



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA COMERCIAL CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

Manual de procesos de comunicación interdepartamental para
mejorar la comunicación interna de la empresa
ECUAPAR S.A

TUTOR

Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano, MCA.

AUTORES

RICARDO ARIEL LAM ALVARADO

GUAYAQUIL, 2023

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Manual de procesos de comunicación interdepartamental para mejorar la comunicación interna de la empresa ECUAPAR S.A.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ricardo Ariel Lam Alvarado		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Com. Hugo Ramiro Castillo Lascano, MCA.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	INGENIERIA COMERCIAL		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
GRADO OBTENIDO:	Licenciado en administración de empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2023	No. PÁGINAS:	DE 59
ÁREAS TEMÁTICAS:	Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	MANUAL DE PROCESOS, COMUNICACIÓN INTERNA, COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL.		
RESUMEN/ABSTRACT:	La empresa ECUAPAR S.A. ha buscado la manera de mejorar la parte comunicativa a través de procesos y un Manual que permita dichos objetivos, tanto en las áreas departamentales como en el contexto general Interno, tal es así que a través de la Investigación se logró resolver dichos inconvenientes		
ADJUNTO PDF:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0989421207	E-mail: rlama@ulvr.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Mgtr. Oscar Machado Álvarez (Decano)		
	Teléfono: 042596500 Ext. 201		
	E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec		
	Nombre: Mgtr. Irma Aquino Onofre (Directora de Carrera)		
	Teléfono: 042596500 Ext. Xxx		
	E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec		

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA



Universidad Laica
VICENTE ROCAFUERTE
de Guayaquil

MANUAL DE PROCESOS COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL (RICARDO LAM)

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 8%

★ repositorio.ucsg.ec

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado Excluir bibliografía
Apagado

Excluir coincidencias Apagado

Ricardo Lam

16 Ene 2023, 09:12

Sent: Monday, January 16, 2023 09:12:27 AM

To: Lam Alvarado, Ricardo Ariel <rlama@ulvr.edu.ec>



Mgtr. Hugo Ramiro Castillo Lascano

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Dirección: Av. de las Américas #70 frente al Cuartel Modelo
Teléfono: (04) 2598500



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) Ricardo Ariel Lam Alvarado, declara (mos) bajo juramento,

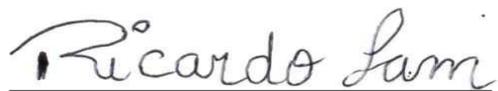
que la autoría del presente proyecto de investigación, Manual de procesos de comunicación interdepartamental para mejorar la comunicación interna de la empresa ECUAPAR S.A, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad

Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor

Firma:



C.I. 0931418743

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería comercial de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado:

Manual de procesos de comunicación interdepartamental para mejorar la comunicación interna de la empresa ECUAPAR S.A, presentado por los estudiantes Ricardo Ariel Lam Alvarado como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



MCA. HUGO RAMIRO CASTILLO LASCANO

C.C. 1712263100

AGRADECIMIENTO

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.

DEDICATORIA

La presente tesis de grado se la dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador, guía y darme la fuerza necesaria para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mi familia, por su amor, trabajo confianza y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes logre llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres. A nuestros hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta tapa en mi vida. A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a los docentes que nos transmiten sus conocimientos y están constante en nuestra vida encaminándonos para llenarnos de conocimiento.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	11
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Tema:.....	11
1.2 Planteamiento del Problema:	11
1.3 Formulación del Problema:	12
1.4 Sistematización del Problema.....	12
1.5 Objetivo General	12
1.6 Objetivos Específicos	13
1.7. Idea a Defender	13
1.8. Línea de Investigación Institucional/Facultad	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 Marco Teórico:	14
2.2 Marco Conceptual	25
2.3 Marco Legal	38
CAPÍTULO III.....	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1 Enfoque de la investigación: (cuantitativo, cualitativo o mixto).....	43
3.2 Alcance de la investigación: (Exploratorio, descriptivo o correlacional).....	43

3.3	Técnica e instrumentos para obtener los datos	43
3.4	Población y muestra	44
3.5	Presentación y análisis de resultados (ENCUESTA)	44
3.6	Propuesta	49
	CONCLUSIONES	50
	RECOMENDACIONES	52
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
	ANEXOS	56

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. La Esquemática.....	15
Figura 2. Fórmula Lineal de Laswell.....	18
Figura 3 Modelo circular de la comunicación personal.....	19
Figura 4 - Los modos de comunicación.....	19
Figura 5: Importancia de la elaboración de manual de proceso.....	36
Figura 6: Importancia de investigar de herramientas para la creación del Manual.....	37
Figura 7: Recopilar toda la información necesaria y datos.....	38
Figura 8: Creación de un diseño de manual.....	39
Figura 9: Diseño propuesto para la realización del Manual.....	40

INDICE DE TABLA

Tabla 1: Importancia de la elaboración de manual de proceso.....	36
Tabla 2: Importancia de investigar de herramientas para la creación del Manual.....	37
Tabla 3: Recopilar toda la información necesaria y datos.....	38
Tabla 4: Creación de un diseño de manual.....	39
Tabla 5: Diseño propuesto para la realización del Manual.....	40

INTRODUCCIÓN

La comunicación es parte importante en todos los aspectos de la vida humana ya que es la que permite entablar relaciones y alcanzar metas personales y grupales, por lo que para las empresas se hace fundamental determinar la comunicación organizacional, la cual se presentó a mediados del siglo XX, pero en los años 70 fue cuando comenzó su definición dentro de las ciencias sociales y empresariales, creando un campo de estudio extenso llamado comunicación institucional u organización (Contreras Delgado & Garibay Rendón, 2020).

Esta se ha convertido en el sistema que coordina todo lo relacionado al público y las instituciones que actúa a fin de obtener los resultados específicos de estos mediante la contribución al desarrollo de cada nación, utilizando procesos y metodologías que tengan un impacto de manera interna y que con esta se tenga un mejor resultado de la atención exterior.

La comunicación interna enfoca su atención en el análisis, diagnóstico, organización y evaluación de las variables, a veces consideradas complejas que conforman todos los procesos comunicativos dentro de las instituciones, mejorando la interrelación de los miembros y con esto el público externo, evidenciando un mejor funcionamiento de las empresas y fortalecimiento de su identidad (Oyarvide-Ramírez y otros, 2017).

Implica la interdependencia entre los ámbitos internos y externos, convirtiéndose en el conjunto de actividades que reúnen y coordinan a las áreas y niveles dentro de una organización de acuerdo a su desarrollo y las metas establecidas como objetivo organizacional. Esta incidencia provee facilidades para la atención y relación entre los públicos concebidos desde el análisis, planificación, desarrollo y evaluación de su propia realidad organizacional. También se puede afirmar que esta considera que incluye técnicas y estrategias para agilizar los mensajes que se dan entre los miembros de la organización y el medio en el que se desarrollan (Rueda Sánchez & Zapata Rotundo, 2018).

Una correcta administración de las comunicaciones dentro de una empresa puede evidenciarse en la calidad del servicio presentado y el nivel de satisfacción obtenido por parte de los consumidores. En la actualidad se ha podido demostrar que las empresas

tienen una comunicación y proceso de este deficiente, así como una mala definición de la filosofía y valores corporativos por lo que no se puede tener una buena experiencia de atención, ya que todos los trabajadores realizan sus labores de manera empírica, sin motivación o deseo de superación que puede afectar la rentabilidad de las empresas.

Tampoco cuentan con planes estratégicos y objetivos específicos que ha provocado la aparición de redes de comunicación informal que afectan de manera negativa a los trabajadores y sus resultados.

Por ello se hace necesario realizar un manual de procesos en el que se establezcan todos los factores participantes para asegurar una buena comunicación interna de los trabajadores, estableciendo una ruta o estrategia que pueda seguir la empresa de estudio Ecuapar, analizando sus aportes, modelos y conceptos que se adaptan a las necesidades internas y de la industria en la que se desempeñan. Asimismo, también se busca enfatizar que las empresas son un sistema que requiere de procesos claros y establecidos para lograr el funcionamiento adecuado, ya que los trabajadores y los sectores se encuentran conectados y dependen uno del otro para cubrir sus expectativas.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema:

Manual de procesos de comunicación interdepartamental para mejorar la comunicación interna de la empresa Ecuapar S.A.

1.2 Planteamiento del Problema:

La sociedad actual, el medio en el que se desarrollan las actividades educativas, recreativas y laborales necesita de la comunicación, desde su principio básico del habla hasta todo lo que relaciona las actividades industriales, laborales y procesos de negociación y con el paso del tiempo se ha podido identificar la necesidad que tienen las instituciones de la comunicación de calidad en todos sus aspectos, ya que esta es la que permite establecer relaciones no solo con el público sino con el resto de participantes dentro de una industria determinada (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020).

El alcance de los objetivos empresariales en gran parte recae sobre una adecuada utilización de la comunicación para generar diálogos constantes entre todos los participantes de la organización, ya que ellos son los encargados de desarrollar estas labores y son quienes pueden ofrecer una mejor opinión sobre las estrategias que se consideran efectiva y cuales son aquellos puntos dentro del proceso comunicativo que pueden tener mejoras para beneficiar el resultado, el tiempo de ejecución y los niveles de satisfacción internos y externos.

La comunicación interna de las empresas en sus inicios se comenzó a tomar en cuenta como herramienta únicamente externa, en el que las relaciones públicas y la imagen de marca de la compañía era lo considerado para evaluar si se tenía una adecuada comunicación o si era necesario mejorar aspectos. Actualmente, las empresas han llegado a tender que primero deben gestionarla de manera interna, al talento humano con el que cuentan las organizaciones para generar un nuevo discurso que refleje la realidad interna al exterior, convirtiendo a los colaboradores en voceros de la institución (Cruz &

Jácome, Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, 2018).

Las instituciones han centrado su funcionamiento principalmente en el ámbito económico y las nóminas que conforman a la empresa, pero es responsabilidad de todas las áreas el manejo de la información, el aseguramiento de la motivación de todos los colaboradores y la información clara y precisa a fin de mantener buenas relaciones y mejora de desempeño, por lo que la presente investigación se plantea a fin de mejorar los sistemas de comunicación que tiene la empresa Ecuapar en la actualidad, ya que se ha podido evidenciar la deficiencia que esta tiene y la poca información que recibe el personal ante las nuevas estrategias comunicativas, impactando de manera negativa en el desempeño de las actividades, cumplimiento de las metas personales y afectando los objetivos dentro de la compañía, para lo que se hace necesario establecer la importancia del manual de procesos que aseguren la comunicación interna.

1.3 Formulación del Problema:

¿Cómo un manual de procesos en la empresa Ecuapar puede mejorar la comunicación interdepartamental?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las técnicas y métodos que establecen vínculos entre la comunicación interdepartamental y la comunicación interna de la organización?
- ¿Cuál es el estado actual de comunicación interna en la empresa Ecuapar?
- ¿Cuáles son las estrategias y herramientas que deben incluirse en una propuesta para fortalecer la comunicación dentro de la empresa?

1.5 Objetivo General

Establecer la importancia de un manual de procesos que mejore la comunicación interna de la empresa.

1.6 Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual dentro del sistema de comunicación interna de la empresa Ecuapar.
- Determinar cuáles son los factores que participan en la comunicación interna de la empresa Ecuapar.
- Proponer un manual de procesos interdepartamentales para mejorar la comunicación interna de la empresa Ecuapar.

1.7. Idea a Defender

La comunicación interdepartamental tiene una influencia considerable en los procesos de comunicación interna dentro de la empresa Ecuapar.

1.8. Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Dominio

Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Línea Institucional

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimiento sustentables.

Línea de la Facultad

Marketing, Comercio y negocios globales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico:

El estudio de Viñarás (2020) tiene como objetivo analizar el estado actual en el que se encuentran la Comunicación Interna en las empresas y la relevancia que, dentro de esta área, se le otorga a la Comunicación Interpersonal. Las entrevistas semiestructuradas a directivos de comunicación corporativa y comunicación interna, así como las entrevistas a docentes universitarios de los grados correspondientes a las Ciencias de la Información que permiten obtener conocimiento sobre las variables objeto de estudio: la situación actual de la comunicación interna en las organizaciones y el papel que se otorga, o debería otorgarse dentro de esta disciplina, a la Comunicación Interpersonal. Los resultados son ambivalentes: por un lado, se encontró con el crecimiento que todos los entrevistados estiman que la comunicación interna está teniendo en el ámbito profesional y con la importancia crucial que se le debe otorgar a la comunicación interpersonal dentro de la comunicación interna. Por otro lado, los entrevistados consideran que la formación superior no está ofreciendo los contenidos adecuados ni suficientes para dar respuesta a las necesidades reales que, en el ámbito de la comunicación interna tienen actualmente las empresas. Además, ambas categorías profesionales destacan que la adquisición de competencias en comunicación interpersonal dentro de las empresas es, a día de hoy, prácticamente inexistente.

Según Martínez y Mora (2019) a partir de la creencia de que la participación y el intercambio constituyen una condición indispensable para una comunicación eficaz con los públicos, se presentan las narrativas transmitidas como catalizadores de la comunicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) a los públicos internos, a través del caso Play to Move de Telefónica. Con el fin de abordar el tema de estudio, se adopta una perspectiva metodológica cualitativa, basada en una revisión de la bibliografía, y un estudio de caso para ilustrar la aplicación de esas narrativas transmediáticas a la comunicación de la responsabilidad social con los públicos internos. Los resultados demuestran que el transmedia storytelling es un enfoque efectivo de relaciones públicas para comunicar la estrategia de responsabilidad social de las empresas, sin olvidar la importancia de la participación de los empleados en esas políticas responsables. El futuro

de las relaciones públicas y de la comunicación interna de la RSE pasa por la confluencia con otras disciplinas como la publicidad o el entretenimiento, y la incorporación a sus estrategias de la ramificación, el storytelling y la transmedialidad.

Por otra parte, para la investigación de Egas y Yance (2018), la empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la actualidad no cuenta con estrategias de comunicación interna para estar en constante contacto con sus trabajadores. Debido a esto el objetivo general de la investigación es el de diseñar estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de la empresa de seguridad. Para el siguiente análisis se aplicó una investigación tipo exploratoria y descriptiva con un enfoque cuantitativo, aplicando la técnica de encuestas y considerando como población a todos los empleados de la compañía.

La comunicación organizacional

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

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

en comunicación interna y externa (Collado, 2012).

Comunicación vs. información

La información se compone por un grupo o conjunto de datos que se refieren a un tópico determinado y están organizados. Estos conjuntos de datos deben tener un significado, importante hacia el destinatario, vigencia relativa al tiempo y al espacio; y validez, además debe ser emitida oportunamente. Al acto de transmitir conocimiento hacia un destinatario se lo conoce como información, es aquello que se quiere que el público sepa (Brandolini, 2009).

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

Alcance de la comunicación organizacional

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

Necesidades de comunicación en la organización

Existen varios factores comunicacionales que a los colaboradores les interesa conocer principalmente. Información acerca de la institución como cuál es su giro de negocio, su filosofía organizacional, metas u objetivos de la organización para la cual trabajan. Increíblemente existen organizaciones en las que su personal no está al tanto ni siquiera de que es lo que la empresa produce o cuáles son sus clientes, dejando totalmente de lado cuáles son los objetivos o cuál es la visión de aquella organización, tampoco existe

tanta información sobre los logros o avances que la organización va teniendo día a día, siendo así uno de los factores a conocer más importantes dentro del personal de una empresa. Otro de los temas que los colaboradores buscan conocer gira alrededor del conocimiento de su puesto de trabajo, es decir, todo lo que las personas desean saber en cuanto a su rol en la organización, su evaluación de puesto y desempeño o su nivel jerárquico, necesitan saber cuál es la forma en la que la organización considera que se hicieron bien las cosas, también se incluye información en base a la misión del puesto, información necesaria para llevar a cabo las funciones de un determinado puesto de trabajo y cómo estas funcionan interactuando con otros puestos de trabajo, su lugar dentro de la compañía. Los colaboradores necesitan saber cuáles son sus funciones, actividades esenciales y cómo lograr efectuarlas con eficiencia. Finalmente, el personal desea saber cómo la empresa repercutirá directa o indirectamente en su bienestar personal y familiar, desea saber cuáles son sus beneficios, oportunidades de crecimiento en la empresa, estabilidad laboral, materia de seguridad e higiene puesto de trabajo, etc. (Collado, 2012).

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

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

La comunicación como proceso

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

Lucas Marín (1997), dice que la comunicación humana es un proceso compuesto por símbolos convencionales, signos no verbales y señales contextuales que expresan significados que transmiten información. Uno de los temas más relevantes para dicho

proceso es el lenguaje que según Lucas Marín (1997) es un complejo de palabras compartidas, signos no verbales y reglas para su uso en interpretación, la importancia del lenguaje viene desde su significado que es definido como la respuesta que los individuos aprendieron a realizar mediante objetos, acontecimientos o situaciones reales que experimentaron mediante sus sentidos. El lenguaje es el medio de transmisión simbólica, es por eso que se compone por tres elementos, signos, señales y símbolos. Los signos son acontecimientos en el ambiente, éstos pueden ser percibidos por todo animal, las señales son ruidos o patrones de movimientos que también pueden ser percibidos por animales, los símbolos en cambio son marcas utilizadas por los participantes de una comunidad para que puedan darle un significado ya estandarizado por la cultura de aquella comunidad. Siendo así, según Lucas Marín en la organización se asume que hay comunicación humana cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado (Marín, 1997).

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

- 1 Lo que una persona quiere contar a otra partiendo de una idea determinada.

- 1 La codificación del mensaje que tiene que ser de común entendimiento tanto para el emisor como el receptor. Se debe establecer un tipo de lenguaje que puede ser mímico, gráfico u oral, así como la elección del formato que se va a utilizar para transmitir el mensaje, como dípticos, llamadas telefónicas, folletos, videoconferencias, entre otros.

- 1 Una vez elaborado el mensaje, se elige el canal más adecuado para la transmisión del mismo, tomando en cuenta las interferencias que se podrían dar mediante este proceso.

- 1 Los sentidos, como la vista, oído, olfato, tacto y gusto, son canales de recepción que ayudan a que el mensaje llegue con mayor claridad al receptor, si estos canales no funcionan bien es posible que el mensaje se pierda.

- 1 Una vez el que receptor recibe el mensaje, lo interpreta intentando reconstruir una idea personal del mensaje, cuando esta idea es acertada por lo que el emisor emitió, se ha

logrado la comprensión del mensaje.

1 Una vez interpretado el mensaje, el receptor puede aceptarlo o rechazarlo. Si lo acepta se habla de una eficacia en la comunicación establecida. Uno de los pasos más importantes de este proceso es el uso que el emisor de al mensaje recibido y la importancia del mismo.

1 La retroalimentación es el paso final del proceso de comunicación, la respuesta del receptor que luego emite el mensaje recibido para repetir este proceso nuevamente. Este último paso es el más importante ya que si no existe este proceso de “ida y vuelta” la comunicación se perdería, no habría interacción bilateral solamente transmisión unilateral.

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

La comunicación interna

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

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

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

1 La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: Contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de

implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad (Morales,2001,p.46.

Orígenes de la comunicación interna

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

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

Funciones de la comunicación interna

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

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

Comunicación formal

Morales explica que la comunicación formal se encarga de transmitir mensajes oficiales

e institucionales que se encuentren definidos y alineados con el organigrama de la empresa (Morales, 2001). De la siguiente manera:

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

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

Comunicación descendente

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

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

Comunicación ascendente

Esta direccionalidad está dirigida desde abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa. Los colaboradores tienen la oportunidad de ser escuchados y de plantear puntos

de vista emitidos hacia los mandos altos, tiene la característica de crear tensión y algunas dificultades, pero es muy efectiva para que los directivos tengan noción de sus procesos y puedan mejorarlos, fomenta ideas y estimula el consenso (Brandolini, 2009).

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

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

Comunicación horizontal

Ésta se da entre miembros de la organización o departamentos que se encuentran dentro del mismo nivel jerárquico produciendo un intercambio de informaciones que facilitan o habilitan el trabajo en los procedimientos establecidos, la mayoría de veces esta comunicación se la encuentra en mandos altos. Es la más fructífera para la organización ya que la comunicación entre pares es mucho más fluida que hacia arriba o hacia abajo, el hecho de estar en el mismo nivel jerárquico disminuye la distorsión y el ruido entre mensajes. La comunicación horizontal se da entre coordinaciones es por eso que esta habilidad tiene que ser desarrollada tanto en las personas que ocupan esos puestos como en los procesos que los componen. Los canales más comunes de información horizontal se dan en reuniones de trabajo interdepartamentales, comunicados varios, cartas internas, solicitudes o documentos de validación (Morales, 2001).

Comunicación transversal

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

Según Joan Costa, la comunicación es transversal ya que conecta todos los procesos de la organización y viene a ser el sistema nervioso central de las empresas (Costa, 2001). Costa plantea un gráfico (ver Figura 1) el cuál se proyecta con una esquemática de barras, las cuáles simbolizan cada proceso de la organización y son atravesadas por otra barra que simboliza el proceso de comunicación.

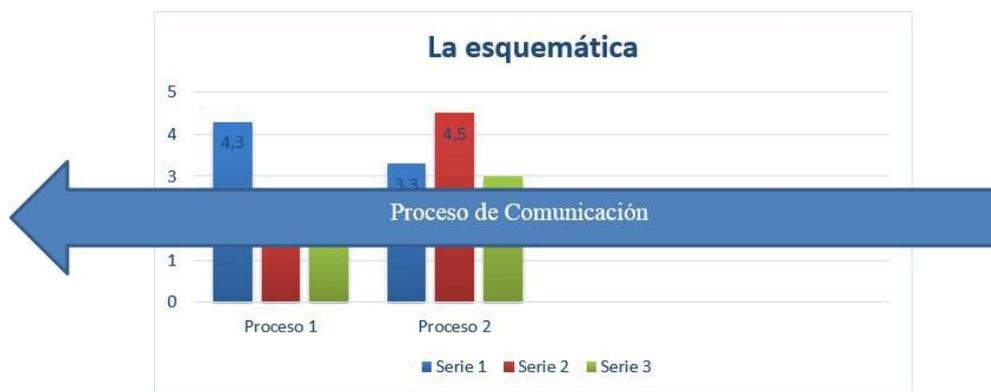


Figura 1. *La Esquemática* Fuente: (Costa 2001)

Comunicación informal

Alejandra Brandolini dice que la comunicación informal es una forma de comunicarse abordando los temas laborales esquivando los canales formales, a ésta se la puede percibir entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos o áreas de la empresa. Tiene la característica de expandirse rápidamente. Este tipo de comunicaciones puede generar malos entendidos y dar espacio y oportunidad a los rumores. Esta comunicación puede ser confundida con el canal formal, por ejemplo, un desayuno de trabajo para aclarar un proceso es una comunicación informal dentro de un proceso de comunicación formal (Brandolini, 2009).

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

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

El rumor organizacional

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

$$R = i \times a$$

R= Intensidad del rumor= Importancia del tema

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

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

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

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

desde primera instancia por ende no la transmiten (Ritter, 2008).

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

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

2.2 Marco Conceptual:

Modelos de comunicación en las organizaciones

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

Modelos lineales en las organizaciones

El modelo de comunicación lineal en las organizaciones consta de varios elementos fundamentales (emisor, mensaje y receptor) los cuales son representados de una forma secuencial. Antonio Marín propone un claro ejemplo gráfico (ver Figura 2) del

modelo lineal, que es la formulación de Lasswell, en el cual dice que está constituido por comunicador, mensaje, medio, receptor, efecto (Marín, 1997). Y se debe considerar las preguntas ¿Quién dice?, ¿qué?, ¿con qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué efecto? Esta fórmula contiene todas las críticas que se desea hacer.

Fórmula lineal de Lasswell para el estudio de la comunicación

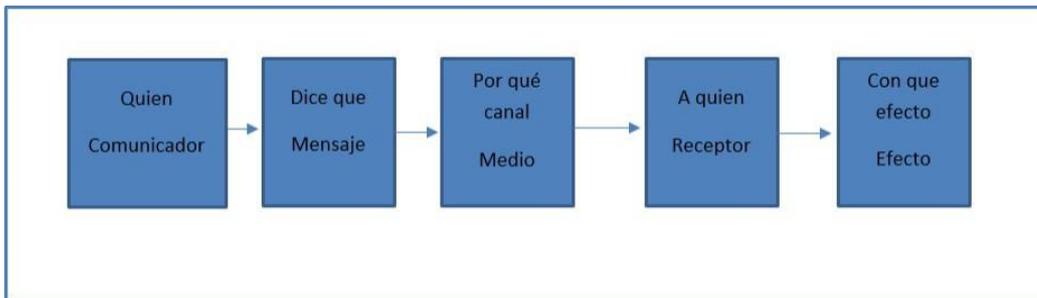


Figura 2. *Fórmula Lineal de Laswell* Fuente: Marín (2007)

Modelos circulares en las organizaciones

La relación entre dos sujetos que se comunican no puede ser rectilínea ya que se expresa de una mejor manera cuando es circular. La comunicación circular se basa tanto en la información de ida como en la de vuelta, puesto que no hay información si el receptor no se siente afectado por el mensaje. Para el modelo circular se debe tener en cuenta las siguientes relaciones específicas: La relación social creada entre ambos sujetos, la influencia de las anteriores comunicaciones establecidas, el role-taking y por último el feedback. El autor Antonio Marín propone un cuadro explicativo sobre el modelo circular de comunicación personal (ver Figura 3).

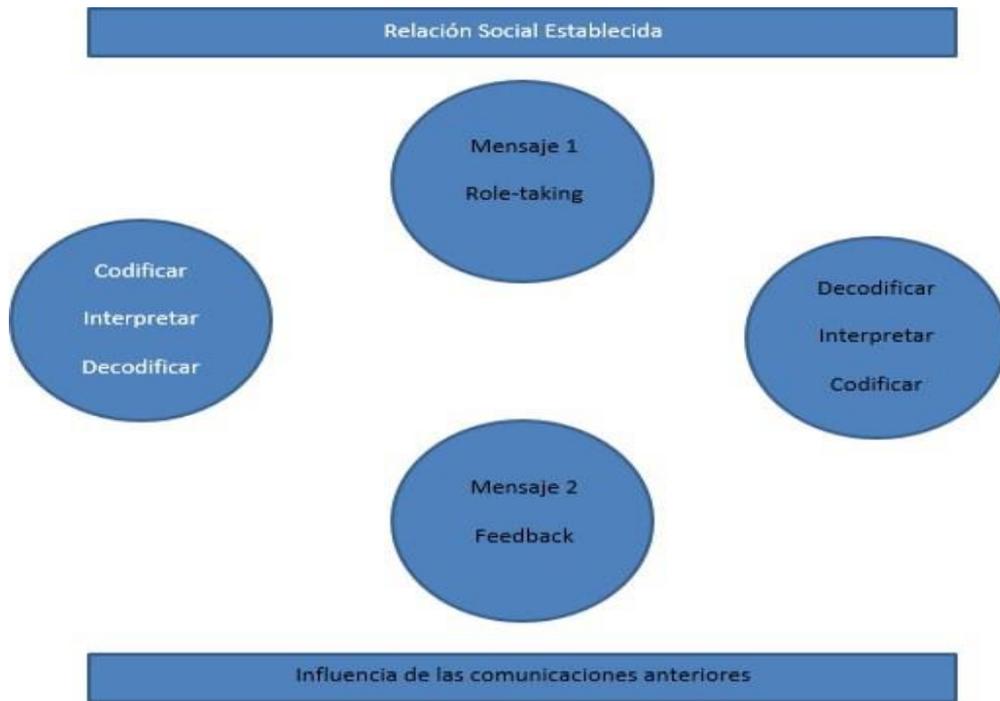


Figura 3 Modelo circular de la comunicación personal **Fuente:** (Marín, 1997)

Modos de comunicación

El autor (Marín, 1997) expresa gráficamente cuatro modos de comunicación, los cuales se dividen en círculo, rueda, cadena y total (ver Figura 4).

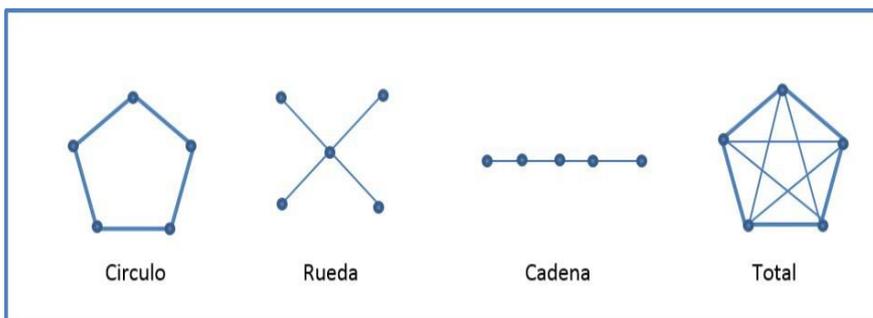


Figura 4 - Los modos de comunicación **Fuente:** (Marín, 1997)

Identidad cultural

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

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

Identificación de público interno

Existe una manera muy adecuada de ganar al público interno y es mediante el desarrollo y mantenimiento de la cultura empresarial de una empresa, la comunicación interna de una empresa es un pilar importante para que estos factores se puedan generar adecuadamente. Las empresa tiene una gran ventaja al momento de identificar su público interno ya que permite que los flujos comunicacionales sean más dinámicos al contar con colaboradores fijos trabajando dentro de la organización, para ello la comunicación interna necesita: que su aplicación sea continua, que el personal sea consciente de que necesita de ella, desarrollo en la calidad de sus comunicados, adecuación de la información a la cultura organizacional, análisis de que las necesidades de la empresa (Lacasa, 2004).

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

Técnicas y herramientas de la comunicación interna

El autor del libro Comunicación en empresas e instituciones, Fernando Martín

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

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

Los boletines informativos diarios son una herramienta sumamente útil para que el personal de una empresa esté al tanto de todos los movimientos que la empresa realiza, cortando los posibles rumores creados mediante las comunicaciones informales. Otra herramienta son las visitas informativas, refiriéndose a un tour de los colaboradores a las distintas áreas de la empresa donde se les explicará la importancia de cada departamento, también se podrá realizar un video corporativo o una presentación de las estrategias y filosofía organizacional de la empresa. Por último, el autor señala que los informes anuales es lo más importante que una empresa puede comunicar a su público interno, el objetivo de éstos es exponer todo lo que se ha realizado, tanto económica como socialmente en todas las áreas de la empresa y aclarar el status de la misma. (Martín, 1997)

Medios de comunicación en las organizaciones

El definir a la comunicación como un proceso hace que éste se conforme por varios subsistemas, canales o modelos de comunicación. Los canales de comunicación son los medios utilizados para transmitir los mensajes y según Collado éstos poseen tres características: constituyen una unidad llamada “medio”, transporta estructuras o unidades llamadas información y a su vez es un vínculo con los demás subsistemas de comunicación. El canal al cual se le denomina “medio” vincula cuatro elementos

principales: una fuente que se usa para ser enviada al destinatario, un mensaje que es enviado a través de ella, el destinatario hacia donde el mensaje está dirigido y una reacción del receptor también denominada como retroalimentación (Collado, 2012).

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

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

La comunicación mediada

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

Lucas Marín detalla mediante una tabla, los medios y herramientas utilizadas regularmente tanto en comunicación directa como mediática por las organizaciones.

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

Herramientas de información

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

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

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

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

Los buzones de sugerencias internos sirven para que un área o un proceso receipten información en cuanto a la satisfacción que los clientes internos tengan sobre estos. El objetivo es dar la oportunidad de que los colaboradores escriban sugerencias específicas para el desarrollo del área, proceso o empresa. El único riesgo que esta

herramienta corre es que las sugerencias se conviertan reclamos y la herramienta pierda su objetivo principal. Para esto las preguntas que se hagan dentro de estos buzones deben ser específicas y si es posible cerradas. Se recomienda agradecer al público interno por la participación en el buzón de sugerencias (Ocampo, 2007).

Departamentos responsables de la comunicación interna

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

El rol de Dircom en la comunicación interna

El Dircom o director de comunicaciones comparte la responsabilidad de la comunicación interna. Tanto gerentes como supervisores son corresponsables ya que tienen la obligación de comunicarse para cumplir con su función de jefes, dando uso a la comunicación formal como la informal, siendo ésta una comunicación interpersonal o mediada. De igual manera, la comunicación interna está atada a los recursos humanos, enfocándose en varios puntos, que van desde las políticas de mejoramiento del clima laboral, los procesos de capacitación interna hasta procesos de negociación, que llevan a cabo actividades relacionadas con la comunicación.

La función del director de comunicaciones en la comunicación interna, se vincula con la comunicación corporativa y al manejo mediático de los canales formales, como por ejemplo las publicaciones internas, los eventos relacionados con la empresa, el manejo de las páginas de internet, entre otras cosas, trabajando de la mano de otras áreas para reforzar y mejorar la cultura organizacional (Ritter, 2008).

Etapa de diagnóstico

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

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

Instancia de pre-diagnóstico

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

Instancia de diagnóstico

El diagnóstico de la comunicación interna parte de investigar y detectar las necesidades del público interno, de igual manera permite reconocer las fortalezas y debilidades

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

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

Tipos de diagnósticos

Alejandra Brandolini propone dos tipos de diagnósticos

- Amplios:

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

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

- Específicos:

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

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

interna (Brandolini, 2009).

La organización y la ingeniería de sus procesos

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

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

Por último, la estructura matricial o por procesos es la más idónea según la autora, ya que conserva los factores positivos de las estructuras anteriores y adapta un orden mucho más lógico productivo. Es por eso que a esta estructura se cataloga como híbrida, mantiene el funcionamiento de diferentes sistemas en la empresa como RRHH, finanzas, logística etc. tomada de la estructura funcional y mantiene la importancia de la existencia de objetivos de la estructura anteriormente hablada y abriéndose camino a la conformación de procesos que es la esencia de esta estructura.

La estructura matricial se la describe a través de matrices que identifican procesos,

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

Procesos y procedimientos

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

Los procesos son establecidos de manera sistemática por medio de los procedimientos, los cuales muestran cómo desarrollar o ejecutar las actividades o tareas del mismo. Los procedimientos son detallados con manuales escritos o instructivos, éstos describen cómo hacer las actividades o tareas, cómo relacionarlas detallándolas en un flujograma o flujo de información, describen los tiempos y costo de cada proceso, número de puestos participantes del proceso y perfil idóneo para desarrollar las tareas en determinado puesto. Los procesos pueden tener salidas o productos internos, es decir, el cliente se encuentra dentro de la misma organización donde utilizará el producto para que pueda continuar con sus procesos o pueden tener salidas o productos o salidas externas los cuales son los resultados estratégicos que complacen las necesidades de los clientes o usuarios externos a la empresa (Dávila, 2001).

Existen varias clases de procesos en todas las organizaciones, sean éstas de grandes, medianas o pequeñas. Los procesos macros tienen que ver con estrategia de la organización y con el porqué de la existencia de ésta. Los procesos micro tienen que ver con el “qué hacer” y con las actividades que se deben cumplir para que los procesos macro se lleven a cabo. Los procesos de gestión están relacionados con los subsistemas de la

organización ya sean éstos manejados internamente o por medio de empresas tercerizadoras, estos procesos permiten el funcionamiento organizacional. Los procesos de apoyo están relacionados con los objetivos estratégicos y específicos de la empresa. Los procesos operacionales se identifican con el “cómo hacer” a través de ellos se identifica la ejecución de las tareas y actividades para que los objetivos operativos de lleven a cabo (Dávila, 2001).

Manuales de procedimientos

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

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

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

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

La acción comunicativa

Este término se caracteriza por la emisión de información organizacional que fluye con

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

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

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

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

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

2.3 Marco Legal:

LEY DE COMPAÑÍAS

Entre los aspectos más importantes a considerar dentro de lo estipulado en la Ley de Compañías tenemos:

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

Según el Art. 145 sobre la capacidad de accionistas: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador

(constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Según el Art. 148 y 149, para la Constitución Simultánea; Las sociedades anónimas se constituyen en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores.

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías. Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Según el Art. 160, sobre El Capital Mínimo: El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la

compañía.

Según el Art. 160 sobre el Capital Mínimo: La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo.

Hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito. Lo expresado para el aporte y transferías de dominio de bienes tangibles e intangibles, así como aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal descritos en la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

Art. 191.- El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones. Según el Art. 191 sobre Las Acciones: Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, se pueden negociar libremente.

CÓDIGO DE TRABAJO

Entre los aspectos más importantes a considerar dentro de lo estipulado en el Código de Trabajo tenemos:

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Según el Art. 2 y 3, el trabajo es una libertad fundamental, un derecho y un deber social, en los términos establecidos por la ley. El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que según le convenga.

Los trabajadores deben gozar de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación. Por lo tanto, no serán discriminados para acceder al empleo, o una vez empleados. Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas o sensoriales, siempre que se hallen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate. Los trabajadores y los empleadores tienen derecho a la libre sindicación, la negociación colectiva, la adopción de medidas de conflicto colectivo, incluida la huelga, y al acceso a medios diversos, eficaces y gratuitos para la solución de los conflictos colectivos.

No puede haber trabajo exigido bajo la amenaza de una pena, cualquiera que sea, que no sea impuesto por ley, salvo en los casos de emergencia, urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio y el que pueda ser considerado como una tarea cívica normal. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

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

1. 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;

2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;

3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;

4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;

5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;

6. 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; y,

7. 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.

Por ello, el empleador no podrá desahuciar ni despedir intempestivamente al trabajador durante el tiempo que éste padeciere de enfermedad no profesional que lo inhabilite para el trabajo, mientras aquella no exceda de un año y deberá comunicar este particular, por escrito, al empleador y a la inspección del trabajo respectiva dentro de los tres primeros días de la enfermedad. Si no cumpliere esta obligación se presumirá que no existe la enfermedad. Todo trabajador debe ser tratado con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

Las disposiciones del Código de Trabajo son de carácter imperativo, salvo aquellas que por su propio contexto revelen el propósito del legislador de no darles ese carácter, aun cuando pueden ser mejoradas a favor del trabajador por contratos colectivos o individuales de trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación: (cuantitativo, cualitativo o mixto)

El enfoque del trabajo de investigación es mixto, por cuanto se utilizará el enfoque cuantitativo y cualitativo. El primero servirá para cuantificar los resultados de la encuesta aplicada a los sujetos y a través del enfoque cualitativo se intentará evaluar el nivel de percepción de los encuestados con respecto a la propuesta del diseño.

3.2 Alcance de la investigación: (Exploratorio, descriptivo o correlacional)

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

3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos:

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

3.4 Población y muestra

Las encuestas se realizaron a una muestra de 15 personas divididas en tres grupos: El primer y segundo cuestionario será presentado a personas que cumplan con el perfil del grupo objetivo.

3.5 Presentación y análisis de resultados (ENCUESTA)

1.- ¿Considera necesario la elaboración de un manual de procesos para efectivizar la comunicación Interna?

Tabla 1: Importancia de la elaboración de manual de proceso para la comunicación interna.

Pregunta #1						
		alores numéricos			Porcentaje	
Variables	si	no	suma	si	no	
Entrevistados	15	0	15	100%	0%	
	15		15	100%		

Elaborado por: Lam, R. (2023).



%

Figura 5: Importancia de la elaboración de manual de proceso para la comunicación interna.
Elaborado por: Lam, R. (2023).

Interpretación: El 100% de los encuestados indicó que es necesario el manual para la realización de comunicación interna, mientras que no hubo respuestas negativas a la pregunta (0%). Por consiguiente, esto demuestra que el manual elaborado reúne las características metodológicas y temáticas para el sistema de comunicación.

2.- ¿Considera importante investigar información adecuada acerca de herramientas para la creación del Manual para la realización de Comunicación Interna?

Tabla 2: Importancia de investigar de herramientas para la creación del Manual

Variables entrevistados	Pregunta # 2			Porcentaje	
	Si	No	Suma	Si	No
	15	0	15	100%	0%

Elaborado por: Lam, R. (2023).



Figura 6: Importancia de investigar de herramientas para la creación del Manual **Elaborado por:** Lam, R. (2023).

Interpretación: El 100% de los encuestados considera importante investigar información adecuada acerca de herramientas para la creación del manual para la realización de Comunicación Interna, mientras que no hubo respuestas negativas a la pregunta (0%). Por consiguiente, esto demuestra que el manual elaborado es importante para el sistema de comunicación interna de la organización.

3.- ¿Considera adecuado recopilar toda la información necesaria y datos acerca de la Comunicación Interna?

Tabla 3: Recopilar toda la información necesaria y datos acerca de la Comunicación Interna

Pregunta #3					
Grupo Objetivo	Valores numéricos			Porcentaje	
	si	no	suma	si	no
Entrevistados	14	1	15	93 %	7%

Elaborado por: Lam, R. (2023).

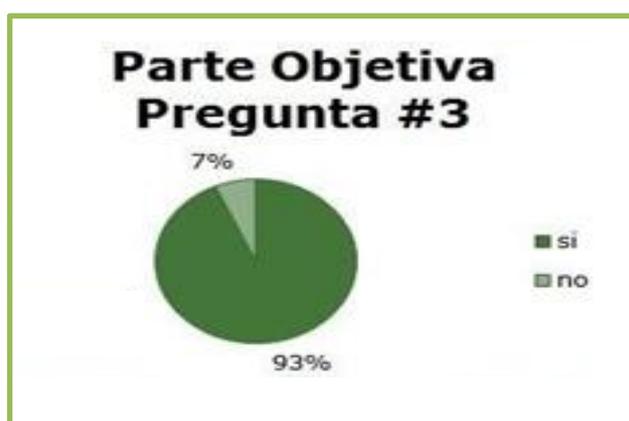


Figura 7: Recopilar toda la información necesaria y datos acerca de la Comunicación Interna
Elaborado por: Lam, R. (2023).

Interpretación: El 93 % de los encuestados considera adecuado recopilar toda la información necesaria y datos acerca de la Comunicación Interna, mientras que el 7% no considera.

4.- ¿Considera adecuado crear un diseño de Manual que coadyuve a comprender de manera eficiente al trabajador?

Tabla 4: Creación de un diseño de manual

Variables entrevistados	Pregunta # 4			Porcentaje	
	Valores Numéricos		Suma	Si	No
	Si	No			
	15	0	15	100%	0%

Elaborado por: Lam, R. (2023).



Figura 8: Creación de un diseño de manual

Elaborado por: Lam, R. (2023).

Interpretación: El 100 % de los encuestados considera adecuado crear un Diseño de Manual que coadyuve a comprender de manera eficiente al lector, mientras que no hubo respuestas negativas a la pregunta.

5.- ¿Considera adecuado el diseño propuesto para la realización del Manual?

Tabla 5: Diseño propuesto para la realización del Manual

Variables entrevistados	Pregunta # 5			Porcentaje	
	Si	No	Suma	Si	No
	15	0	15	100%	0%

Elaborado por: Lam, R. (2023).



Figura 9: Diseño propuesto para la realización del Manual

Elaborado por: Lam, R. (2023)

Interpretación: El 100% de los encuestados considera adecuado el diseño propuesto para la realización del Manual, mientras que no hubo respuestas negativas a la pregunta.

3.6 Propuesta

El objetivo de este proyecto es diseñar un manual del proceso de comunicación interdepartamental en la empresa Ecuapar el proyecto será desarrollado en el área de desarrollo organizacional de la empresa en la ciudad de Guayaquil año 2023.

Al finalizar este proyecto la empresa podrá contar con un manual que detalle paso a paso el proceso de comunicación interdepartamental ayudando así a que los colaboradores estén informados de la comunicación institucional de la empresa y que las comunicaciones entre departamentos sean más formales y efectivas.

El manual contiene anexos que ayudarán al responsable de este proceso a poder ejecutarlo ágilmente y está detallado de manera que el ejecutor controle el proceso paso a paso.

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

1. Objetivo del manual del proceso de comunicación interdepartamental definido.
2. Alcance del proceso de comunicación interdepartamental determinado.
3. Definiciones y documentos que conforman el proceso de comunicación interdepartamental detallados.
4. Disposiciones internas y políticas del proceso identificadas y descritas.
5. Actividades del proceso de comunicación interdepartamental descritas por medio de un diagrama de flujo.
6. Características del proceso identificadas y descritas.
7. Herramientas que componen el proceso de comunicación interdepartamental (solicitud de comunicado, matriz de comunicación interna, plantillas de envíos comunicacionales y comunicación institucional, encuesta de satisfacción del proceso) diseñadas.
8. Sensibilización sobre el funcionamiento del proceso a los colaboradores de la empresa.

CONCLUSIONES

- Se utilizaron herramientas de diagnóstico enfocadas en definir y analizar el estado actual de las comunicaciones internas de Ecuapar, dichas herramientas fueron analizadas conjuntamente con el director del proyecto y tomadas desde la referencia de apoyo teórico indagado en el proyecto. Se aplicó una encuesta a algunos colaboradores de la compañía con el afán de medir cuan efectivas son las comunicaciones actuales.
- Se aplicó una entrevista a la gerencia de recursos humanos para obtener información sobre el cumplimiento de responsabilidades en este departamento en cuanto al proceso de comunicación actual. Se realizaron entrevistas a algunas jefaturas para obtener información sobre la percepción que las diferentes áreas de la empresa tienen en cuanto a las comunicaciones que existen en la empresa.
- Esta investigación demuestra que Ecuapar. es una compañía que posee un modelo de comunicación estandarizado, pero no formal ni organizado. Existen flujos de información importantes entre departamentos, los cuales funcionan mediante canales de comunicación comunes como: mensajes vía correo electrónico, teléfono o reuniones presenciales con el equipo de trabajo. La investigación indica que uno de los flujos de información más notorios es la comunicación institucional que los colaboradores deben recibir, esta se da mediante el área de recursos humanos y es dirigida hacia toda la empresa. La creación del proceso de comunicación se la hizo acorde a las necesidades que el cliente interno requiere, con el afán de que esté enterado de todas las novedades, La información institucional es uno de los flujos de información más importantes y significativos. Por otro lado, no existen departamentos que no mantengan comunicación con otro departamento, es decir que todos necesitan de un proceso de comunicación interdepartamental para su correcto funcionamiento, por ende, un sistema que formalice y coordine la comunicación entre departamentos es un servicio con el que la compañía podrá contar.
- El área de recursos humanos cuenta con varios procesos como capacitación, selección de personal, administración de entradas, salidas o asistencia de los colaboradores, inducciones, evaluaciones de desempeño y algunos procesos más los cuales mantienen comunicación interdepartamental. El área de contabilidad cuenta con el proceso de

pagos de nóminas o informes de cumplimientos tributarios los cuales necesitan de comunicación. En ingeniería los procesos de planificación de proyectos y las realizaciones de informes técnicos son funcionales mediante comunicaciones con otras áreas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las jefaturas de todas las áreas de la empresa tomar en cuenta la buena utilización de la comunicación interdepartamental al momento de desarrollar el proceso, esta investigación demuestra que la falta de comunicación dificulta las labores del día a día, se recomienda a los departamentos con más dificultad para comunicarse hacer uso del proceso de comunicación interdepartamental ya que su gestión mejorará significativamente. Si se tiene en cuenta el lado comunicacional de los procesos y lo utilizan de manera alineada con el manual propuesto las actividades entre áreas se agilizarán y seguramente la eficacia y la eficiencia de los objetivos de cada área serán más visibles.
- Esta investigación ha permitido realizar el levantamiento de los pasos y herramientas que conforman el proceso de comunicación interdepartamental. El área de desarrollo organizacional que es comprendida por el departamento de recursos humanos es quien se responsabiliza de la creación y de la ejecución de este proceso, dichos pasos fueron creados con el fin de que este proceso pueda ser funcional y encaje con el resto de procesos que necesitan de comunicación.
- Se recomienda al área de desarrollo organizacional elaborar un cronograma de comunicados coherentes a la cultura organizacional de la empresa y utilizar las comunicaciones formales colocadas en el cronograma como un medio que difunda la filosofía de la empresa como los valores, misión, visión o las competencias organizacionales que la empresa espera que sus colaboradores posean. Se recomienda a la gerencia de la compañía acogerse a la utilización del manual, revisar de manera objetiva el cronograma de comunicación propuesto por el área de desarrollo organizacional. Recomienda a todas las áreas que hagan uso de él procesos de comunicación interdepartamental, contestar de manera clara, real y objetiva la encuesta de satisfacción del proceso, así este podrá contar con soluciones e ir mejorando constantemente.
- El manual del proceso de comunicación interdepartamental esta detallado de tal manera que todos los colaboradores del área de recursos humanos lo puedan usar y ejecutar, se recomienda al departamento tomarlo con la misma importancia que todos los procesos de aquel departamento. Se recomienda acogerse al proceso así este se demore un poco más, ya que es preferible que la comunicación sea clara y entendible a que sea rápida pero no cause

impacto ni desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. (2020). Metodología de la Investigación. Bogotá: Pearson educación de Colombia.
- Borrell, D. F. (2022). Comunicar bien para dirigir mejor. Barcelona: Ediciones Gestión 2022.
- Brandolini, A. (2019). Comunicación Interna. Buenos Aires: DIRCOM.
- Collado, C. F. (2022). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Costa, J. (2021). Dirección de Comunicación. Barcelona: Gestión 2020.
- Costa, J. (2020). El DirCom hoy, Dirección y Gestión de la comunicación en la nueva economía. Barcelona: Costa Punto Com.
- Dávila, S. (2021). Reingeniería de Procesos. Quito: Efecto Gráfico.
- Franklin, E.B. (2019). Organización de empresas Mexico D.F.: Mc Grall Companies. Freijeiro.
- S. D. (2021). Técnicas de comunicación. Bogotá: Ediciones de la U. Goldhaber, G. (2007). Comunicación Organizacional. México: Logos.
- Kreps. (1995). La comunicación en las organizaciones. Iberoamérica: Addison Wesley 2da edición.
- Lacasa, A. S. (2014). Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona: Gestión 2000.
- Marín, A. L. (2007). La comunicación en la empresa y organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Martín, F. M. (2007). Comunicación en Empresas e Instituciones. Salamanca: Universidad Salamanca.
- Morales, F. (2021). Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Gestión 2000.

Ocampo, M. C. (2017). Comunicación Empresarial. Bogotá: Biblioteca Nacional de Colombia.

Postmann, W. (2008). Psicología del rumor. Buenos Aires: Psique. Ritter, M. (2018). Cultura Organizacional. Buenos Aires: La Crujía.

ANEXOS

ANEXO 1				
Evaluación de comunicación interna (instancia de pre diagnóstico)				
1. ¿Cuál es el origen de la empresa y el sector industrial en la que se desenvuelve?				
2. Detalle la misión, visión y valores de la empresa				
3. Especifique cual es el servicio o producto que comercializa				
4. Detalle los clientes potenciales de la compañía				
5. ¿Conoce usted quien se encarga de la Comunicación interna de la empresa?				
6. Detalle las capacitaciones usted ha recibido el último año en la empresa				
7. Detalle tres actividades recreativas se realizan en la empresa				
Evaluación de comunicación interna (instancia de diagnóstico)				
1. Edad:				
2. Detalle cuánto tiempo lleva trabajando en Ecuapar:				
3. Departamento al que pertenece:				
4. Cargo que ocupa:				
5. Marca con una cruz, ¿Cómo te enteras de las novedades de Ecuapar la mayoría de las veces?				
<input type="radio"/> Por reuniones organizadas por mi jefe para informarme <input type="radio"/> Por comentarios de mis compañeros <input type="radio"/> Por comunicados de RRHH <input type="radio"/> Por comentarios de integrantes de otros departamentos <input type="radio"/> De otra manera				
6. Detalle cuan a menudo usted utiliza los siguientes canales de comunicación encierre con un círculo:				
	Muy utilizado	Utilizado	Poco utilizado	No utilizado
Correo electrónico	4	3	2	1
Página Web	4	3	2	1
Reuniones presenciales	4	3	2	1
Cartelera física	4	3	2	1
Teléfono	4	3	2	1
Informes escritos	4	3	2	1
RP Interno	4	3	2	1
7. Señale cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Ecuapar con sus empleados				
<input type="radio"/> Muy satisfecho <input type="radio"/> Poco satisfecho				
<input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Nada satisfecho				
8. Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones:				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

ANEXO 2

Guía de entrevista para gerencia de recursos humanos (responsable del área de comunicación)

1. ¿Existe o existió un departamento de comunicación dentro de Ecuapar?

2. ¿Qué área es la responsable de los procesos comunicacionales dentro de la empresa y cuantos colaboradores la componen?

3. ¿Con qué frecuencia los colaboradores de la empresa reciben comunicados institucionales?

4. ¿Existe algún esquema para emitir los mensajes comunicacionales que contengan información institucional?

5. ¿En qué porcentaje se cumplen las labores de los responsables de los procesos comunicacionales?

6. Delimite quienes son los responsables de la dirección de comunicación

7. Detalle los canales comunicacionales utilizados actualmente dentro de la empresa.

8. ¿Cuán desarrollados están los procesos de comunicación interna dentro de la empresa?

9. ¿Cuál es el público al que apunta el área de comunicación interna dentro de la empresa?

10. ¿Cuál es el servicio que brinda al cliente interno?

11. ¿Se ha recibido capacitación sobre temas comunicacionales?