



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

Plan de Comunicación Administrativo para la empresa Andipuerto
S.A.

AUTOR:

Rodríguez Murillo, Jean Carlos

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Félix Carrera Buri, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

20 de Septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Rodríguez Murillo, Jean Carlos**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f. _____
Ing. Carrera Buri, Félix

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela

Guayaquil, a los 20 del mes de Septiembre del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rodríguez Murillo, Jean Carlos

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de Comunicación Administrativo para la empresa Andipuerto S.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de Septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____
Rodríguez Murillo, Jean Carlos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Murillo, Jean Carlos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Comunicación Administrativo para la empresa Andipuerto S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de Septiembre del año 2018

EL AUTOR:

f. _____
Rodríguez Murillo, Jean Carlos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

- Documento:** UTE A 2018 - JEAN CARLOS RODRIGUEZ.docx (D40997432)
- Presentado:** 2018-08-27 10:58 (-05:00)
- Presentado por:** jeancarlos.ro@hotmail.com
- Recibido:** felix.carrera01.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** TESIS COMPLETA PARA ANÁLISIS URKUND [Mostrar el mensaje completo](#)

A yellow highlight indicates: 3% de estas 54 páginas, se componen de texto presente en 7 fuentes.

The 'Lista de fuentes' (List of sources) panel on the right contains the following entries:

- <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%...>
- <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloa...>
- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12050...>
- <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis334.pdf>
- <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Mazon Carlos.doc

The bottom toolbar includes icons for search, navigation, and actions like '0 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN
EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA: Plan de Comunicación Administrativo para la empresa Andipuerto S.A.

AUTOR: Rodríguez Murillo, Jean Carlos

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR: Ing. Félix Carrera Buri, Mgs.

Guayaquil, Ecuador (día) de (mes) del 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN
EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por

Activar Windows

Ir a Configuración de PC para activar Windows

AGRADECIMIENTO

El siguiente trabajo, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que me acompañaron en el recorrido laborioso de este trabajo y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación, primero y antes que todo, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, a mis padres, que fueron el sustento en todo momento para la realización de esta tesis que me ha permitido continuar pese a todo los obstáculos que se presentaron en el trayecto de esta investigación; a mi hija ya que fue una luz en el camino por el cual me ayudó a crecer como persona; finalmente a mis maestros, que con su amplia experiencia junto a sus conocimientos me orientaron al correcto desarrollo y culminación con éxito este trabajo para la obtención de la Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional, a través de ellos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mis padres que con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional. A mi hija por ser la razón por la cual luchar dándole lo mejor de mí.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Gabriela Elizabeth, Hurtado Cevallos Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

Ec. César Enrique, Freire Quintero Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

Ing. José Guillermo, Pérez Villamar Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

JEAN CARLOS RODRÍGUEZ MURILLO

ÍNDICE GENERAL

Introducción	2
Formulación del problema	3
Antecedentes.....	3
Contextualización del problema.....	4
Justificación	4
Objetivos.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Preguntas de investigación.....	6
Limitaciones.....	7
Delimitaciones.....	7
Capítulo I. Marco Teórico.....	9
Teorías relacionadas con la Administración	9
Proceso administrativo	9
Planeación.....	10
Dirección	10
Control.....	11
Teorías relacionadas con el Diagnóstico Organizacional	12
Definición teórica.....	12
Aplicación.....	12
Beneficios.....	13
Proceso del Diagnóstico Organizacional.....	13
La comunicación como base de las relaciones empresariales	14
Procesos de la Comunicación.....	16
Responsabilidades de la comunicación corporativa.....	21
Generación de comunicación eficaz.....	24
Consecuencias de la mala comunicación al interior de la empresa	26
Gestión de la comunicación interna	28
Capítulo II. Marco Referencial.....	30
Variables del Diagnóstico Organizacional	30
Clima Organizacional	30
Cultura y Propósito Organizacional	30

Mecanismos Útiles	31
Insumos para el desarrollo de un plan de comunicación interno	33
Marco Legal	33
Capítulo III. Marco Metodológico	37
Diseño de la investigación	37
Población y muestra	38
Instrumentación	39
Recolección de datos	40
Análisis de datos	41
Capítulo IV. Resultados	42
Estadística descriptiva	42
Diagnóstico Organizacional	44
Análisis de las variables del diagnóstico organizacional	44
Calificación de las variables del diagnóstico organizacional	51
Capítulo V. Propuesta	54
Plan de Comunicación	54
Establecimiento de objetivos	55
Programas del plan de comunicación interno.....	55
Auditoría del Plan de Comunicación.....	65
Conclusiones	69
Recomendaciones	71
Referencias.....	72
Apéndice	76
Apéndice A. Carta de solicitud de encuesta	76
Apéndice B. Formato de encuesta de Diagnóstico Organizacional	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Número de trabajadores por departamento</i>	38
Tabla 2. <i>Estadística descriptiva de variables socio-demográficas</i>	42
Tabla 3. <i>Estadística descriptiva de los ítems de la variable propósito</i>	45
Tabla 4. <i>Estadística descriptiva de los ítems de la variable estructura</i>	45
Tabla 5. <i>Estadística descriptiva de los ítems de la variable relaciones</i>	45
Tabla 6. <i>Estadística descriptiva de los ítems de la variable recompensas</i> ..	46
Tabla 7. <i>Estadística descriptiva de los ítems de la variable mecanismos útiles</i>	46
Tabla 8. <i>Estadística descriptiva de los ítems de la variable liderazgo</i>	46
Tabla 9. <i>Estadística descriptiva de los ítems de la variable liderazgo</i>	51
Tabla 10. <i>Plan de acción sobre políticas de comunicación interna</i>	58
Tabla 11. <i>Plan de acción sobre la gestión de la comunicación interna</i>	58
Tabla 12. <i>Plan de acción sobre conflictos internos</i>	59
Tabla 13. <i>Plan de acción sobre herramientas de comunicación interna</i>	59
Tabla 14. <i>Plan de acción sobre la imagen empresarial interna</i>	63
Tabla 15. <i>Plan de acción sobre el sistema de recompensas</i>	64
Tabla 16. <i>Plan de acción sobre actividades de capacitación, formación y entrenamiento</i>	64
Tabla 17. <i>Costo total de las iniciativas del plan de comunicación</i>	66
Tabla 18. <i>Mecanismos de evaluación de las estrategias formuladas en el plan de comunicación interno</i>	68

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Proceso de la comunicación.....	18
<i>Figura 2.</i> Tipos de Redes de Comunicación.....	19
<i>Figura 3.</i> Barreras de la comunicación eficaz.....	20
<i>Figura 4.</i> Dimensiones de la Comunicación.....	21
<i>Figura 5.</i> Integración de la comunicación organizacional.....	22
<i>Figura 6.</i> Responsabilidades de la comunicación organizacional.....	23
<i>Figura 7.</i> Responsabilidades de la comunicación corporativa.....	24
<i>Figura 8.</i> Gráfico circular de la variable género.....	43
<i>Figura 9.</i> Gráfico circular de la variable estado civil.....	43
<i>Figura 10.</i> Gráfico circular de la variable nivel de educación.....	44
<i>Figura 11.</i> Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable propósito ..	47
<i>Figura 12.</i> Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable estructura .	48
<i>Figura 13.</i> Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable relaciones.	49
<i>Figura 14.</i> Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable recompensas	49
<i>Figura 15.</i> Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable mecanismos útiles.....	50
<i>Figura 16.</i> Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable liderazgo ..	51
<i>Figura 17.</i> Gráfico de barras sobre las calificaciones de las variables del diagnóstico organizacional.....	53

RESUMEN

El propósito del presente proyecto consiste en desarrollar un plan de comunicación administrativo de la empresa Andipuerto S.A. por medio de instrumentos de diagnóstico organizacional que involucre las preferencias del público interno e incremente sus niveles de productividad y servicio al cliente. El instrumento empleado se denomina Cuestionario de Diagnóstico Integral, conocido como el modelo de los seis cuadros, que consiste en un proceso de recolección de datos para diagnosticar los problemas internos de la empresa provocados por la influencia del ambiente externo. La presente investigación es de tipo no experimental, de corte transversal, de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo. Se realizó la encuesta a 110 trabajadores de la empresa, previo acuerdo con la alta gerencia. Los resultados evidencian que el factor de liderazgo presenta la calificación más alta, mientras que factores como las relaciones internas, el sistema de recompensas y la estructura organizacional presentaron las calificaciones más bajas. A partir de este insumo fue desarrollada la propuesta de un plan de comunicación, enfocada a eliminar o mitigar los efectos negativos de los factores de diagnóstico evaluados previamente. El plan incluyó siete iniciativas derivadas de los tres factores de diagnóstico con las calificaciones más bajas.

Palabras Claves: *Diagnóstico organizacional, comunicación, relaciones, recompensas, estructura, plan de comunicación*

ABSTRACT

The purpose of this project is to develop an administrative communication plan for the company Andipuerto S.A. through organizational diagnostic tools that involve the preferences of the internal public and increase their levels of productivity and customer service. The instrument used is called the Integral Diagnostic Questionnaire, known as the model of the six factors, which consists of a data collection process to diagnose the internal problems of the company caused by the influence of the external environment. The present investigation is of non-experimental type, cross-section, quantitative approach and descriptive scope. The survey was carried out to 110 workers of the company, prior agreement with the top management. The results show that the leadership factor presents the highest score, while factors such as internal relations, the reward system and the organizational structure presented the lowest scores. Based on this input, the proposal for a communication plan was developed, focused on eliminating or mitigating the negative effects of previously assessed diagnostic factors. The plan included seven initiatives derived from the three diagnostic factors with the lowest scores.

Keywords: *Organizational diagnosis, communication, relationships, rewards, structure, communication plan*

RÉSUMÉ

L'objectif de ce projet est de développer un plan de communication administrative pour l'entreprise Andipuerto S.A. grâce à des outils de diagnostic organisationnels qui impliquent les préférences du public interne et augmentent leurs niveaux de productivité et de service à la clientèle. L'instrument utilisé est appelé intégré Questionnaire de diagnostic, connu comme le modèle des six cadres, composé d'un processus de collecte de données pour diagnostiquer les problèmes internes de l'entreprise causés par l'influence de l'environnement extérieur. La présente étude est de type non expérimental, de coupe transversale, d'approche quantitative et de portée descriptive. L'enquête a été menée auprès de 110 travailleurs de l'entreprise, accord préalable avec la direction. Les résultats montrent que le facteur de leadership a obtenu la note la plus élevée, alors que les facteurs tels que les relations internes, le système de récompense et la structure organisationnelle avaient les scores les plus bas. A partir de cette entrée, il a été élaboré un plan de communication proposé, visant à éliminer ou atténuer les effets négatifs des facteurs diagnostiques précédemment évalués. Le plan comprenait sept initiatives dérivées des trois facteurs de diagnostic avec les scores les plus bas.

Mots Clés: *(diagnostic organisationnel, communication, relations, récompenses, structure, plan de communication)*

Introducción

La finalidad de toda empresa consiste en liderar sus respectivos mercados, mejorar indicadores de productividad y competitividad y ser sostenibles y rentables en el tiempo, formulando diferentes estrategias para captar la mayor cantidad de clientes y generar un importante volumen de ventas. No obstante, toda empresa requiere satisfacer las necesidades de dos tipos de clientes para asegurar el éxito del negocio: (a) el cliente externo y (b) el cliente interno.

El cliente interno representa el activo más valioso de una organización. En este contexto, el nivel de captación de clientes externos dependerá del trato que la empresa tenga con sus colaboradores. Por consiguiente, las empresas deben contar con herramientas de gestión que les permita satisfacer las necesidades de sus clientes internos del mismo modo que realiza este proceso para su mercado externo.

Ante este antecedente, la optimización de la gestión del capital humano de una organización no se alcanza sin la implicación de todo el personal, de todo orden jerárquico y nivel de responsabilidad. Este procedimiento es posible por medio de una adecuada comunicación.

La comunicación puede convertirse en un instrumento de lenguaje común para toda la organización. De este modo, este mecanismo permite transmitir el mensaje a la organización de lo que la propia organización está realizando. Además, una adecuada comunicación permite construir un clima de confianza y motivación. Este último beneficio puede convertirse en una acción rentable para la empresa, puesto que un trabajador que conoce los objetivos y el contenido de su tarea tiende a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo y contribuye al beneficio global de la organización.

Este escenario no es esquivo para las empresas de la industria logística marítima y específicamente la empresa Andipuerto S.A. Las razones principales que motivan el presente estudio se originan por la existencia generalizada de demoras en los procesos, tiempos elevados de respuesta al cliente, producto de un sistema de información que no se encuentra completamente integrado entre departamentos. Otra razón que

motiva el presente estudio es la necesidad de una metodología de diagnóstico organizacional que permita identificar las causas de los problemas de comunicación interna.

Para la empresa Andipuerto S.A. es de suma importancia la identificación de estos problemas, de modo que permita aumentar la calidad del servicio ofrecido al cliente externo. Por ello, en el presente estudio se ha planteado el uso de un instrumento de diagnóstico organizacional, que objetivice aquellos factores que requieren revisión para asegurar una adecuada comunicación interna.

El presente estudio se ha estructurado en cuatro capítulos: (a) el Capítulo I consiste en una revisión exhaustiva de literatura que incluye el marco teórico sobre planes de comunicación interna y diagnóstico organizacional, (b) el Capítulo II expone un marco metodológico para establecer el diseño de la investigación y el proceso de levantamiento de información, (c) el Capítulo III reporta los resultados del estudio realizado a los colaboradores de la empresa Andipuerto S.A. y (d) el Capítulo IV plantea el desarrollo de un plan de comunicación administrativo que involucre las preferencias del personal y utilice como insumo los resultados del diagnóstico organizacional. Al finalizar, se desarrollan las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Formulación del problema

Antecedentes

A pesar de que es conocido que la comunicación interna permite construir un clima de confianza y motivación y puede traer beneficios para la organización, esta debe ser gestionada. Inclusive, la comunicación interna representa una política corporativa que debe ser tratada con carácter estratégico. Dicho de otro modo, la comunicación requiere la formulación de objetivos y el establecimiento de estrategias para ponerlas en práctica por medio de un plan de comunicación.

En la actualidad, Andipuerto S.A. presenta problemas de comunicación interna derivados de una integración ineficiente entre las

actividades de los departamentos de la empresa. Esto es visible en la presencia de cuellos de botella en los procesos internos como el tiempo excesivo en la gestión de trámites y requerimientos del cliente o la falta de control y seguimiento entre procesos. Estas acciones generan un impacto negativo en la satisfacción de los clientes externos.

Contextualización del problema

No obstante, es difícil esperar una buena relación entre los colaboradores de una empresa y sus clientes cuando existe una degradación de las propias relaciones internas. En este contexto, los esfuerzos deben ser dirigidos a identificar qué factores influyen positiva y negativamente en la comunicación interna de la empresa Andipuerto S.A.

Los colaboradores de la organización necesitan saber qué se espera de ellos y su rol dentro de la estrategia organizacional por medio de la configuración de planes de comunicación. Sin embargo, antes de establecer un plan de comunicación, es importante conocer la situación actual, es decir, qué tipo de información le interesa al trabajador o qué tipo de acciones se deben tomar para garantizar una adecuada comunicación.

Justificación

La justificación del estudio ha sido desarrollada desde cinco enfoques: (a) importancia, (b) relevancia empresarial, (c) implicaciones prácticas, (d) valor teórico y (e) utilidad metodológica.

El desarrollo de un plan de comunicación interna es importante porque tiene como finalidad llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa con el que se pretende formular un plan de comunicación administrativa. Por ello, la empresa Andipuerto S.A. se verá beneficiada en un aumento de la productividad de sus colaboradores, traducido en la eliminación de cuellos de botella y tiempos excesivos en la gestión de trámites y requerimientos del cliente

A pesar de que existen diversas investigaciones y proyectos realizados en empresas nacionales sobre el desarrollo de planes de comunicación, el presente estudio muestra una importante relevancia empresarial al enfocarse no únicamente en el proceso de comunicación y el mensaje que recibe el transmisor y el receptor. Este estudio está orientado a realizar un diagnóstico óptimo de la organización que permita identificar falencias bajo la percepción de los trabajadores de la empresa Andipuerto S.A. y de esta forma clarificar el mensaje por medio de la adecuada gestión de la comunicación en la empresa.

Además, el presente estudio exhibe una aplicabilidad práctica al emplear una metodología de enfoque cuantitativo que incluye el uso de instrumentos de diagnóstico organizacional. A partir de ello, los resultados de este diagnóstico servirán de insumo para el desarrollo de un plan de comunicación administrativo, que sirva de guía para eliminar causas de conflicto interno, mejorar aspectos como el clima organizacional y mejorar los niveles de productividad del personal.

La información del estudio contribuirá con nuevas evidencias en la literatura sobre el desarrollo de planes de comunicación administrativos en empresas de logística marítima. A través del valor teórico de la investigación, los resultados permitirán conocer realidades sobre la situación actual de este tipo de empresas ecuatorianas y de qué forma realizar un adecuado diagnóstico organizacional.

Por último, el estudio exhibe una relevante utilidad metodológica, pues previo al desarrollo de un plan de comunicación interna, se plantea el diagnóstico de la situación actual de la organización, es decir, conocer el tipo de información que le interesa al personal, qué canales de comunicación utilizar, y otros aspectos relevantes. Para ello, se emplea una metodología basada en un enfoque cuantitativo que incluye el uso de un instrumento de diagnóstico organizacional. De este modo se utilizan metodologías diferentes a las clásicas como las comunes auditorías de comunicación interna.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación administrativo de la empresa Andipuerto S.A. por medio de instrumentos de diagnóstico organizacional que involucre las preferencias del público interno e incremente sus niveles de productividad y servicio al cliente.

Objetivos Específicos

- (a) Identificar los aspectos de importancia relevantes para realizar un adecuado diagnóstico organizacional y un plan de comunicación administrativo por medio de una revisión exhaustiva de literatura.
- (b) Establecer un marco de referencia que involucre estudios relacionados con la eficacia del diagnóstico organizacional y planes de comunicación internos por medio de una revisión de literatura.
- (c) Diseñar un marco metodológico óptimo para la aplicación de un instrumento de diagnóstico organizacional que incluya todas las áreas de la organización.
- (d) Analizar los resultados del levantamiento de información del diagnóstico organizacional por medio de estadística descriptiva para identificar fortalezas y debilidades que caracterizan a la empresa.
- (e) Desarrollar un plan de comunicación administrativo a partir de las preferencias de los trabajadores y las falencias en el mensaje transmitido de la organización para mejorar indicadores de productividad y de servicio al cliente.

Preguntas de investigación

En el presente estudio se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- (a) ¿Qué tipo de deficiencias existen en el proceso de comunicación interna que disminuyen la productividad del personal?
- (b) ¿Qué aspectos deben ser considerados en el desarrollo de un plan de comunicación administrativo para la empresa Andipuerto S.A.?

Limitaciones

Se destacan las siguientes limitaciones del presente estudio.

- (a) El proceso de recolección de información es muy complejo si se considera el total de trabajadores de la empresa Andipuerto S.A., dado que las áreas administrativas se encuentran en el centro de la ciudad de Guayaquil y áreas operativas se encuentran en la zona del puerto. No obstante, existe interés de la alta gerencia por conocer los resultados del diagnóstico organizacional y los beneficios del plan de comunicación administrativo.
- (b) No existen estudios previos de diagnósticos organizacionales ni de clima laboral que sirvan de insumo para el presente estudio.
- (c) La actual investigación se desarrolla con base en los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas al personal de la empresa. A partir de estos resultados se diseñará el plan de comunicación administrativo.

Delimitaciones

De acuerdo a Sabino (2010), las delimitaciones de una investigación se establecen con base en el tiempo, espacio y la teoría para situar el problema en un contexto definido.

Con respecto a la delimitación temporal, se espera dentro del tiempo determinado cumplir con las fechas establecidas de la investigación, tanto en la recolección de datos, interpretación e informe de resultados y desarrollo de un plan de comunicación. Además, cabe destacar que los resultados son de corte transversal, por lo que las conclusiones del estudio corresponden a un período determinado.

En cuanto a delimitación espacial, el estudio se desarrolla en la empresa Andipuerto S.A. de la ciudad de Guayaquil. La unidad de análisis de la investigación son los trabajadores de la empresa en mención.

Finalmente, como delimitación teórica se puede mencionar que los resultados no pueden ser generalizados al considerar sólo una empresa del sector marítimo en Ecuador. De igual modo, este estudio considera el desarrollo de un plan de comunicación a partir de los resultados de un diagnóstico organizacional de la empresa Andipuerto S.A.

Capítulo I. Marco Teórico

Teorías relacionadas con la Administración

Proceso administrativo

Además de ser el organismo social conductor de la habilidad de quienes lo integran, numerosos autores han atribuido al proceso administrativo funciones como la planificación, dirección y supervisión en las labores ejecutadas por los trabajadores de la empresa, y de disponer de los recursos existentes para alcanzar las metas propuestas (López, 2011).

La planeación es el mecanismo de fijar metas de desempeño y discernir qué acciones deben tomarse para cumplirlas. Se indica que el primer paso para la planificación consiste en exponer los objetivos, a la vez de determinar los procesos para obtenerlos, haciendo hincapié en la trascendencia de realizar un análisis de los problemas con anticipación, buscando posibles soluciones a la vez de determinar los pasos requeridos para alcanzar eficientemente estas metas (Apolo, Murillo, & García, 2014).

Además, Blandez (2014) indicó que la ejecución de una eficaz planificación establece un precedente que soporta al desarrollo apropiado de las etapas posteriores del proceso administrativo. Esto es, si la empresa expresa de manera clara su meta, tendrá la posibilidad de definir los medios para alcanzarla, así como las personas que lo harán y orientarán de manera eficaz el esfuerzo para llegar a ella. Adicionalmente, si se tiene conocimiento de lo que se espera alcanzar, al transcurso del tiempo le resultará menos complejo determinar el porcentaje de cumplimiento, lo que permitirá tomar medidas para impulsar o reajustar las desviaciones pertinentes.

Patiño (2011) estimó la planeación como un aspecto importante, por cuanto prepara a la compañía para enfrentar imprevistos futuros, estableciendo un medio racional para la implementación de decisiones, reduciendo posteriormente los niveles de inseguridad, mejorando el direccionamiento hacia la acción, brindando ayuda en la coordinación, a la vez de maximizar la gestión de recursos y tiempo en todos los ámbitos organizativos, proveyendo elementos para efectuar el control.

Planeación

Organizar constituye la construcción intencional, formal y permanente de una estructura de funciones para quienes conformen la empresa, de esta manera los encargados de la sección administrativa garantizan que exista un conocimiento integral de los roles que se desempeñarán para la consecución de un fin, lo que incluye la identificación y asignación de todas las clases de trabajos a ejecutar para alcanzar las metas empresariales (Bernal & Sierra, 2013).

La organización hace alusión, técnicamente, a la construcción de las relaciones que deben existir entre las asignaciones, cargos y responsabilidades particulares requeridas en un órgano social para la explotación de su mayor potencial. Profundamente en dicho contexto se reconoce a la organización como una estructura técnica que permite el desarrollo de estas relaciones entre los diversos niveles y actividades de los integrantes humanos y materiales de estos organismos, buscando alcanzar el mayor nivel de eficiencia en los fines previstos (López, 2011).

La trascendencia de la organización radica en las constantes variaciones que rigen los recursos, puesto que constituye un medio que permite alcanzar la manera más adecuada de dar consecución a los fines empresariales, proveyendo los métodos para ejecutar de forma eficiente las actividades, evitando dilaciones innecesarias, a la vez de reducir costos, lo que aumenta la productividad eliminando la duplicidad de tareas, aclarando a los trabajadores las funciones que desempeñan, mejorando las relaciones laborales a través de un aumento en el conocimiento del trabajador en su actividad de ejecución, construyendo individuos profesionalmente especializados y desarrollados, lo que facilita la delegación de autoridad (Kramer, 2014).

Dirección

Dirigir implica empujar, coordinar y supervisar las acciones de cada trabajador en un órgano social con la finalidad de que se cumplan eficazmente los planes previstos. Esta etapa está íntimamente ligada con el

talento humano que lleva a cabo las actividades empresariales, inspirando entusiasmo en los colaboradores para dar cumplimiento a los planes y alcanzar metas (Patiño, 2011).

La dirección en una empresa hace posible que todos los integrantes de un órgano social trabajen conjuntamente para la consecución de los fines esperados, ejecutando las acciones de su responsabilidad eficaz y eficientemente. La utilización de la dirección es atribuida a los factores donde se impulsan las directrices señaladas durante la planificación y la organización, adicionalmente se logra moldear un comportamiento en la cultura de la organización (Luna, 2014).

Por esta causa se establece la comunicación requerida para el correcto funcionamiento de la organización, esto es, el reflejo de la calidad directiva mediante el cumplimiento de las metas, institución de mecanismos organizativos y eficiencia de los medios de supervisión. Para un adecuado desarrollo directivo es menester ponderar la delegación, la motivación, la comunicación, el liderazgo y el control de cada miembro de un proyecto o una empresa (Blandez, 2014).

Control

Bernal y Sierra (2013) manifestó que la supervisión constituye la institución de sistemas que faciliten la medición de resultados presentes e históricos, con la finalidad de saber si se obtuvo lo previsto, pensando en la corrección y mejoría, a más de brindar la posibilidad de plantear nuevos planes. En este proceso, Luna (2014) mencionó que, por esta causa se puede medir el desempeño en el trabajo, comparando los resultados con las metas, realizando actividades correctivas si se requiriesen, buscando reforzar los planes que, de manera constructivista, faciliten la dinámica.

Por otra parte, Kramer (2014) hizo hincapié en la trascendencia de la supervisión, que facilita el marco para definir acciones correctivas de las actividades, alcanzando vigorosamente los objetivos. Además, indica los potenciales factores que se pueden evadir a futuro. Situacionalmente provee información de la implementación de estos planes, que servirán de

fundamento para ubicarse el punto de desarrollo de este proyecto. Numerosos autores coincidieron en que la ejecución tiene incidencia directa en una administración racionalizada y el incremento de productividad para la compañía (Andrade, 2013; Blandez, 2014; Patiño, 2011). Entre las fases para la supervisión se encuentra la fijación de los fines y parámetros de desempeño, posteriormente el análisis de los resultados, la corrección y, por último, el *feedback* (Bernal & Sierra, 2013).

Teorías relacionadas con el Diagnóstico Organizacional

Definición teórica

La ejecución de mejoras en la administración empresarial necesita el análisis de las condiciones presentes para determinar procesos que faciliten la redirección hacia lo competitivo y productivo (Apolo et al., 2014). Kramer (2014) concluyó que el mecanismo para diagnosticar facilita la determinación de fortalezas y debilidades en las diversas áreas de una compañía, en tanto que estas permitan el reconocimiento de los factores que inciden en su deficiencia y los resultados que la originan, siempre que se conozcan las causas y efectos es posible llevar a cabo las acciones necesarias para la solución de inconvenientes y mejoramiento del escenario general.

Aplicación

Ramírez (2011) determinó que la diagnosis debe aplicarse modularmente, sustentándose en los requerimientos de la compañía. Dichos módulos, identificados por varios autores, evidencian tres enfoques: (a) Una determinación macro de las debilidades financieras, administrativas y operativas que deben ser intervenidas inmediatamente. (b) El análisis pormenorizado de problemas financieros y operativos que necesitan atención oportuna. (c) El componente estratégico se enfoca en determinar soluciones integrales para definir un plan operativa y estratégicamente productivo.

Beneficios

La ejecución de una diagnosis en la empresa resulta ventajosa, al constituir un medio que provee mayor certidumbre en la toma de decisiones, identificando fortalezas y debilidades, restando complejidad en la elaboración de un plan de acción centrado en el incremento de la capacidad competitiva y productiva de la compañía. Muchos autores plantearon beneficios, tales como: (a) Indicar la situación organizativa, señalando los procesos que precisan de una corrección oportuna, (b) aumentar la productividad empresarial, mejorando la administración del talento humano, recursos tecnológicos, materiales y financieros, (c) Con este resultado se precautela la integridad de los pilares organizaciones, creando ventajas para los trabajadores, accionistas, y la sociedad (Apolo et al., 2014; Juárez, Paredes, & Rojas, 2012).

Realizar un diagnóstico acertado provee una serie de ventajas para la empresa, como fue mencionado por Ramírez (2011), éste facilita la ejecución de acciones oportunas, asegura la consecución de los fines, construye los cimientos para la planificación estratégica, controla las operaciones eficiente y productivamente, permite determinar los problemas presentes con la finalidad de evitarlos posteriormente, prescinde de la dirección empresarial por sentido común, aprovechando los puntos idóneos para la consolidación de la empresa

Proceso del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico de la organización comprende dos etapas generales, que engloban otras fases más específicas. Cabe destacar que este método fue expuesto por Valdez (2010).

Está compuesto de la primera etapa, el pre-diagnóstico, que implica identificar los focos rojos, que determinan la presencia de circunstancias que generan deficiencias en los procesos internos. En esta etapa es menester realizar un análisis de los documentos de registro. En cuanto se hubiera ejecutado el mencionado proceso, se continúa con la realización de un diagnóstico financiero y operativo de la empresa (Cardona, 2012).

El diagnóstico financiero se halla anexo a los rubros de más alto porcentaje o cambio para la detección de las oportunidades y deficiencias del negocio, del que se parte para identificar los procesos a estudiar de mayor prioridad en el diagnóstico operativo. A través de un análisis horizontal y vertical, porcentual de los estados financieros, implementación de indicadores, reconocimiento de las causas que merman los resultados del negocio para utilizarlos en el diagnóstico operativo (Bernal & Sierra, 2013).

Arana (2016) determinó que el diagnóstico operativo analiza y apodera los procesos de mayor prioridad que influyen negativamente en los resultados de las operaciones diarias que realiza la empresa. En este análisis se utilizan indicadores para los procesos, elaboración de cuestionarios, entrevistas, implementación de mecanismos básicos para diagnosticar y definir los procesos de prioridad a estudiar generalmente.

Kramer (2014) identificó la necesidad de recabar información en este proceso; a través de estos mecanismos se posibilita el desarrollo general del diagnóstico con varias fases, como la planificación y análisis, recopilación de datos, identificación de causas-efectos y creación de potenciales soluciones. Por último, se elabora un informe definitivo del proceso, con las sugerencias oportunas para la comprensión de los mecanismos que permitan la mejora de los procesos, y aumentar la productividad organizacional.

La comunicación como base de las relaciones empresariales

Es necesario entender que la comunicación permite la transferencia de mensajes. En este proceso comunicativo se generan diferentes alternativas para vincularse al sector social, destacando su razón de ser. Mediante ella, las personas obtienen mejor comprensión, coordinación, lo que permite el crecimiento y desarrollo de las empresas (Uribe, 2006).

La comunicación puede concebirse como un portento de transmisión de mensajes, o un flujo de transferencia definido por medios en los que se interactúan los mensajes, con la finalidad de obtener respuesta de intercambio de actitudes o conductas del individuo. Con lo que se busca expresar que, empresarialmente, la comunicación es la circulación de

mensajes dentro de las relaciones interdependientes. En el contexto empresarial se presentan dos tipos de comunicación: (a) comunicación interna y (b) comunicación externa (Socias, 2013).

Arana (2016) manifestó que la comunicación interna no debe entenderse como un flujo unidireccional, sino concentrarse como un recorrido de bidireccional con la respectiva retroalimentación, buscando comprender y satisfacer las necesidades y fines de las partes involucradas.

Aguirre (2015) hizo alusión a la existencia de un mito generalmente aceptado sobre la comunicación interna. Contextualmente, diversas personas conciben que estrategias para la consecución de una sólida comunicación interna sean inherentes a grandes negocios; sin embargo, esto constituye un craso error.

A través de estrategias direccionadas a la promoción de comunicación interna se realizan capacitaciones, talleres, entre otras actividades de índole social, celebración de onomásticos particulares o mensuales, navidad y ocasiones memorables como el día del trabajador, etc. Es menester, de la misma manera, discriminar la comunicación interna con enfoque, ascendente y descendente. La ascendente alude al intercambio de mensajes desde el personal a los mandos directivos, a la vez que la descendente, por propia definición, parte en dirección a los colaboradores (Sabino, 2010).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2004) indicó que este tipo de comunicación busca afianzar el vínculo entre la compañía y sus colaboradores. Por medio de ella, el negocio puede mejorar su competitividad y eficiencia, contando con la capacitación y motivación de su personal.

En conclusión, la comunicación interna comprende el mecanismo de intercambiar mensajes destinados a la audiencia al interior de una organización, institución o empresa, es decir, sus colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico o cargo. Las estrategias vinculadas a este tipo de comunicación nacieron con base en la necesidad palpable de las organizaciones de motivar a su talento humano, permitir su integración en sus procesos y en los resultados de la empresa (Kalla, 2005).

Aparte de lo ya expuesto, la comunicación externa tiene la finalidad de planificar actividades orientadas a la creación, mantenimiento o mejora de la relación con la audiencia objetivo, proyectando una imagen positiva y promoviendo los productos, servicios o una actividad de la organización. Para esta clase de comunicación es indispensable motivar el flujo bidireccional de la información. La comunicación externa se enfoca en actividades como: convenciones, foros, charlas, cócteles, inauguraciones, etc. No obstante, la interna realiza: talleres, capacitaciones, festejos, celebraciones de cumpleaños; y el día del trabajador, del maestro, de las secretarías, del periodista, etc. (Socias, 2013).

Procesos de la Comunicación

Toda institución debe ponderar en su estructura organizacional un sistema de comunicaciones que permita dinamizar los procesos por los que, internamente, se reactive la organización y la proyecten hacia su área de influencia (Sarmiento, 2010). Las comunicaciones institucionales internas propician la participación, vinculación y la coexistencia en el marco de la cultura organizativa, donde adquiere sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades del individuo y el grupo (Andrade, 2013).

Rodrigo (1995) manifestó que el proceso comunicativo se formuló con base en el modelo Shannon – Wiener a finales de los años cuarenta, que sirvió para introducir los conceptos de cantidad de información, fuente, canal, ruido y retroalimentación como se explica adelante:

- (a) Emisor: Cualquier persona interna o externa a una institución o compañía, es el origen de comunicación, quien desea emitir una idea a alguien más.
- (b) Receptor: El objeto a quien el mensaje está dirigido. Pero previo al acontecimiento de aquello el mensaje debe ser descodificado, proceso que precisa de las habilidades, actitudes y conocimientos previos este individuo, a quién también se le denomina como perceptor, al percibir la información.

- (c) Código: La manera en que se encriptará esa idea, implicando la habilidad, la actitud, los conocimientos y el medio sociocultural.
- (d) Mensaje: Toda información transmitida al perceptor, si se logra exitosamente la comunicación.
- (e) Canal: El medio por el que viaja el mensaje. En una organización es de gran transcendencia seleccionar el mecanismo idóneo para la transmisión de la información, lo que estará supeditado al tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se precisan para su mejor comprensión.
- (f) Retroalimentación: En una empresa se evaluará si una información fue recibida adecuadamente, si se obtiene contestación ante el mismo. Es un elemento fundamental sobretodo en Relaciones Públicas.

Si en una institución se encuentran respuestas flojas e inadecuadas puede ser el resultado de la existencia de fuentes de distorsión, tales como: (a) La Codificación se realizó inapropiadamente, (b) Selección limitada de signos, (c) Confusión contextual del mensaje, (d) Selección de un canal poco idóneo, (e) Nivel de ruido elevado, (f) Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas, (g) Corta atención y conciencia en el proceso de decodificación (Arana, 2016).

Cardona (2012) indicó que estas causas pueden desembocar en que el mensaje se interprete diferentemente a lo esperado por el emisor, generando rumores o conflictos internos en la estructura. Para que exista fluidez en la comunicación, se tienen numerosas direcciones de esta en la organización, las que se detallarán en el siguiente cuadro para un mejor entendimiento:

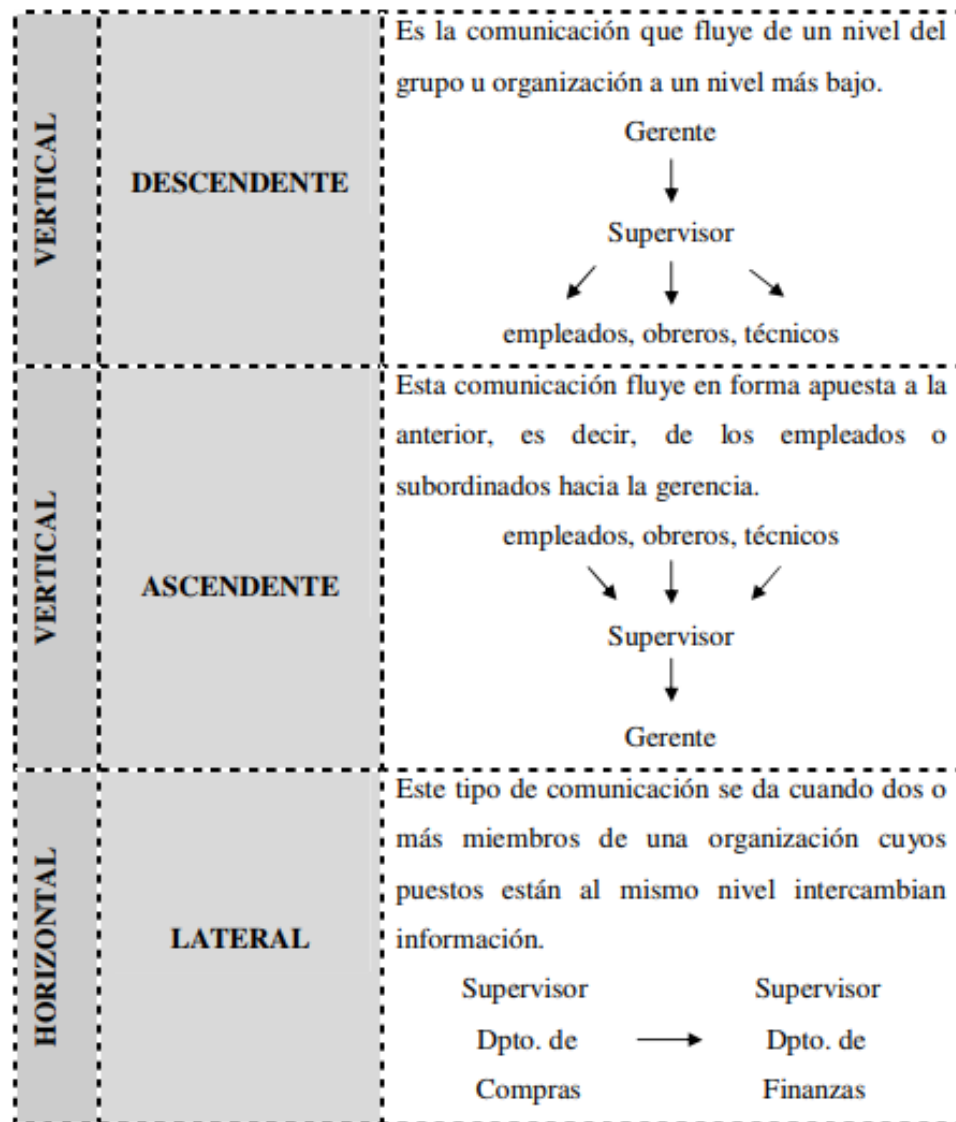


Figura 1. Proceso de la comunicación.

Tomado de: Cardona, K. Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Quito: Tesis de Grado: Universidad Tecnológica Equinoccial (2012)

Las redes de la comunicación determinan los canales a través de los que circula la información. Posteriormente, se definen los canales, que pueden ser concisos y claros, de una organización.

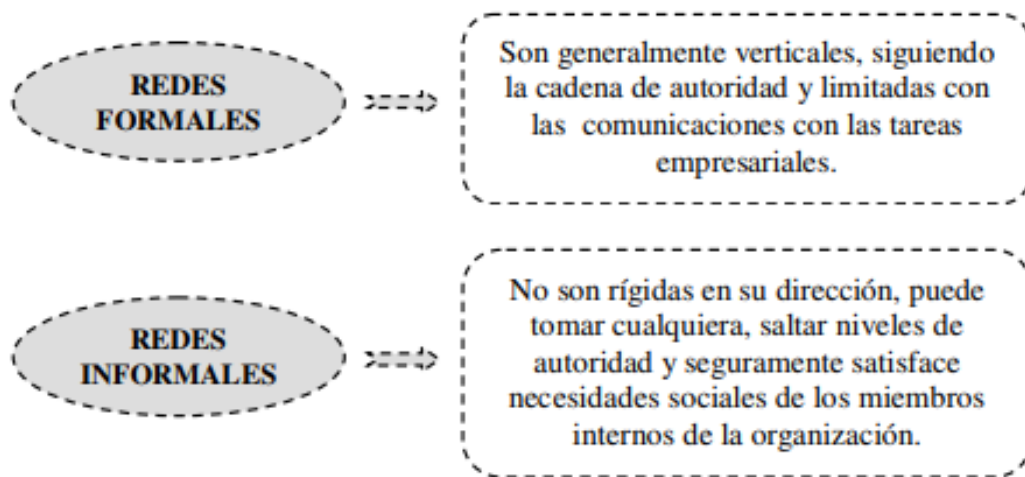


Figura 2. Tipos de Redes de Comunicación

Tomado de: Cardona, K. Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Quito: Tesis de Grado: Universidad Tecnológica Equinoccial (2012)

Restrepo (1995) determinó que las redes informales de información pueden extenderse entre los integrantes como un chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es captada por los empleados como más fiable y verosímil que la información emitida por la gerencia por medio de los canales formales. Los rumores surgen como una respuesta a las situaciones que son indispensables para el hombre, donde puede darse ambigüedad y en circunstancias que generan aprensión, por ejemplo, el secreto y la competitividad que generalmente imperan en las instituciones en torno a temas como el nombramiento de nuevos jefes, redistribución de las oficinas y nuevas asignaciones laborales.

Es vital comprender que los rumores son parte de la red de información de cualquier grupo, que tienen la capacidad de enseñar a los gerentes aquellos temas que los empleados estiman importantes y generadores de desconcierto (Juárez et al., 2012). Aunque además existen barreras para una comunicación efectiva en la organización como se puede observar en el siguiente cuadro para una mejor comprensión.

Cualquier proceso organizativo se rige hacia lo posterior, a través de una visión y se desarrolla por medio de la comunicación. Por consiguiente, la

comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el porvenir de la empresa.

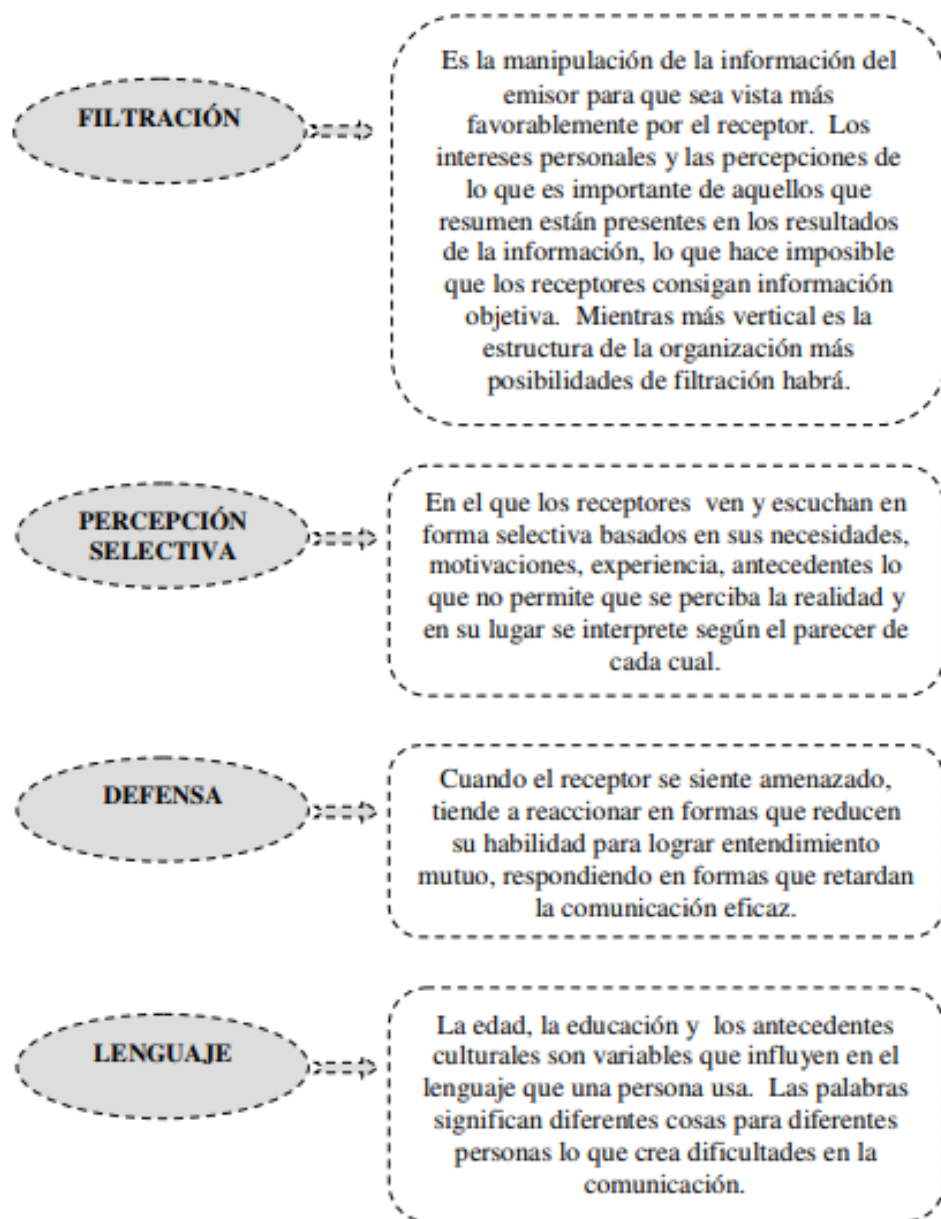


Figura 3. Barreras de la comunicación eficaz

Tomado de: Cardona, K. Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Quito: Tesis de Grado: Universidad Tecnológica Equinoccial (2012)

Una organización es resultado de la anexión de varios aspectos, como los objetivos, mecanismos organizacionales y lo económico. La comunicación cruza de manera transversal a la organización en todas sus

dimensiones, a consecuencia de ello, se pueden identificar varias dimensiones de la comunicación en las empresas, que se indican en la figura a continuación, resumidamente (Balarezo, 2014).

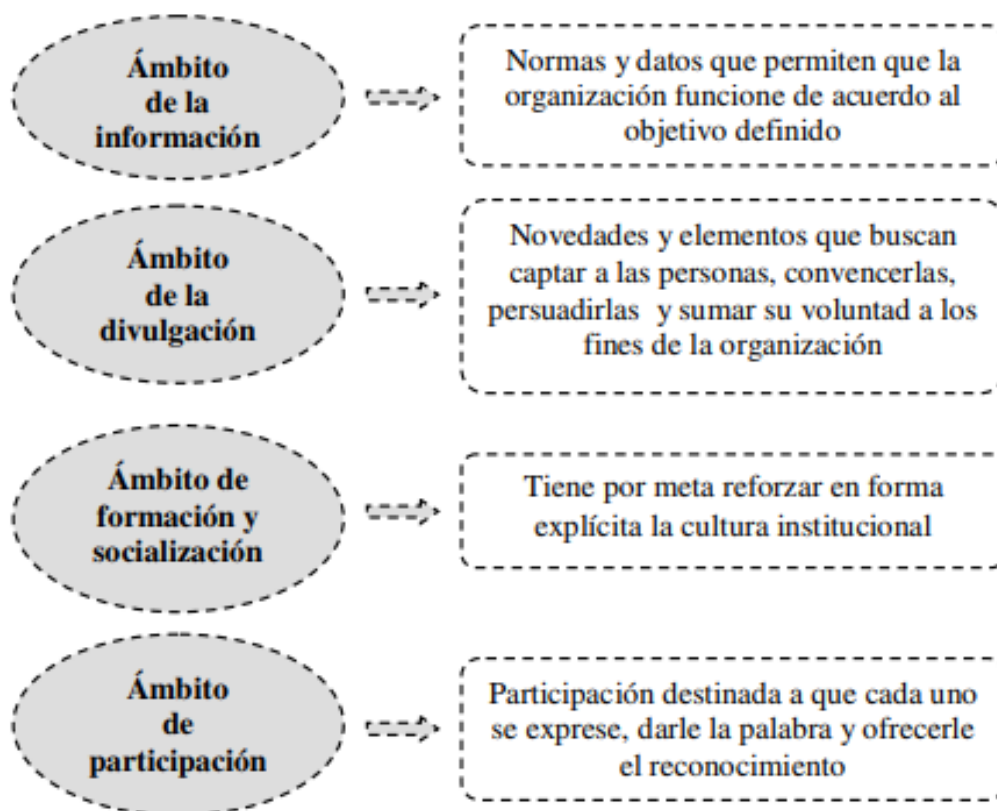


Figura 4. Dimensiones de la Comunicación

Tomado de: Cardona, K. Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Quito: Tesis de Grado: Universidad Tecnológica Equinoccial (2012)

Responsabilidades de la comunicación corporativa

Enrique (2008) manifestó que las organizaciones destinan más importancia, paulatinamente, a la comunicación, por cuanto posibilita sostener el curso de actividad donde labora un colectivo humano, generar conocimiento y valor a las marcas, o bien corregir las falencias que se hayan presentado. En contexto, la obligación de la comunicación recae sobre el comunicador, ya que debe tener claridad sobre el mensaje preciso que transmitirá, y quiénes serán sus receptores.

Por lo ya expuesto es menester que las ideas construidas y expresadas por la organización, necesiten de una apropiada difusión de la

identidad que se busca transmitir a los diversos públicos que la rodean. La comunicación que emana de la empresa sobre aspectos de su identidad, se conoce como comunicación corporativa, la cual debe hallarse previamente planificada para eludir mensajes incongruentes que perjudiquen la imagen corporativa (Arana, 2016).

La comunicación corporativa efectiva se logra con el afianzamiento de la identidad corporativa (personalidad de la compañía) y esto es lo que asegura una imagen sólida en los públicos objetivo. La vinculación de todas las vías comunicativas utilizadas por la empresa es, por ende, una de las herramientas encargadas de brindar sentido y énfasis a la identidad corporativa. En este orden lógico, confluyen tres vías de comunicación que se presentan a continuación para favorecer al esclarecimiento del concepto:

De Dirección	Encargada de transmitir autoridad, consolidar un ambiente cooperativo, aclarar y enfatizar los objetivos y resultados deseados. Es una función irremplazable, que le corresponde al director de la empresa tanto interna como externamente.
De Marketing	Encargada de apoyar la venta de bienes o servicios a través de medios persuasivos que enaltecen los atributos del producto y estimulan (directa o indirectamente) al consumidor mediante la publicidad y promoción.
Organizativa	Encargada de direccionar las relaciones con todos los públicos objetivo (incluso el cliente interno) de los cuales depende la empresa en términos no comerciales: gobierno, periodistas, inversionistas. Su objetivo es proteger la reputación de la organización y modificar actitudes a través de la publicidad y la marca corporativa, las relaciones públicas, el periodismo corporativo, el mecenazgo y el mercadeo social.

Figura 5. Integración de la comunicación organizacional
Tomado de: Cardona, K. Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Quito: Tesis de Grado: Universidad Tecnológica Equinoccial (2012)

La figura 6 define, por medio de un gráfico, las obligaciones de la comunicación corporativa para atrapar adecuadamente el mensaje.

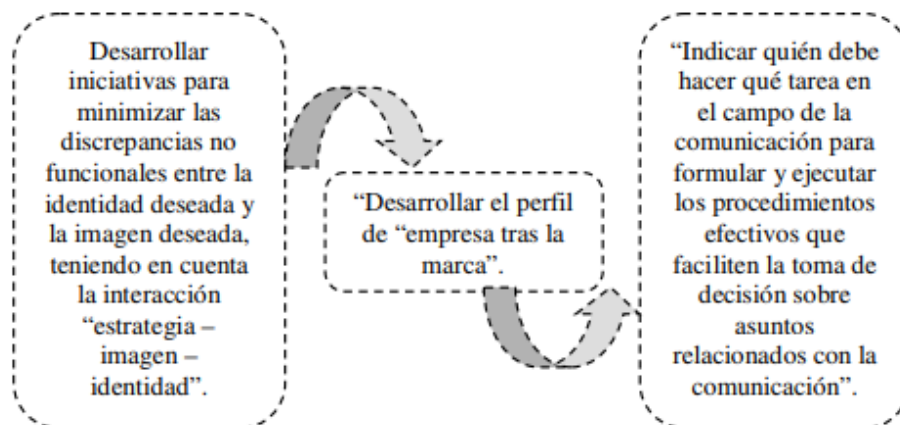


Figura 6. Responsabilidades de la comunicación organizacional
Tomado de: Arana, G. La comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional del departamento de Talento Humano. Guayaquil: Tesis de Grado: Universidad Laica Vicente Rocafuerte (2016).

A pesar de que estas tres vías de comunicación aportan de manera notable a la consecución de los fines organizativos, la diferencia es que la organizativa o institucional mediante las Relaciones Públicas genera ideas que persuaden de manera indirecta por medio de mensajes corporativos, a la vez que la de Marketing se fundamenta en la publicidad y la promoción que persuaden de manera directa.

Las mencionadas obligaciones de la comunicación corporativa son explicadas en el siguiente esquema para su mejor comprensión:

<p>“Estrategia – imagen – identidad”</p>	<p>Las organizaciones han manifestado tener seguridad de que hay una total concordancia entre lo que desean reflejar y lo que efectivamente reflejan, asimismo, aseguran que este resultado se da gracias a las alianzas estratégicas como mecanismo de respaldo y prestigio.</p>
<p>“Empresa tras la marca”</p>	<p>Aunque las empresas tienden a reunir todos sus productos y servicios bajo un mismo nombre, sólo dos de las cuatro entrevistadas coincidieron en que realizan campañas que resaltan su responsabilidad social y presentan la empresa como grupo de seres humanos. Éstas son las empresas que más tiempo llevan en el mercado y que a pesar de tener una Imagen sólida, están interesados en mantenerla.</p>
<p>“Quién debe hacer”</p>	<p>Pocas empresas cuentan con políticas de comunicación establecidas, de hecho, no cuentan con Comunicadores como líderes de las decisiones que tienen que ver con las relaciones externas e incluso, internas.</p>

Figura 7. Responsabilidades de la comunicación corporativa
Tomado de: Díaz, G., Loaiza, N., & Zambrano, L. Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa. Bogotá D.C.: Tesis de Grado: Pontificia Universidad Javeriana (2009).

Generación de comunicación eficaz

La comunicación organizacional es el fundamento, el alma misma, y la fuerza hegemónica dentro de una institución. Esta se comprende, además, como un grupo de técnicas y acciones orientadas a permitir y optimizar el intercambio de ideas que se generan entre los integrantes de la institución, o entre esta y su medio; o bien, a tener influencia en las apreciaciones, actitudes y comportamientos de los públicos internos y externos de la empresa, todo aquello con el objetivo de que esta última cumpla mejor y más eficientemente con sus objetivos. Estas técnicas y acciones deben surgir, de manera ideal, de la investigación, pues, mediante ella se darán a conocer los problemas, requerimientos y oportunidades en materia comunicativa (Díaz, Loaiza, & Zambrano, 2009).

Para quienes dirigen una institución es vital mantener una comunicación efectiva porque a ésta está supeditada la resolución de conflictos y el afianzamiento de las relaciones con quienes se relaciona en el ejercicio de sus funciones, adicionalmente, porque las funciones de planeación, organización y supervisión sólo adquieren forma de esta manera. La comunicación organizativa es fundamental para la vinculación de las funciones administrativas. Los fines determinados en la planificación se deben expresar para conseguir implementar la estructura organizacional adecuada. Es también vital en la selección, evaluación y capacitación de quienes realicen sus funciones al interior de este sistema (Sarmiento, 2010).

La construcción de un medio que conlleve a la inspiración y el liderazgo efectivo son producto de la comunicación organizativa, a través de la cual se puede determinar si los sucesos y el desempeño tienen relación con los programas definidos. Para alcanzar una comunicación efectiva, se sugiere ir a programas comunicativos que tengan la capacidad de responder a los requerimientos palpables. Para lo cual es importante hacer una apropiada selección de los mecanismos empleados para transmitir la información, así como garantizar la presencia de medios para la supervisión, definiendo claramente las funciones en el proceso comunicativo (2013).

La probabilidad de que el mensaje expresado haya sido interpretado de la manera en que lo hubiera deseado el emisor es muy baja, ya que en todas las fases del proceso comunicativo pueden aparecer varias interferencias y limitar el entendimiento de la idea. Esto es lo que se denomina barrera comunicativa. Por eso es indispensable considerar que para alcanzar una comunicación efectiva hace falta capacidad de la fuente en la planeación estratégica de sus fines (definición de qué y a quién se quiere comunicar); codificación apropiada (valores narrativos, retóricos, etc.); elección del canal más efectivo en función de la idea y del receptor definitivo, siempre con el objetivo de transmitir seguridad, confianza y credibilidad, que aparecen como valores vinculados a la fidelidad.

Consecuencias de la mala comunicación al interior de la empresa

Gisbert y García (2014) indicaron que gran parte de los problemas internos de las empresas están estrechamente ligados a una mala gestión comunicativa interna. No darles una solución oportuna culmina afectando a otras áreas de la compañía y pueden terminar enrareciendo el clima y debilitando las relaciones entre los dirigentes y colaboradores. Por ello, identificar los problemas esenciales de comunicación interna en las organizaciones es vital para proponer medidas correctivas que desaparezcan las causas que los generan (Capriotti, 1998), sin embargo ¿cuáles son algunos de esos problemas más frecuentes?

- (a) Desorientación: cuando la empresa no expresa bien, el mensaje se desvanece y las líneas estratégicas se vuelven borrosas. Si no existe una buena comunicación entre los trabajadores, cada cual comprenderá las cosas según su propio entendimiento, y la carencia de un discurso común desorientará a los empleados.
- (b) Cultura basada en la desconfianza: si nadie conoce claramente la realidad, aparecerán problemas de desconfianza, vinculación y credibilidad.
- (c) Desmotivación y disminución de productividad: si los trabajadores perciben que no están informados de lo que sucede y que sus opiniones o ideas carecen de importancia, dejarán de poner interés y pasión en las actividades que realizan; y eso los volverá trabajadores poco productivos.
- (d) Deterioro del ambiente de trabajo: si no se permite hablar ni se escucha a los trabajadores, cualquier ámbito puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreo.

La comunicación se puede conceptualizar, de manera general, como el intercambio de ideas de un ser humano (emisor) a otro (receptor), de tal manera que esta última llega a entender la idea captada. Álvarez y Lesta (2011) hicieron mención de que el grado individual de comunicación es relevante porque satisface los requerimientos de información de los trabajadores, tanto las relacionadas a aspectos técnicos, como de coordinación o de motivación. Por otra parte, la mala comunicación es la

fuente de conflictos personales más comunes, por cuanto los individuos emplean cerca del 70% de sus horas de vigilia en comunicación, siendo la falta de esta, una de las fuerzas que perturba el exitoso desempeño del colectivo.

Ningún colectivo puede subsistir sin la comunicación, es decir, el intercambio de información entre sus integrantes, propagándose así las ideas. A pesar de que la comunicación debe ser entendida para adquirir utilidad; la interacción de ideas debe contemplar tanto la circulación como la comprensión del significado.

La circulación correcta de la información es una causa importante de vinculación en cualquier grupo. Las estructuras organizativas se adhieren o se rompen, de acuerdo al grado e intensidad que la comunicación adquiere internamente. La comunicación efectiva hace que las personas se sientan importantes. Es una forma irremplazable de evidenciar que se les considera importantes. Cuando esta información es vertical y descendente debe haber coherencia entre lo que se dice, se comunica y lo que se hace, es decir, la comunicación debe ser honesta (Ongallo, 2007).

Traverso (1996) expresó que la comunicación puede y debe conseguir equipos integrados o su falta o mal uso pueden transformar a la empresa en una serie de compartimentos estancos, donde la gente se congrega de acuerdo al grado de información que obtiene de determinadas fuentes. El proceso de reconocimiento de los empleados con la institución no es inmediato, sino que depende de numerosas circunstancias y mecanismos. Los colaboradores tienen diversas fuentes de información. No precisan en absoluto de lo que se dice por los canales formales de la empresa. Lo primero que se debe saber son las prioridades directivas.

Con base en estas tenemos la posibilidad de saber qué se puede esperar, y qué se puede obtener. De la misma manera debemos tener conocimiento de cuáles son las expectativas, deseos, temores e incertidumbres de los colaboradores. Todo ser humano posee interés y requiere conocer hacia dónde se dirige la institución, y a través de qué medios puede alcanzar los objetivos, qué se espera de ellos y qué se puede

esperar de los demás individualmente y de la empresa en general (Velásquez , 2013).

En varias empresas se evidencia una actitud negativa hacia la comunicación interna, resultado de las consecuencias negativas de una política deficiente de I+C (información y comunicación), pudiendo manifestarse en los siguientes cuatro puntos: Falta de identificación del trabajador con la empresa (Arana, 2016). Ello hace probable una carencia de inspiración y de participación del colaborador, lo que, a su vez, crea una reducción en la productividad y una insatisfacción personal. Falta de especificación de responsabilidades y objetivos. Distorsiona las relaciones entre las diferentes unidades, creando conflictos. Desconocimiento de los avances y posibles mejoras.

La consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la organización que, gradualmente, se vuelve obsoleto, lo que influye en la calidad de los productos y servicios ofertados y en la propia imagen institucional (Balarezo, 2014).

Gestión de la comunicación interna

Patiño (2011) manifestó que la gestión comunicacional comprende determinar un grupo de actividades y procesos, a través de los cuales se muestra una amplia gama de recursos comunicativos para motivar las actividades internas de las organizaciones. A través de la gestión de la comunicación interna, Blandez (2014) expresó que promueven ventajas como: (a) Mejoría del ambiente de trabajo, (c) Comprensión de las actividades, (c) vinculación entre las relaciones personales y las institucionales, (d) Disminución de conflictos internos a raíz de la interrelación de los trabajadores, (c) Favorecimiento de la creación de espacios informativos, participativos y de opinión.

Ongallo (2007) mencionó que el desarrollo de la comunicación interna debe incluir: la oportunidad, sinergia, concisión y dinamismo. La pertinencia debe adherirse a la identidad y los objetivos empresariales. La sinergia busca el apoyo entre ideas y la constatación de las mismas. La síntesis se

centra en la dinámica interna que se adhiere a la comunicación sin sacrificar su estilo. En conclusión, el dinamismo mide el nivel de concentración del contenido y especificidad en la búsqueda de oportunidades del mismo.

Implementar los procesos de comunicación, constituye contemplar las dimensiones y niveles de los procesos que se ejecutan al interior del sistema organizativo. Si los miembros de la organización poseen determinadas obligaciones y papeles, esto les posibilita implementar un esquema laboral moldeable, donde se producen espacios de encuentro para que exista una efectiva circulación de comunicación que retroalimente los distintos proyectos y muestren o dinamicen a ideales y personas (Valdez, 2010).

Cuando se estructura la información y la comunicación, López (2011) expresó que se empiezan a evidenciar y alcanzar las políticas directivas, estructura y a la cultura organizativa. Por otro lado, si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que perdure el grado de rumor, de opinión, de chisme y éstas se conviertan en comunicación estratégica que interprete, enfoque, usufructúe y añada un valor significativo a la información generada en la cotidianidad y se perciba en ella lo realmente significativo para la actividad productiva de la empresa (Apolo et al., 2014).

Si se proveen mecanismos de ayuda para la ejecución de acciones para la celeridad de la gestión de comunicación, se logran optimizar recursos de la planificación, aporta a la organización interna, reduce la desconcentración y el esfuerzo de recursos humanos, técnicos y tecnológicos (Andrade, 2013).

Capítulo II. Marco Referencial

Variables del Diagnóstico Organizacional

Kalla (2005) explicó que la dinámica presente en el entorno, en el cual están insertadas las organizaciones, en esta época de globalización, con una notable incidencia en la forma de gestionar sus procesos esenciales, hace necesario disponer de sistemas de comunicación hacia lo interno de las organizaciones, que apoyen los procesos de dirección. De igual modo, es necesario que alerten sobre señales que impliquen cambios necesarios que permitan corregir su rumbo estratégico.

Clima Organizacional

En estudios de la gestión de la comunicación se ha encontrado investigaciones relacionadas a los diferentes estilos de operación de conflictos interpersonales y las dimensiones del clima de comunicación organizacional (Martin, 2011). El estudio de Hassan, Maqsood y Naveed (2011) fue empleado a una muestra de 160 bancos empleados. La muestra incluyó a hombres y mujeres empleados que tenían un rango de edad de 27 a 55 años y la educación desde la graduación hasta la posterior.

El análisis de correlación del estudio mencionado reveló que las dimensiones del clima de comunicación de apoyo ($r = .41$; $p < .000$) y defensivo ($r = .32$; $p < .001$) mostraron una relación positiva con los puntajes totales del inventario de manejo de conflictos. Los resultados demostraron además que la integración ($r = .44$; $p < .001$), la obligatoriedad ($r = .46$; $p < .001$) y el compromiso ($r = .26$; $p < .01$) de los estilos de manejo del conflicto tienen un efecto positivo significativo. correlación con la comunicación de apoyo (Hassan et al., 2011).

Cultura y Propósito Organizacional

Gómez y Prowesk (2011) determinó en su investigación la identificación de las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura y filosofía organizacional. El método empleado fue una investigación de tipo descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se

recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999). La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa. Los hallazgos señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura y filosofía organizacional de tipo familiar, centrada hacia su interior y que caracteriza a la empresa de núcleo.

La deficiente comunicación organizacional interna repercute en el desarrollo de la empresa. El trabajo realizado por Balarezo (2014) identificó de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta para que las organizaciones pueda tomar las medidas pertinentes. Entre los hallazgos más importantes se destacan el diagnóstico organizacional puesto que permitió encontrar las falencias de la comunicación organizacional; en la cual Queris, Almirall y Capote (2012) mencionaron en sus estudios que la deficiente comunicación interna influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de las empresas.

Mecanismos Útiles

Es por esto que adquiere significativa importancia el diseño de mecanismos útiles de comunicación para enfrentar este desafío y, dentro de este contexto el diagnóstico de la comunicación interna aparece como un soporte sustancial en el funcionamiento exitoso de las organizaciones. Por medio de su contribución, permite disminuir la incertidumbre y facilitar información necesaria sobre los aspectos que influyen en su desempeño, constituyendo una de las vías que contribuyen al logro de una mayor efectividad en el logro de las metas de las organizaciones.

Consecuentemente con lo antes señalado, Fernández y Figueroa (2014) señalaron en su investigación en diseñar y aplicar un sistema para el diagnóstico de la comunicación Interna donde se medía la significativa relevancia cada vez que se adquiere comunicación, como parte de los procesos directivos a todos los niveles institucionales.

De la misma manera, se involucra el sistema de codificación de debate, el cual se considera como un mecanismo útil para el control y

supervisión de las actividades organizacionales que equivale a un nuevo instrumento para codificar procesos de comunicación cara a cara. Este sistema se desarrolló con varios objetivos en mente como un trasfondo teórico fundamentado, codificación económica, la inclusión del comportamiento no verbal, la capacidad de codificar en grupos de diferentes tamaños dedicados a una variedad de tipos de tareas y una gran facilidad de uso en la coordinación y supervisión (Schermuly, 2012).

En este sistema de codificación se tratan aspectos importantes del comportamiento comunicativo: los aspectos directamente observables de quién habla, con quién, las funciones de una declaración para el proceso de interacción y el significado interpersonal de un acto sobre las dos dimensiones conductuales básicas de afiliación y dominación. Schermuly (2012) en su estudio, desarrolló un software de codificación como mecanismo útil, que mejora en gran medida la eficiencia de la codificación, la creación de archivos de datos con su respectiva coordinación.

Otras investigaciones tuvieron el objetivo de desarrollar, probar y validar un conjunto de factores de comunicación organizacional para su uso en una configuración de cambio organizacional. Para ello se efectuaron revisiones de literatura, entrevistas y encuesta utilizando tres muestras. En este caso Christensen (2014) desarrolló la prueba que incluyó la validación del constructo a través de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios. Seguido de la muestra que se dividió en tres grupos: empleados que experimentaron cambios, aquellos que recientemente habían terminado un proceso de cambio y aquellos que no habían experimentado ningún proceso de cambio.

Los resultados del estudio de Christensen (2014) indicaron ocho dimensiones sólidas incluidas en cinco categorías siendo el contacto social, liderazgo central, información, influencia y barreras para la mejora. Los resultados de los análisis de los factores indicaron fiabilidad satisfactoria y validez de constructo de los factores de comunicación, y el análisis factorial confirmatorio reveló un ajuste satisfactorio del modelo.

La gestión estratégica de la comunicación interna se ha transformado en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales, pero son escasos los profesionales de la comunicación que evalúan el aporte de su accionar. Álvarez y Lesta (2011) determinó la vinculación de los objetivos de la comunicación estratégica (control de calidad, seis sigmas, presupuesto, cuadro de mando integral) y los objetivos generales de la organización (tendencias de medición, métodos y herramientas). El resultado arrojado en el estudio fue una matriz de relacionamiento que proporciona nuevos esquemas de entendimiento del aporte de la comunicación a la organización.

Insumos para el desarrollo de un plan de comunicación interno

Varios estudios que han terminado en el desarrollo de un plan de comunicación interno han utilizado como insumos estudios de enfoque cualitativo. Uno de estos ejemplos es el uso de metodologías basadas en auditorías de comunicación interna, que se enfocan en las percepciones de los gerentes o administradores o en el valor de la comunicación interna para los trabajadores y sus organizaciones (Pajares-Conde, March-Cerdá, & Gómez-Martínez, 1998; Ruck & Welch, 2012). No obstante, es importante que estos estudios reflejen las preferencias de los colaboradores, es decir, qué mensajes desean recibir a partir de la identificación de las falencias administrativas de la organización (Welch, 2012).

Marco Legal

La categorización legal de planes de comunicación interna en las empresas del Ecuador no está proporcionada por significaciones, definiciones o aclaraciones explícitas en los ideales marcos legales que organizan de modo directo o indirecto el progreso del sector empresarial o productivo del país. Sin embargo, coexisten descripciones legales que pueden repercutir en el clima laboral y desempeño de los trabajadores por no mantener comunicaciones efectivas dentro de la organización.

La Asamblea Nacional (2017) mencionó en el Código Orgánico Integral Penal que la Sección Octava hace referencia de los Delitos contra la libertad de expresión y de culto. De acuerdo con el artículo 183 se detalla la Restricción a la libertad de expresión. En el artículo 184 se menciona la Restricción a la libertad de culto:

Art. 183.- La persona que, por medios violentos, coarte el derecho a la libertad de expresión, será sancionada con pena privativa de libertad de seis meses a dos años.

Art. 184.- La persona que, empleando violencia, impida a uno o más individuos profesar cualquier culto, será sancionada con pena privativa de libertad de seis meses a dos años.

En la Sección Tercera del COIP se determinó los Delitos contra la seguridad de los activos de los sistemas de información y comunicación (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017), por medio del establecimiento del artículo 229 que detalla la Revelación ilegal de base de datos y en el artículo 233 se basa en los Delitos contra la información pública reservada legalmente:

Art. 229.- La persona que, en provecho propio o de un tercero, revele información registrada, contenida en ficheros, archivos, bases de datos o medios semejantes, a través o dirigidas a un sistema electrónico, informático, telemático o de telecomunicaciones; materializando voluntaria e intencionalmente la violación del secreto, la intimidad y la privacidad de las personas, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años. Si esta conducta se comete por una o un servidor público, empleadas o empleados bancarios internos o de instituciones de la economía popular y solidaria que realicen intermediación financiera o contratistas, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.

Art. 233.- La persona que destruya o inutilice información clasificada de conformidad con la Ley, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años. La o el servidor público que, utilizando cualquier medio electrónico o informático, obtenga este tipo de

información, será sancionado con pena privativa de libertad de tres a cinco años. Cuando se trate de información reservada, cuya revelación pueda comprometer gravemente la seguridad del Estado, la o el servidor público encargado de la custodia o utilización legítima de la información que sin la autorización correspondiente revele dicha información, será sancionado con pena privativa de libertad de siete a diez años y la inhabilitación para ejercer un cargo o función pública por seis meses, siempre que no se configure otra infracción de mayor gravedad.

Por otro lado, el Código de Trabajo destaca las contravenciones que puede adquirir el empleador y trabajador para terminar el contrato de trabajo en caso de que exista irregularidades de trato y acciones que en muchas ocasiones se desarrollan como consecuencia en falencias de comunicación interna entre los miembros de la organización. La Comisión de Legislación y Codificación (2017) señaló en el Código de Trabajo el artículo 172 en la cual se describe las Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato y en el artículo 173 se describe las Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato.

Art. 172.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

- (a) Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor.
- (b) Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados.
- (c) Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador.
- (d) Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante.
- (e) Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.

- (f) Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes.
- (g) Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

Art. 173.- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

- (a) Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes.
- (b) Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada.
- (c) Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 de este Código, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio.

Capítulo III. Marco Metodológico

Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, de corte transversal, de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo. Es de tipo no experimental, porque trata de un proceso sistemático y de enfoque científico donde investigador tiene la potestad de manipular variables, además de manipular individuos y las condiciones en las que se da el fenómeno analizado (Malhorta, 2008). La presente investigación además es de corte transversal, dado que los datos se obtienen en un momento único y por medio de procedimientos muestrales (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2012).

Se utilizará un enfoque cuantitativo en el presente trabajo, debido que se emplea un procedimiento de levantamiento de datos para responder a las preguntas de investigación planteadas. Este enfoque se basa en la medición numérica y el análisis estadístico de los datos con la finalidad de identificar y evaluar posibles patrones de comportamiento (Hernández et al., 2012).

El estudio además tiene un alcance descriptivo por su propósito de detallar las situaciones, hechos o eventos en los que se manifiesta un determinado fenómeno. En otras palabras, este alcance permite describir cómo es el fenómeno y de qué forma se manifiesta. Por medio del alcance descriptivo se identifican o especifican características de los individuos o perfiles del grupo de análisis (Malhorta, 2008).

El proyecto se desarrolla en cinco etapas: (a) la primera etapa corresponde a una revisión de literatura para determinar las variables que conforman el diagnóstico organizacional y posibles teorías asociadas al desarrollo de planes de comunicación internos; (b) la segunda etapa trata de la realización de un marco metodológico óptimo para el desarrollo del estudio, que incluye el diseño de investigación, instrumentación y procedimiento de análisis de datos; comprende el análisis de los resultados de diversos estudios de plan de negocio, así como determinar el diseño de la investigación; (c) la tercera etapa comprende el levantamiento de información al personal de niveles operativos de la empresa Andipuerto S.A.,

para conocer sus percepciones sobre el funcionamiento de la organización; (d) la cuarta etapa contiene el análisis estadístico de los resultados levantados y el desarrollo de un plan de comunicación interno utilizando como insumo los resultados del estudio de campo; (e) la última etapa corresponde a la entrega de las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.

Población y muestra

La empresa Andipuerto S.A. cuenta con 154 trabajadores, distribuidos en nueve departamentos: (a) almacenamiento con 26 trabajadores, (b) operaciones con 76 trabajadores, (c) mantenimiento con 12 trabajadores, (d) recursos humanos con 3 trabajadores, (e) administración con 6 trabajadores, (f) sistemas con 4 trabajadores, (g) finanzas con 10 trabajadores, (h) agencia naval con 5 trabajadores, e (i) seguridad con 12 trabajadores.

La tabla 1 además reporta el número de trabajadores pertenecientes a mandos tácticos-estratégicos y operativos, dado que la encuesta se realizará únicamente al personal de nivel operativo.

Tabla 1. *Número de trabajadores por departamento*

Departamentos	Operativos	Estratégico - Táctico	Trabajadores
Almacenamiento	25	1	26
Operaciones	70	5	76
Mantenimiento	11	1	12
Recursos Humanos	2	1	3
Administración	5	1	6
Sistemas	3	1	4
Finanzas	8	2	10
Agencia Naviera	4	1	5
Seguridad	11	1	12
Total	139	14	154

A partir de esta información, se procedió a calcular el número de muestra óptimo para el presente estudio de acuerdo a la fórmula de la muestra para poblaciones finitas, de acuerdo a Lind, Marchal y Whaten

(2012). Esto, debido a que se conoce la población del estudio. La fórmula está descrita a continuación:

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

Donde N es la población, p es el porcentaje de la población con el atributo deseado (0,5), q es el porcentaje de la población que no posee el atributo deseado (0,5), Z es el nivel de confianza de 5% correspondiente a la tabla de valores Z (1,96), e es el error de estimación máximo aceptado (0,05) y n representa el tamaño de la muestra. Con base en la fórmula, el número de personas a encuestar es de 110 trabajadores.

Instrumentación

Para el presente estudio se utilizaron cuestionarios como instrumento para la recolección de información. De acuerdo con Cummings y Worley (2007), el cuestionario consiste en una técnica cuantitativa que es considerada como el medio más eficiente para la recolección de datos, dado que puede ser suministrada a una gran cantidad de individuos al mismo tiempo y su análisis requiere de menos tiempo.

El instrumento empleado se denomina “Cuestionario de Diagnóstico Integral”, diseñado con base en el modelo de Marvin Weisbord (French & Bell, 1996). Se lo conoce como el modelo de los seis cuadros, que consiste en un proceso de recolección de datos para diagnosticar los problemas internos de la empresa provocados por la influencia del ambiente externo. A partir de este cuestionario se examina de forma sistemática las actividades de cada subsistema (Ver Apéndice A).

El objetivo del uso del presente instrumento consiste en conocer el punto de vista de los colaboradores sobre el funcionamiento de la organización, es decir, qué aspectos requieren de mayor atención y gestión además de determinar cuáles deben ser comunicados de forma óptima para garantizar un clima laboral estable y adecuados índices de productividad del personal.

La aplicación del cuestionario involucra el análisis de seis factores claves de la organización. Cada factor dispone de cinco ítems medidos en una escala Likert de cinco puntos, donde 1 es nunca y 5 es siempre. Estos factores son:

- (a) Propósito, es decir, establecer la claridad y el acuerdo de los objetivos, la misión visión y propósitos y el conocimiento del negocio en general.
- (b) Estructura, que consiste en el modo de cómo la empresa divide el trabajo a los trabajadores. En otras palabras, analiza la distribución de actividades, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal, de modo que exista una congruencia entre el propósito del negocio y su estructura interna.
- (c) Recompensas, que trata de los incentivos como medio para motivar a los colaboradores y mejorar su productividad.
- (d) Mecanismos útiles, es decir, la importancia de contar con infraestructura tecnológica adecuada para el normal desarrollo de las actividades y tareas del personal.
- (e) Relaciones, que hace referencia al manejo de los conflictos entre las personas dentro de la organización.
- (f) Liderazgo, como medio de equilibrio entre los objetivos organizacionales y los objetivos propios del personal.

Recolección de datos

La recolección de información se realizará en las instalaciones de la empresa Andipuerto S.A. localizada en Guayaquil. La empresa en mención tiene dos instalaciones: (a) una instalación ubicada en el puerto de Guayaquil donde se encuentra el personal operativo y (b) una instalación en el centro de la ciudad donde cumple sus funciones el área administrativa, contable y de talento humano.

El cuestionario será aplicado al personal del nivel operativo. Para ello, se realizarán visitas a ambas instalaciones durante las tres primeras semanas del mes de julio del presente año. Previamente, se solicitará el

visto bueno del gerente general y los gerentes departamentales. Posteriormente, se enviará un correo a los participantes seleccionados indicando el día y la hora en los que se realizará la visita y la aplicación de la encuesta. Adicionalmente se enviará un acuerdo de confidencialidad, garantizando que únicamente será tomado en cuenta las respuestas a los cuestionarios. Información como el nombre de la persona no serán revelados para evitar sesgos al momento de recoger los datos del estudio.

Análisis de datos

Se empleará estadística descriptiva para analizar la frecuencia de respuesta de cada uno de los encuestados con respecto a los ítems del cuestionario, es decir, el porcentaje de trabajadores que están de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los aspectos mencionados en el diagnóstico organizacional.

Continuando con el análisis, se calculará un promedio para cada uno de los factores que componen el instrumento de diagnóstico organizacional: (a) propósito, (b) estructura, (c) recompensas, (d) mecanismos útiles, (e) relaciones y (f) liderazgo. Este proceso se realizará con la finalidad de determinar cuáles son los factores con las más bajas puntuaciones y cuáles requieren de mayor consideración para el desarrollo de un plan de comunicación.

El plan de comunicación, como propuesta del presente estudio, incluirá un análisis exhaustivo de los factores y se seguirá un determinado proceso para formular estrategias que mitiguen o eliminen problemas detectados en el diagnóstico organizacional. Estas estrategias serán desarrolladas por medio de planes de acciones que contendrán objetivos, indicadores, responsables y resultados esperados.

Capítulo IV. Resultados

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas al personal de la empresa Andipuerto S.A. para evaluar posibles factores que influyen en la eficiencia de la comunicación interna. Para ello, el instrumento realiza un diagnóstico organizacional a partir de seis variables: (a) propósito, (b) estructura, (c) relaciones, (d) recompensas, (e) mecanismos útiles y (f) liderazgo.

El capítulo se divide en dos secciones: (a) estadística descriptiva, sobre las variables socio-demográficas del estudio y (b) diagnóstico organizacional, que evalúa y califica las seis variables como insumo para el desarrollo de un plan de comunicación interno.

Estadística descriptiva

La tabla 2 reporta los resultados de estadística descriptiva para las variables antigüedad en el trabajo, género del encuestado, estado civil y nivel de educación. Se procedió a realizar el cálculo de la media para variables cuantitativas y el cálculo de frecuencias para variables cualitativas.

Tabla 2. *Estadística descriptiva de variables socio-demográficas*

Variable	Definición	Media o %
Antigüedad	Años en la empresa (rango: 1 - 19 años)	5,30
Edad	En años (rango: 20 - 45 años)	28,05
Género	Masculino	61,82%
	Femenino	38,18%
Estado Civil	Soltero/a	52,73%
	Casado/a	43,64%
	Viudo/a	0,00%
	Divorciado/a	1,82%
	Unión Libre	1,82%
Educación	Primaria	0,00%
	Secundaria	19,09%
	Técnica	28,18%
	Universitaria	51,82%
Cuarto Nivel	0,91%	
N		110

Con respecto a la variable antigüedad, los encuestados tienen un promedio de cinco años trabajando para la organización. Además, se destaca que el 61,82% de los encuestados es de género masculino, mientras que el 38,18% restante es de género femenino.

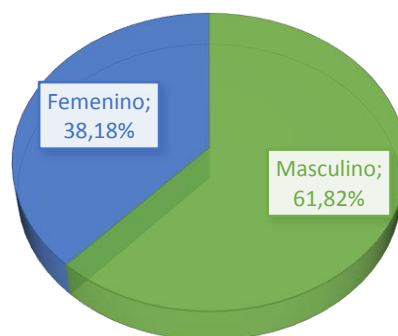


Figura 8. Gráfico circular de la variable género

La variable estado civil también fue considerada. Los resultados indican que existe un predominio de personal soltero y casado, con un 52,73% y un 43,64% de participación, respectivamente. A estos datos les sigue un pequeño número de trabajadores que indicaron estar divorciados y en unión libre, con una participación de 1,82% para ambos.

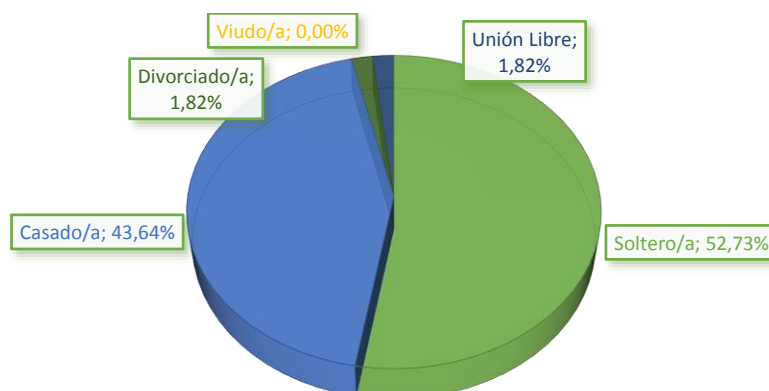


Figura 9. Gráfico circular de la variable estado civil

De igual modo, se preguntó a los participantes sobre su nivel de educación. Los datos indican que el 51,82% presentan un título universitario,

seguido por un 28,18% que posee educación técnica y un 19,09% que únicamente ha culminado sus estudios de bachillerato.

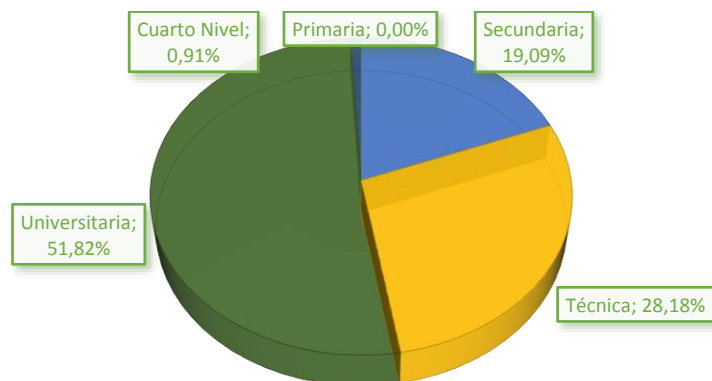


Figura 10. Gráfico circular de la variable nivel de educación

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional fue empleado con la finalidad de determinar cuáles son los factores con las más bajas puntuaciones y cuáles requieren de mayor consideración para el desarrollo de un plan de comunicación. Seis son los factores que evalúa el diagnóstico organizacional: (a) propósito, (b) estructura, (c) recompensas, (d) mecanismos útiles, (e) relaciones y (f) liderazgo.

El propósito de este apartado consiste en analizar las respuestas de cada ítem del cuestionario y calcular una calificación global de cumplimiento por cada factor. De este modo, es posible determinar qué factores presentan problemas y cuáles deben ser minuciosamente tratados en el plan de comunicación.

Análisis de las variables del diagnóstico organizacional

Las tablas a continuación reportan las frecuencias de las respuestas a cada ítem que conforma los seis factores del diagnóstico organizacional.

Tabla 3. *Estadística descriptiva de los ítems de la variable propósito*

Propósito	Frecuencia				
	No	A veces	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
Conoce la misión y visión de la empresa	0,00%	0,00%	11,82%	43,64%	44,55%
Los objetivos y metas están claramente definidas	0,00%	1,82%	9,09%	34,55%	54,55%
Se cuenta con planes por escrito para lograr los objetivos	0,00%	4,55%	11,82%	39,09%	44,55%
El nivel en que se cumplen los objetivos es medido al término del tiempo establecido	0,00%	4,55%	13,64%	28,18%	53,64%
Participas en la planeación de la empresa	0,00%	4,55%	8,18%	24,55%	62,73%

Tabla 4. *Estadística descriptiva de los ítems de la variable estructura*

Estructura	Frecuencia				
	No	A veces	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
Conoces con exactitud en qué lugar está ubicado tu puesto dentro del organigrama	0,00%	2,73%	49,09%	29,09%	19,09%
Están tus tareas y funciones claramente asignadas	0,00%	4,55%	35,45%	47,27%	12,73%
Haces el trabajo que le corresponde a otra persona	0,00%	5,45%	34,55%	34,55%	25,45%
Las actividades que desempeñas las reportas sólo a tu jefe inmediato	0,00%	13,64%	15,45%	41,82%	29,09%
Consideras que la selección del personal está enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por el puesto	0,00%	11,82%	16,36%	40,91%	30,91%

Tabla 5. *Estadística descriptiva de los ítems de la variable relaciones*

Relaciones	Frecuencia				
	No	A veces	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
La relación con mi jefe inmediato es buena	2,73%	20,91%	53,64%	15,45%	7,27%
Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa	0,00%	22,73%	35,45%	27,27%	14,55%
Existe rivalidad entre tus compañeros de trabajo	3,64%	18,18%	42,73%	23,64%	11,82%
Tu jefe inmediato hace todo lo posible para dar solución a los problemas que se te presentan	5,45%	16,36%	23,64%	32,73%	21,82%
Cuando se presenta un conflicto dentro de tu área de trabajo, tu jefe inmediato lo resuelve adecuadamente	4,55%	19,09%	40,00%	22,73%	13,64%

Tabla 6. *Estadística descriptiva de los ítems de la variable recompensas*

Recompensas	Frecuencia				
	No	A veces	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
El salario es proporcional al trabajo que desempeñas en la empresa	0,00%	6,36%	56,36%	23,64%	13,64%
Hay oportunidad de promoción en la empresa	2,73%	2,73%	52,73%	35,45%	6,36%
Las prestaciones que tienes en la empresa van acorde a tu desempeño laboral	0,00%	7,27%	38,18%	37,27%	17,27%
Consideras que el sistema de recompensas que otorga la empresa va de acuerdo al trabajo que realizas	1,82%	10,00%	42,73%	35,45%	10,00%
Recibes algún reconocimiento o incentivo cuando tienes un desempeño extraordinario	0,00%	6,36%	42,73%	36,36%	14,55%

Tabla 7. *Estadística descriptiva de los ítems de la variable mecanismos útiles*

Mecanismos Útiles	Frecuencia				
	No	A veces	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
Cuentas con los materiales, herramientas y equipo suficiente para realizar tu trabajo	0,00%	1,82%	28,18%	25,45%	44,55%
Son claras las instrucciones que se te dan para realizar tus actividades	0,00%	10,91%	8,18%	30,00%	50,91%
Se te proporciona capacitación por lo menos una vez al año	0,00%	4,55%	27,27%	40,91%	27,27%
Realiza la empresa evaluación de tu desempeño	0,00%	5,45%	37,27%	24,55%	32,73%
Te sientes motivado en tu trabajo	0,00%	5,45%	10,91%	23,64%	60,00%

Tabla 8. *Estadística descriptiva de los ítems de la variable liderazgo*

Liderazgo	Frecuencia				
	No	A veces	Eventualmente	Casi siempre	Siempre
Tu jefe te brinda la información necesaria para desempeñar bien tus funciones	0,00%	0,00%	20,00%	20,91%	59,09%
Tu jefe te ayuda a resolver tus problemas de trabajo	0,00%	0,00%	8,18%	19,09%	72,73%
Consideras que tu jefe inmediato es un buen líder	0,00%	0,00%	5,45%	30,91%	63,64%
Tu jefe considera tus opiniones y sugerencias	0,00%	0,00%	15,45%	22,73%	61,82%
Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa	0,00%	0,00%	5,45%	35,45%	59,09%

El primer factor trata del propósito, es decir, la claridad de los objetivos, la misión, visión y el conocimiento general del negocio. Los resultados reflejan que los trabajadores mayoritariamente calificaron con el valor de cinco a todos los ítems de este primer factor. Esto evidencia que el personal participa activamente en la planeación de la empresa (62,73%), los objetivos y metas están claramente definidos (54,55%), que los objetivos se miden de acuerdo al tiempo establecido (53,64%), el personal conoce la misión y visión de la empresa (44,55%) y que la organización dispone de planes por escrito para la consecución de dichos objetivos (44,55%).

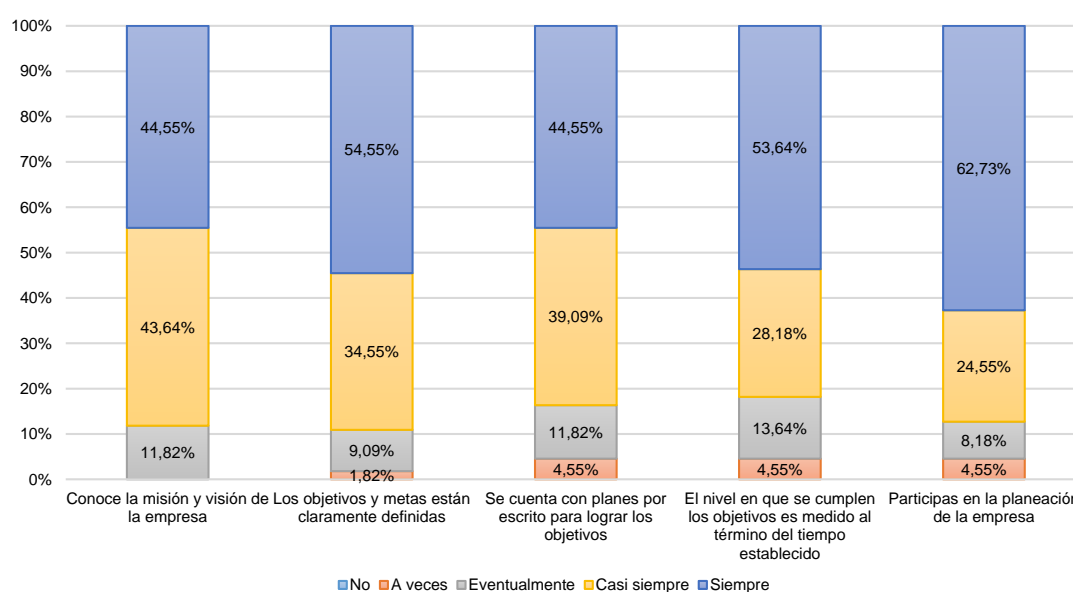


Figura 11. Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable propósito

La estructura como segundo factor del diagnóstico organizacional evalúa cómo la empresa divide el trabajo a los trabajadores, es decir, la distribución de actividades, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal. Los resultados indican que casi siempre se cumplen la mayoría de los criterios de medición de la estructura. En este sentido, los participantes señalaron que casi siempre están claramente asignadas sus tareas y funciones (47,27%), hacen el trabajo que le corresponde a otra persona (34,55%), las actividades sólo son reportadas al jefe inmediato (41,82%) y consideran que la selección del personal está enfocada a la contratación por competencias (40,91%). Por otro lado, la mayoría de

trabajadores indicaron que eventualmente conocen con exactitud en qué lugar está ubicado su cargo dentro del organigrama (49,09%).

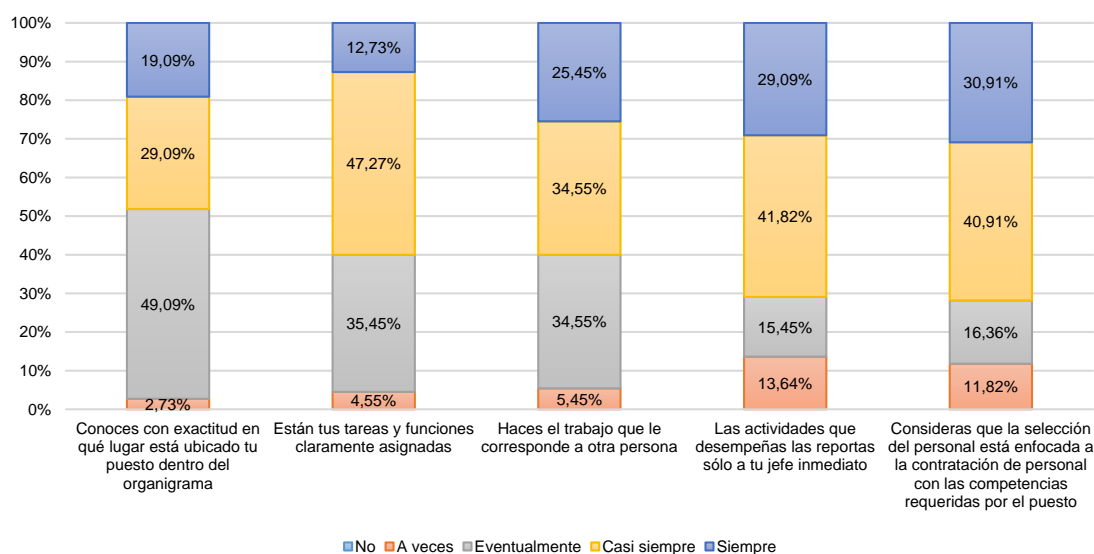


Figura 12. Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable estructura

Las relaciones como tercer factor de diagnóstico hacen referencia al manejo de los conflictos entre las personas dentro de la organización. Particularmente, el personal indicó que eventualmente se cumplen ciertas proposiciones. Bajo este contexto, los resultados evidencian que el personal eventualmente considera que la relación con su jefe inmediato es buena (53,64%), que el jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa (35,45%), existe rivalidad entre compañeros de trabajo (42,73%) y que el jefe inmediato resuelve adecuadamente los conflictos (40%). Por otro lado, los trabajadores indicaron que casi siempre el jefe inmediato hace todo lo posible por dar solución a los problemas que se presentan (32,73%).

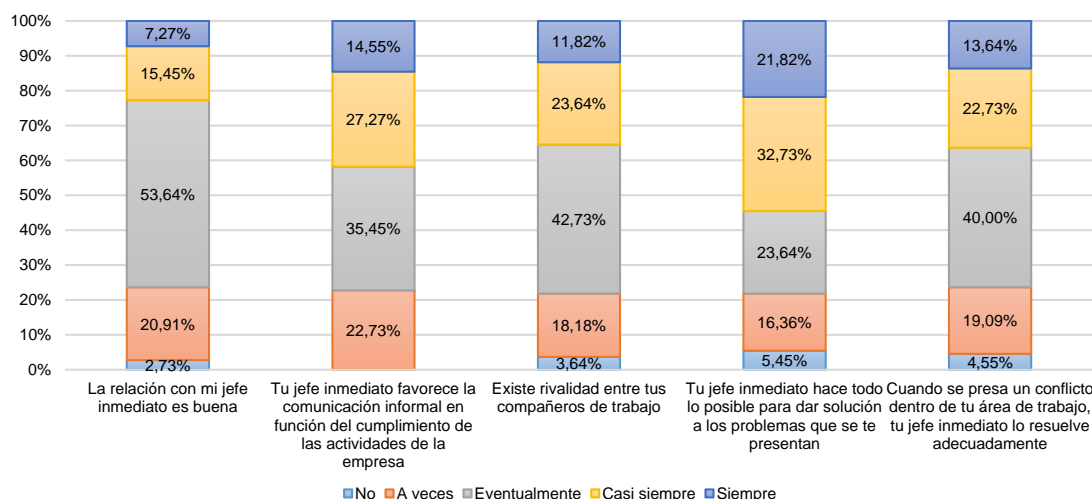


Figura 13. Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable relaciones

El cuarto factor de diagnóstico trata de las recompensas, definido como los incentivos para motivar a los colaboradores y mejorar su productividad. Al igual que el factor anterior, el personal indicó que eventualmente se cumplen ciertas proposiciones. En otras palabras, los resultados señalan que el personal eventualmente recibe un salario proporcional al trabajo que desempeñan (56,36%), existen oportunidades de promoción (52,73%), reciben prestaciones acordes al desempeño laboral (38,18%), consideran que el sistema de recompensas va acorde al trabajo realizado (42,73%) y reciben algún reconocimiento o incentivo por un desempeño extraordinario (42,73%).

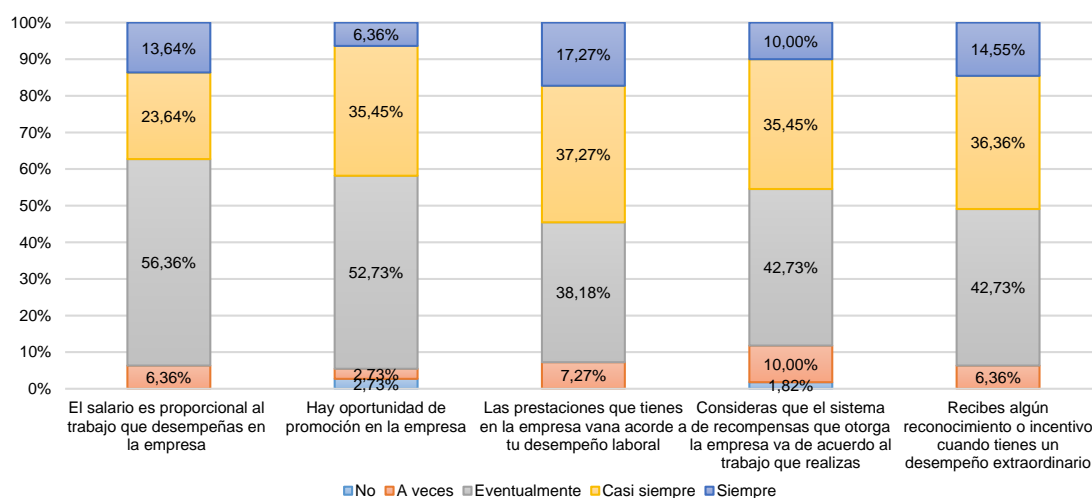


Figura 14. Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable recompensas

Los mecanismos útiles como quinto factor de diagnóstico tratan de la importancia de contar con infraestructura tecnológica adecuada para el normal desarrollo de las actividades y tareas del personal. Los resultados para este tercer factor son ambiguos. Por un lado, el personal indicó que siempre cuentan con materiales, herramientas y equipos suficientes para realizar el trabajo (44,55%), son claras las instrucciones para la realización de una tarea (50,91%) y se sienten motivados en el trabajo (60%). Por otro lado, indicaron que casi siempre se proporciona capacitación al menos una vez al año (40,91%). Por último, los resultados destacan que eventualmente la empresa realiza evaluación del desempeño (37,27%).

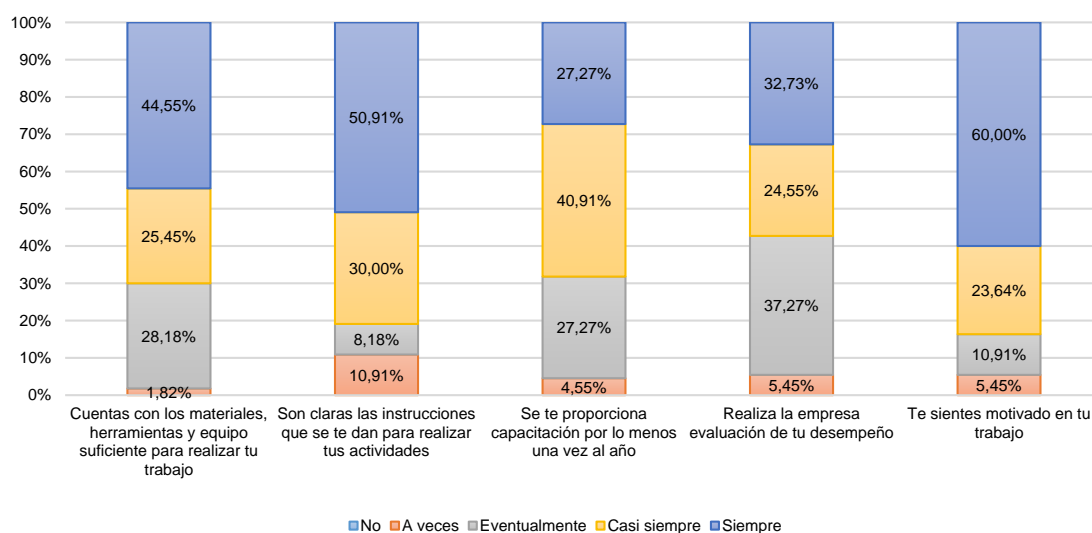


Figura 15. Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable mecanismos útiles

El último factor de diagnóstico consiste en el liderazgo que permite el equilibrio entre los objetivos organizacionales y los objetivos propios del personal. Los resultados para cada ítem de este factor reportan percepciones favorables con respecto al liderazgo ejercido en el negocio. En síntesis, el personal considera que siempre el jefe brinda la información necesaria para desempeñar adecuadamente las funciones (59,09%), el jefe ayuda a resolver los problemas del trabajo (72,73%), consideran que el jefe inmediato es un buen líder (63,64%), el jefe considera las opiniones y

sugerencias (61,82%) y el jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa (59,09%).

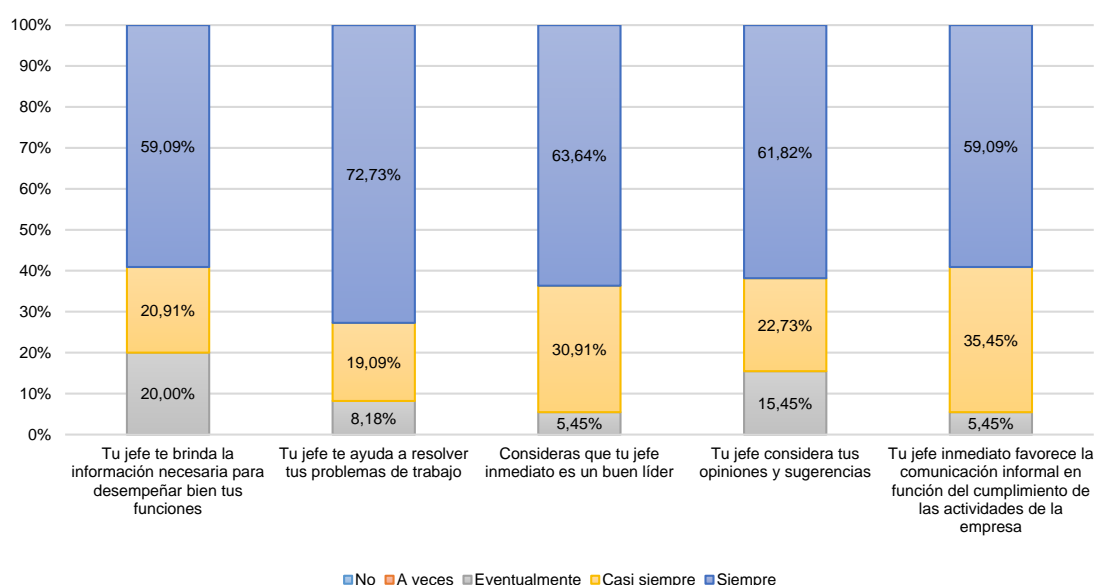


Figura 16. Gráfico de barras sobre las respuestas a la variable liderazgo

Calificación de las variables del diagnóstico organizacional

La tabla 9 reporta los puntajes de cada factor del diagnóstico organizacional aplicado a los trabajadores de la empresa. Esta puntuación se obtuvo por medio de la suma de las respuestas a los ítems que conforman cada factor. De este modo, el puntaje por factor adquiere valores entre 5 y 25. A medida que el puntaje se acerca a 25, se afirma que existe un adecuado cumplimiento del factor analizado. Por otro lado, la calificación se obtiene a través de la relación entre el puntaje observado y el puntaje máximo por factor.

Tabla 9. Estadística descriptiva de los ítems de la variable liderazgo

Área	Puntaje	Calificación
Propósito	21,7	87,0%
Estructura	18,9	75,6%
Relaciones	16,3	65,2%
Recompensas	17,5	70,0%
Mecanismos Útiles	20,5	81,9%
Liderazgo	22,6	90,5%
Total	117,5	78,4%

Los resultados evidencian que liderazgo presenta la calificación más alta con 90,5%, seguido de propósito con 87%, mecanismos útiles con 81,9%, estructura con 75,6%, recompensas con 70% y relaciones con 65,2%.

La calificación obtenida en el factor liderazgo indica que los colaboradores en general consideran a su jefe inmediato como buen líder, quien les entrega una guía y orientación importante para realizar adecuadamente sus actividades, colabora en la solución de conflictos y problemas en el trabajo y atiende a los comentarios y opiniones del personal.

Por otro lado, la calificación obtenida en el factor de propósito entrega una idea de que los colaboradores conocen la misión y visión de la empresa y que esta les fue entregada al entrar a la organización. Además, señalan que los objetivos están claramente establecidos y que frecuentemente realizan una evaluación del cumplimiento de tales objetivos.

Los resultados en el factor de mecanismos útiles indican que el personal normalmente dispone de las herramientas, materiales y equipos para el adecuado desempeño de sus funciones, además de sentirse motivados. No obstante, marcaron además que no siempre reciben capacitaciones para la ejecución de su trabajo.

Los tres factores siguientes recibieron una calificación por debajo del promedio. Con respecto al factor estructura, el personal asintió que no están seguros sobre la importancia de su trabajo y el rol que ocupan en el desarrollo de la organización. De igual modo, indicaron que, a pesar de que sus actividades están claramente definidas, usualmente realizan tareas que no les corresponde.

Los resultados del factor recompensas indican que el personal considera que su sueldo y los beneficios que reciben no son proporcionales a las funciones que realizan y que además no perciben que la organización cuente con oportunidades de desarrollo. En otras palabras, los trabajadores señalan que las recompensas que reciben son de tipo intrínsecas.

Por último, la calificación obtenida en el factor de relaciones evidencia que no existe una buena relación entre jefe y subordinado y existe rivalidad

entre compañeros de trabajo. Otro aspecto importante es el hecho de que existen conflictos internos que usualmente no son resueltos de una forma adecuada

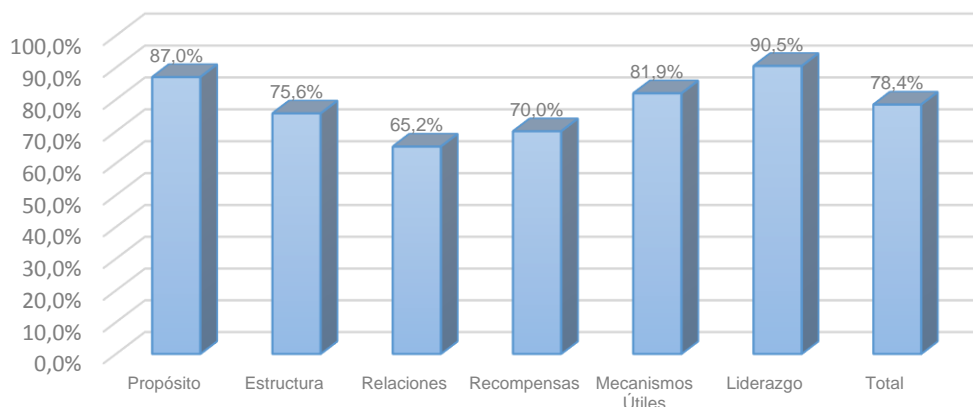


Figura 17. Gráfico de barras sobre las calificaciones de las variables del diagnóstico organizacional

A raíz de estos antecedentes, los resultados del diagnóstico organizacional señalan que existen problemas con respecto a las relaciones, recompensas y estructuras, producto de deficiencias en el proceso de comunicación interno de la empresa. Por esta razón, estos tres factores serán considerados dentro de la propuesta del plan de comunicación interno, con la finalidad de garantizar un adecuado clima de trabajo, un sistema eficiente de recompensas y programas de capacitación óptimos que mitiguen o eliminen los efectos negativos de dichos factores y aumenten la satisfacción del cliente interno y, por consiguiente, mayores niveles de productividad.

Capítulo V. Propuesta

Este capítulo trata de la elaboración de un modelo guía de la gestión sobre la comunicación interna orientada a tres aspectos: (a) relaciones entre el personal, (b) sistema de recompensas y (c) estructura organizacional. Este plan de comunicación busca entregar una guía sobre el manejo y la solución de conflictos, la mejora del clima laboral, realce de la imagen corporativa interna y satisfacción del cliente interno.

El presente plan de comunicación está dirigido a los gerentes, directos, administradores y personal en general de la empresa Andipuerto S.A. que incluye la implementación de herramientas y ejecución de estrategias que permitirá facilitar el manejo de la comunicación interna.

El capítulo está dividido en dos secciones: (a) plan de comunicación, que detalla las iniciativas formuladas para mitigar o eliminar los efectos negativos que producen los factores de diagnóstico organizacional con baja calificación y (b) auditoría del plan de comunicación, que contiene información importante sobre cómo evaluar dichas iniciativas y el costo para la organización.

Plan de Comunicación

Previo al diseño de un plan de comunicación interno es importante establecer objetivos que deriven en la formulación y desarrollo de diversas iniciativas incluidas en dicho plan. Los objetivos surgen a partir de los resultados del diagnóstico organizacional realizado al personal interno de la empresa. Tres son los objetivos específicos planteados para el plan de comunicación, cada uno destinado a tres factores específicos: (a) relaciones, (b) recompensas y (c) estructura.

Establecimiento de objetivos

Objetivo General.

Desarrollar un proceso de integración laboral por medio de un plan de comunicación interno que mejore el clima laboral y considere las necesidades de los trabajadores

Objetivos específicos.

- (a) Establecer medios apropiados de comunicación que fortalezcan las relaciones entre trabajadores y mejore el clima organizacional
- (b) Mejorar la identidad corporativa por medio de la consideración de las necesidades de los trabajadores y la evaluación del sistema de recompensas para elevar la productividad empresarial
- (c) Implementar actividades internas que capaciten a los trabajadores sobre la estructura organizacional y su rol dentro de la empresa para generar un sentido de pertenencia

Programas del plan de comunicación interno

El plan de comunicación del presente proyecto contiene siete iniciativas, cuatro de las cuales corresponden al primer objetivo específico de relaciones, dos iniciativas que corresponden al segundo objetivo de recompensas y una iniciativa que corresponde al tercer objetivo de estructura organizacional.

Iniciativas del primero objetivo.

Para el primer objetivo, que busca eliminar problemas relacionados con las relaciones internas entre el personal de la empresa, se crearon cuatro iniciativas: (a) políticas de comunicación interna, (b) gestión de la comunicación interna, (c) manejo de conflictos internos y (d) herramientas de la comunicación interna.

La primera iniciativa busca definir políticas de comunicación interna en la empresa. La tabla 10 resume los principales aspectos de esta iniciativa. Dentro de la misma, se pretende en primer lugar seleccionar un grupo de trabajadores que diseñen las normas y políticas del proceso de comunicación organizacional, bajo la supervisión del área de recursos humanos. Posteriormente, se prevé crear un manual de normas y políticas que guíen el proceso de comunicación.

Dentro del manual del proceso de comunicación, las personas seleccionadas deben plantear posibles posturas o actitudes que deben tomarse ante diversas situaciones. Por otro lado, el área de recursos humanos tendrá la función de difundir el manual mediante intranet, boletines informativos y carteleras, mientras que los gerentes estarán encargados de realizar reuniones periódicas por departamento para reforzar la comprensión del manual.

La iniciativa del desarrollo de políticas de comunicación interna tendrá un período de implementación de tres meses y se analizará el porcentaje de difusión de dichas políticas para evaluar el impacto de la iniciativa. El diseño del manual con sus actividades tendrá un costo aproximado de USD 1.200.

La tabla 11 resume los principales aspectos de la segunda iniciativa denominada gestión de la comunicación interna. Esta iniciativa tiene como finalidad aumentar el cumplimiento de las políticas internas de comunicación, una vez que estas han sido creadas. Para que esto se lleve a cabo, el área de recursos humanos delegará a una persona que se encargue del proceso de comunicación interno. Esta persona encargada tiene la función de diseñar el proceso de comunicación interno entre departamentos y entre trabajadores y realizar auditorías periódicas del proceso por medio de encuestas.

De igual modo, los departamentos de recursos humanos y administración servirán de soporte a esta iniciativa mediante la entrega de material audiovisual para explicar el proceso de comunicación y hacer énfasis en los errores comunes que comenten las empresas. Por último, los

gerentes de cada área convocarán a reuniones para conocer los resultados de las auditorías y formular posibles soluciones de ser necesario.

Esta segunda iniciativa tendrá un período de implementación de tres meses posterior a la creación del manual de comunicación interna y el cumplimiento será medido a través del porcentaje de cumplimiento de las normas internas de comunicación. La gestión de comunicación interna tendrá un costo aproximado de USD 1.100.

El manejo de conflictos internos es la tercera iniciativa del plan de comunicación, cuyos principales detalles están resumidos en la tabla 12. Esta iniciativa tiene como fin disminuir la presencia de conflictos dentro de la organización. Dentro de las actividades previstas para realizar satisfactoriamente esta iniciativa, se incluye la realización de entrevistas personalizadas a los trabajadores para conocer sobre posibles conflictos internos, a cargo del personal de recursos humanos. A raíz de los resultados de estas entrevistas, los gerentes de cada departamento desarrollarán informes periódicos sobre potenciales conflictos.

Por otro lado, la iniciativa incluye la formación de una junta directiva que analice detenidamente los informes de posibles conflictos por departamento, quienes a su vez identificarán las causas y efectos de los conflictos y evaluarán soluciones apropiadas que mitiguen o eliminen los efectos negativos de dichos conflictos.

Se prevé que la implementación de esta tercera iniciativa durará un período de seis meses y su cumplimiento será medido a través de la reducción de conflictos internos. El costo aproximado de esta iniciativa es de USD 350.

La tabla 13 reporta los principales aspectos de la cuarta iniciativa denominada herramientas de la comunicación interna. Esta iniciativa busca incorporar nuevas técnicas y herramientas que viabilicen el proceso de comunicación interna de la empresa.

Tabla 10. *Plan de acción sobre políticas de comunicación interna*

Área de Resultados	Indicador	Meta	Plazo	Estrategia	Presupuesto Total
Políticas de comunicación interna	% de difusión de las políticas de comunicación	100% de los trabajadores	3 meses	Definir las políticas de comunicación interna	\$1.200,00
Actividades				Responsable	Presupuesto Asignado
Seleccionar un grupo de trabajadores para diseñar las normas y políticas del proceso de comunicación				RRHH	\$0,00
Diseñar un manual de normas y políticas que guíen el proceso de comunicación interna				Administración	\$1.000,00
Plantear posibles posturas o actitudes ante diversas situaciones en particular				Involucrados en diseño de manual	\$0,00
Difundir el manual que rige el proceso de comunicación interna mediante la intranet, boletines informativos y carteleras				RRHH	\$100,00
Reforzar el entendimiento del manual por medio de reuniones periódicas de cada departamento				Gerentes	\$100,00

Tabla 11. *Plan de acción sobre la gestión de la comunicación interna*

Área de Resultados	Indicador	Meta	Plazo	Estrategia	Presupuesto Total
Gestión de la comunicación interna	Calidad de la comunicación interna	80% cumplimiento de normas internas de comunicación	3 meses	Aumentar el cumplimiento de las políticas internas de comunicación	\$1.100,00
Actividades				Responsable	Presupuesto Asignado
Delegar una persona que se encargue del proceso de comunicación interno				RRHH	\$600,00
Diseñar el proceso de comunicación interno entre departamentos y trabajadores				Encargado PC	\$200,00
Apoyarse de material audiovisual para explicar el proceso de comunicación y hacer énfasis en los errores comunes en las empresas				RRHH, Administración	\$200,00
Realizar auditorías periódicas del proceso de comunicación interno a través de encuestas				Encargado PC	\$100,00
Convocar reuniones con gerentes para conocer los resultados de las auditorías y formular soluciones inmediatas				Gerentes	\$0,00

Tabla 12. *Plan de acción sobre conflictos internos*

Área de Resultados	Indicador	Meta	Plazo	Estrategia	Presupuesto Total
Manejo de conflictos internos	% de conflictos internos	-60% de conflictos internos	6 meses	Disminución de presencia de conflictos	\$350,00
Actividades				Responsable	Presupuesto Asignado
Realizar entrevistas personalizadas a los trabajadores para conocer sobre posibles conflictos				RRHH	\$200,00
Desarrollar informes periódicos sobre potenciales conflictos por departamento				Gerentes	\$50,00
Implementar una junta directiva que analice y evalúe los informes				Gerentes	\$0,00
Identificar las posibles causas y efectos de los conflictos				RRHH	\$100,00
Determinar posibles soluciones que mitiguen o eliminen los efectos de los conflictos internos				Gerentes	\$0,00

Tabla 13. *Plan de acción sobre herramientas de comunicación interna*

Área de Resultados	Indicador	Meta	Plazo	Estrategia	Presupuesto Total
Herramientas de comunicación interna	% de herramientas comunicacionales	75% de uso de las herramientas por trabajadores	1 año	Incorporar herramientas de comunicación interna	\$4.500,00
Actividades				Responsable	Presupuesto Asignado
Crear un espacio de sugerencias en la intranet para conocer opiniones y comentarios de los trabajadores				Administración, Sistemas	\$300,00
Aperturar zonas con carteleras y afiches con información actualizada sobre cambios y nuevos servicios para el cliente interno				RRHH	\$100,00
Ofrecer programas de PNL dirigido al personal para conocer procesos mentales y ayudar al desarrollo personal				RRHH	\$1.000,00
Incorporar el servicio de teleconferencia para que los trabajadores puedan estar en contacto con la gerencia, sobre todo cuando se encuentre fuera de la ciudad				Administración, Sistemas	\$3.000,00
Realizar reuniones periódicas con la gerencia sobre la importancia del manejo de la comunicación				Gerentes	\$100,00

Como herramientas se destacan la creación de un espacio de sugerencias en la intranet de la empresa para conocer opiniones y comentarios de los trabajadores e incorporar un servicio de teleconferencia para que el personal pueda estar en contacto con la gerencia, especialmente cuando se encuentre fuera de la ciudad. Estas actividades serán planificadas por el departamento administrativo en apoyo con el departamento de sistemas. Por otro lado, se plantea la apertura de zonas con carteleras y afiches con información actualizada sobre cambios y nuevos servicios para el cliente interno y la oferta de programas de PNL dirigido al personal para conocer procesos mentales y contribuir con su desarrollo personal. Estas dos nuevas actividades estarán a cargo del departamento de recursos humanos. Finalmente, la alta gerencia se comprometerá a realizar reuniones periódicas con el personal para tratar sobre la importancia del manejo de estas herramientas que facilitan el proceso de comunicación.

Entre los resultados esperados que se persiguen con la implementación de esta iniciativa, se busca que al menos el 75% del personal haya empleado las herramientas descritas previamente, de modo que faciliten y mejoren el proceso de comunicación interno. Esta cuarta iniciativa tendrá un período de implementación de un año su costo aproximado es de USD 4.500.

Iniciativas del segundo objetivo.

Para el segundo objetivo, que busca eliminar problemas relacionados con la insatisfacción por la percepción de recompensas recibidas por el personal de la empresa, se crearon dos iniciativas: (a) imagen empresarial interna y (b) sistema de recompensas.

La primera iniciativa de imagen empresarial interna busca aumentar los niveles de satisfacción del personal. La tabla 14 resume los principales aspectos de esta iniciativa. Para cumplir con la finalidad de esta iniciativa, se pretende realizar presentaciones personales de los nuevos trabajadores en todos los departamentos de la empresa, ofrecer programas de coaching personalizado y grupal para desarrollar el potencial y las capacidades

personales y profesionales del personal, realizar recorridos internos para el conocimiento de las instalaciones y equipos, diseñar un cronograma mensual en la intranet con información sobre trabajadores destacados, cumpleaños, eventos importantes, entre otros, realizar reuniones en fechas importantes y entregar artículos de promoción con el logo de la organización a los colaboradores.

El departamento administrativo en cambio se hará cargo de la creación de una zona de entretenimiento que fomente la armonía, el bienestar y la convivencia del personal. Esta incluirá un área social, juegos de mesa, TV para entretenimiento, gafas de realidad virtual, entre otros. Entre los beneficios de contar con un área de entretenimiento se encuentra la disminución de los niveles de tensión laboral y el aumento de indicadores de productividad. De hecho, empresas de primer mundo poseen estas zonas de entretenimiento y han presentado resultados satisfactorios en la satisfacción y productividad del personal. Esta nueva área será utilizada durante horario de almuerzo y cuando el departamento de talento humano lo disponga para eventos especiales.

Esta iniciativa tendrá un período de implementación de un año y se analizará el nivel de satisfacción del personal para evaluar el impacto de la iniciativa. El presupuesto asignado para esta iniciativa es de USD 6.350.

La tabla 15 resume los principales aspectos de la segunda iniciativa denominada sistema de recompensas. Esta iniciativa tiene como finalidad incorporar nuevos mecanismos de recompensas que eleven la satisfacción del personal. Para que esto se lleve a cabo, se ha creado una serie de acciones lideradas por el departamento de recursos humanos. En primer lugar, se plantea la entrega de beneficios o bonos económicos a trabajadores por departamento que hayan empleado eficazmente los procesos de comunicación interna, como soporte a las iniciativas del primer objetivo del plan de comunicación. En segundo lugar, se busca implementar criterios de evaluación de los trabajadores por departamento y entregar premios económicos por el nivel de productividad mostrado.

Adicionalmente, se creará un paquete de beneficios corporativos como seguro médico, entre otros, dirigido a los trabajadores y se diseñarán formatos de evaluación para procesos de promoción del personal. Estas noticias serán comunicadas a través de los canales establecidos en el manual de comunicación interno de la empresa.

Esta segunda iniciativa tendrá un período de implementación de un año y el cumplimiento será medido con el porcentaje de trabajadores satisfechos con el nuevo sistema de recompensas. Esta iniciativa tiene un presupuesto asignado de USD 3.700.

Iniciativas del tercer objetivo.

El tercer objetivo, que busca eliminar problemas relacionados con la estructura organizacional, contiene una iniciativa dentro del plan de comunicación interno denominado actividades de capacitación, formación y entrenamiento, enfocados en la distribución de actividades, funciones y responsabilidades del personal.

Esta iniciativa busca mejorar la satisfacción del personal por medio de la capacitación, formación y entrenamiento. La tabla 16 resume los principales aspectos de esta iniciativa. Tres son las actividades que se prevén implementar para garantizar el cumplimiento de esta iniciativa. Estas son: (a) crear cronogramas de inducción con las demás áreas de la empresa para que el nuevo trabajador conozca el rol de cada persona en el organigrama; (b) coordinar capacitaciones para los trabajadores según el área al que pertenezca y que contribuyan a mejorar y optimizar los resultados de sus funciones diarias; y (c) implementar talleres que promuevan la integración de trabajadores de diferentes áreas.

Esta iniciativa tendrá un período de implementación de un año y se analizará el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al programa interno de capacitaciones para evaluar el impacto de la iniciativa. El presupuesto asignado para esta iniciativa es de USD 3.200.

Tabla 14. *Plan de acción sobre la imagen empresarial interna*

Área de Resultados	Indicador	Meta	Plazo	Estrategia	Presupuesto Total
Imagen empresarial interna	% de satisfacción del personal	80% de satisfacción del total de trabajadores	1 año	Elevar los niveles de satisfacción del cliente interno	\$6.350,00
Actividades				Responsable	Presupuesto Asignado
Realizar presentaciones personales de los nuevos trabajadores en todos los departamentos de la empresa				RRHH	\$0,00
Ofrecer programas de coaching personalizado y grupal para desarrollar el potencial y las capacidades personales y profesionales de los trabajadores				RRHH, Gerentes	\$1.500,00
Crear una zona de entretenimiento que fomente la armonía, el bienestar y la convivencia del personal				Administración	\$4.000,00
Realizar recorridos internos para el conocimiento de las instalaciones y equipos				RRHH	\$0,00
Diseñar un cronograma mensual en la intranet con información sobre trabajadores destacados, cumpleaños, eventos importantes, entre otros				RRHH, Sistemas	\$150,00
Realizar reuniones en fechas importantes				RRHH	\$200,00
Entregar artículos de promoción con el logo de la organización al personal interno				RRHH	\$500,00

Tabla 15. *Plan de acción sobre el sistema de recompensas*

Área de Resultados	Indicador	Meta	Plazo	Estrategia	Presupuesto Total
Sistema de recompensas	% de satisfacción del personal con sistema de recompensas	80% de satisfacción del total de trabajadores	1 año	Incorporar nuevos mecanismos de recompensas	\$3.700,00
Actividades				Responsable	Presupuesto Asignado
Entregar beneficios o bonos a trabajadores por departamento que hayan empleado eficazmente los procesos de comunicación interna				RRHH	\$1.000,00
Implementar criterios de evaluación de los trabajadores por departamento y entregar un premio de tipo económico				RRHH, Gerentes	\$100,00
Crear un paquete de beneficios corporativos como seguro médico, entre otros, para los trabajadores				RRHH	\$2.500,00
Diseñar formatos de evaluación para procesos de promoción del personal				RRHH	\$100,00

Tabla 16. *Plan de acción sobre actividades de capacitación, formación y entrenamiento*

Área de Resultados	Indicador	Meta	Plazo	Estrategia	Presupuesto Total
Actividades de capacitación, formación y entrenamiento	% de satisfacción con el programa de capacitaciones	75% de satisfacción del total de trabajadores	1 año	Mejorar la satisfacción del personal por medio de la capacitación, formación y entrenamiento	\$3.200,00
Actividades				Responsable	Presupuesto Asignado
Crear cronogramas de inducción con las demás áreas de la empresa para que el nuevo trabajador conozca el rol de cada persona				RRHH	\$0,00
Coordinar capacitaciones para los trabajadores según el área al que pertenezca				RRHH	\$3.000,00
Implementar talleres que promuevan la integración de trabajadores de diferentes áreas				RRHH	\$200,00

Auditoría del Plan de Comunicación

Este apartado entrega el detalle de las acciones que deben ser tomadas posterior a la implementación de las iniciativas planteadas en el plan de comunicación. Cabe destacar que el plan de comunicación contiene siete iniciativas, cuatro de las cuales están relacionadas con el factor de diagnóstico de relaciones internas, dos iniciativas que corresponden al factor de diagnóstico de recompensas y séptima iniciativa que corresponde factor de diagnóstico de estructura organizacional.

El factor de relaciones hace referencia al manejo de los conflictos entre las personas dentro de la organización. El factor de recompensas trata de los incentivos empleados como medio para motivar a los colaboradores y mejorar su productividad. El factor de estructura consiste en la distribución de actividades, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal, de modo que exista una congruencia entre el propósito del negocio y su estructura interna.

La tabla 17 muestra las siete iniciativas del plan de comunicación y el total de presupuesto asignado. Las iniciativas de imagen empresarial interna, herramientas de comunicación interna, sistema de recompensas y actividades de capacitación, formación y entrenamiento son las iniciativas que presentan los montos más altos de inversión para la implementación del plan de comunicación. Esto se debe a que las actividades que conforman estas iniciativas suponen de esfuerzos económicos importantes para la consecución de los objetivos planteados, tales como la creación del área de entretenimiento, oferta de programas de capacitación, PNL, coaching y la asignación de parte del presupuesto para premiar al esfuerzo de los trabajadores luego de una exhaustiva evaluación de los resultados y los niveles de productividad del personal.

La inversión para la ejecución de todo el plan de comunicación, que incluye la suma de los presupuestos destinados a las siete iniciativas inicialmente planteadas, asciende a un valor total de USD 20.400.

Tabla 17. *Costo total de las iniciativas del plan de comunicación*

Área de Resultados	Costo
1 Políticas de comunicación interna	\$1.200,00
2 Gestión de la comunicación interna	\$1.100,00
3 Conflictos internos	\$350,00
4 Herramientas de comunicación interna	\$4.500,00
5 Imagen empresarial interna	\$6.350,00
6 Sistema de recompensas	\$3.700,00
7 Actividades de capacitación, formación y entrenamiento	\$3.200,00
Total	\$20.400,00

La tabla 18 reporta la matriz de auditoría del plan de comunicación propuesto, donde detalla las siete iniciativas planteadas en el presente capítulo, la estrategia empleada para su cumplimiento, el indicador para la evaluación de la iniciativa y los mecanismos de evaluación a aplicarse posterior a la implementación del plan. Estos mecanismos de evaluación buscan verificar que efectivamente los objetivos del plan de comunicación se están cumpliendo y que los resultados avalan la continuidad de las iniciativas consideradas.

Para la iniciativa de la creación de políticas de comunicación interna se prevé realizar focus groups y análisis de la opinión del personal y de esta forma evaluar la eficiencia y eficacia de estas normas. Tanto para la gestión de la comunicación interna como para las herramientas que viabilizan la comunicación, se realizarán encuestas al personal sobre los resultados de estas iniciativas. En el primer caso, la auditoría se guiará también de un informe de causa y efecto de los problemas persistentes de la gestión de comunicación interna. En el segundo caso, se realizará el seguimiento del ingreso a la intranet como medio de difusión de varios mensajes organizacionales. En el caso de la iniciativa para el manejo de conflictos internos, la persona encargada de la auditoría se apoyará de entrevistas y la evaluación de los informes periódicos de los gerentes departamentales.

La auditoría de la iniciativa de imagen empresarial incluye la realización de encuestas sobre la percepción de los trabajadores acerca de

la imagen corporativa, además de pruebas de fidelización del cliente interno. Con respecto al sistema de recompensas, los mecanismos de evaluación incorporan el análisis de los bonos y premios económicos entregados y la medición periódica de la productividad empresarial como resultado de las recompensas establecidas.

En la última iniciativa que consiste en las actividades de capacitación, formación y entrenamiento del personal, el programa de auditoría al plan de comunicación incluye el análisis de los resultados de las capacitaciones realizadas, así como la medición periódica de la productividad empresarial a raíz del entrenamiento recibido y la revisión de los formatos de inducción del personal entrante.

Tabla 18. *Mecanismos de evaluación de las estrategias formuladas en el plan de comunicación interno*

	Área de Resultados	Estrategia	Indicador	Mecanismo de Evaluación
1	Políticas de comunicación interna	Definir las políticas de comunicación interna	% de difusión de las políticas de comunicación	- Focus group - Opinión del personal
2	Gestión de la comunicación interna	Aumentar el cumplimiento de las políticas internas de comunicación	Calidad de la comunicación interna	- Encuestas - Informe de causa y efecto del problema
3	Manejo de conflictos internos	Disminución de presencia de conflictos	% de conflictos internos	- Entrevistas - Evaluación de informes periódicos
4	Herramientas de comunicación interna	Incorporar herramientas de comunicación interna	% de herramientas comunicacionales	- Encuestas - Seguimiento del ingreso al intranet
5	Imagen empresarial interna	Elevar los niveles de satisfacción del cliente interno	% de satisfacción del personal	- Encuesta de percepciones - Pruebas de fidelización
6	Sistema de recompensas	Incorporar nuevos mecanismos de recompensas	% de satisfacción del personal con sistema de recompensas	- Bonos entregados - Medición periódica de la productividad empresarial
7	Actividades de capacitación, formación y entrenamiento	Mejorar la satisfacción del personal por medio de la capacitación, formación y entrenamiento	% de satisfacción con el programa de capacitaciones	- Resultados de las capacitaciones - Medición periódica de la productividad empresarial - Revisión de formatos de inducción

Conclusiones

El presente estudio consideró la evaluación del proceso de comunicación de la empresa Andipuerto S.A., que representa el instrumento de lenguaje común de toda la organización. Cabe destacar que la calidad de transmisión del mensaje empresarial tiene un impacto importante en el clima laboral y la satisfacción del personal.

La evaluación del mensaje recibido por los trabajadores se realizó por medio de un cuestionario denominado diagnóstico organizacional, que analiza la percepción de los trabajadores con base en seis criterios. Los resultados indicaron que el criterio de liderazgo presentó la calificación más alta con 90,5%, seguido de propósito con 87%, mecanismos útiles con 81,9%, estructura con 75,6%, recompensas con 70% y relaciones con 65,2%.

Estas calificaciones evidenciaron que los colaboradores en general consideran a su jefe inmediato como buen líder, que conocen la misión visión y objetivos de la empresa y que esta les fue entregada al entrar a la organización, que normalmente disponen de las herramientas, materiales y equipos para el adecuado desempeño de sus funciones, además de sentirse motivados, no están seguros sobre la importancia de su trabajo y el rol que ocupan en el desarrollo de la organización, consideran que su sueldo y los beneficios que reciben no son proporcionales a las funciones que realizan y existen conflictos internos que usualmente no son resueltos de una forma adecuada.

A partir de estos antecedentes fue desarrollada la propuesta de un plan de comunicación, enfocada a eliminar o mitigar los efectos negativos de los factores de diagnóstico evaluados previamente. Esto evidencia que los planes de comunicación diseñados a partir de un adecuado diagnóstico organizacional pueden traer mayores beneficios para la productividad del negocio, a partir de la satisfacción y el bienestar del cliente interno.

Siete iniciativas fueron consideradas en la propuesta del plan de comunicación: (a) políticas de comunicación interna, (b) gestión de la comunicación interna, (c) manejo de conflictos internos, (d) herramientas de

la comunicación interna, (e) imagen empresarial interna, (f) sistema de recompensas y (g) actividades de capacitación, formación y entrenamiento relacionadas con los tres factores de diagnóstico de relaciones internas con calificaciones bajas: (a) relaciones, (b) recompensas y (c) estructura. Es importante recalcar que las actividades que derivaron de cada iniciativa fueron diseñadas de acuerdo a los resultados del diagnóstico organizacional, por lo que este insumo fue fundamental para establecer una serie de acciones tales como la inclusión de nuevas recompensas, herramientas factibles de comunicación, áreas de entretenimiento, programas de capacitaciones, entre otros. La inversión para la ejecución de todo el plan de comunicación ascendió a un valor total de USD 20.400.

Recomendaciones

Las recomendaciones están divididas en dos vertientes: (a) recomendaciones para la empresa y (b) recomendaciones para futuras investigaciones. Con respecto a la primera vertiente, se recomienda lo siguiente:

- (a) Crear y diseñar planes de comunicación partiendo de un insumo de diagnostique los problemas que originan efectos negativos en el proceso de comunicación interno.
- (b) Emplear diferentes herramientas de auditoría para evaluar los resultados obtenidos de la ejecución de las iniciativas del plan de comunicación propuesto.
- (c) Medir constantemente la satisfacción del personal relacionado al clima laboral y diferentes factores organizacionales que se ven afectados por un inadecuado manejo de la comunicación interna.

Con respecto a futuros estudios que deriven del presente proyecto, se recomienda lo siguiente:

- (a) Emplear diversas herramientas que evalúen el proceso de comunicación con enfoque en el clima organizacional y la cultura corporativa.
- (b) Crear modelos de tipo cualitativos y cuantitativos que evalúen la relación entre el diagnóstico organizacional del proceso de comunicación y la satisfacción del cliente interno.
- (c) Realizar futuros estudios de factibilidad económica que evalúen los beneficios intrínsecos de contar con un plan de comunicación interno.

Referencias

- Aguirre, F. J. (2015). *Análisis de la comunicación interna de Interfibra S.A. con el fin de fortalecer el clima laboral y cultura corporativa para mejorar sus vínculos con su público estratégico*. Quito: Tesis de Grado: Universidad de las Américas. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6033/5/UDLA-EC-TCC-2015-38.pdf>
- Álvarez, A., & Lesta, L. (Junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 11-30.
- Andrade, H. (2013). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (Segunda ed.). México: Netbiblo.
- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad* (Tercera ed.). Quito: FCSC.
- Arana, G. M. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional del departamento de Talento Humano*. Guayaquil: Tesis de Grado: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1432/1/T-ULVR-1468.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). *Código Orgánico Integral Penal Ecuatoriano*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/micrositio/normativa/codigo-organico-penal-2014.pdf>
- Balarezo, B. D. (2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive*. Ambato: Tesis de Grado: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda ed.). Bogotá: Person Educación.
- Blandez, M. G. (2014). *Proceso Administrativo en la gestión comunicativa* (Primera ed.). México: Universidad del Tercer Milenio S.C.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Base on the competeing values Framework*. New York: Addison-Wesley Reading.

- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*, 5-7.
- Cardona, K. H. (2012). *Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*. Quito: Tesis de Grado: Universidad Tecnológica Equinoccial. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf
- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359-385.
- Comisión de Legislación y Codificación. (2017). *Código de Trabajo*. Quito: Lexis. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (Octava ed.). México D.F: Thomson.
- Díaz, G., Loaiza, N., & Zambrano, L. (2009). *Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa*. Bogotá D.C.: Tesis de Grado: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis334.pdf>
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial* (Vol. 202). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fernández, F., & Figueroa, J. (2014). *Sistema para el diagnóstico de la comunicación interna : caso de estudio Instituto Nacional del Niño y la Familia [INNFA, Venezuela]*. Barcelona: Tesis Doctoral: Universidad Politécnica de Cataluña.
- French, L., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México D.F.: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.
- Gisbert, V., & García, T. (Agosto - Noviembre de 2014). Los problemas de la comunicación en la empresa familiar. *3C Empresa*, 3(3), 181-191.
- Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68.
- Hassan, B., Maqsood, A., & Naveed, M. (2011). Relationship between organizational communication climate and interpersonal conflict management styles. *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 23-41.

- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación quinta edición*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Juárez, S. M., Paredes, D. R., & Rojas, R. P. (2012). Estrategias de comunicación organizacional. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1-17.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. doi:10.1108/13563280510630106
- Kramer, M. W. (2014). *Managing Uncertainty in Organizational Communication*. New York: Routledge.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Quinceava ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- López, D. F. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoc.
- Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). Santo Tomás: Grupo Editorial Patria.
- Malhorta, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta Edición ed.). México: Pearson.
- Martin, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias y Análisis*, 113-126.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Pajares-Conde, D., March-Cerdá, J., & Gómez-Martínez, M. (1998). Auditoría de Comunicación Interna de un Hospital. *Gaceta Sanitaria*, 12(5), 231-238.
- Patiño, F. (2011). *Administración : gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). México: Prentice Hall.
- Queris, M., Almirall, A., & Capote, L. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161-174.
- Ramírez, C. (2011). *Fundamentos de la administración* (Tercera ed.). Bogotá: Ciencias Administrativas Universidad de Bogotá.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 91-96.
- Rodrigo, M. (1995). Modelo de la comunicación. *Tecnos*, 1-10.

- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Sabino, C. (2010). *Proceso de la Investigación*. México: Lorence.
- Sarmiento, S. (2010). Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 8(2), 24-37.
- Schermuly, C. (2012). The Discussion Coding System (DCS)—A New Instrument for Analyzing Communication Processes. *Communication Methods and Measures*, 6(1), 12-40.
- Socias, I. A. (2013). *Diseño estratégico para la comunicación organizacional*. Guantánamo: Tesis Doctoral: Universidad de Guantánamo.
- Traverso, J. (1996). Comunicación Interpretativa: Variable clave en el marketing mix de las empresas de turismo rural. *Instituto de Estudio Turísticos*, 37-50.
- UNESCO. (2004). *Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente* (Tercera ed.). Montevideo, Uruguay: Trilce.
- Uribe, S. G. (2006). *Comunicación familiar: un mundo de construcciones simbólicas y relacionales*. Bogotá: Universidad de Caldas.
- Valdez, S. (2010). *Diagnóstico Empresarial: Método para identificar y resolver problemas en las empresas* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Velásquez, V. (2013). *¿Cómo la mala comunicación afecta el buen desarrollo y el éxito de una empresa?* Medellín: Tesis de Grado: Marymount School. Obtenido de Marymount School.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.

Apéndice

Apéndice A. Carta de solicitud de encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil, julio 2 de 2018

Estimado representante de la empresa Andipuerto S.A.

De mis consideraciones:

Con el afán de continuar con mi formación profesional, me encuentro en la fase de ejecución de tesis de pregrado denominada: "Plan de Comunicación Administrativo para la empresa Andipuerto S.A." en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para optar por el título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

Por esta razón, yo, Jean Carlos Rodríguez Murillo con CI# 0924865215, solicito a usted muy respetuosamente permiso para realizar una encuesta al personal de la empresa que trata sobre un diagnóstico organizacional sobre factores que inciden en el proceso de comunicación interno, la misma que será efectuada durante el mes de julio del presente año. El cuestionario es auto-administrado y tiene una duración máxima de 10 minutos.

De antemano, agradezco la atención brindada y quedo atento a su gentil respuesta.

Atentamente,

Jean Carlos Rodríguez Murillo
Supervisor de Operaciones Portuarias
jeancarlos.ro@hotmail.com

Apéndice B. Formato de encuesta de Diagnóstico Organizacional

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Objetivo: Recabar información para realizar un diagnóstico organizacional

Sección A. Diagnóstico Organizacional

Para cada una de las áreas de propósitos, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo, se plantean cinco preguntas, que se responden al marcar con una X una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario, siguiendo el criterio a continuación:

		5 = Si	4 = Casi siempre	3 = Eventualmente	2 = A veces	1 = No
Propósitos		5	4	3	2	1
1	Conoce la misión y visión de la empresa					
2	Los objetivos y metas están claramente definidas					
3	Se cuenta con planes por escrito para lograr los objetivos					
4	El nivel en que se cumplen los objetivos es medido al término del tiempo establecido					
5	Participas en la planeación de la empresa					
Estructura		5	4	3	2	1
6	Conoces con exactitud en qué lugar está ubicado tu puesto dentro del organigrama					
7	Están tus tareas y funciones claramente asignadas					
8	Haces el trabajo que le corresponde a otra persona					
9	Las actividades que desempeñas las reportas sólo a tu jefe inmediato					
10	Consideras que la selección del personal está enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por el puesto					
Relaciones		5	4	3	2	1
11	La relación con mi jefe inmediato es buena					
12	Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa					
13	Existe rivalidad entre tus compañeros de trabajo					
14	Tu jefe inmediato hace todo lo posible para dar solución a los problemas que se te presentan					
15	Cuando se presenta un conflicto dentro de tu área de trabajo, tu jefe inmediato lo resuelve adecuadamente					
Recompensas		5	4	3	2	1
16	El salario es proporcional al trabajo que desempeñas en la empresa					
17	Hay oportunidad de promoción en la empresa					
18	Las prestaciones que tienes en la empresa van acorde a tu desempeño laboral					
19	Consideras que el sistema de recompensas que otorga la empresa va de acuerdo al trabajo que realizas					
20	Recibes algún reconocimiento o incentivo cuando tienes un desempeño extraordinario					
Mecanismos Útiles		5	4	3	2	1
21	Cuentas con los materiales, herramientas y equipo suficiente para realizar tu trabajo					

22	Son claras las instrucciones que se te dan para realizar tus actividades					
23	Se te proporciona capacitación por lo menos una vez al año					
24	Realiza la empresa evaluación de tu desempeño					
25	Te sientes motivado en tu trabajo					
Liderazgo		5	4	3	2	1
26	Tu jefe te brinda la información necesaria para desempeñar bien tus funciones					
27	Tu jefe te ayuda a resolver tus problemas de trabajo					
28	Consideras que tu jefe inmediato es un buen líder					
29	Tu jefe considera tus opiniones y sugerencias					
30	Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa					

Sección B. Información Personal

1. Indique el departamento al que pertenece _____
2. Antigüedad en la empresa (en años) _____
3. Edad _____
4. Género Masculino Femenino
5. Estado Civil Soltero/a
 Casado/a
 Viudo/a
 Divorciado/a
 Unión Libre
- Educación Primaria
 Secundaria
 Técnica
 Universitaria
 Cuarto Nivel



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Murillo, Jean Carlos**, con C.C: # **(0924865215)** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de Comunicación Administrativo para la empresa Andipuerto S.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de septiembre de 2018**

f. _____

Nombre: Murillo Rodríguez, Jean Carlos

C.C0924865215



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de Comunicación Administrativo para la empresa Andipuerto S.A.		
AUTOR(ES)	Jean Carlos Rodríguez Murillo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Félix Carrera Buri, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	DE 20 de septiembre de 2018	No. PÁGINAS:	DE 77 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Procesos, Administración, Comunicación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Diagnóstico organizacional, comunicación, relaciones, recompensas, estructura, plan de comunicación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El propósito del presente proyecto consiste en desarrollar un plan de comunicación administrativo de la empresa Andipuerto S.A. por medio de instrumentos de diagnóstico organizacional que involucre las preferencias del público interno e incremente sus niveles de productividad y servicio al cliente. El instrumento empleado se denomina Cuestionario de Diagnóstico Integral, conocido como el modelo de los seis cuadros, que consiste en un proceso de recolección de datos para diagnosticar los problemas internos de la empresa provocados por la influencia del ambiente externo. La presente investigación es de tipo no experimental, de corte transversal, de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo. Se realizó la encuesta a 110 trabajadores de la empresa, previo acuerdo con la alta gerencia. Los resultados evidencian que el factor de liderazgo presenta la calificación más alta, mientras que factores como las relaciones internas, el sistema de recompensas y la estructura organizacional presentaron las calificaciones más bajas. A partir de este insumo fue desarrollada la propuesta de un plan de comunicación, enfocada a eliminar o mitigar los efectos negativos de los factores de diagnóstico evaluados previamente. El plan incluyó siete iniciativas derivadas de los tres factores de diagnóstico con las calificaciones más bajas.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	CON	Teléfono: +593-4-2204234	E-mail: jeancarlos.ro@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	CON LA	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.	
		Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637	
	DEL	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			