



**Facultad de Marketing y Comunicación**

**Título de trabajo:**

**Plan de Comunicación para fortalecer vínculos internos en**

**Cofina S.A. Año 2019.**

**Modalidad de titulación:**

Proyecto de investigación

**Carrera:**

Licenciado en Comunicación con énfasis en Relaciones Públicas

**Autor:**

Alberto Eduardo Salmon Robalino

**Tutor:**

Ana María Salazar Merchán, Mgtr.

Samborondón – Ecuador

2019

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>4</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>6</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Novedad</b> .....	<b>9</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>11</b>
<b>Idea a defender</b> .....	<b>12</b>
<b>Métodos utilizados</b> .....	<b>12</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1. La comunicación organizacional</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2. Objetivos de la comunicación organizacional</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3. Formas de la comunicación organizacional</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4. La comunicación como herramienta de gestión del cambio organizacional</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5. Objetivos de la comunicación para el cambio</b> .....	<b>22</b>
<b>1.6. La comunicación efectiva en la organización y su importancia</b> ....	<b>25</b>
<b>1.7. Comunicación interna</b> .....	<b>28</b>
<b>1.8. Objetivos de un plan de comunicación</b> .....	<b>29</b>
<b>1.9. Clima laboral</b> .....	<b>31</b>
<b>a) Fomentar el intercambio, la entrada y el diálogo</b> .....	<b>31</b>
<b>b) Los gerentes deben liderar con el ejemplo.</b> .....	<b>31</b>
<b>c) Obtener la participación de los empleados</b> .....	<b>32</b>
<b>d) Hacer públicos los objetivos y metas.</b> .....	<b>32</b>
<b>e) Usar herramientas en línea en lugar de reuniones</b> .....	<b>32</b>
<b>f) Establecer procesos regulares.</b> .....	<b>33</b>
<b>g) Entrenar a las personas en el idioma de compartir</b> .....	<b>33</b>

h) Usar herramientas móviles.....	33
i) Encuesta a sus empleados.....	33
j) Escuchar.....	34
1.10. Stakeholders.....	34
<b>2. Capítulo 2: Marco Metodológico.....</b>	<b>39</b>
2.1. Enfoque de la investigación.....	39
2.2. Variables.....	39
2.3. Universo y Muestra.....	39
2.4. Métodos.....	40
2.5. Información de la empresa.....	41
a) Misión.....	41
b) Visión.....	41
<b>3. Capítulo 3: Análisis e interpretación de resultados.....</b>	<b>43</b>
3.1. FODA Cofina S.A.....	43
3.2. Mapa de Públicos Cofina S.A.....	44
3.3. Resultados obtenidos de las encuestas.....	45
3.4. Análisis de la entrevista.....	64
3.5. Análisis de grupo focal.....	65
<b>4. Capítulo 4: Propuesta.....</b>	<b>68</b>
4.1. Título de la propuesta.....	68
4.2. Objetivos de la propuesta.....	68
4.3. Estrategias para implementar.....	68
4.4. Cronograma.....	71
4.5. Presupuesto.....	72
<b>Conclusiones.....</b>	<b>72</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>74</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.1 Flujos de comunicación.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 1.2 Canales de la comunicación.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 3. Stakeholders y sus intereses .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 4. FODA .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 5. Descripción mapa de públicos .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 6: Opinión sobre la cantidad de tiempo para realizar trabajo habitual. .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 7: Opinión sobre la gestión del departamento en el cual trabaja el empleado.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 8: Opinión sobre el tiempo para procesar y culminar los trabajos ....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 9: Opinión sobre las funciones y validación si se encuentran definidas dentro de la organización .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 10: Opinión sobre la retribución económica por las labores desempeñadas.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 11: Opinión sobre la remuneración para confirmar si el empleado considera que está por encima de la media .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 12: Opinión sobre la satisfacción por trabajar en la organización ....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 13: Opinión sobre la fomentación y desarrollo del trabajo en equipo .....</b>	<b>55</b>

<b>Tabla 14: Opinión sobre las jefaturas y su preocupación por mantener elevado el nivel de motivación personal.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 15: Opinión sobre la organización de planes y acciones para mejoras del trabajo del personal.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 16: Opinión sobre los beneficios a los trabajadores .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 17: Opinión sobre las remuneraciones a nivel de los sueldos .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 18: Opinión sobre la comunicación con el jefe inmediato.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 19: Análisis focal .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 20: Mejorar vínculos internos de la empresa .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 21: Mejorar el clima laboral.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 22: Incrementar la productividad en los empleados .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 23: Mejorar el clima laboral.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 24: Detalle de la encuesta .....</b>	<b>78</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1. El modelo de los grupos de interés .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 2. Organigrama de Cofina S.A. ....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3. Mapa de públicos .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 4. Cronograma .....</b>	<b>71</b>

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Tiempo suficiente para trabajo habitual.....	46
<b>Gráfico 2.</b> Relación de la gestión del departamento con las metas.....	48
<b>Gráfico 3.</b> Tiempo para culminar el trabajo.....	49
<b>Gráfico 4.</b> Definición de las funciones en la organización .....	51
<b>Gráfico 5.</b> Retribución económica.....	52
<b>Gráfico 6.</b> Remuneración justa.....	53
<b>Gráfico 7.</b> Nivel de satisfacción.....	55
<b>Gráfico 8.</b> Fomentación de trabajo en quipo.....	56
<b>Gráfico 9.</b> Motivación por parte de la dirección.....	57
<b>Gráfico 10.</b> Planes y acciones para mejorar el trabajo.....	59
<b>Gráfico 11.</b> Organización y beneficios a los trabajadores.....	60
<b>Gráfico 12.</b> Remuneraciones al nivel del mercado.....	61
<b>Gráfico 13.</b> Actitud del jefe inmediato .....	63



### **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:  
PLAN DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER VÍNCULOS INTERNOS  
EN COFINA S.A., AÑO 2019

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU  
TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO  
QUE SE AUTORIZA A: **Alberto Eduardo Salmon Robalino**, QUE  
PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

**Guayaquil, 28 de octubre de 2019**

---

**Ana María Salazar Merchán, Mgtr.**  
**TUTORA**

## **Introducción**

El comportamiento organizacional se vuelve cada vez más importante para el creciente papel del hombre en los procesos sociales, así como en su gestión. Además, puede aumentar la capacidad competitiva de la empresa y el valor de mercado.

Las acciones del comportamiento organizacional se reflejan en la productividad; estas son el ausentismo y la fluctuación de la fuerza laboral, y se presta gran atención a la satisfacción en el lugar de trabajo, ya que refleja las actitudes de los empleados, que también son objeto del estudio sistemático de la disciplina de la organización (Monfort, 2017). El análisis de los elementos del comportamiento organizacional permite una mejor comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. La comunicación como un elemento del comportamiento organizacional se observa a través del nivel de comportamiento grupal. La comunicación es uno de los componentes centrales de cada organización; por lo tanto, está claro por qué la mejor comprensión de la eficacia de la comunicación es la clave para el éxito general de la organización.

Este proyecto sustenta la importancia de la gestión de comunicación interna para la empresa COFINA S.A. Mediante observación, el autor presume una deficiente comunicación interna, donde la empresa puede perder la oportunidad de una mejor administración entrelazando sus áreas de trabajo.

## **Novedad**

La comunicación es la base para el funcionamiento de las organizaciones, los procesos de comunicación desempeñan un papel en el mantenimiento y desarrollo de las organizaciones. La comunicación

organizacional se conoce como la jerarquía de la organización; es considerada como su expresión interaccionar. La gestión eficiente de los procesos internos de una organización es un factor esencial en la competencia, es importante que todos los departamentos y el personal estén informados a tiempo y de la manera correcta sobre lo que deben saber para el trabajo eficiente. La mejora de la eficiencia interna de trabajo significa ahorro y genera ganancias; una empresa puede estar bien caracterizada por el desarrollo de su comunicación interna. La forma en que se diseñan los canales de comunicación da una imagen de la cultura de la empresa.

Una organización que quiera tomar en serio el área de la comunicación interna primero debe demostrar cómo las acciones tomadas en el área de la comunicación apoyan la implementación de su estrategia. Es una condición necesaria para medir los efectos de la estrategia mediante la realización de encuestas relativas a la comunicación que permitan proporcionar una prueba de que las acciones son efectivas y, al mismo tiempo, permiten una identificación precisa de las necesidades de los empleados. Mostrar al personal administrativo que la comunicación interna tiene un impacto positivo y que contribuye al logro de los objetivos de la organización, aumenta la importancia de la comunicación corporativa de una manera real.

El compromiso de los empleados es un fenómeno bastante nuevo que continúa atrayendo la atención y la implementación en las organizaciones. Las firmas consultoras y los administradores de empresas lo han identificado por la reducción de la rotación, el aumento del valor para los accionistas y como el catalizador para superar a la competencia.

La investigación también ha afirmado que un impulsor clave del compromiso es la comunicación interna, las organizaciones que se

comunican efectivamente con los empleados experimentan mayores niveles de compromiso. Mientras que las firmas consultoras han identificado la comunicación como un medio para mejorar el compromiso, ninguna investigación científica se ha concentrado únicamente en la relación entre los dos.

### **Justificación**

En los últimos años, la comunicación es una palabra muy de moda que electrifica a muchos círculos, y no sólo a los de negocios. Actualmente, no es necesario recordar que la importancia de una comunicación efectiva en las empresas aumenta cada año. Esto se demuestra mejor por el hecho de que las compañías actualmente dedican más atención a la comunicación interna que nunca. Las personas que administran las empresas han comprendido la importancia de la comunicación con los empleados, especialmente en el período de cambios.

La comunicación transmite implícitamente información, conocimientos y habilidades del remitente a los usuarios finales a través de una cadena de procesos que involucran la generación, descripción y codificación de mensajes. Los mensajes se transmiten a través de un canal de interés, a menudo determinado por el remitente. El usuario final luego tiene que decodificar, reproducir y recrear efectivamente el mensaje original, con una degradación potencial en calidad y significado.

Hay dos planos de actividades de comunicación en la estructura del sistema de comunicación de la empresa: comunicación interna y comunicación externa. Ambas áreas deben permanecer en estrecha relación entre sí, y la eliminación o ineficiencia de cualquiera de ellas dará como resultado alteraciones en todo el sistema. La comunicación externa está dirigida a los clientes de la empresa y a otros participantes en el

mercado, mientras que la comunicación interna es un proceso que tiene lugar dentro de una institución entre todos sus miembros.

La comunicación interna se basa en las relaciones entre los empleados y es una parte integral de la comunicación corporativa: requiere varias formas de interacción: verbal y escrita, personal y virtual, individual y grupal. Independientemente del tipo de organización, es la base para la integración de elementos individuales de una empresa. Como lo demuestran las auditorías de comunicación, los empleados bien informados trabajan mucho más eficientemente, incluso en un 30%, según algunos autores. Al intentar desarrollar una comunicación efectiva con el mercado, cada organización debe considerar no solo su situación en el mercado, sino que, en primer lugar, debe echar un vistazo dentro de la organización. La comunicación interna efectiva puede mejorar la reputación y la credibilidad corporativa, ya que los empleados son vistos como fuentes particularmente creíbles por partes interesadas externas.

### **Idea a defender**

El plan de comunicación a proponer tendrá una relación positiva en el fortalecimiento de los vínculos internos en la institución Cofina, año 2019.

### **Métodos utilizados**

La metodología utilizada en la presente investigación es descriptiva, debido a que, se analizaron los resultados de las entrevistas, encuestas y *focus group* de observación directa que se realizó al personal de la empresa. De esta manera se ha podido conocer, evaluar y levantar información sobre los problemas que la empresa presenta especialmente en el área de comunicación, al no contar con un plan de comunicación bien

estructurado. Es importante mencionar que este tipo de investigación permitió observar un escenario completo sobre el estado actual de la empresa, por lo que se ha podido interpretar y analizar las principales causas del problema.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Mejorar la comunicación dentro de la empresa Cofina S. A., a través de un plan de formación que como resultado pueda fortalecer los vínculos internos de la institución.

### **Objetivos específicos**

1. Establecer las bases teóricas de comunicación interna.
2. Describir el clima laboral, y el perfil del público interno.
3. Proponer un plan estratégico interno para fortalecer las formas de comunicación, competencias y habilidades laborales.

## **Capítulo I: Marco Teórico**

### **1.1. La comunicación organizacional**

La comunicación en la organización suele estar dividida entre la que está dentro y la que está fuera de esta. La comunicación es el proceso de transmitir el mensaje de una persona a otra, sin embargo, es muy importante que el destinatario de la información comprenda el contenido y el significado del mensaje. La función de la comunicación en la organización es conectar a los empleados de esa organización para alcanzar objetivos comunes. Por lo tanto, según Casals (2017), es importante la comunicación en la organización debido a:

- El establecimiento de objetivos de la empresa y su cumplimiento.
- El desarrollo de planes para el cumplimiento de los objetivos.
- La gestión de recursos humanos y otros de la manera más exitosa y apropiada.
- El progreso y la evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

La comunicación en la organización representa un sistema complejo de flujo de información, pedidos, deseos y referencias de dos sistemas parcialmente complementarios: red de comunicación formal y red de comunicación informal.

### **1.2. Objetivos de la comunicación organizacional**

La comunicación formal es un proceso sistemático y formal de transmisión de información en forma oral y escrita, planeado de antemano y ajustado a las necesidades de la organización, de manera que la comunicación informal no sigue la línea determinada de antemano, pero

hay una comunicación ininterrumpida entre grupos particulares dentro de la organización (A.Aljure, 2015).

El proceso de comunicación involucra varios elementos: el remitente, el mensaje, el medio y el destinatario. La comunicación fluye desde el remitente, que es la fuente de la comunicación, ya sea un individuo o un grupo, envía el mensaje al destinatario utilizando un medio particular. Luego, el receptor intenta comprender qué mensaje quiere transmitir el remitente, aunque el proceso de comunicación a veces puede verse interrumpido por un ruido en el canal de comunicación, que puede impedir la comunicación.

### **1.3. Formas de la comunicación organizacional**

Cuando se habla de la comunicación dentro de la organización, las características del medio son diferentes conversaciones inmediatas, memorandos, impresiones y esquemas, según el contenido y el objetivo del mensaje que el remitente desea transmitir al destinatario.

El problema que a menudo aparece dentro de la organización es obtener una sobrecarga de información que conduce a una carga de mayor proporción, por lo que es necesario tener en cuenta la selección de la información relevante. El flujo comunicativo en la organización puede desarrollarse en muchas direcciones diferentes: comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación lateral.

**Tabla 1.1** Flujos de comunicación.

	<b>ASCENDENTE</b>	<b>DESCENDENTE</b>	<b>LATERAL</b>
<b>DIRECCIÓN</b>	La que sube a la jerarquía oficial, desde el nivel inferior al superior en la organización. La información va de los subordinados a los superiores (Romero, 2017).	Según Romero (2017) fluye desde los niveles superiores a los inferiores en la organización.	La comunicación lateral aparece entre personas del mismo estado dentro de un departamento o entre diferentes unidades de trabajo, mientras que la comunicación diagonal aparece entre personas de diferente estado que no están conectadas formalmente en el sistema de comunicación organizacional (González, 2016).
<b>UTILIDAD</b>	Se utiliza principalmente para enviar información asociada con el sistema de propuestas, la opinión de los empleados, el conocimiento del trabajo, las actitudes y los problemas de los empleados (Romero, 2017).	Es característico para dar órdenes, ampliar ideas y conocimiento comunicacional. Lleva mucho tiempo, pero su problema más común es la pérdida o negación de información en el camino a través de la cadena de mando; muy a menudo hay malentendidos de las instrucciones, por lo tanto, se debe establecer una conexión hacia atrás para confirmar la transmisión de la información correcta y completa (Romero, 2017).	Sirve para generar un mejor ambiente laboral entre los empleados, creando compañerismo y afecto (González, 2016).

Fuente: Elaboración propia en base a Romero (2017) y González (2016)

La comunicación puede desarrollarse en varios flujos diferentes: oral, escrita y no verbal.

**Tabla 1.2** Canales de la comunicación

	<b>ORAL</b>	<b>ESCRITO</b>	<b>NO VERBAL</b>
<b>FORMAS</b>	La palabra hablada es el código principal de la comunicación. Las discusiones formales y los rumores son algunas de las formas de comunicación oral (Campos, 2017).	En comparación con la comunicación oral, es tangible, por lo que es mucho más fácil verificar los datos (González, 2016).	La comunicación no verbal implica todos los significados intencionales y accidentales que no tienen forma de una palabra escrita o hablada (Aljure, 2016).
<b>CANALES</b>	Teléfono, el video y las conversaciones en persona (Campos, 2017).	La forma escrita de la comunicación se adjunta a algún tipo de tecnología que nos permite transmitir la información (PC, papel, bolígrafo, etc....) (González, 2016).	Expresión facial, gestos, tono de la voz, aspecto y apariencia son algunos de los elementos de la comunicación no verbal (Aljure, 2016).
<b>VENTAJAS</b>	Velocidad de transmisión de la información y la retroalimentación (Campos, 2017).	Verificación de la información otorgada (González, 2016).	Admite otras formas de comunicación (Aljure, 2016).

<b>DESVENTAJAS</b>	La desventaja, sin embargo, es la posibilidad de distorsionar el mensaje original. En el mundo de los negocios la comunicación oral juega un gran papel (Campos, 2017).	Una de sus desventajas es que toma más tiempo en comparación con la comunicación oral y no hay una respuesta directa (González, 2016).	El destinatario puede malinterpretar el mensaje y, en consecuencia, no se cumple el objetivo de la comunicación. (Aljure, 2016)
--------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia, en base a Campos (2017), González (2016) y Aljure (2016).

#### **1.4. La comunicación como herramienta de gestión del cambio organizacional.**

El cambio organizacional se ha convertido en un área de enfoque en la literatura de gestión. A pesar de la creciente importancia y la investigación, muchos de los intentos de generar un cambio organizacional fracasan; estudios recientes revelan que estos esfuerzos a menudo sufren un triste destino. Algunas investigaciones indican una tasa de fracaso de entre tres y dos tercios de las principales iniciativas de cambio; los resultados más pesimistas sugieren una mayor tasa de fracaso que puede alcanzar hasta 80 a 90 por ciento o puede empeorar la situación (Sainz De Vicuña, 2017).

Los investigadores han descubierto que al menos más de la mitad de todos los programas de cambio organizacional no alcanzan los resultados que pretendían producir. La comunicación mal gestionada en esta sección da como resultado rumores y resistencia al cambio, aumenta los aspectos negativos del cambio.

La importancia de la comunicación durante el cambio ha sido demostrada empíricamente y acordada entre los profesionales. La imagen empírica indicó que el cambio organizativo y el proceso de comunicación

son procesos relacionados de manera conjunta. Los estudios recientes sobre comunicación, según Madroñero (2018), muestran que la comunicación tiene una correlación positiva con muchos productos organizativos, como el compromiso organizacional, el desempeño, los comportamientos de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral.

En contraste, el fracaso de la comunicación puede causar resultados sin función como estrés, insatisfacción laboral, poca confianza, disminución del compromiso organizacional, intención de despido y ausencia y esto puede afectar negativamente la eficiencia de la organización. La comunicación durante el cambio organizacional reduce la resistencia al cambio, cuando la resistencia al cambio de niveles es baja dentro de una organización, el esfuerzo de cambio resulta ser más productivo.

El plan de cambio depende de la capacidad de la organización para cambiar el desempeño individual de cada empleado. Dado que el cambio organizacional introduce una variación de las tareas asignadas a los empleados individuales, la transmisión de información a estos empleados sobre el cambio futuro es una parte esencial e integradora de las estrategias de cambio (Vivas y Bautista, 2017).

Kreps (1990), definió la comunicación organizacional como el proceso por el cual los miembros recopilan información pertinente sobre su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Generalmente la comunicación organizacional tiene dos objetivos:

1. Informar a la fuerza laboral sobre sus tareas, las políticas y los problemas de la organización.
2. Dar un mejor clima laboral a la empresa por medio de la eficiencia en el desempeño de las tareas.

La comunicación requiere un grado de reorientación organizacional cognitiva, es decir, la comprensión y apreciación del cambio propuesto. La estrategia de comunicación debe coincidir con las etapas generales del proceso de cambio y los requisitos de información asociados relevantes.

A continuación, se presentará una descripción de tres etapas de la comunicación para el cambio según el modelo de Lewin. (Lewin, 1947)

**a) Comunicación durante la etapa de descongelamiento o primera etapa:**

Durante esta etapa, el objetivo principal de la comunicación es preparar a los empleados y a la organización para el cambio. La comunicación organizacional se define como transmitir noticias sobre el trabajo de la organización a los empleados y a través de los empleados.

La resistencia aumentará a la misma velocidad con respecto a cuán grande es el cambio y cuánto afecta a la organización (Ramón, 2016) Sin embargo, es mucho más fácil superar esta resistencia si la estrategia de comunicación está diseñada para dar cuenta de la resistencia inicial.

Para preparar a la organización para el cambio, es importante comunicar el objetivo del cambio y lo que está sucediendo. Lo primero que debe comunicarse es la necesidad de cambio, señalando la discrepancia entre los resultados deseados y los resultados reales. Si el cambio es un cambio en toda la organización, este primer mensaje debe provenir de la administración superior de la organización. Si bien la comunicación escrita seguida de una reunión de preguntas y respuestas ha demostrado ser una forma efectiva de comunicación, la comunicación cara a cara es importante en esta etapa.

**b) Comunicación durante la etapa de Movimiento, cambio o segunda etapa:**

Cuando se implementa un cambio, hay mucha actividad organizativa. Debido a que la mayoría de los empleados no están directamente involucrados en el proceso de cambio y no saben exactamente lo que está sucediendo, el nivel de incertidumbre aumenta y aparecen rumores. Por lo tanto, la comunicación en esta etapa es muy importante y tiene los siguientes objetivos: proporcionar a los que no participan en la implementación del cambio información detallada y precisa

de lo que está sucediendo; para proporcionar a las personas involucradas en el proceso información sobre sus roles en el proceso de cambio, así como información sobre cómo los afectará el cambio y sus nuevos roles y responsabilidades; y descartar toda la desinformación que está circulando a través de la organización. Debido a que el cambio está comenzando a tener resultados más tangibles y algún impacto organizativo, la comunicación debe tener un carácter más específico que en la primera etapa (Sainz de Vicuña, 2017).

**c) Comunicarse durante la etapa de Recongelación o tercera etapa:**

Recongelación es un proceso o estrategia creada para mejorar los procesos empresariales y mejorar el ambiente hostil que puede existir en las empresas.

El objetivo principal de estas etapas es construir estructuras y procesos que apoyen las nuevas formas.

Para esto se trabaja con 4 procesos que son las siguientes:

**1. Comunicación**

La comunicación debe centrarse en responder las preguntas de los empleados con respecto a la eficiencia, las recompensas, el control y los roles de relación. En esta etapa, la responsabilidad de comunicarse con los empleados cambia del CEO y la gerencia, bajando la jerarquía a la gerencia de supervisión.

**2. Flujo de información**

El flujo de información debe ser continuo, concreto y multidireccional, de modo que los empleados tengan una comprensión suficiente de las implicaciones personales que tiene el cambio. Debido a los inevitables malentendidos que pueden ocurrir en esta etapa, la comunicación debe concentrarse principalmente en hacer público el éxito del cambio y difundir el mensaje a los empleados. Se ha reconocido que la comunicación

efectiva y apropiada es un ingrediente vital para el éxito de cualquier programa de cambio.

### **3. Comunicación interna**

La comunicación interna representa la comunicación y las interacciones entre los empleados y los miembros de una organización. Tradicionalmente, la comunicación interna se definía como comunicación con los empleados internamente dentro de la organización.

### **4. Innovación**

Las tecnologías innovadoras han facilitado la generación, el desarrollo, la distribución y la acumulación de documentos escritos, el intercambio de mensajes, el trabajo conjunto y la organización de reuniones a pesar de la proximidad de espacio y tiempo. Los correos electrónicos, la intranet y las videoconferencias son algunas de las herramientas de comunicación utilizadas para informar a los empleados en relación con las noticias y las actividades de la organización (Zambrano, 2016).

Deetz (2018) define la comunicación interna como una forma de describir y explicar las organizaciones. Especifica que la comunicación es el proceso central a través del cual los empleados intercambian información, crean relaciones y crean significados, valores y una cultura organizacional.

#### **1.5. Objetivos de la comunicación para el cambio**

La comunicación para el cambio debe centrarse en abordar los problemas de los empleados y brindar un toque humano. Algunos de los objetivos de comunicación realizados durante la gestión del cambio son los siguientes:

- a) Abordar las consultas de los empleados: La comunicación debe abordar la información de los empleados y la gestión de cambios. Una comunicación excelente significa que todos los

miembros de la organización, en todos los niveles, entienden la necesidad del cambio, cuáles son los cambios y cómo afectarán el negocio y el trabajo de cada individuo.

- b) Generar espíritu comunitario: la comunicación organizacional se considera un antecedente importante del proceso de auto clasificación, que ayuda a definir la identidad de un grupo y a generar un espíritu comunitario, que se ajusta a los requisitos de la organización. La comunicación para crear una comunidad dentro de las organizaciones muestra, por ejemplo, un alto compromiso con la organización de los empleados, en la confianza de los empleados con la gerencia y en la identificación de la organización.
- c) Construir confianza: la perspectiva dominante en la literatura es que la confianza da como resultado efectos distintivos, como actitudes más positivas, niveles más altos de cooperación y niveles superiores de desempeño (Ibáñez, 2016). Cheney (1999) sugirió que los valores en el lugar de trabajo pueden ser evaluados por el rol que juega la comunicación. Chia (2005) afirmó que la confianza y el compromiso son subproductos de procesos y políticas diseñados para que la relación sea satisfactoria para ambas partes, como una comunicación abierta, apropiada, clara y oportuna (p. 7). La confianza se puede transmitir por medio de una comunicación efectiva a través de la apertura y la preocupación. Se espera que las prácticas de comunicación dentro de una organización tengan una influencia importante en el grado en que los empleados confían en sus gerentes y en el nivel más alto de la organización, así como en su compromiso con la organización.
- d) Motivar a los empleados: la motivación es la influencia o el impulso que hace los colaboradores se desempeñen de una

manera específica y se ha descrito como consistente en energía, dirección y sostenibilidad. También se ha demostrado que la comunicación es una herramienta eficaz para motivar a los empleados involucrados. La motivación está influenciada positiva o negativamente por la experiencia que un empleado tiene dentro de un ambiente de trabajo dado y con los líderes. Cuanto mayor sea el nivel de experiencia emocional, mayor será el nivel de receptividad a un cambio propuesto.

- e) Compromiso de los empleados: los estudios de comunicación encuentran que el compromiso está vinculado a la voz y la capacidad de argumentación de los empleados, conceptos que implican la libertad de expresar sus inquietudes y la capacidad para argumentar los problemas que rodean a estas inquietudes (Urueña, 2018).

La efectividad y el compromiso de los empleados depende en gran medida de su conocimiento y su comprensión de los problemas estratégicos de la empresa. La comunicación debe ser bien administrada para que en cualquier momento durante el proceso de cambio se evite la confusión a través de mensajes claros, precisos y honestos, mediante el uso de una variedad de medios con alta cobertura e impacto. Pascale (1984) asegura que las personas comprometidas con una visión son más importantes que una estrategia bien pensada, ya que aceleran con éxito el proceso de cambio.

Los estilos de comunicación sinceros y efectivos entre los miembros de la organización permiten a los miembros integrar a la organización a través de la internalización de los objetivos y las reglas de la organización por parte de los empleados. Por lo tanto, el compromiso de la persona que trabaja en esta atmósfera aumenta y, a medida que aumenta la satisfacción laboral, el empleado contribuye al aumento del éxito de la organización. Las personas tienden a reportar una mayor satisfacción laboral cuando tienen

la oportunidad de aportar información sobre cómo se toman las decisiones. Los empleados que participan en el proceso de toma de decisiones tienen niveles más altos de satisfacción y compromiso con la organización.

### **1.6. La comunicación efectiva en la organización y su importancia**

Las organizaciones son unidades sociales que se congregan para la producción, formadas por individuos que tienen diferentes puntos de vista y conocimientos para alcanzar un objetivo común. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones no solo se esfuerzan por brindar cooperación dentro de la organización y sentido común para la producción. También están tratando de establecer relaciones con el mundo externo y adaptar las condiciones dinámicas, competitivas e inciertas mediante una estrategia de la información que obtuvieron de su entorno y se transfirieron a los centros de procesamiento de información de la organización.

Las actividades organizativas y administrativas para la adaptación dentro y fuera de la organización, y el intercambio de información requieren un sistema de comunicación eficaz y funcional. En este contexto, la comunicación es un punto vital de las organizaciones; las organizaciones que no puedan crear una comunicación efectiva se tambalearían como una nave sin un novillo. La comunicación efectiva ayuda a las organizaciones a fortalecer a los empleados para alcanzar los objetivos de la organización. Grupos e individuos están conectados a una organización con el fenómeno de la comunicación y la estructura organizativa se constituye a través de la comunicación. La realidad compartida se produce entre los miembros de la organización a través de la comunicación.

La comunicación ayuda a transferir los objetivos y metas a los empleados y grupos dentro de la organización. Por otro lado, la

comunicación permite compartir valores organizativos y creencias entre los empleados. Esta definición hace que la comunicación organizacional sea un concepto dimensional más amplio en lugar del tráfico de información per se. Debe ser transferida de una persona ejecutiva a otra y de un empleado a otro. Cuando las organizaciones se vuelven más grandes y complejas, la comunicación organizacional se vuelve más difícil y la necesidad de calidad de comunicación organizacional aumenta.

Tiene una función de combinación para crear y mantener juntos todo tipo de relaciones entre personas, organizaciones y sociedades. Cuando el proceso de comunicación se realiza de manera efectiva, los empleados entienden los roles y funciones que se esperan de ellos y el objetivo de la organización se entenderá bien. Por lo tanto, la comunicación organizacional permite brindar apoyo en áreas como hacer posible el trabajo en equipo, respaldar el proceso de decisiones y eliminar las barreras entre los departamentos. En la comunicación organizacional, más allá del intercambio de información, es importante que el remitente tenga una atracción para el receptor.

La eficiencia de la organización depende tanto de la comunicación efectiva como de la gestión. Los estilos de comunicación sinceros y efectivos entre los miembros de la organización permiten a los miembros integrar a la organización a través de la internalización de los objetivos y las reglas de la organización por parte de los empleados. Por lo tanto, el compromiso de la persona que trabaja en este ambiente aumenta y, a medida que aumenta la satisfacción laboral, el empleado contribuye al aumento del éxito de la organización (Dragoi, 2018).

La comunicación efectiva en las organizaciones puede simplificar la operación exitosa de la organización. Estudios recientes sobre comunicación muestran que la comunicación tiene una correlación positiva con muchos productos organizativos, como el compromiso organizacional, el desempeño y los comportamientos de ciudadanía organizacional., y

satisfacción laboral. En contraste, el fracaso de la comunicación puede causar estrés, insatisfacción laboral, baja confianza, disminución del compromiso organizacional, intención de despido y ausencia y esto puede afectar negativamente la eficiencia de la organización.

Se sabe que especialmente el estrés elevado que se desencadena por el aumento de la vida moderna en los ejemplos de comunicación antisocial como la crítica, los gritos y el ruido. Las declaraciones de hostilidad y la agresión interpersonal actúan como los rumores iniciales sobre alguien y generan un clima laboral pesado. Este tipo de negaciones surgen de la comunicación no saludable y muestra cómo la comunicación es importante para el éxito de la organización. La comunicación efectiva en la organización también es un gran contribuyente para realizar los planes estratégicos de las organizaciones.

La falta de comunicación que se produce en los grados superiores y la propagación a toda la organización puede causar malentendidos de los empleados. Además de esta barrera de comunicación que interrumpe las actividades de la organización, algunas organizaciones tienen una capacidad limitada para proporcionar la información requerida debido a la falta de dinero y tiempo. Además, la escasez de la formación de las relaciones necesarias entre el recurso y el receptor es otro obstáculo. Se puede establecer un sistema de comunicación efectivo en la organización desarrollando y estableciendo un espíritu de participación entre los empleados. La gestión de recursos humanos fomenta la comunicación ascendente en las organizaciones. Esto significa administración participativa, en otras palabras, esto es instalar una asociación psicológica entre los empleados y la administración (Túñez, 2018).

Las organizaciones deben eliminar las barreras en la comunicación y crear un medio de comunicación eficiente, participativo y transparente. El desarrollo constante de nuevas tecnologías presenta la necesidad de que las organizaciones deben tener una comunicación abierta y correcta. El

grado de comunicación organizacional muestra la oportunidad de información existente de que una persona puede satisfacer su demanda sobre su función laboral y proporcionar información sobre las actividades de la organización. Cuando el empleado hace una relación exitosa o alguien hace una relación exitosa con él, el grado de comunicación definitivamente afecta la percepción de la justicia organizacional ya sea directa o indirecta.

### **1.7. Comunicación interna**

Establecer una buena comunicación permite a los empleados tener alto grado de motivación puesto que sienten la conexión con las otras áreas de la empresa; esto a su vez permite generar un clima laboral útil para trabajar en equipo, y el mismo que genera alta productividad en las personas que la organización abarca.

Es necesario tener en consideración que un buen clima laboral, y una alta motivación a sus colaboradores genera un ambiente de lealtad a la empresa, ya que dichos empleados consiguen tener el sentido de pertenencia hacia la organización, lo cual permite lograr resultados exitosos puesto que las victorias y fracasos de la compañía los sienten suyos.

Las diversas formas de trabajo en equipo permiten que personas de diferentes partes de las organizaciones se comuniquen directamente y, por lo tanto, resuelvan problemas comunes (Costa, 2015).

La estructura organizativa está determinada por el tamaño de la organización y su actividad principal (por ejemplo, la prestación de servicios a personas físicas y jurídicas). La estructura organizativa compleja afecta la complejidad del proceso de comunicación interna. Cada organización debe adoptar ciertos actos, por ejemplo, un libro de reglas que establezcan una estructura organizativa y jerárquica, asegurando el ejercicio de sus

actividades de acuerdo con los objetivos estratégicos y los principios comerciales.

### **1.8. Objetivos de un plan de comunicación**

La buena comunicación en el lugar de trabajo no consiste solo en dar y recibir instrucciones claras. También se trata de construir una cultura empresarial sólida donde todos sean valorados y capacitados para alcanzar su potencial.

Un plan de comunicación interna efectivo en el lugar de trabajo es crucial y puede hacer una gran diferencia para la motivación y productividad de los empleados. Las comunicaciones internas también deben incluir a todos los departamentos de la compañía, ayudando a una empresa a evitar programas duplicados o mensajes diferentes sobre el mismo tema de múltiples departamentos. De esta manera, un sólido programa de comunicaciones internas es esencial para todas las empresas, sin importar el tamaño.

Existen varias razones para implementar una estrategia de comunicación interna, entre estas:

- a) Objetivos claros:** Las comunicaciones internas pueden ayudar a comunicar los objetivos y las prioridades de una empresa para que todos estén en la misma página, lo cual es un motivador para los empleados. Cuando los objetivos son confusos o no se comunican claramente, es difícil averiguar qué trabajo es la prioridad y dónde enfocar su tiempo.
  
- b) Controlar el mensaje:** Todas las compañías tienen un molino de rumores y no se pueden escapar de los chismes de las oficinas, pero

puede controlar la narrativa enviando la información que desea que la gente conozca. Esto le ayuda a evitar rumores que pueden llevar a la insatisfacción o confusión entre los empleados.

- c) Comunicar cambio:** En una época en que el cambio es más la regla que la excepción, las comunicaciones internas son esenciales. Los empleados deben tener una fuente en la que confíen para obtener la información clara que necesitan sobre los cambios, y cómo esos cambios los impactarán.
- d) Comunicación de Crisis:** Si la empresa tiene una situación de emergencia o crisis, las comunicaciones internas deben ser una fuente de información confiable. Los empleados pueden sentirse seguros de que están obteniendo la información más precisa y actualizada sobre cómo les afectará la crisis, así como la dirección sobre lo que pueden hacer o lo que no deben hacer. Además, tener una voz clara durante una crisis es importante para evitar los rumores y aliviar cualquier confusión sobre lo que está sucediendo.
- e) Proporcionar y compartir información precisa y rápida:** Establecer registros de información directa comunicando proactivamente a todos los empleados. De lo contrario, las verdades a medias o información distorsionada crearán problemas; Es más probable que los empleados confíen y crean si la información no se centra solo en el gerente y se constituye varios canales que alimenten la comunicación en toda la empresa.
- f) Proporcionar una sesión de preguntas y respuestas:** Si los empleados saben que pueden hacer preguntas, es más probable que esperen una respuesta antes de difundir los rumores de la oficina.

## **1.9. Clima laboral**

El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización. El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales (Costa, 2015).

Para la mejora del proceso del clima laboral es necesario implementar ciertas consideraciones como por ejemplo las siguientes:

### **a) Fomentar el intercambio, la entrada y el diálogo.**

La comunicación interna no es una calle de un solo sentido. La buena comunicación fluye en ambos sentidos. Tan importante como es dar retroalimentación a los empleados, también es crucial enseñar a los miembros del equipo a dar retroalimentación. La clave de este paso es una cultura abierta y confiable que fomente el diálogo entre equipos e individuos. Cuando los empleados entiendan su rol y expectativas, trabajarán para el éxito.

### **b) Los gerentes deben liderar con el ejemplo.**

¿Un gerente animaría a la gente a quedarse tarde en la oficina para trabajar en un proyecto y luego salir bruscamente a las 5? ¿Hablaría abiertamente sobre las dificultades financieras de su empresa y luego se compraría un nuevo automóvil de lujo? Una de las mejores cosas

que se puede hacer es predicar con el ejemplo, si se desea que los empleados se comuniquen y compartan información abiertamente se debe asegurar de hacer lo mismo

**c) Obtener la participación de los empleados**

Liderar con el ejemplo es un buen comienzo, pero a veces necesitará un poco de esfuerzo adicional para que el empleado se comprometa. Cada año, se desperdician millones de dólares debido a comunicaciones deficientes y malentendidos fácilmente solucionables. Esta es una realidad preocupante para los líderes, pero no es particularmente convincente para los empleados. Para obtener la participación de los empleados, debe mostrar y realmente proporcionarles valor. Por tonto que parezca, debe excitarlos sobre por qué es importante la visibilidad y el intercambio de información. Se necesita mostrar los beneficios que recibirán.

**d) Hacer públicos los objetivos y metas.**

En promedio, aproximadamente la mitad de las empresas no logran comunicar efectivamente las estrategias comerciales a los empleados de una manera en que podrían vivirlas en sus trabajos diarios. Es bastante difícil ejecutar una estrategia de la que no se tiene una imagen completa. Más fácil y más significativo, es publicar objetivos personales, de equipo y de empresa, hacer que sean claros y visibles para todos.

**e) Usar herramientas en línea en lugar de reuniones.**

Los trabajadores de oficina pierden alrededor de 3 o 8 horas a la semana en reuniones improductivas; con una planificación adecuada, se puede hacer que las reuniones sean más eficientes, e incluso con el uso de herramientas digitales se puede optimizar el tiempo en la oficina.

**f) Establecer procesos regulares.**

La comunicación debe ser parte de una rutina diaria o semanal, no solo por una explosión anual de información. La gente quiere actualizaciones granulares en tiempo real. Por lo tanto, se recomienda encarecidamente que la comunicación sea un proceso semanal con reglas definidas.

**g) Entrenar a las personas en el idioma de compartir.**

El hecho de que entiendas tus pensamientos no significa automáticamente que otros tendrán la misma comprensión. La mayoría de las personas están capacitadas para escribir por sí mismas, compartiendo información desde sus perspectivas y no para otros. No obstante, escribir de una manera que sea fácil de entender es una habilidad que se aprende. Tener un entrenador realmente puede ayudar a ayudar en el proceso.

**h) Usar herramientas móviles.**

La mayoría de la gente está acostumbrada. para consumir información sobre la marcha. La tecnología moderna nos ha echado a perder la opción de obtener la respuesta exacta donde sea que estemos. Cada vez más empleados trabajan desde diferentes partes del mundo y, por lo tanto, necesitan información sobre la marcha. Proporcionar herramientas para compartir tareas internas relacionadas con el trabajo en teléfonos y tabletas.

**i) Encueste a sus empleados**

Correr regularmente encuestas de empleados para obtener respuestas a los problemas más urgentes en el momento. Sea consciente de lo que siente y piensa su equipo y no solo concéntrese en los logros y planes. Tener una buena idea de lo que se discute en una taza de café informal y alrededor de la mesa del almuerzo puede proporcionar puntos

de aprendizaje valiosos. Este tipo de información es algo que podría predecir futuras historias de éxito o fracasos miserables.

#### **j) Escuchar**

Todos los pasos anteriores no tienen sentido si no sé escuchar y asimilar la nueva información. Muy a menudo, escuchar es más importante que publicar información. No es suficiente pedir información, es vital poder esperar y escucharla. Al final, tenemos dos orejas y una boca, por lo que deberíamos escuchar más de lo que hablamos.

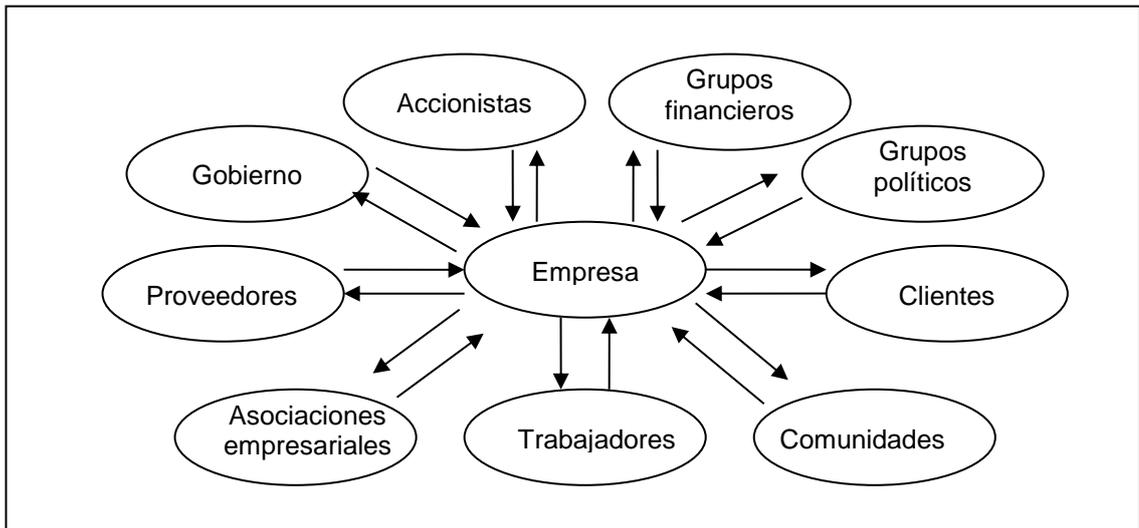
#### **1.10. Stakeholders**

Las organizaciones se ven cada vez más comprometidas a tener y exhibir un comportamiento responsable, no solo en su actividad económica y empresarial, sino también al modo de asumir sus obligaciones con todos los *stakeholders* con los cuales se encuentran vinculadas. Las organizaciones están en proceso o comienzan a vislumbrar la posibilidad de formar parte de la dimensión ética de la cultura empresarial la cual, entre otros aspectos, consiste en el reconocimiento y el respeto de los valores éticos implícitos en su actividad (Aljure, 2016).

El enfoque de los *stakeholders*, contrario al modelo neoclásico de responsabilidad social, posee una visión más amplia de la economía, y analiza la empresa dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades. Parte de suponer que los accionistas no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que existen otros grupos o personas con los que mantiene relación, y que influyen o pueden influir en su buen o mal funcionamiento. Con la teoría de *stakeholders* se especifica y delinea las personas o grupos hacia los cuales se orientará la RSE; con su introducción se ponen nombres

y caras sobre los miembros de la sociedad que son de interés para los negocios, y hacia los cuales deben responder las organizaciones. Esta teoría es una concepción gerencial de estrategia organizacional y ética.

Figura 1. El modelo de los grupos de interés



Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995)

**Tabla 3.** *Stakeholders* y sus intereses

<b>Grupo de interés</b>	<b>Intereses</b>
Organización	Historia de la organización Bases de la industria Estructura de la organización Realización económica Entorno competitivo Misión o propósito Reglas de la organización Sistemas de dirección de los asuntos sociales
Trabajadores	Política general Beneficios Remuneraciones y seguridad en el trabajo Indemnizaciones y recompensas Formación, desarrollo y planes de carrera Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores Fomento de la salud Absentismo y rotación en el trabajo Permisos de ausencia Relaciones con los sindicatos Despidos y desempleo Jubilaciones Equidad en el trabajo y discriminación La mujer en la dirección y en las juntas de la organización Preocupaciones diarias y adaptación a la familia Comunicación con los trabajadores Riesgo profesional y seguridad en el trabajo Trabajadores con jornada incompleta, temporal o contratados

	Otros asuntos del trabajador o de recursos humanos
Accionistas	<p>Políticas generales</p> <p>Comunicación con los accionistas y reclamaciones</p> <p>Dividendos y revalorización de las acciones</p> <p>Defensa de los accionistas</p> <p>Derechos de los accionistas</p> <p>Otros asuntos de los accionistas</p>
Grupos financieros	<p>Liquidez y solvencia de la empresa</p> <p>Rentabilidad a corto y largo plazo</p> <p>Grado de seguridad</p> <p>Generación de tesorería</p>
Clientes	<p>Política general</p> <p>Calidad</p> <p>Comunicación con los clientes</p> <p>Seguridad en los productos</p> <p>Reclamaciones de los clientes</p> <p>Servicios a clientes especiales</p> <p>Otros asuntos de los clientes</p>
Proveedores	<p>Relaciones estables y duraderas</p> <p>Política general</p> <p>Poder relativo</p> <p>Otros asuntos de los proveedores</p>
Gobierno	<p>Cumplimiento con la ley</p> <p>Cumplimiento con el trabajo</p> <p>Cumplimiento con la competencia</p> <p>Exactitud en los datos</p> <p>Implicación en políticas públicas</p>
Comunidad	<p>Seguridad en las operaciones</p> <p>Generación de oportunidades de empleo</p>

	<p>Contribución a la comunidad</p> <p>Actuaciones favorables</p> <p>Sustitución de recursos renovables</p> <p>Inversiones sociales y donaciones</p> <p>Relaciones con la comunidad</p> <p>Salud pública, seguridad y protección</p> <p>Conservación de los materiales y de la energía</p> <p>Valoración medioambiental en los proyectos</p> <p>Otros asuntos medioambientales</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia, basada en Clarkson (1995) y Clarke (1998)

## **2. Capítulo 2: Marco Metodológico**

### **2.1. Enfoque de la investigación**

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Por otro lado, se establece que la investigación en la sociedad del conocimiento tiene como propósito inducir a las personas a la reflexión sobre la importancia y el papel de la investigación en la vida de las sociedades, las organizaciones y las propias personas (Bernal, 2010 p. 126). La investigación tiene una importancia trascendental en el desarrollo del conocimiento, el mismo que debe tener una validez por medio de la aplicación de un método científico, que permita crear las condiciones para que las conclusiones obtenidas estén sustentadas en evidencia y no en suposiciones o aparentes conocimientos. El diseño utilizado en la investigación es el no experimental ya que se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos.

### **2.2. Variables**

- Independiente:
  - o Comunicación interna
- Dependientes:
  - o Clima laboral
  - o Satisfacción del cliente

### **2.3. Universo y Muestra**

El universo está constituido por todos quienes conforman la empresa; en este caso serían 103 personas. La muestra para la empresa estuvo formada por 82 empleados pertenecientes a los departamentos cuadrilla, operarios de planta y administrativo. Para el estudio se tomará como referencia todo el universo mencionado.

## **2.4. Métodos**

### **Cuestionario**

En la investigación social, la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación a los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (Hernández, Fernández, y Baptista, 2016). La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de medición con un protocolo de preguntas, o cuadro de registro, que se administra a la población o a una muestra extensa de ella, donde es característico el anonimato del sujeto.

### **Entrevista**

La entrevista es una técnica de obtención de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma (Hernández, Fernández, y Baptista, 2016). Mediante una entrevista se permite realizar preguntas tanto abiertas como cerradas lo cual maximiza la cantidad de información que se puede tener del entrevistado; de esta manera se da libertad de expresión y se puede tener conocimiento con mayor claridad de los procesos o información que se desea obtener a través de las preguntas realizadas en la misma.

### **Grupo Focal**

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos (Hernández, Fernández, y Baptista, 2016). El objetivo de implementar un grupo focal es poder dar libertad al entrevistado a que exponga sus ideas a un conjunto de personas que palpan la misma realidad que él; esto permite a su vez generar una sensación de comodidad

frente al grupo y poder generar mayor cantidad de temas que podrán lograr un alcance mayor a lo que se pretende investigar.

## **2.5. Información de la empresa**

### **a) Misión**

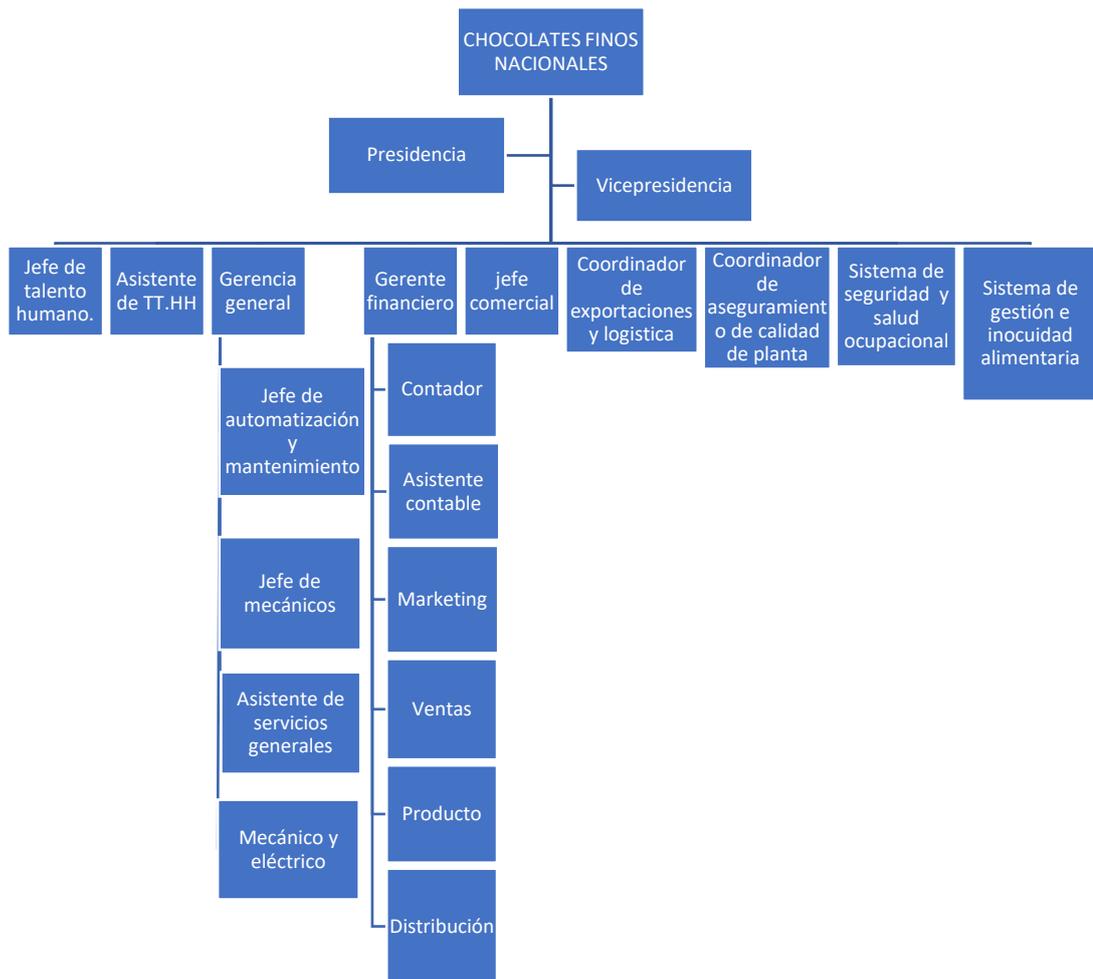
La empresa Cofina S.A es una empresa ecuatoriana dedicada a la manufactura y comercialización de cacao en grano y sus derivados cumpliendo altos estándares de calidad y seguridad alimentaria a través de un trabajo sostenible, socialmente responsable y amigable para asegurar confianza y satisfacción de sus clientes.

### **b) Visión**

El desafío de la empresa es ser fabricantes y comercializadores de chocolates reconocidos internacionalmente, superando las expectativas de sus consumidores en calidad y sabor; fortaleciendo negocios inclusivos con nuestros proveedores e innovando los procesos tecnológicos.

c) **Organigrama**

Figura 2. Organigrama de Cofina S.A.



### 3. Capítulo 3: Análisis e interpretación de resultados

#### 3.1. FODA Cofina S.A.

Tabla 4. FODA

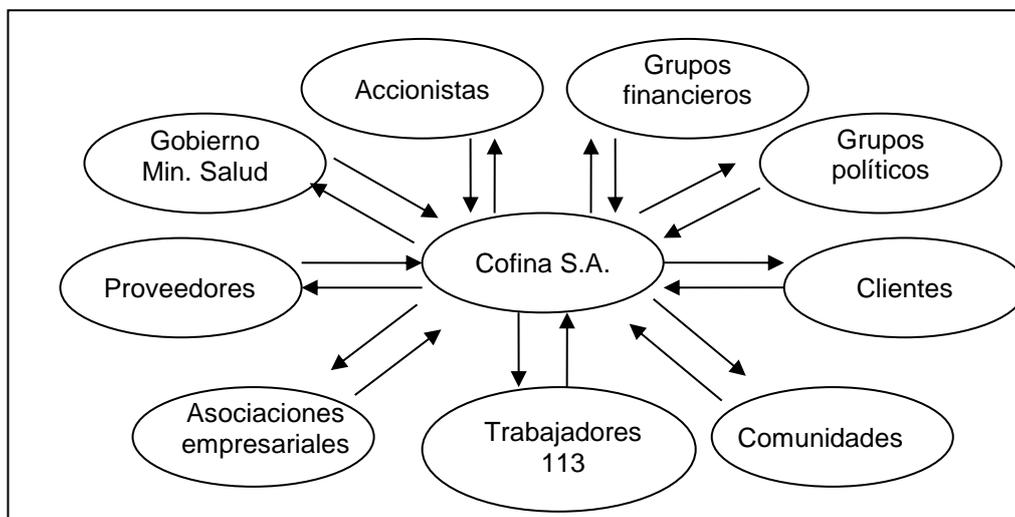
#### Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Manejo de cacao especiales y orgánicos que permiten mejores márgenes de utilidad.	La variación climática actual la cual no permite hacer una programación totalmente confiable de abastecimiento de materia prima.
Planta mejor diseñada y maquinaria moderna.	
Nuevos productos. - la empresa a través de certificaciones y procesos especiales ofrece al mercado una gama de nuevos productos tales como cacao orgánico, cacao orígenes específicos y cacao de tueste bajo por encima del 4,00% de humedad.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Crecimiento del mercado interno ecuatoriano especialmente en el consumo de polvo de cacao.	Creación de impuestos directos al sector.- Impuestos sobre los ingresos, costos, gastos y activos.
Crecimiento de la siembra de cacao en el Ecuador y de la productividad de las plantaciones en comparación.- Se registra un crecimiento sostenido superior al 9,00% en los últimos 10 años.	La llegada de nuevos actores foráneos al mercado nacional.- El ingreso de grandes <i>traders</i> Agroindustrias y Armajaro en el mercado local, puede causar distorsiones en el nivel de precios de compra y venta del cacao debido a la mayor competencia existente.
Ecuador es el cuarto exportador de cacao a nivel mundial, primer exportador de cacao fuera de África, es el único país del mundo que posee cacao con sabor floral, además la cosecha de cacao se da a lo largo del año lo que genera una	Posible recesión económica en China, lo que ya está impactando en la demanda de semielaborados de cacao.- significaría una contracción en la demanda del cacao a nivel mundial, lo que ocasionaría un exceso de oferta

mayor confiabilidad en su producción.	que presionarían los precios a la baja, para poder competir por mercado
---------------------------------------	---

Fuente: Primera Emisión de Obligaciones – Chocolates Finos Nacionales COFINA S.A.

### 3.2. Mapa de Públicos Cofina S.A.



Fuente: Elaboración propia. Figura 3. Mapa de públicos

**Tabla 5. Descripción mapa de públicos**

Grupos financieros	Accionistas	Clientes	Proveedores	Gobierno
Banco pacifico	Green coast	56 países	Los Ríos	La empresa dependerá del abastecimiento de materia prima de sus proveedores
	Zambrano González Ricardo Octavio		Guayas	
			Manabí	
			Esmeraldas	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3. Resultados obtenidos de las encuestas**

Los resultados se van a dividir en tres secciones para su análisis: organización, motivación y comunicación.

Para poder realizar una medición un poco más exacta de los resultados, se utilizará la escala de Likert con cinco valores.

Los cinco valores predeterminados para las encuestas serán los siguientes:

- Siempre
- Casi siempre
- Indeciso
- Casi nunca
- Nunca

Las encuestas se dividirán por secciones las mismas que serán identificadas previo a su listado de preguntas correspondientes.

Cada una de las preguntas contará con su análisis respectivo, gráfico detallado y tabla informativa de los resultados obtenidos en la encuesta.

## Sección 1: Organización

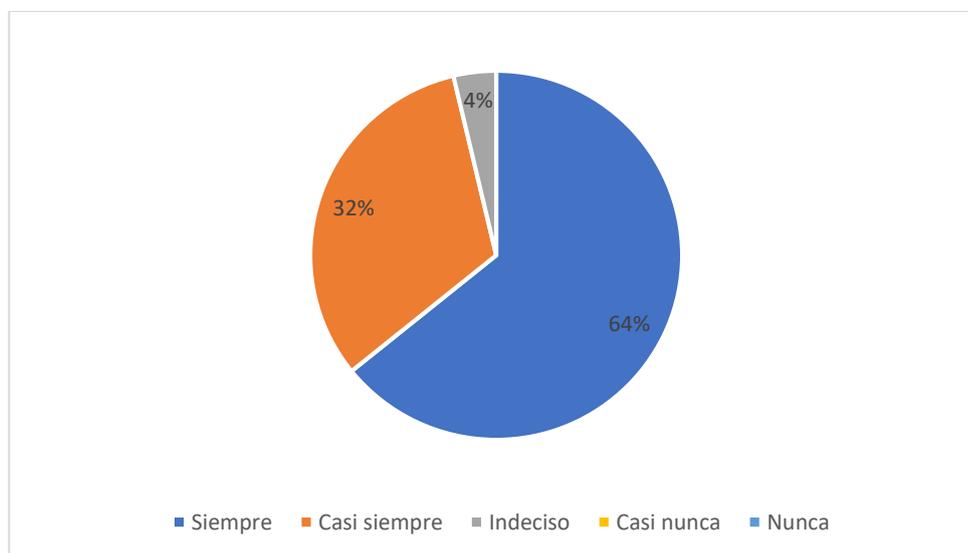
### Pregunta 1: ¿Cuenta con suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?

**Tabla 6:** Opinión sobre la cantidad de tiempo para realizar trabajo habitual.

	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	63	64%
<b>Casi siempre</b>	31	32%
<b>Indeciso</b>	4	4%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 1. Tiempo suficiente para trabajo habitual.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

En el gráfico 1 se permite observar que se tuvo el 64% de los empleados consideran que siempre poseen tiempo suficiente para su trabajo habitual, el 32% indicó que casi siempre y el 4% se mostró indeciso. Este 32% es

realmente preocupante debido a que en una empresa es imperativo que los empleados cuenten con el tiempo necesario para desempeñar sus tareas diarias; este porcentaje a pesar de no llegar a la media igual sigue siendo un valor elevado debido a que corresponde a 31 personas de las 98 encuestadas. Este grupo permitirá determinar el área a la que pertenecen y la definición del motivo por el cual podría estar dando esta novedad.

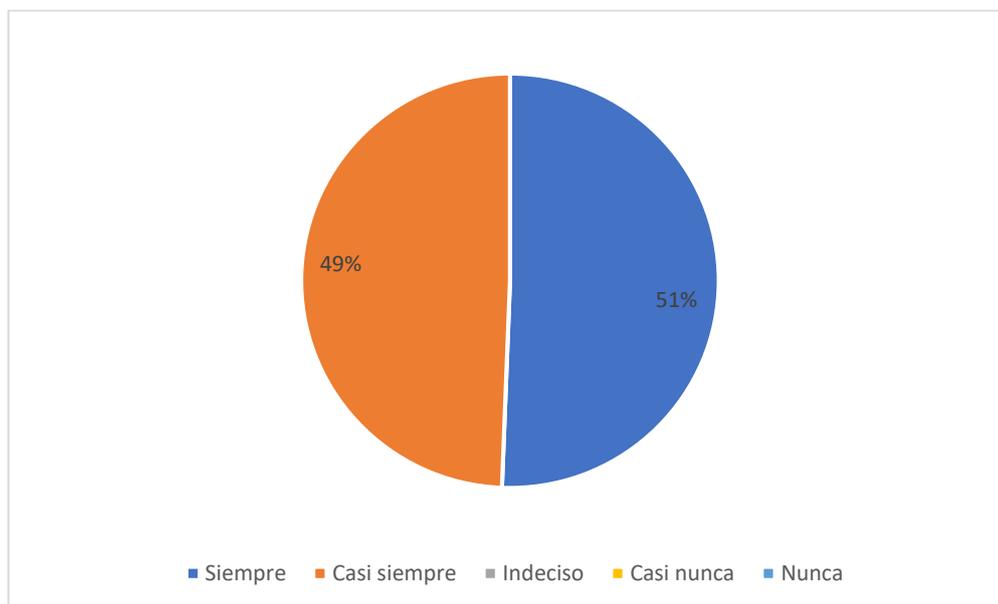
**Pregunta: ¿Considera usted que la gestión del área a la que pertenece se realiza de manera correcta?**

**Tabla 7:** Opinión sobre la gestión del departamento en el cual trabaja el empleado

	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	50	51%
<b>Casi siempre</b>	48	49%
<b>Indeciso</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 2. Relación de la gestión del departamento con las metas.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

En el gráfico 2, se permite apreciar que la encuesta realizada tuvo como resultado que el 51% de los encuestados dijo que siempre consideran que la relación de la gestión del departamento con sus metas es positiva, y el 49% dijo que casi siempre. Se puede denotar en este análisis que el personal está consciente de que el clima organizacional de la empresa debe mejorar. Claramente se evidencia que los procesos, metas y objetivos del departamento no se encuentran claros, lo cual podría este ser un motivo por el cual incluso en la pregunta 1 se genera un nivel de descontento en la eficiencia del tiempo empleado para sus labores.

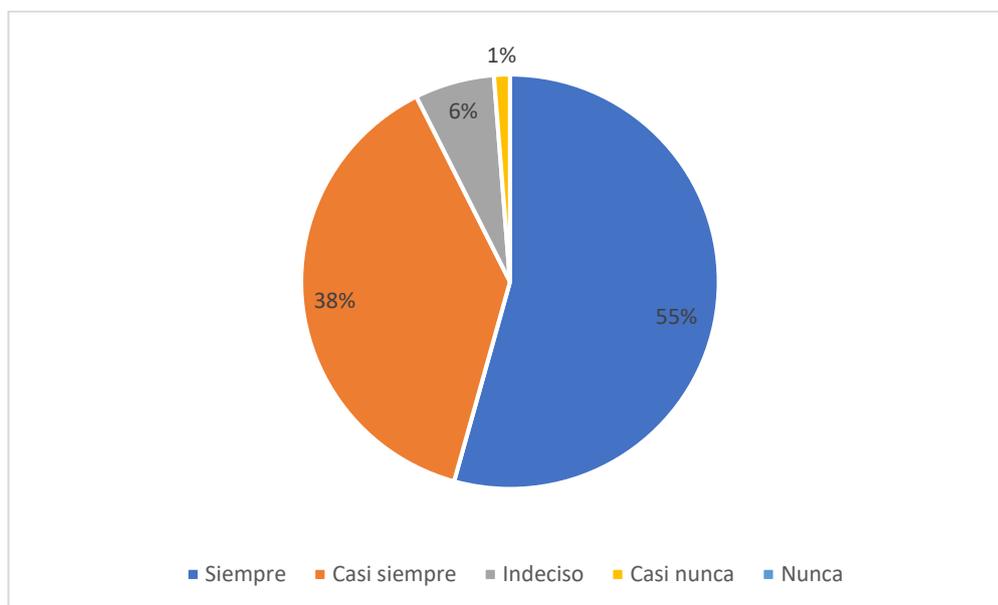
**Pregunta 3: ¿Siente usted que no le alcanza el tiempo para completar su trabajo?**

**Tabla 8:** Opinión sobre el tiempo para procesar y culminar los trabajos

	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	54	55%
<b>Casi siempre</b>	37	38%
<b>Indeciso</b>	6	6%
<b>Casi nunca</b>	1	1%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 3. Tiempo para culminar el trabajo.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

El gráfico 3 permite observar que según la encuesta realizada con base si sienten que no les alcanza el tiempo para completar su trabajo, los encuestados determinaron que el 55% siempre, el 38% casi siempre, el 6% indeciso y el 1% casi nunca. Esta pregunta es realmente la más preocupante hasta el momento, debido a que se refleja un gran problema de establecimiento de funciones y de comunicación interna, debido a que el personal no puede culminar sus funciones en el tiempo establecido. Como se había evidenciado en los resultados de las preguntas anteriores,

es más claro definir que el problema que está viviendo la empresa es más que nada un tema de definición de procesos y objetivos; viendo el porcentaje en el cual se está evidenciando afectación, se podría asumir que son ciertas áreas las que no tienen un correcto levantamiento de procedimientos para sus tareas.

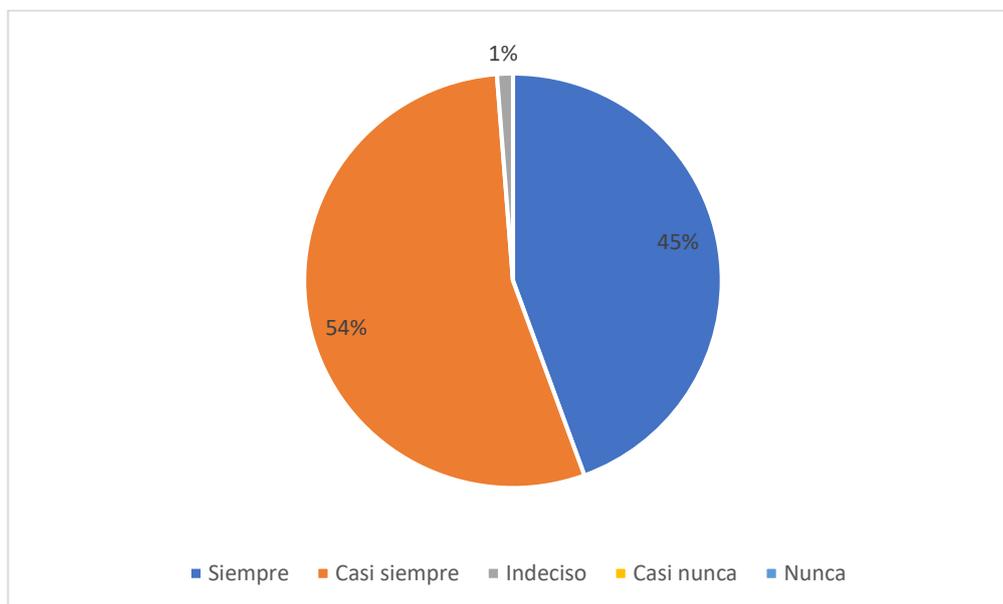
**Pregunta 4: ¿En la organización las funciones están claramente definidas?**

**Tabla 9:** Opinión sobre las funciones y validación si se encuentran definidas dentro de la organización

	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	44	45%
<b>Casi siempre</b>	53	54%
<b>Indeciso</b>	1	1%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

Gráfico 4. Definición de las funciones en la organización



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

En el gráfico 4, se puede observar que el personal considera en un 54% que las funciones de la empresa están claramente definidas; el 45% dijo que siempre; y el 1% se mantuvo indeciso. Esto indica que el personal está en una posición de preocupación respecto a la definición de las funciones, por tanto, no pueden culminar su trabajo a tiempo, ni consideran que las funciones estén claras. Las preguntas dentro de la encuesta han podido definir de una mejor manera e identificar que dentro de la muestra escogida, 98 empleados, expresan una cierta incomodidad sobre las funciones que desempeñan en la empresa.

## Sección 2: Motivación

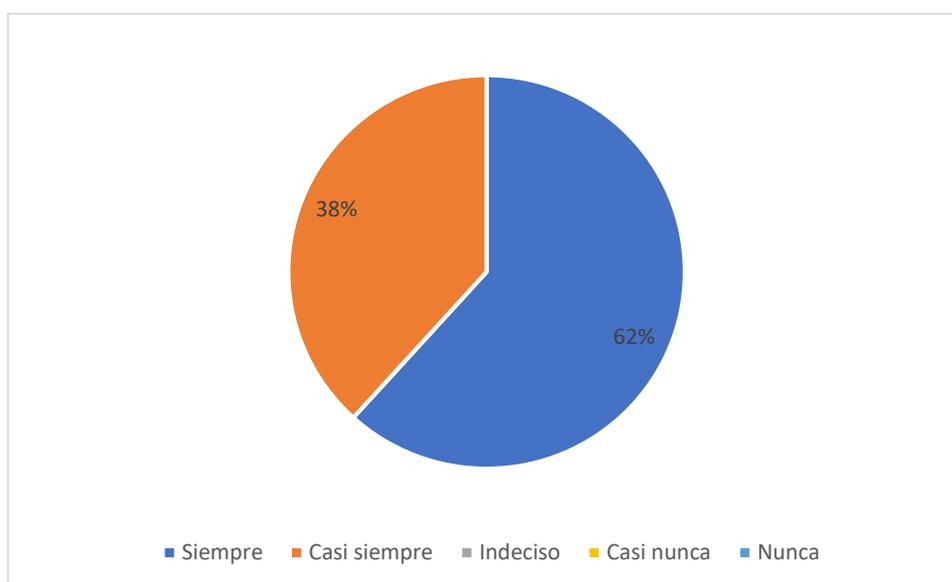
**Pregunta 5: ¿Considera que su salario se encuentra acorde a las labores que usted desempeña?**

**Tabla 10:** Opinión sobre la retribución económica por las labores desempeñadas

	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	61	62%
<b>Casi siempre</b>	37	38%
<b>Indeciso</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 5. Retribución económica.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

El gráfico 5 muestra que la encuesta realizada tuvo como resultado que el 62% sienten que su salario es justo en relación a sus tareas desempeñadas. Se puede inferir que no hay un problema de motivación salarial dentro de la empresa; solo el 38% indica que no se lo considera justo. Muchas de estas respuestas generadas en la pregunta 5, se pueden dar debido a la situación actual del mercado laboral junto con la regularización de salarios que debería darse dentro de la empresa, incluso considerando los cargos nuevos y antiguos dentro de la organización. En esta sección de motivación se puede evidenciar una buena respuesta de parte de los empleados en esta pregunta que es clave.

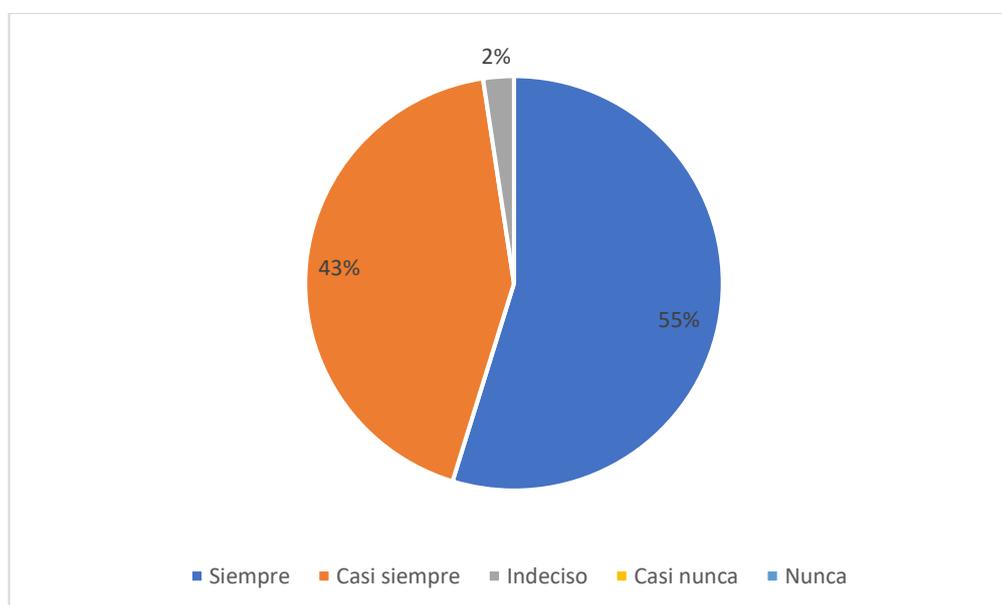
**Pregunta 6: ¿Considera que su salario se encuentra por encima de la media en comparación a otras empresas externas?**

**Tabla 11:** Opinión sobre la remuneración para confirmar si el empleado considera que está por encima de la media

	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	54	55%
<b>Casi siempre</b>	42	43%
<b>Indeciso</b>	2	2%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 6. Remuneración justa.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

En el gráfico 6 se observa que la imagen tiene como resultado que en cuanto a la remuneración del personal se encuentra dentro de la media, a

lo que las personas respondieron que el 55% considera que siempre, el 43% que casi siempre y el 2% indeciso. La mayoría del personal de la empresa considera que su salario está por encima de la media por lo cual se puede asumir que existe satisfacción en esta parte, casi la media indica una respuesta positiva, por lo cual se considera dentro del rango promedio del mercado. Esta pregunta de la sección motivación es parte clave para conocer la satisfacción salarial del empleado, que concluye con una valoración de su esfuerzo y trabajo.

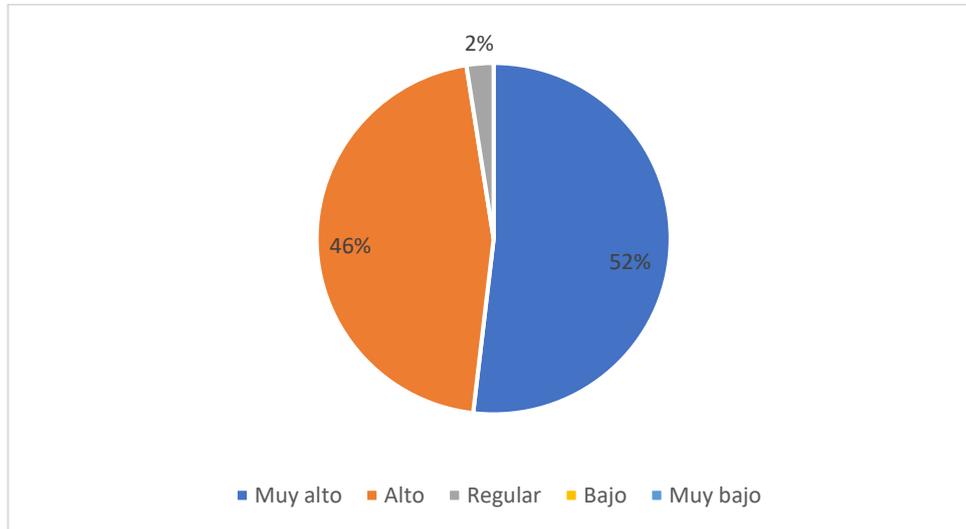
**Pregunta 7: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?**

**Tabla 12:** Opinión sobre la satisfacción por trabajar en la organización

	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy alto</b>	51	52%
<b>Alto</b>	45	46%
<b>Regular</b>	2	2%
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Muy bajo</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

Gráfico 7. Nivel de satisfacción.



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

El gráfico 7 se permite observar que los resultados de la encuesta realizada en base a la satisfacción laboral, tuvo un resultado de que el 52% muy alto, el 46% alto y el 2% regular. Una vez más, se confirma que el problema de la empresa no está vinculado ni a la motivación laboral ni a la satisfacción del personal; tener unos datos estadísticos en el cual casi el 98% de la muestra indique niveles altos de satisfacción, permiten confirmar que el ambiente laboral de la empresa es un ambiente estable y satisfactorio. Las mediciones al momento indican claramente que el problema actual es la comunicación y conocimiento de procesos.

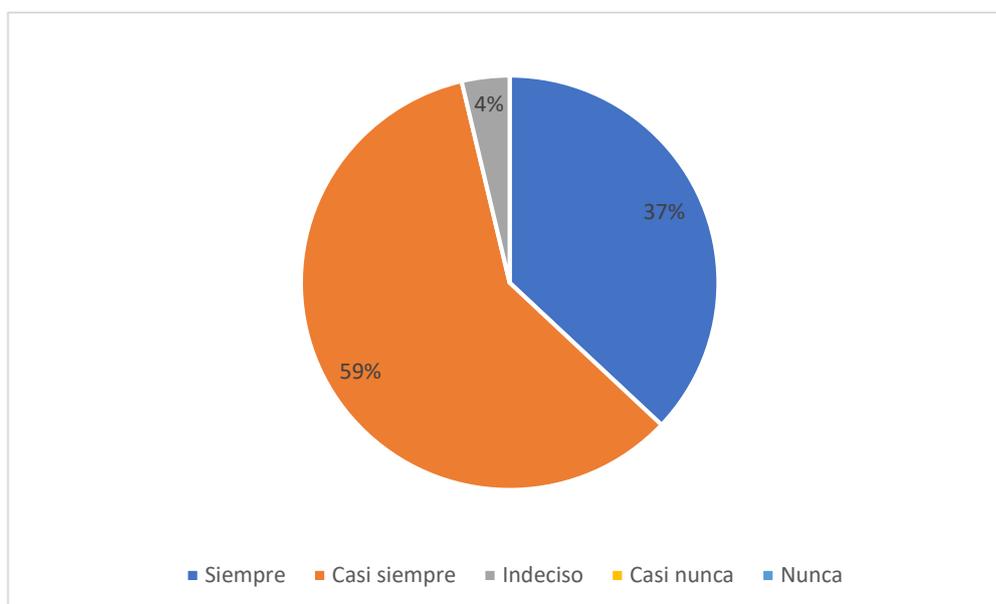
**Pregunta 8:** ¿En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

**Tabla 13:** Opinión sobre la fomentación y desarrollo del trabajo en equipo

	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	36	37%
<b>Casi siempre</b>	58	59%
<b>Indeciso</b>	4	4%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 8. Fomentación de trabajo en quipo*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

En el gráfico 8 se puede observar el resultado obtenido con base a la encuesta realizada en relación con el desarrollo del trabajo en equipo, diciendo que el 59% respondió casi siempre, el 37% siempre y el 4% indeciso. Se debe mejorar los rangos de los valores generados con resultados casi siempre y lograr que los mismos se conviertan en siempre, debido a que la falta de trabajo en equipo en la institución es lo que está limitando la comunicación y conocimiento interno de los procesos y las personas que están involucrados en los mismos. Para mejorar este proceso

es necesario que la organización fomente el desempeño de actividades en grupo para explotar las habilidades del personal, las llamadas *soft skills* que cada personal tenga.

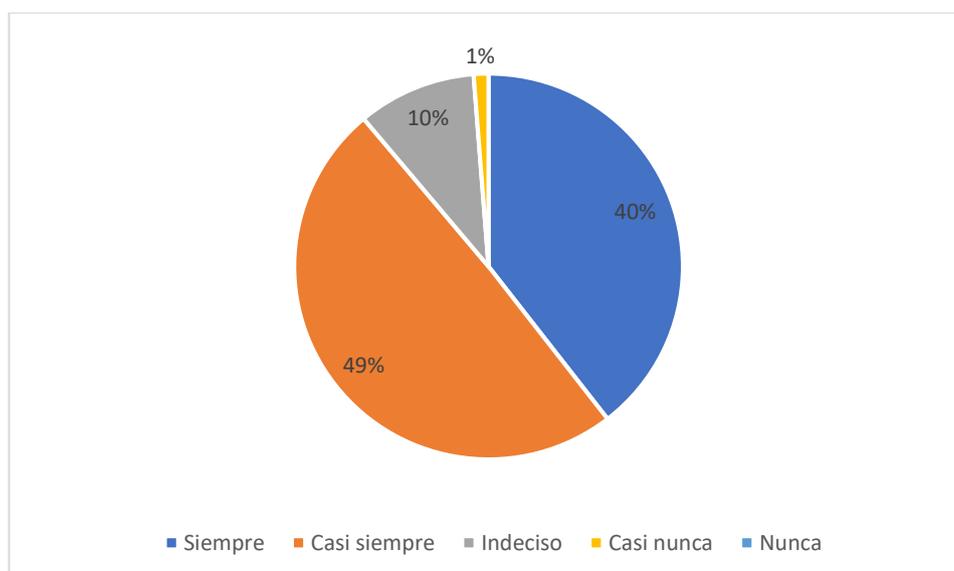
**Pregunta 9: ¿Existe preocupación por las jefaturas, para mantener motivado a su equipo?**

**Tabla 14:** Opinión sobre las jefaturas y su preocupación por mantener elevado el nivel de motivación personal

	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	39	40%
<b>Casi siempre</b>	48	49%
<b>Indeciso</b>	10	10%
<b>Casi nunca</b>	1	1%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 9. Motivación por parte de la dirección.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas

El gráfico 9 muestra el resultado obtenido con base a la encuesta realizada determinando que el 49% del personal, consideran que casi siempre los jefes mantienen elevado el nivel de motivación personal al equipo que poseen asignado, el 40% indicó que siempre, el 10% indeciso y el 1% casi nunca. En esta pregunta se observa un 1% del personal que dicen que nunca los jefes mantienen la motivación. Este resultado debería ser cero, puesto que es la labor de la dirección fomentar la motivación de sus empleados para la eficiencia de las tareas. De la misma forma debería elevarse el proceso de capacitaciones de liderazgo a las jefaturas de manera que puedan tener conocimiento de cómo avanzar en los procesos de motivación al personal que tienen a cargo, más que nada para poder tener un ambiente más armónico del cual ya poseen.

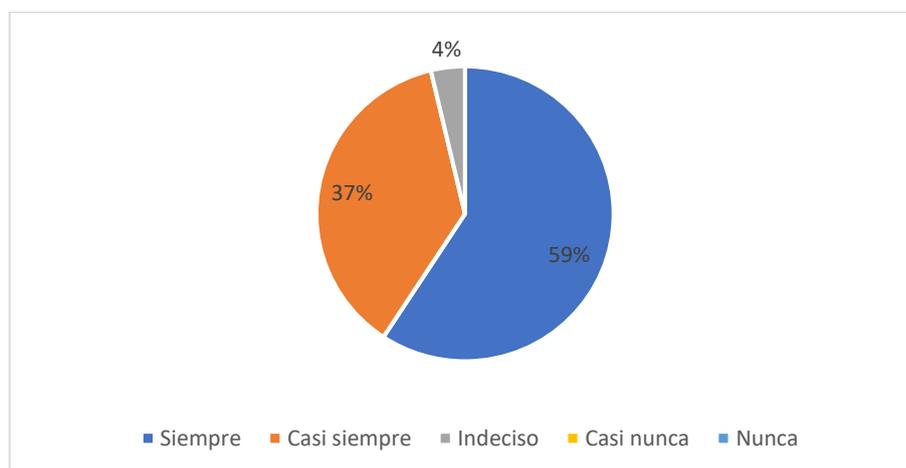
**Pregunta 10: ¿La empresa cuenta con acciones o planes para poder mejorar el trabajo de sus empleados?**

**Tabla 15:** Opinión sobre la organización de planes y acciones para mejoras del trabajo del personal

	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	58	59%
<b>Casi siempre</b>	36	37%
<b>Indeciso</b>	4	4%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 10. Planes y acciones para mejorar el trabajo.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas

El gráfico 10 demuestra que el resultado obtenido de la encuesta realizada en base a si la organización cuenta con planes y acciones para mejorar su trabajo, el 59% del personal respondió que siempre, el 37% casi siempre y el 4% indeciso. Este resultado es bastante satisfactorio para la empresa, dado a que se considera que se cuenta con un nivel estructural altamente desarrollado que permite la correcta realización de los procesos internos. Estos resultados evidencian que la empresa se preocupa por sus empleados y que puedan tener los recursos necesarios para mejorar su trabajo y ayudarlos con los mismos.

Los resultados en estas últimas preguntas permiten conocer al empleado con su jefatura directa y la relación que existe entre ellos, pudiendo evidenciar que permiten y generan una motivación afectiva que da tranquilidad al empleado de estar en la organización.

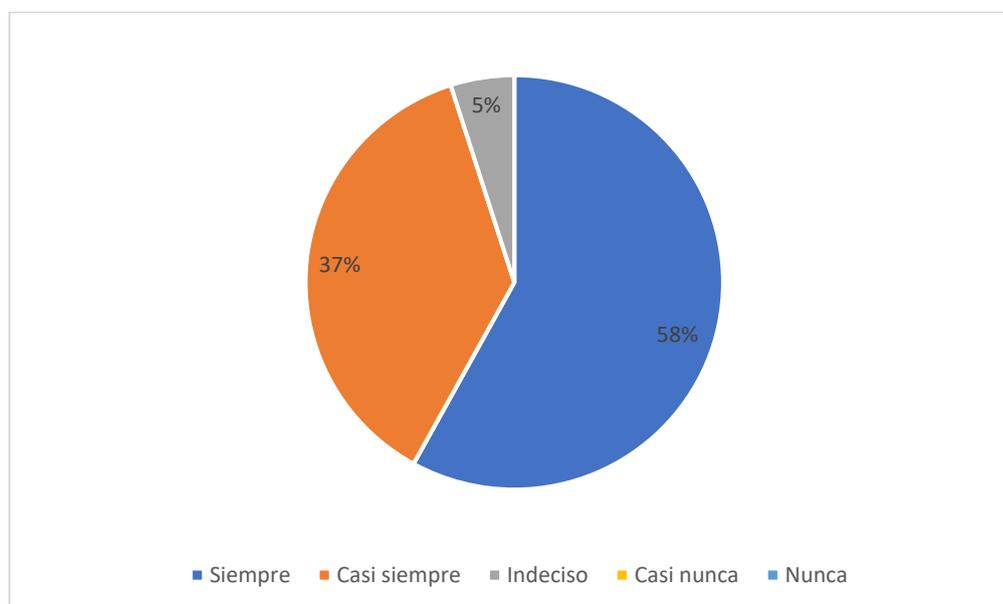
**Pregunta 11: ¿La empresa otorga beneficios a los colaboradores?**

**Tabla 16:** Opinión sobre los beneficios a los trabajadores

	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	57	58%
<b>Casi siempre</b>	36	37%
<b>Indeciso</b>	5	5%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 11. Organización y beneficios a los trabajadores.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas

El gráfico 11 permite observar que la encuesta realizada con base a si la empresa otorga beneficios a los trabajadores, se obtuvo que el 58% afirmó que siempre, el 37% que casi siempre y el 5% se mostró indeciso.

Las organizaciones en la actualidad se enfocan en mejoras continuas en los procesos de beneficios a los empleados ya que esto les permite reconocer a la empresa u organización como un lugar que se preocupa por ellos. Es por este motivo que es necesario que los resultados que dieron con respuesta casi siempre, pasen en su totalidad a un resultado de

siempre, ya que este pequeño porcentaje siente que no cuenta con beneficios que la empresa les esté dando por ser parte de la organización.

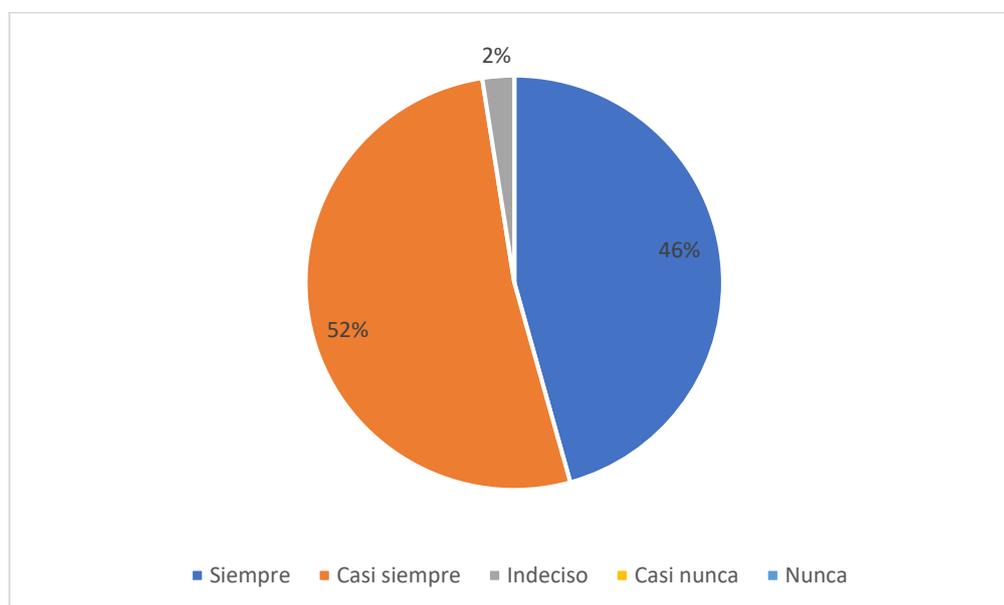
**Pregunta 12: ¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado?**

**Tabla 17:** Opinión sobre las remuneraciones a nivel de los sueldos

	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	45	46%
<b>Casi siempre</b>	51	52%
<b>Indeciso</b>	2	2%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

*Gráfico 12. Remuneraciones al nivel del mercado.*



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas

El gráfico 12 permite observar que con respecto a la encuesta realizada con base a si las remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado, los encuestados determinaron que en un 52% casi siempre,

el 46% siempre y el 2% indeciso. Esto indica una vez más, que los empleados se encuentran satisfechos con su salario. Con respecto al 46% se puede identificar que casi la media indica que su sueldo está en algunos casos acorde al mercado, esto debería ser un proceso a revisar a la interna con Recursos Humanos y las jefaturas inmediatas de cada una de las áreas para poder hacer una evaluación de los salarios, y poder evidenciar posibles novedades que estén generando este porcentaje de resultados, más que nada para tener presente la opinión de los empleados.

### **Sección 3: Comunicación**

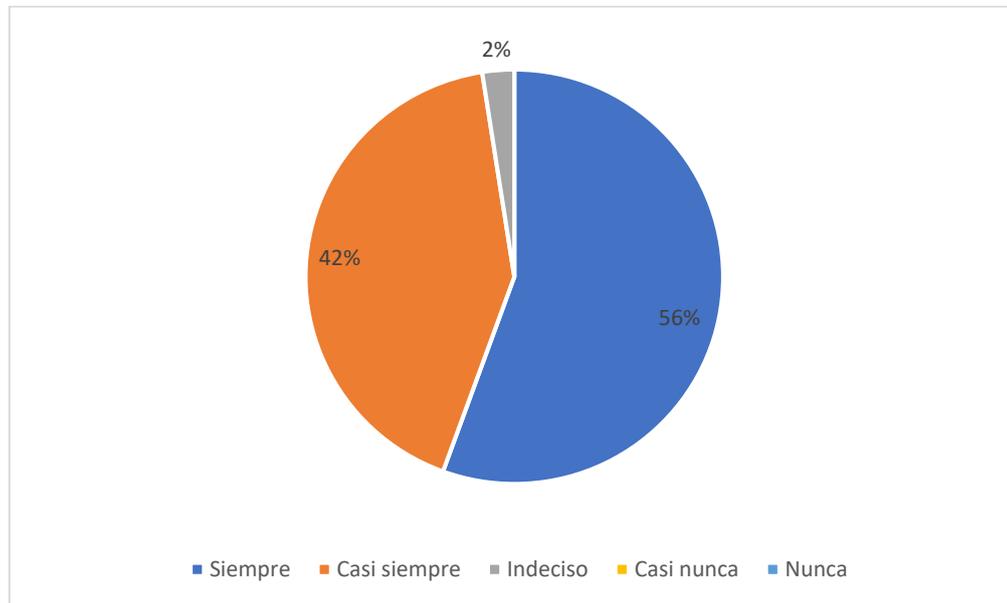
**Pregunta 13: ¿El jefe inmediato del área, posee buena comunicación y escucha con sus colaboradores?**

**Tabla 18:** Opinión sobre la comunicación con el jefe inmediato

	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Siempre</b>	55	56%
<b>Casi siempre</b>	41	42%
<b>Indeciso</b>	2	2%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%

**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas.

Gráfico 13. Actitud del jefe inmediato



**Fuente:** Elaboración propia basada en encuestas

En el gráfico 13, respecto a si el jefe inmediato tiene buena disponibilidad, y comunicación con sus colaboradores, se permite observar que la respuesta que los encuestados escogieron fue que el 56% dijo siempre, el 42% casi siempre y el 2% indeciso. Se concluye de esta manera que la comunicación interna de la empresa debe mejorar, para que los resultados sean en su mayoría siempre, y no casi siempre, de manera que exista mayor eficiencia y productividad en el personal. La encuesta indica que en su mayoría la comunicación entre jefaturas y empleados es constante pero casi la media indica casi siempre, por lo cual es necesario hacer programas de incentivación y comunicación constante semanal del área de trabajo para conocer cómo va avanzando el colaborador con la empresa, más no solamente con las funciones que ejerce dentro de la misma.

### 3.4. Análisis de la entrevista

Se realizó una entrevista al gerente general de la empresa, cuyo objetivo fue determinar su percepción respecto a la comunicación interna dentro de esta.

#### 1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo?

Aquí tenemos un jefe para cada área pues es el que trabaja y mantiene su equipo de trabajo al delegar distintas soluciones y también como recursos humanos siempre damos charlas, capacitaciones que ayuden al trabajo en equipo lo puedan implementar en su área.

#### 2. ¿Cómo se mantiene de alguna manera la motivación en el personal?

La motivación del personal lo damos de manera salarial y también con capacitaciones, charlas, o algún curso, también se lo hace con crecimiento profesional.

#### 3. ¿Por qué vías se comunican las noticias de la empresa?

Lo hacemos por vía mails, tenemos el mail de la institución, también los hacemos por las carteleras y de manera verbal.

Según lo que comentó el entrevistado, se puede observar que en la empresa en la cual se mantiene laborando, existe un ambiente laboral agradable, trabajan en equipo y tienen constantes capacitaciones para un mayor crecimiento laboral cada área mantiene su jefe y su equipo de trabajo el cual debe generar capacitaciones y charlas para las motivaciones en el grupo; las motivaciones dadas al personal se basan de manera salarial y en charlas lo que habría que validar en este aspecto es incentivar más con mañanas o tardes de integración del personal para que ellos desarrollen en un ambiente más informal sus propios *skills*. Muchas empresas u organizaciones optan por los llamados *team building* para fomentar la integración del equipo y medir a cada uno de sus empleados según sus

habilidades blandas o fuertes; este es un gran proceso que debería optar la empresa para llegar a mejor calidad de institución para sus empleados.

### 3.5. Análisis de grupo focal

Se realizó un grupo focal a tres personas de diferentes departamentos de la empresa, para determinar su percepción sobre el funcionamiento de las actividades y de la comunicación.

**Tabla 19: Análisis focal**

Pregunta #1: ¿Considera usted que la gestión del área a la que pertenece se realiza de manera correcta?	
Persona 1:	Yo que manejo este departamento, en cuanto a las metas pienso que siempre porque uno debe de cumplir con los objetivos que se le encomiendan.
Persona 2:	Considero que faltaban muchos detalles para gestionar de mejor manera el departamento.
Persona 3:	Definitivamente, la comunicación interna de la empresa debe mejorar específicamente en las metas encomendadas.
Pregunta #2: ¿Su jefe inmediato tiene una actitud de comunicación y escucha con sus colaboradores?	
Persona 1:	Siempre porque cuando yo me dirijo allá, él siempre está dispuesto a escuchar nuestras opiniones.
Persona 2:	Realmente sí. Mi jefe inmediato tiene siempre apertura a escuchar sugerencias y opiniones.

Persona 3.	Considero que tiene liderazgo y es bueno escuchando a los demás.
Pregunta #3: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción al trabajar en la organización?	
Persona 1:	Bien, estoy de acuerdo en seguir trabajando.
Persona 2:	Me siento satisfecho, sin embargo, me gustaría tener más oportunidades para crecer dentro de la empresa.
Persona 3:	Considero que hasta el momento se ha manejado todo a un nivel muy profesional, por tanto, estoy satisfecho.
Pregunta #4: ¿En su oficina se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo, sí o no, por qué?	
Persona 1:	Siempre porque compartimos funciones entre nosotros, actividades etc. Siempre, somos la agrupación de recursos humanos y a la final no se ve la jerarquía si no se ve que somos un equipo que trabajamos por la mejora de todos nuestros colaboradores de la empresa.
Persona 2:	Considero que es algo que se puede mejorar.
Persona 3:	Sí se fomenta, sin embargo, se debe mejorar la comunicación interna.
Pregunta #5: ¿Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo?	
Persona 1:	Sí existe, pero no al 100%.
Persona 2:	Se comunican las novedades, pero no siempre se toman las decisiones en conjunto.
Persona 3:	Es un aspecto que se debe mejorar del departamento.

En este grupo focal se permite observar que los participantes llegaron a la conclusión que la empresa en donde laboran actualmente tiene constantes trabajos en equipo, pero a pesar de esto existe aún un problema de comunicación y por esto se evidencia en la última pregunta de la encuesta el resultado indicado. Adicionalmente, los jefes de área siempre están a disposición de sus delegados para un mejor rendimiento laboral por lo cual se puede resumir que el ambiente laboral es favorable para el recurso humano que interactúa en el mismo.

El enfoque de mejora deberá ser más en el aspecto de la comunicación y del establecimiento de objetivos, para que cada personal tenga definido su rol e interacción. En el grupo focal se evidenció que todos llegan a la misma conclusión de que existe una falta de comunicación y evidentemente esto genera cierta dificultad para trabajos en equipo; a pesar de que las jefaturas mantienen una cercanía con su equipo, el inconveniente más radica en la comprensión del equipo de trabajo. Es por este motivo que el enfoque de la mejora en la organización debe ir enfocado a los equipos de trabajo que hay en distintas áreas. Lo bueno del grupo focal es que el personal confirma su nivel de satisfacción de trabajo en la empresa, lo que evidencia que la organización piensa en sus colaboradores y genera tranquilidad en los mismos.

## 4. Capítulo 4: Propuesta

### 4.1. Título de la propuesta

Plan de comunicación interna para la empresa Cofina S. A en el año 2019.

### 4.2. Objetivos de la propuesta

- Mejorar los vínculos internos de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Incrementar la productividad en los empleados.

### 4.3. Estrategias para implementar

**Tabla 20: Objetivo Mejorar vínculos internos de la empresa**

Programas y Acciones	Responsables	Indicador
<p><b>Team Building:</b> Programa de Desarrollo entre equipos departamentales, en los cuales en horarios fuera de oficina se realizan actividades deportivas, o dinámicas que permiten la interconexión entre los colaboradores.</p> <p><b>Frecuencia:</b> 2 veces al año</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos Humanos</li><li>- Dirección General</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador de productividad: Tiempo promedio de entrega de trabajos antes del <i>team building</i> vs después del <i>team building</i>.</li><li>- Encuestas para identificar las áreas que ahora conocen los colaboradores Cantidad de personas que antes conocía/Cantidad de personas con las que ahora se relaciona</li><li>- Indicador de conocimiento de procesos Cantidad de procesos que antes conocía/cantidad de procesos que ahora conoce</li></ul>

<p><b>Souvenirs de la empresa:</b> Incentivo para entrega de souvenirs propios de la empresa, a los colaboradores de manera que se sientan más conectados con la misma.</p> <p><b>Frecuencia:</b> 2 veces al año; al inicio del año y a mediados de año. A los nuevos colaboradores deberá entregárseles souvenirs de bienvenida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Dirección General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de satisfacción de los empleados y nuevos ingresos a la empresa.</li> </ul>
<p><b>Integración jornada deportiva:</b> creación de eventos deportivos para los empleados, generando un ambiente de distracción e integración entre áreas.</p> <p><b>Frecuencia:</b> 1 vez al año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Dirección General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas para identificar las áreas que ahora conocen los colaboradores</li> <li style="padding-left: 20px;">Cantidad de personas que antes conocía/Cantidad de personas con las que ahora se relaciona</li> </ul>
<p><b>Eventos especiales:</b> Navidad, fin de año, y demás eventos por motivos de país o ciudad, deberán ser celebrados junto con a los empleados, de manera que puedan crear procesos de pausa activa e interrelacionamiento.</p> <p><b>Frecuencia:</b> Las indicadas e importantes según el calendario de la ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas para identificar las áreas que ahora conocen los colaboradores</li> <li style="padding-left: 20px;">Cantidad de personas que antes conocía/Cantidad de personas con las que ahora se relaciona</li> <li>- Encuesta de satisfacción de ambiente laboral actual vs las encuestas elaboradas el año anterior</li> </ul>

**Tabla 21: Objetivo Mejorar el clima laboral**

<b>Programas y Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicador</b>
<p><b>Campañas de pausa activa:</b> cantidad de veces una vez a la semana.</p> <p><b>Frecuencia:</b> las campañas serán semanales, y la pausa activa serán 15 minutos al día por colaborador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Salud ocupacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador de productividad: Tiempo promedio de entrega de trabajos antes de las campañas vs después de las campañas</li> </ul>
<p>Tener un espacio recreativo y de distracción por ejemplo cafetería, muebles cómodos, estaciones unitarias de pensamiento, libros.</p> <p>Frecuencia: El uso recreativo será una vez al año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección general</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de satisfacción de ambiente laboral actual vs las encuestas elaboradas el año anterior.</li> </ul>

**Tabla 22: Objetivo Incrementar la productividad en los empleados**

<b>Programas y Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicador</b>
<p>Capacitación continua para los trabajadores. Tratar de promover y mejorar los conocimientos dentro de las áreas; así como también mejorar y actualizar a los empleados con los nuevos procesos, que pueden ser tecnológicos de mejora continua de avances en la industria, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia/jefatura de área</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de conductas demostradas por la persona/ para número total de conductas esperadas</li> </ul>
<p>Generar programas de incentivos para reconocimientos de méritos de esta manera se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia de área</li> <li>- Dirección general</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar encuestas de satisfacción considerando el porcentaje de</li> </ul>

incentiva al empleado para continuar con las labores a desempeñar haciéndolo siempre con la mejor calidad; implementar méritos mejora la percepción del empleado con la empresa.		satisfacción generado/ promedio estándar
--	--	---

#### 4.4. Cronograma

Figura 4

Cronograma												
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Team building												
Souvenirs de la empresa												
Integración jornada deportiva												
Eventos especiales												
Campañas de pausa activa	Una vez a la semana	Una vez a la semana	Una vez a la semana	Una vez a la semana	Una vez a la semana	Una vez a la semana	Una vez a la semana	Una vez a la semana	Una vez a la semana			
Creación de un espacio recreativo				Creación de espacio recreativo								
Capacitación												

Fuente: Elaboración propia.

## 4.5. Presupuesto

Tabla 23

Presupuesto			
Detalle	Cantidad de veces al año	Valor unitario	Valor anual
<i>Team building</i>	2	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00
Souvenirs de la empresa	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Integración jornada deportiva	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Eventos especiales	2	\$ 18.000,00	\$ 36.000,00
Campañas de pausa activa	72	\$ 200,00	\$ 14.400,00
Creación de un espacio recreativo	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Capacitación	6	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00
<b>Total presupuesto</b>			<b>\$106.400,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones

Se establecieron las bases teóricas de comunicación interna, demostrando la importancia fundamentada por autores de llevar un plan de comunicación, que conecte todas las áreas de la empresa.

A través de las encuestas, entrevista y grupo focal, se describió el clima laboral de la empresa, y el perfil del público interno, concluyendo que el escenario es positivo, sin embargo, se deben mejorar aspectos como el liderazgo de los directivos y las funciones establecidas.

Por último, se propuso un plan estratégico interno que está compuesto por objetivos realizables a corto y mediano plazo, para fortalecer las formas de

comunicación, competencias y habilidades laborales; dentro del proceso se incluyen eventos de integración, procesos de *team building*, y entrega de reconocimientos que permitan al empleado sentirse parte de la empresa.

Se concluyó que la comunicación interna es necesaria para la empresa para mejorar los vínculos internos de la misma; mejorar el clima laboral, aumentar la motivación y por tanto mejorar la productividad. De esta manera, con el plan de comunicación interna, se busca mejorar la productividad y la motivación laboral dentro de la empresa Cofina S.A., que como resultado pueda fortalecer los vínculos internos de la institución.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa Cofina S.A. adopte este plan para poder ayudar a retener a los empleados en un momento en el que es un desafío mantener a sus mejores trabajadores. Cuando los empleados se actualizan en la empresa y se destacan los éxitos, todos se sienten conectados con los objetivos más grandes de una empresa. El orgullo en su lugar de trabajo y un sentimiento de conexión con un propósito mayor pueden ayudarlo a retener a los mejores empleados de su equipo.

Implementar nuevas formas de conexión entre los empleados, y manejando un correcto accionar estableciendo un esquema de Ganar-Ganar en la empresa permitirá que la misma tenga resultados efectivos y productividad en un gran porcentaje lo que generará a su vez mayores ingresos a la empresa y estabilidad a la misma, debiendo esta retribuir a sus empleados con beneficios que los hagan sentir animados de ser parte de la gran institución a la que pertenecen.

## Bibliografía

- Alard, y Monfort. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. ESIC Editorial.
- Aljure, A. (2016). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad de La Sabana.
- Bordenave, J. (2015). *Planificación y comunicación (Vol. 3)*. Ediciones Ciespal.
- Caballero, L. (2016). *La comunicación pedagógica en los docentes del nuevo plan de formación en Medicina Integral Comunitaria*. Educación Médica Superior, 31(2).
- Campos, R. (2017). *Programa de Licenciatura en Comunicación Social. Diseño de un plan de estudios basado en competencias*. Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación, 4(8).
- Casals, E. (2017). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* Editorial UOC.
- Costa, C., y López, M. (2015). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Editorial UOC.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. . Esic Editorial.
- Deetz N. (2018). *Comunicación interna*.
- Dragoi, A. (2018). *Plan de Comunicación. Un altre món*.
- García-Tizón Sánchez, C. (2017). *Plan de Comunicación UJI Motorsport*.
- Gascón Negre, E. (2018). *Plan de Comunicación para Librería Soriano*.
- González, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Ibáñez, M. (2016). *Manual. Plan de marketing empresarial (UF2392). Certificados de profesionalidad. Gestión de marketing y comunicación (COMM0112)*. EDITORIAL CEP.
- Madroñero, G. (2018). *The stage of Communication Strategy in the planning process of communication and public relations*.
- Marín Aragoza, M. (2017). *Plan de Comunicación para una empresa FASHRAIN*.
- Olalla, A. (2016). *Plan de recursos humanos*. ESIC Editorial.
- Ramón, A. y López, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. ESIC Editorial.
- Romero, C. (2017). *Plan de Comunicación: ¡Apa-Hu! Uniendo Fronteras*.
- Simancas, E. (2017). *Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. El profesional de la información (EPI)*, 26(4), 735-744.
- Túñez, M., Costa, C., y Míguez, M. (2018). *Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1), 921-940.
- Urueña Pérez, M. (2018). *Plan de comunicación interno y externo para "Bunky" (Bachelor's thesis, Quito)*.
- Vivas, A. y Bautista, R. (2017). *Plan estratégico de Comunicación Organizacional. Plan estratégico*.
- Zambrano, G. (2016). *Plan de comunicación externa para el Instituto Fiscal Especial de Ciegos y Sordos de la ciudad de Machala*.

## ANEXOS

### ENCUESTA

1. ¿Cuenta con suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
2. ¿Considera usted que la gestión del área a la que pertenece se realiza de manera correcta?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
3. ¿Siente usted que no le es suficiente el tiempo para completar su trabajo?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
4. ¿En la organización las funciones están claramente definidas?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
5. ¿Considera que su salario se encuentra acorde a las labores que usted desempeña?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca

6. ¿Considera que su salario se encuentra por encima de la media en comparación a otras empresas externas?
  - a. Muy alto
  - b. Alto
  - c. Regular
  - d. Bajo
  - e. Muy bajo
  
7. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
8. ¿En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
9. ¿Existe preocupación por las jefaturas, para mantener motivado a su equipo?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
10. ¿La empresa cuenta con acciones o planes para poder mejorar el trabajo de sus empleados?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
11. ¿La empresa otorga beneficios a los colaboradores?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces

- d. Casi nunca
- e. Nunca

12. ¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

13. ¿El jefe inmediato del área, posee buena comunicación y escucha con sus colaboradores?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Tabla 24: Detalle de la encuesta**

	UNIDADES					PORCENTAJES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Organización</b>										
¿Cuenta con suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?	63	31	4	0	0	64%	32%	4%	0%	0%
¿Considera usted que la gestión del área a la que pertenece se realiza de manera correcta?	50	48	0	0	0	51%	49%	0%	0%	0%
¿Siente usted que no le es suficiente el	54	37	6	1	0	54%	38%	6%	1%	0%

tiempo para completar su trabajo?										
¿En la organización las funciones están claramente definidas?	44	53	1	0	0	45%	54%	1%	0%	0%
<b>Motivación</b>										
¿Considera que su salario se encuentra acorde a las labores que usted desempeña?	61	37	0	0	0	62%	38%	0%	0%	0%
¿Considera que su salario se encuentra por encima de la media en comparación a otras empresas externas?	54	42	2	0	0	55%	43%	2%	0%	0%
¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?	51	45	2	0	0	52%	46%	2%	0%	0%
¿En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?	36	58	4	0	0	37%	59%	4%	0%	0%
¿Existe preocupación por las jefaturas, para mantener	39	48	10	1	0	40%	49%	10%	1%	0%

motivado a su equipo?										
¿La empresa cuenta con acciones o planes para poder mejorar el trabajo de sus empleados?	58	36	4	0	0	59%	37%	4%	0%	0%
¿La empresa otorga beneficios a los colaboradores?	57	36	5	0	0	58%	37%	5%	0%	0%
¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado?	45	51	2	0	0	46%	52%	2%	0%	0%
<b>Comunicación</b>										
¿El jefe inmediato del área, posee buena comunicación y escucha con sus colaboradores?	55	41	2	0	0	56%	42%	2%	0%	0%