivo que puede ser unificada para el bien común.

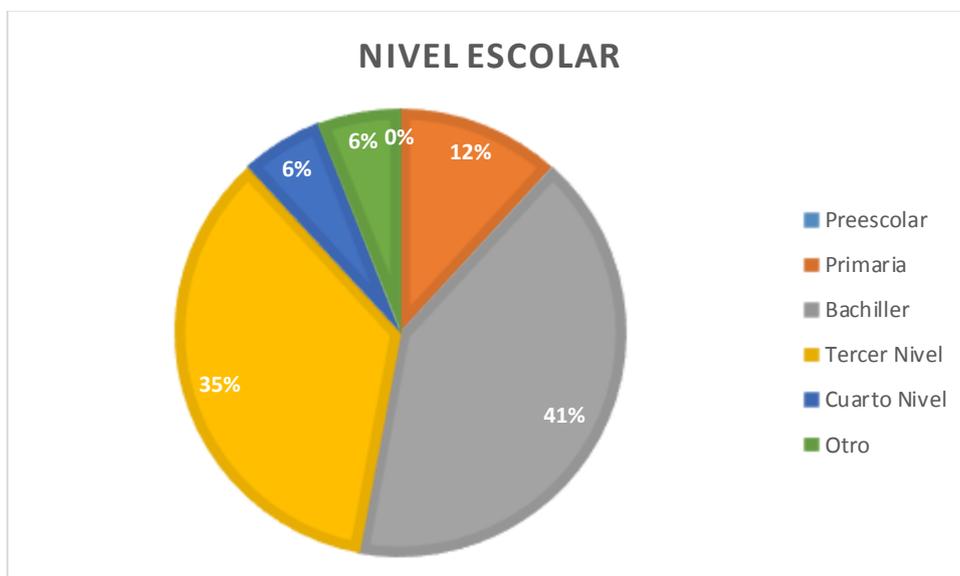


Gráfico 15. Gráfico nivel escolar encuesta
Elaboración propia

En el gráfico 15 acerca del nivel escolar se puede resaltar que la mayoría (41 %) son bachilleres y sólo el 6 % tiene un aval de cuarto nivel. En ese sentido se puede buscar

la implementación de políticas internas que brinden la oportunidad de crecimiento personal ancladas al sentido de pertenencia organizacional.

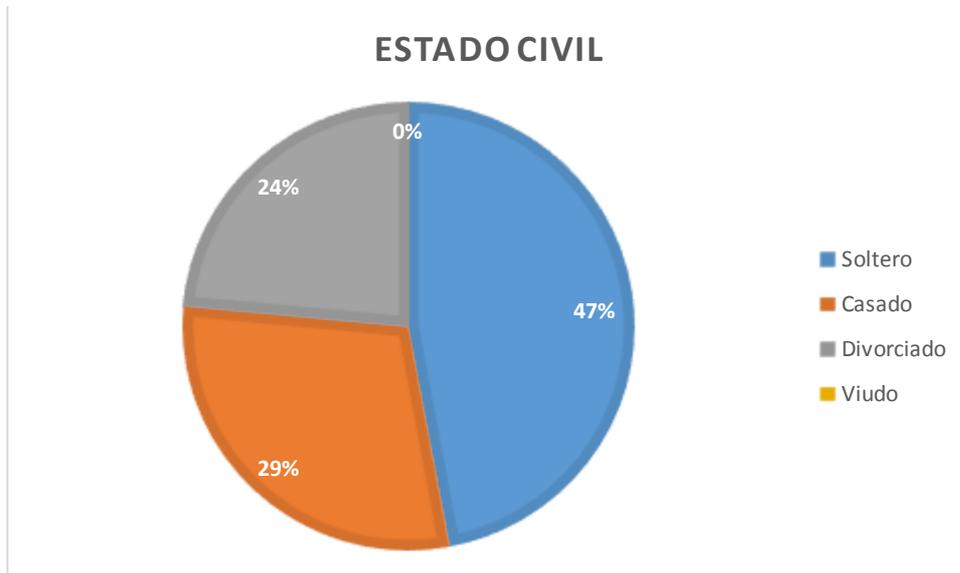


Gráfico 16. Gráfico estado civil encuesta
Elaboración propia

El estado civil de los colaboradores oscila entre un 47 % que son solteros, 29 % casados y 24 % divorciados. Para lo cual se pueden analizar situaciones diferenciales que ayuden al bienestar general de los colaboradores, junto al equilibrio vida trabajo que permite recargar la productividad general de la empresa.

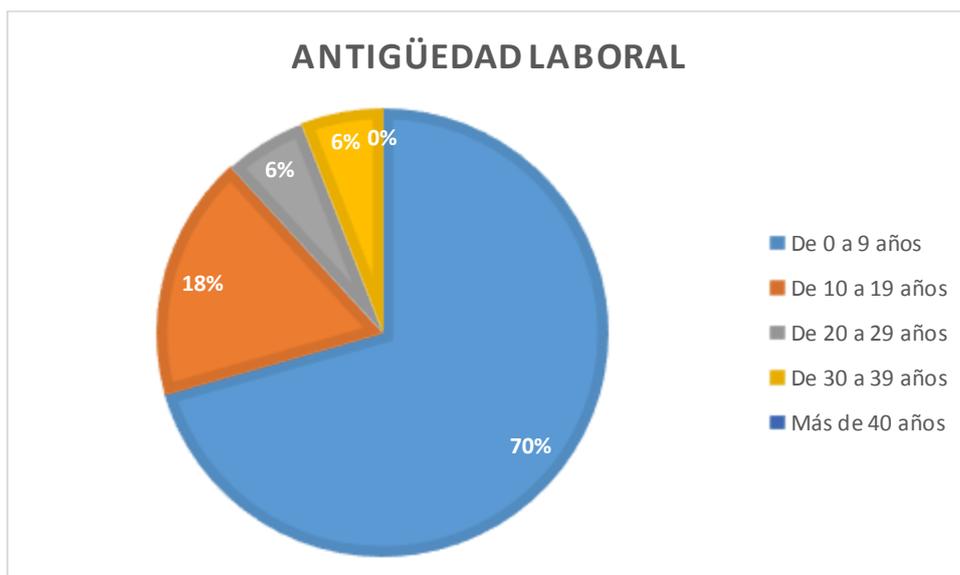


Gráfico 17. Gráfico antigüedad laboral encuesta
Elaboración propia

La antigüedad laboral de los colaboradores es ampliamente establecida en dos polos, El 70 % tienen de 0 a 9 años dentro de la empresa y el 30 % restante tienen de 10 a 39 años haciendo su trabajo. Considerando el constante devenir del mercado en general, es importante encontrar un punto de equilibrio entre el saber hacer y el querer hacer, sumado a la detección, capacitación y retención gerencial de los talentos tan necesarios para la organización.

4.2. Diagnóstico cualitativo

4.2.1. FODA

Para la fase del diagnóstico cualitativo se estructuró un análisis FODA de la comunicación interna con un grupo integrado por cinco personas relevantes de los tres procesos centrales de la Sucursal Quito. Dicha actividad permitió exponer y ampliar los datos encontrados por medio de la encuesta aplicada a todos los colaboradores. Se presenta a continuación la herramienta diseñada.

Tabla 3
Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Compañerismo entre los colaboradores de la Sucursal Quito, lo que aporta armonía en el flujo comunicacional	Deficientes canales de comunicación	Evaluación al desempeño	Chismes y rumores
Disposición para el diálogo y solucionar conflictos	Liderazgo escaso y líderes de área distantes. Poca atención a potenciales talentos	Difusión abierta de los logros y metas empresariales	Situaciones de crisis inesperadas
Empresa con un número reducido de colaboradores lo que permite un trato más personal	Información dispersa y contradictoria que genera incertidumbre. Exceso de confidencialidad	Reuniones más amplias con apertura y objetividad	Problema de conexión emocional
Colaboradores con cierta antigüedad laboral que pueden cimentar el cambio	Comentarios extra oficiales que provocan malos entendidos	Nuevos y mejores canales de comunicación	Resistencia al cambio
Diversidad de personas con diferentes enfoques y realidades para enriquecer el proceso de toma de decisiones	Pocos espacios para el diálogo directo lo que genera nerviosismo. Escasez de manejo del clima laboral	Espacios adecuados y confiables para la comunicación	Fuga de potenciales talentos

Amplios espacios físicos propios que propicien reuniones y ambientación para la comunicación	Distanciamiento físico entre matriz (GYE) y sucursal (UIO)	Estructura de comunicación	Conflictos inter e intrapersonales
	Falta de conocimiento sobre el manejo general de la comunicación interna (políticas, responsables, presupuesto, planes, etc.)	Innovación basada en experiencias	

Fuente: Grupo de personas relevantes empresa Sucursal Quito

Elaboración propia

Mediante este estudio de la situación manifestada en la empresa se pudo conocer que la organización presenta un desorden comunicacional desde la planificación hasta la ejecución relacionada. La información oficial no llega al destino con la misma intención, lo disperso de la comunicación provoca malos entendidos y el escaso liderazgo sumado a la falta de gestión hacen del proceso comunicativo un contratiempo frecuente.

También se destacó la existencia de los chismes o rumores que, aunque son casi inevitables, son poco manejados a la interna. La variedad de realidades individuales hace posible una resistencia a los cambios, inconvenientes de conexión emocional y conflictos entre compañeros. Adicionalmente existe la amenaza de la fuga de talentos que se proyectan a ser líderes natos y ser cimiento de la comunicación.

Por otro lado, existe una clara apertura al diálogo entre los colaboradores, que a pesar de ser pocos, poseen diferentes perspectivas por los distintos escenarios a los que pertenecen. Se percibe un compañerismo fortalecido y se constata que las instalaciones son propias, lo que puede ser aprovechado para establecer espacios físicos adecuados y flujos comunicativos sólidos.

En general existen circunstancias favorables que podrían facilitar la comunicación. Abrir las líneas de diálogo para ir descubriendo fortalezas individuales junto a una organización estructurada de la comunicación, pueden promocionar la ruptura progresiva de las barreras que atentan contra la productividad. Buscar la manera de involucrar a todos los colaboradores dentro de los objetivos empresariales significativamente implica mejorar las relaciones humanas dentro del trabajo.

4.2.2. Entrevista semiestructurada

Reconociendo lo valioso de cada criterio, también se buscó integrar las nociones relacionadas al tema por parte de una representante de la alta gerencia. En este caso, se contó con la amable participación de la Ingeniera Mónica Álvarez, quien es la colaboradora más cercana a la comunicación dentro de la organización. A quién se le solicitó ser parte de una entrevista en profundidad que se la realizó por medio de herramientas digitales.

Dentro de todo lo conversado en la entrevista cabe destacar que en la empresa existen dos vertientes de la comunicación, la primera que incluye las normativas, procedimientos y regulaciones que utiliza memos y correos electrónicos como medios para enlazar la información. Todo esto dirigido por parte del departamento de recursos humanos o directamente por la gerencia general. Aquello no precisa una retroalimentación dentro del proceso comunicativo empresarial.

En la misma línea se organiza la comunicación para el manejo de productos. Aquí se encuentra el detalle del lanzamiento, uso y disponibilidad de los ítems comercializados por la empresa. Para lo cual se emplean las fichas de productos elaboradas por el departamento comercial y mercadeo y aprobadas por la gerencia general. Ambas aristas de la comunicación interna requieren específicamente el formalismo por escrito y el acusado de recepción.

La otra vertiente es la comunicación externa que básicamente se entrelaza con los proveedores por medio de los encargados de la bodega de materias primas y de importaciones, con los clientes que se relacionan directamente con los ejecutivos comerciales y con los consumidores finales a los que se intenta llegar por medio de las estrategias del departamento de mercadeo. Por medio de flujogramas se resume la estructura actual de comunicación interna de la empresa.

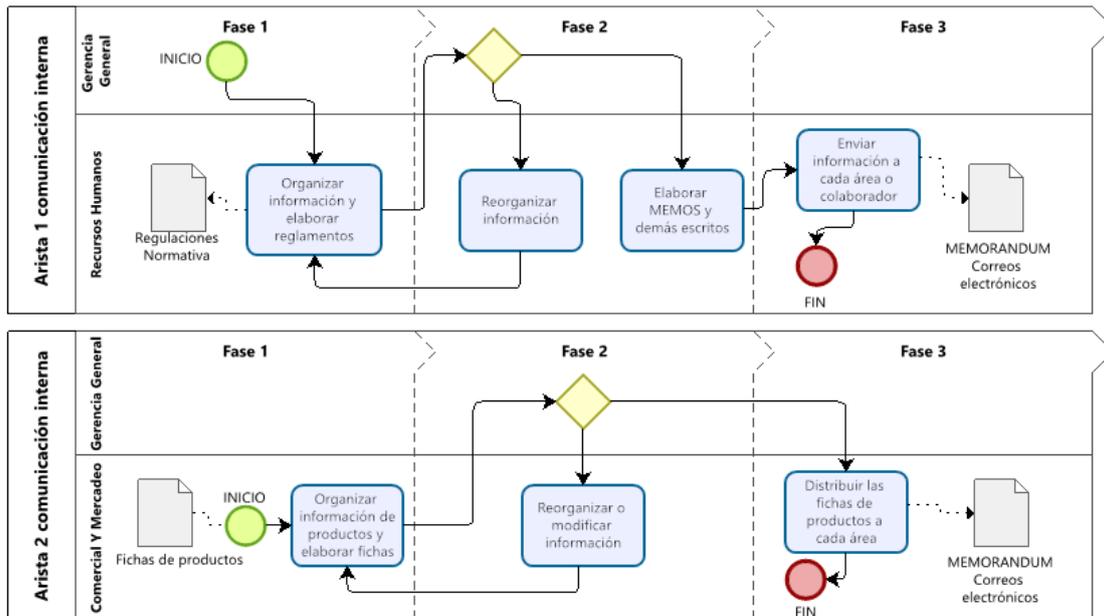


Gráfico 18. Flujogramas comunicación interna

Fuente: Entrevista semiestructurada

Elaboración propia

Alrededor de los flujos de comunicación internos de los que se pudo dialogar en la entrevista, no se identificó la retroalimentación tan importante para cualquier proceso comunicativo. Las áreas mencionadas fueron principalmente la de recursos humanos, la gerencia general, almacén, logística, el departamento comercial y mercadeo. Siendo considerada a la Sucursal Quito como un entorno laboral único en términos de comunicación.

Se obtuvo información de primera mano con relación a la comunicación dentro de la organización. En primer lugar, se destaca que el manejo de la comunicación está diversificado dependiendo del origen de la misma. Por lo que no existe ninguna persona o área específica encargadas de elaborar y manejar el flujo de la información. A pesar del uso de medios tecnológicos en la comunicación externa, no existe percepción de una estructura ni esquema de la comunicación interna (Álvarez 2022, entrevista personal).

Producto profesional aplicado

Con base en lo expuesto mediante el diagnóstico integral del estado situacional de los procesos de comunicación, se procede a estructurar una propuesta sólida para mejorar el proceso de comunicación organizacional. Dicho planteamiento pertenece a un conjunto de acciones puntuales que buscan soportar un macro proceso de mejora continua para la organización. A continuación, se presenta el producto profesional aplicado.

Tabla 4
Propuesta Plan de Comunicación

Visión	Hacer de la comunicación interna la base de la productividad empresarial dentro del proceso de mejora continua.
Misión	Estructurar la transmisión de la comunicación dentro de la empresa como herramienta de entendimiento. Un balance entre lo que se necesita y lo que se quiere dentro de las relaciones humanas para optimizar el rendimiento tanto individual como grupal.
Objetivo General	Desarrollar la importancia de la comunicación organizacional con el fin de mejorar las relaciones humanas dentro del trabajo a través de procesos organizados de comunicación y como parte de la coherencia organizacional y de la imagen corporativa.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> *Promover un amplio programa de comunicación como parte de la planificación estratégica de la organización. *Comprometer a las personas dentro de la empresa con respecto al plan de comunicación por medio de actividades de integración. *Estimular la comunicación objetiva como ventaja competitiva por medio de la evaluación de indicadores establecidos y desempeño de líderes de comunicación. *Incentivar el posicionamiento del área de comunicación que integre todos los flujos de comunicación en la empresa y soporte la productividad.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> *Todo material, estrategia, actividad, mensaje o canal en temas de comunicación debe ser evaluada y aprobada por el área de talento humano y la gerencia general previa a su aplicación. *Se motiva a que las felicitaciones se las realicen públicamente, así como cualquier observación para corregir conductas deben ser en privado. *Los voceros oficiales son totalmente responsables de la divulgación de información, misma que debe ser verificada previamente. *El líder de comunicación y/o el consejo mediador deben velar por encontrar las soluciones a los conflictos entre compañeros. *En todo tema de carácter laboral debe primar el respeto y diálogo afable, conductas que incluyan malos tratos o gritos no serán permitidas. *El trabajo diario no puede basarse en suposiciones o rumores, ante cualquier duda es preciso realizar todas las consultas que ameriten. *Se debe resaltar la buena actitud al solicitar ayuda o soporte en cualquier actividad. El compañerismo implica reconocer que todos merecen el mismo respeto incluso ante el incumplimiento o errores involuntarios. *La diversidad es entendida como una oportunidad de mejora por la riqueza de criterios que pueden consolidar una postura potenciada. *En circunstancias excepcionales en donde se cumplan los objetivos y lineamientos establecidos, es posible priorizar la fluidez de la comunicación ante la formalidad tradicional. Siendo la adaptación y gestión al cambio una fortaleza general.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> *Área de comunicación *Líderes de comunicación *Comité mediador *Talento Humano
Canales	<ul style="list-style-type: none"> *Folletos, dípticos, trípticos, manual *Cartelera informativa *Circulares, boletines, revista, periódico empresarial *Videos y archivos multimedia *Correo electrónico

	*Comunicados oficiales *Balance social *Reuniones personales *Buzón de sugerencias *Celulares, teléfonos fijos
Estrategias	1. Creación del departamento de comunicación, inclusión de la proyección de comunicación en la planificación estratégica. 2. Elaboración de todo tipo de material informativo acerca de la organización (escrito, visual y auditivo), mismo que servirá de guía y soporte para la atracción y retención del personal, inclusive para la identificación de talentos. 3. Adecuación de espacios físicos apropiados y específicos para fortalecer a la comunicación. En donde se van a proyectar constantemente todos los mensajes programados por medio de archivos multimedia. 4. Monitoreo y mejoramiento de todos los elementos de la comunicación, incluyendo la elaboración del manual de procedimientos del proceso comunicativo. 5. Identificación y capacitación de los líderes comunicacionales para cada área. Así como a los integrantes del comité mediador. 6. Inclusión de chats de mensajería instantánea oficiales para ayudar a las labores del día a día que requieren mayor dinamismo. 7. Fortalecimiento de las relaciones humanas, conexiones emocionales, clima laboral y todos los aspectos subjetivos dentro de la organización, para lo cual se requiere la presencia de un experto dentro del equipo. 8. Desclasificación de la información general de la empresa. Minimizando al máximo los datos realmente clasificados. 9. Reforzamiento del compañerismo por medio de reuniones informales y festejos frecuentes (cumpleaños, celebraciones, etc.). 10. El programa de sugerencias incluye un buzón anónimo que debe ser revisado con frecuencia. Así también se establece un día mensual en donde se permite a cualquier colaborador libre expresión ante los directivos. Aquello apunta a una planificación participativa por medio de la retroalimentación propia de la comunicación. 11. A modo de evaluación del proceso y como parte de perfeccionar la imagen corporativa y el sentido de pertenencia, se elaborará y presentará a toda la empresa un balance social basado en la comunicación interna.

Fuente y elaboración propia

Tabla 5
Matriz de priorización de estrategias propuestas

CRITERIO	ADAPTABILIDAD	TOTAL	ALCANCE	TOTAL	FACTIBILIDAD	TOTAL	ACEPTABILIDAD	TOTAL	INNOVACIÓN	TOTAL	TOTAL GENERAL
ESTRATEGIA	20%	1	30%	2	25%	3	15%	4	10%	5	
1. Dpto./encargado de comunicación como parte de la planificación estratégica	3	0,6	5	1,5	4	1	4	0,6	3	0,3	4
2. Material informativo	4	0,8	4	1,2	4	1	4	0,6	3	0,3	3,9
3. Espacios físicos apropiados	4	0,8	4	1,2	5	1,25	4	0,6	4	0,4	4,25
4. Elementos de la comunicación	5	1	5	1,5	4	1	4	0,6	3	0,3	4,4
5. Líderes de comunicación/Consejo mediador	3	0,6	5	1,5	5	1,25	3	0,45	5	0,5	4,3
6. Chats de mensajería	5	1	4	1,2	5	1,25	5	0,75	4	0,4	4,6
7. Aspectos subjetivos	3	0,6	5	1,5	3	0,75	4	0,6	5	0,5	3,95
8. Información desclasificada	2	0,4	3	0,9	3	0,75	4	0,6	4	0,4	3,05
9. Reuniones informales	3	0,6	4	1,2	4	1	5	0,75	4	0,4	3,95
10. Programa de sugerencias	4	0,8	5	1,5	5	1,25	5	0,75	5	0,5	4,8
11. Balance social	3	0,6	5	1,5	4	1	5	0,75	5	0,5	4,35

Fuente: Ingenio empresa (2022)

Elaboración propia

La tabla 5 es una evaluación múltiple de las estrategias en la propuesta por medio de ponderación de criterios. Es un análisis desde diferentes perspectivas que permite priorizar el planteamiento. Ante la diversidad de las propuestas y de los colaboradores, se optó por elegir los 5 criterios que tienen mayor influencia antes, durante y después de la

aplicación de las mismas. Se valoran aspectos como la flexibilidad, el impacto, la viabilidad, la aceptación esperada y lo novedoso de cada estrategia.

Tabla 6
Cuadro general de estrategias

Cronograma	Estrategia	Evidencia
De la semana 13 a la 16 (aplicación)	Programa de sugerencias	*Informe de seguimiento de sugerencias
	Chats de mensajería	*Encuestas de satisfacción *Política de uso
	Elementos de la comunicación	*Auditoria interna de procesos
	Espacios físicos apropiados	*Encuestas *Entrevistas
De la semana 17 a la 20 (aplicación)	Líderes de comunicación/Consejo mediador	*Evaluación de competencias
De la semana 45 a la 48 (evaluación)	Balance social	*Informe de comunicación
	Departamento/encargado de comunicación como parte de la planificación estratégica	*Informe de gestión

Fuente y elaboración propia

En la tabla 6 se encuentran las estrategias propuestas priorizadas en la tabla 5, dichas estrategias están ordenadas por los tiempos en los que se realizaría su ejecución considerando las diferentes etapas de la propuesta en general, las primeras cinco estrategias pertenecen a la fase de aplicación y las últimas dos estrategias forman parte de la fase de evaluación. Por último se plantean las evidencias para medirlas.

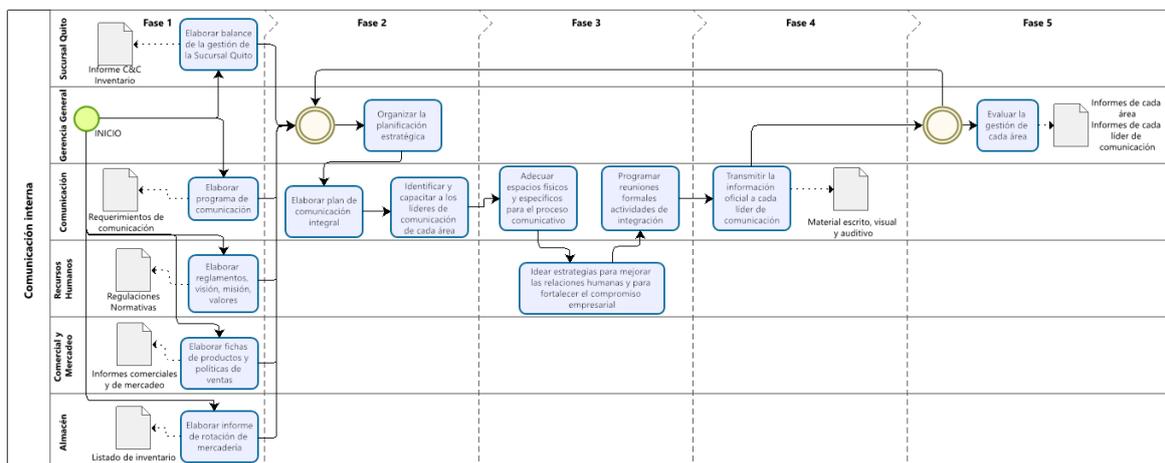


Gráfico 19. Flujograma comunicación interna plan de comunicación

Fuente y elaboración propia

El flujograma final de la propuesta del plan resume la generalidad del proceso de comunicación interno deseado para la organización. Básicamente se busca instituir al departamento de comunicación en la estructura empresarial, dándole similar importancia que a las demás áreas encargadas de alimentar la planificación estratégica. Es clara la

intención de evitar que la información se encuentre dispersa, por lo que todas las decisiones oficiales deberán pasar exclusivamente por esta área.

A pesar de que todo el material sería elaborado basado en el plan propuesto, es necesario destacar que el área de recursos humanos es totalmente responsable de soportar el objetivo de compromiso empresarial. Aquello entendiendo que esta área mantiene la visión integral que requiere la organización y asumiendo también que está a cargo de profesionales que reconocen la importancia de las relaciones humanas y de la subjetividad dentro de la gestión organizacional.

Retomando los conceptos esenciales del proceso de comunicación, dentro del desarrollo de los objetivos empresariales se deben considerar los distintos contextos en los cuales se pretende transmitir los mensajes. Así como también se encauza la retroalimentación de cada colaborador por medio de sus líderes de comunicación, los mismos que deben tener reuniones periódicas para recolectar todas las novedades posibles y así tener insumos para evaluar constantemente el proceso.

Tabla 7
Cronograma general

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	S. 6	S. 7	S. 8	S. 9	S. 10	S. 11	S. 12
Diagnóstico preliminar	X	X	X									
Diagnóstico integral				X	X	X	X	X				
Diseño de la propuesta									X	X	X	X
Actividad	Mes 4				Mes 5				Mes 12			
	S. 13	S. 14	S. 15	S. 16	S. 17	S. 18	S. 19	S. 20	S. 45	S. 46	S. 47	S. 48
Entrega de la propuesta (aplicación, acompañamiento)	X	X	X	X								
Capacitación de líderes de comunicación y comité mediador (aplicación, acompañamiento)					X	X	X	X				
Evaluación de la propuesta y de la metodología									X	X	X	X

Fuente y elaboración propia

Por último se presenta un cronograma general de todas las actividades que integran la elaboración del plan de comunicación divididas en etapas (diagnóstico, diseño, aplicación y evaluación). Cabe señalar que la entrega de la propuesta tiene un enfoque profesional de acompañamiento, por lo que las acciones serán supervisadas en el marco de las directrices establecidas. El feedback del proyecto se lo realizaría en 6 meses posteriores a la aplicación del mismo, aquello incluye los ajustes y sugerencias necesarias.

Conclusiones

La comunicación es un tema del cual se pueden desprender ciertas polémicas principalmente por la idea de simpleza que la rodea. Sin embargo, es claro que su importancia radica en el hecho del crecimiento que ésta significa para la humanidad. De las distintas esferas en las que se desarrolla el ser humano, el trabajo es una de las más importantes por ser fuente para satisfacción de las diversas necesidades humanas. Es precisamente en este punto donde se entrelaza el valor de la comunicación organizada a cualquier empresa que reconozca el valor del orden para cada proceso y procedimiento a la interna.

En torno a la estructura de la comunicación es destacable la poca apertura que se brinda en general a aspectos subjetivos de las relaciones laborales para la planificación estratégica de las organizaciones. Al parecer el desconocimiento de estos temas, el no tener personal capacitado al respecto y la incapacidad de ciertas personas para presentar la importancia de estas nociones hace que se las deje relegadas y se pierda la posibilidad de integrarlas con el mérito que merecen las relaciones humanas en general.

Actualmente la gestión empresarial se encuentra en un constante devenir producto del mercado cambiante y de una gran cantidad de competencia que avanza a paso acelerado. Aquello debe motivar a buscar nuevas estrategias que, aunque puedan parecer básicas, puedan dar otra dirección a la noción de productividad desde los cimientos. La tecnología sin duda representa una ventaja para las empresas, sin embargo, las relaciones humanas fortalecidas seguirán siendo pilar de un desarrollo sostenido y una ventaja competitiva más significativa cuando se la trabaja de manera adecuada.

En ese sentido, es trascendental destacar que durante la elaboración del presente documento se cumplió el objetivo planteado que precisaba entender de cerca el proceso de comunicación organizacional para así estructurar un plan con todos los detalles que dicha organización requiere para posicionar a la comunicación como el cimiento de toda relación, acción, proceso o procedimiento dentro de la organización. Esto se alcanzó por medio de un análisis de datos similares de otras realidades empresariales que tienen armonía con el trabajo realizado.

Los aprendizajes obtenidos producto de la elaboración del presente trabajo se pueden distinguir en dos dimensiones. La primera significa la profundización individual de nociones subjetivas que han sido minimizadas a través del tiempo. Mientras que la

segunda dimensión representa un esfuerzo extra por complementar las acciones normales del área de recursos humanos dentro de una empresa, con una auténtica gestión del talento que reconoce a los colaboradores como personas con la diversidad que los caracteriza.

A pesar de la aproximación teórica y de la cercanía con varias estrategias relacionadas a la comunicación en otras organizaciones. Es importante señalar que, para lograr posicionar a la comunicación como el puntal de la productividad laboral, se requiere mayor especialización para formular y fundamentalmente para concientizar a las altas gerencias que todo aquello representa una gran inversión más que un mero gasto. Dicho argumento puede ser razón de nuevos proyectos o de un macro proyecto que englobe más aspectos relacionados.

Consideraciones finales

Las valoraciones que se relacionan con la comunicación dentro de la organización fue un análisis múltiple que partió de un diagnóstico preliminar que evidencia varias deficiencias iniciales. A pesar de contar con elementos comunicativos básicos, los canales y mensajes no se articulan a una estrategia planificada y tampoco significan un interés por soportar la productividad por medio de las relaciones humanas.

Las percepciones del personal Sucursal Quito con respecto a la comunicación son relevantes para conocer las rupturas del flujo comunicativo. Es claro que la información y los mensajes sufren un deterioro en su camino desde la alta gerencia hasta que llegan a cada colaborador. También se representa la falta de una tendencia marcada de comunicación, lo que alimenta la incertidumbre general.

El aporte de los stakeholders para analizar a profundidad el estado de la comunicación precisa varias opciones de mejora que al pulirlas forman parte de las estrategias planteadas. Así también se conoce de primera mano aquellos riesgos del día a día que ponen en peligro el óptimo desarrollo organizacional, todas estas observaciones organizadas impulsa la elaboración de la propuesta.

El punto de vista de la alta gerencia es sin duda enriquecedor para complementar la información que se conoce desde las bases de la organización. La complejidad con la que se confrontan las carencias de la comunicación ayuda a comprender la importancia de impulsar el proceso de mejora continua desde todos los frentes. La productividad y la sostenibilidad empresarial requieren de toda la ayuda posible.

Engranar los conocimientos profesionales con las necesidades de comunicación de la organización, requiere de un análisis de múltiples criterios. Por lo que evaluar cada estrategia planteada impulsa una óptima aplicación de las mismas y simplifica la presentación hacia la alta gerencia. Ponderar cada paso a seguir establece un camino más práctico y funcional.

Bibliografía

- Abad González, María José. 2017. “Manejo de La Comunicación Estratégica En Situaciones de Crisis de Las Empresas Unión Vinícola Internacional S.A. y Embotelladora Industrial Licorera Manabí C.A.” Tesis de pregrado, Universidad Casa Grande. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1320>.
- Egas, Estefania, y Kerlly Yance. 2018. “Estrategias de Comunicación Interna para fortalecer la Identidad Corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la Ciudad de Guayaquil - Ecuador”. *Revista Espacios* 39 (24): 1–20. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>.
- Equipo Humano. 2021. “Autodiagnóstico en comunicación interna”. *Equipo Humano, España*. 1 de junio. <https://www.equipo humano.com/wp-content/uploads/2015/09/CuestionarioAutoevaluacionComunicacion.pdf>.
- Fedor, José. 2016. “La Comunicación”. *Salus* 20 (3): 5–6. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375949531002>.
- Ingenio Empresa. 2022. “Cómo hacer una matriz de priorización”. *Ingenio Empresa*. Accedido 30 de julio. https://www.ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion/#google_vignette.
- Guerrero Robles, Gabriela Andrea, y Ruddy Lisbeth Taco Alquina. 2016. “Diseño del Control Interno Integral de la empresa Unión Vinícola Internacional S.A. para su operación a nivel nacional” Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/6907>.
- Pineda, Alejandra. 2020. “La Comunicación Organizacional en la Gestión Empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital”. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)* 7 (1): 9–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.22579/23463910.182>.
- Santos, Dionne. 2012. *Fundamentos de la Comunicación*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Saura, Pilar, y Francisco García. 2010. “La Comunicación de crisis como elemento clave de La Comunicación Empresarial”. *ICONO 14, Revista de Comunicación y Tecnologías Emergentes* 8 (2): 42–56. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552556586004>.

Valdivieso Ortiz, Mayra. 2011. "Propuesta de Comunicación Interna para la empresa ETAPA". Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1225/14/UPS-CT002189.pdf>.