División de Posgrado
Trabajo de Titulación

“Plan de comunicación interna para la Escuela de la Marina Mercante Nacional”

Proyecto de Desarrollo que se presenta como opción al título de Magister en Comunicación Estratégica

Autor:
Ing. Ingrid Guerrero Bajaña

Tutor:
Mgs. Verónica Baquerizo

Guayaquil, 2019

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:
"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL", FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUER MIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: **INGRID GUERRERO BAJAÑA** QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 19 de junio de 2019

TUTOR: MARÍA VERÓNICA BAQUERIZO ALAVA

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrada la Mgtr. Verónica Baquerizo Alava, tutor del trabajo de titulación "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ESCUELA DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL" elaborado por INGRID GUERRERO BAJAÑA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Máster en Comunicación Estratégica.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 5%, mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/52605685-373011-753056#DcQxDoAgEATAv1RvzO0dBobvGAtD1FBIQ2n8ufwxb3hGKJuA4GyuolEZdChUolQhYkWC7wij3b1drR89nqHIIpfHJPCbTbGZ0r34= Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Verónica Baquerizo

MARÍA VERÓNICA BAQUERIZO ALAVA
PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	TESIS FINAL INGRID GUERRERO - 17 JUN 2019 (1).pdf (D53981438)
Submitted:	6/19/2019 7:32:00 PM
Submitted By:	vbaquerizo@ecotec.edu.ec
Significance:	5 %

Sources included in the report:

http://www.esmena.edu.ec/pages.php?id=1
https://fbusiness.wordpress.com/2009/01/25/la-importancia-de-la-comunicacion-
http://www.redalyc.org/html/1995/199543036051/
81427828-a05e-4769-a957-32ab423ef734
f8182279-dd11-4173-a3d4-34c382cfd92b

Instances where selected sources appear:

16

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de comunicación interna para la Escuela de la Marina Mercante Nacional, con la finalidad de cumplir más allá de los objetivos organizacionales estableciendo que la imagen de la Institución denote una cultura renovada, el mismo que se debe de dar a conocer de forma participativa e incluyente a todo el personal involucrado en la Institución de manera oportuna y permanente, a través de herramientas y diversas estrategias de comunicación para incentivar el trabajo en equipo en un mejor ambiente laboral y generar el compromiso del personal con los objetivos institucionales. La metodología que se aplicó para la investigación fue de enfoque mixto debido a que se desarrollaron técnicas cuantitativas como la encuesta y cualitativas como la entrevista y el grupo focal, cuya unidad de análisis fueron los 51 funcionarios que laboran en la ESMENA. La conclusión del estudio de campo determinó la necesidad de desarrollar un plan de comunicación porque la problemática se evidenció en conflictos internos que están afectando el desempeño laboral, incumpliendo las planificaciones semestrales y generando un mal ambiente de trabajo. Esta situación en conjunto fue el punto de partida para desarrollar un plan de comunicación basado en seis fases estratégicas que ayuden a generar un compromiso de cambio organizacional, a fin de ser más eficientes en las tareas que cada empleado debe cumplir, socializando la información que es de interés público.

Palabras claves: comunicación estratégica, cultura corporativa, clima laboral, toma de decisiones, plan de comunicación.

Abstract

The objective of this research is to design an internal communication plan for the “Escuela Nacional de Marina Mercante” (ESMENA), with the purpose of fulfilling beyond the organizational objectives establishing that the image of the Institution denotes a renewed culture, the same that is due to make known in a participatory and inclusive manner all the personnel involved in the Institution in a timely and permanent manner, through tools and diverse communication strategies to encourage teamwork in a better work environment and generate the commitment of the staff with the institutional objectives. The methodology used for the research was mixed because of the development of quantitative techniques such as the survey and qualitative ones such as the interview and the focus group, whose analysis unit was the 51 staff working in the ESMENA. The conclusion of the field study determined the need to develop a communication plan because the problem was evidenced in internal problems that are affecting the work performance, not complying with the biannual plans and generating a bad work environment. This situation as a whole was the starting point to develop a communication plan based on six strategic phases that help generate a commitment to organizational change, in order to be more efficient in the tasks that each employee must fulfill, by socializing the information that is of public interest.

Keywords: strategic communication, corporate culture, work climate, decision making, communication plan

Índice de Contenido

Resumen v

Abstract vi

Introducción 1

Planteamiento del problema 3

Formulación del problema 6

Idea a Defender 6

Objetivos de la investigación 6

Objetivo General 6

Objetivos Específicos 6

Justificación 7

Capítulo I. 9

Marco Teórico 9

1.1 La Comunicación Organizacional 9

1.2 Comunicación estratégica 11

1.3 Cultura Organizacional 12

1.4 Clima Organizacional 14

Capítulo II. 18

Marco Metodológico y Análisis de Resultados 18

2.1 Métodos 18

2.2 Tipo de Estudio 19

2.3 Enfoque de la investigación 19
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 19
2.5 Censo y unidades de estudio 20
2.5.1 Censo 20
2.5.2 Unidades de estudio 21
2.6 Resultados de la investigación 22
2.6.1 Resultado de la encuesta 22
2.6.2 Resultado de la entrevista 37
2.6.3 Resultado del Grupo Focal 40
Capítulo III 41
Propuesta 41
3.1 Generalidades de la propuesta 41
3.2 Fase 1. Análisis del Entorno 42
3.2.1 Análisis FODA 42
3.2.2 Matriz de evaluación factores internos – EFI 44
3.2.3 Matriz de evaluación de factores externos – EFE 45
3.2.4 Matriz estratégica FODA 47
3.3 Fase 2. Organización 48
3.3.1 Objetivo del plan de comunicación 48
3.3.2 Público Objetivo 48
3.3.3 Mensaje 48

3.4 Fase 3: Planificación de estrategias y acciones 49

3.5 Fase 4. Presupuesto 50

3.6 Fase 5. Cronograma de actividades 51

3.7 Fase 6. Control y evaluación 52

Conclusiones 53

Recomendaciones 54

Referencias Bibliográficas 55

Anexos 58

Índice de Tablas

Tabla 1. Técnicas e instrumento de recolección de datos 20
Tabla 2. Distribución por género 22
Tabla 3. Antigüedad en la institución 23
Tabla 4. Conoce misión y visión 24
Tabla 5. Ha participado en actividades de comunicación organizacional 25
Tabla 6. Sus ideas son escuchadas 26
Tabla 7. Tipo de canales de comunicación 27
Tabla 8. Calificación del nivel de comunicación interna 28
Tabla 9. Conocimiento del plan de comunicación interna en la ESMENA 29
Tabla 10. Evidencia de problemas de comunicación 30
Tabla 11. Tipo de problemas de comunicación 31
Tabla 12. Afectación de la comunicación en el desempeño laboral 32
Tabla 13. Calificación del clima laboral en la ESMENA 33
Tabla 14. Necesidad de implementar un plan de comunicación 34
Tabla 15. Beneficios que podría traer el plan de comunicación interna 35
Tabla 16. Canales que deberían emplearse en el plan de comunicación 36
Tabla 17. Opiniones relevantes de la aplicación del Focus Group 40
Tabla 18. Matriz EFI 44
Tabla 19. Matriz EFE 45
Tabla 20. *Matriz estratégica FODA – Impacto Cruzado* 47
Tabla 21. Plan de acción 49
Tabla 22. Presupuesto 50
Tabla 23. Cronograma de actividades 51
Tabla 24. Indicadores de gestión del progreso del Plan de Comunicación 52

Índice de Figuras

Figura 1. Distribución por género. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 22

Figura 2. Antigüedad en la institución. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 23

Figura 3. Conoce misión y visión. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 24

Figura 4. Ha participado en actividades de comunicación organizacional. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 25

Figura 5. Sus ideas son escuchadas. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 26

Figura 6. Tipo de canales de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 27

Figura 7. Calificación del nivel de comunicación interna. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 28

Figura 8. Conocimiento del plan de comunicación interna en la ESMENA. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 29

Figura 9. Evidencia de problemas de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 30

Figura 10. Tipo de problemas de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 31

Figura 11. Afectación de la comunicación en el desempeño laboral. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 32

Figura 12. Calificación del clima laboral en la ESMENA. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 33

Figura 13. Necesidad de implementar un plan de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 34
Figura 14. Beneficios que podría traer el plan de comunicación interna. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 35
Figura 15. Canales que deberían emplearse en el plan de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019 36

Introducción

La comunicación organizacional es un proceso mediante el cual una institución difunde un conjunto de mensajes a través de distintos medios, los mismos que van dirigidos a un grupo específico de receptores con el propósito de transmitir diferentes ideas y conceptos, generalmente de interés institucional, por ejemplo: nuevas políticas, nuevos procesos operativos, nuevos integrantes de la compañía, y demás aspectos que son relevantes para el conocimiento colectivo al interior de la entidad.

A través de la comunicación organizacional los directivos son capaces de transmitir un mensaje de diferentes maneras, ya sea a través de sus empleados, a través de sus procesos, o a través de la estructura que posee, los objetivos que persigue, las estrategias formuladas, el estilo de la dirección creada, las decisiones que se toman en diferentes momentos, entre otros aspectos; por lo que cada miembro de la institución se convierte en un potencial agente de comunicación, tanto al interior como al exterior de la organización (Fajardo, 2009). La relevancia de este tema se manifiesta en el hecho de que la comunicación estratégica es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional, debido a que ayuda a concretar acciones comunicativas de la política empresarial.

Cuando una entidad no tiene una buena comunicación suelen presentar ciertas ineficiencias que generan malestar tanto a los clientes interiores (empleados) como a los clientes exteriores (compradores/usuarios), lo que genera un bajo nivel de satisfacción, mal clima laboral y problemas con los clientes. Por lo que es necesario que las empresas hagan énfasis en reforzar la comunicación como un medio por el cual sus empleados pueden estar mejor informados, y así también podrá existir un mejor desempeño en la ejecución del trabajo, haciendo posible una organización más productiva, eficiente y comprometida en lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para efectos de la presente investigación se llevará a cabo un estudio en la Escuela de la Marina Mercante Nacional (ESMENA) de la ciudad de Guayaquil, la cual es una entidad comprometida en brindar un servicio de calidad y excelencia en la formación, entretenimiento y perfeccionamiento del aprendizaje de la gente de mar y personal de buques pesqueros, bajo el cumplimiento de la legislación vigente y los convenios interinstitucionales. Sin embargo, consciente de este compromiso es importante mencionar que dentro de la institución hace falta mejorar la comunicación organizacional, para lo cual es necesario que se formule un plan de comunicación que promueva la proactividad y la eficiencia tanto en los miembros de la institución, como en los procesos de esta entidad, con el fin de mejorar la comunicación interna y así, generar un impacto positivo en el clima laboral. Para lograrlo, el trabajo de investigación se divide en cuatro partes: En el capítulo 1 se describe el problema central de investigación que aqueja a la ESMENA, identificando con claridad sus causas y efectos, de los cuales saldrán los componentes necesarios para el desarrollo de los fundamentos teóricos.

En el capítulo 2 se analizan los fundamentos teóricos relacionados a la comunicación organizacional y a los problemas que ha enfrentado la ESMENA, y sirve de base para la formulación de estrategias de un plan de comunicación que ayude a mejorar la situación dentro de esta institución.

En el capítulo 3 se presenta la metodología aplicada y los resultados de la investigación, según el enfoque de investigación aplicado, en este caso será mixto porque se emplearán herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo. Y finalmente, en el capítulo 4 se describe la propuesta de plan de comunicación que ayudará a mejorar la cultura organizacional de la ESMENA, con la finalidad de promover el trabajo en equipo, mejorar el ambiente laboral y consolidar el compromiso del personal con los objetivos de la institución.

Planteamiento del problema

La Escuela de la Marina Mercante Nacional (ESMENA) es una institución que se dedica a la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal naval, la gente de mar y el personal de pesca, mediante un modelo educativo de entrenamiento y especialización que contribuya a la seguridad en los espacios acuáticos y al desarrollo marítimo nacional (Escuela de la Marina Mercante Nacional , 2019). Durante su vida organizacional se ha convertido en la entidad de la Armada del Ecuador más prestigiosa a nivel nacional, cuyo compromiso es la mejora continua de sus procesos, conforme a los requerimientos de instrucción, avances tecnológicos y académicos

Al ser una entidad de carácter público depende mucho del seguimiento de un conjunto de procesos operativos cuyo fin debería ser el cumplimiento de las metas organizacionales, plasmadas en los cursos de formación que se abren cada semestre para la capacitación del personal naval y la gente de mar; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones la información de los planes semestrales desarrollados por los directivos, no es debidamente comunicado a todos los departamentos, por lo que suelen presentarse inconsistencias en la información, distorsiones y, hasta cierto punto, especulaciones entre los colaboradores, debido a que no tienen un panorama claro de aspectos como: presupuestos, tipos de cursos que se impartirán, personal encargado y demás temas que son relevantes dentro de la planificación de los cursos.

Toda esta situación, en conjunto, no sólo genera malestar entre los trabajadores debido a la falta de comunicación, sino que esta problemática se extiende hasta los usuarios quienes desconocen el tipo de trámite que deben realizar para poder acceder e inscribirse a los cursos que imparte la ESMENA. En ciertas ocasiones, se ha notado que el personal más bien desinforma a los usuarios provocando confusión, quejas y reclamos, debido a que la información entregada fue errónea, tanto en costos, fechas de inicio de los cursos, temarios a tratar, entre otros factores que derivan en un problema de comunicación interna. Por tanto,

existen ciertos inconvenientes laborales porque la institución no suele comunicar correctamente las diferentes decisiones que se toman por parte de los directivos, sino que la información es manejada entre directores y oficiales, y no se socializa a los demás subalternos, trayendo consigo situaciones conflictivas entre las diferentes áreas.

En este sentido, especialistas en comunicación organizacional como Arru (2014) manifiestan que la mayoría de los problemas en las organizaciones se relaciona con "una mala o no planificada gestión de la comunicación interna" (p. 2), de modo que la ausencia de comunicación es el resultado de diversas situaciones que los directivos no han considerado, ya sea por falta de tiempo, falta de análisis o carencia de herramientas de adecuadas para abordar profesionalmente los procesos comunicativos en la institución que tiene a su cargo. Por tanto, debe comprenderse que la comunicación implica compartir información, socializar decisiones y promover la acción participativa de los miembros de una entidad, siendo un elemento clave para construir una cultura corporativa pues, hace que sus miembros puedan ser más proactivos y por ende, más eficientes en la realización de su trabajo.

Bajo este contexto, el problema central de la investigación podría definirse como la falta de un plan de comunicación interna en la ESMENA; el mismo que ha traído consigo una serie de problemas de carácter laboral, entre las cuales se puede mencionar: la falta de compañerismo y trabajo en equipo entre las áreas que conforman a esta entidad, lo que genera un malestar, conflictos y derivan en un mal clima laboral, especialmente porque cada proceso está concatenado y demanda del seguimiento y gestión de departamentos específicos, por lo que al no haber la colaboración pertinente, esto genera atraso y problemas en otras áreas pues, al estar incompleta la documentación de un proceso tan importante como la apertura de cursos de formación, se suele retrasar el trámite y por consecuencia, el curso debe ser reprogramado para otra fecha, o no se asignan debidamente los cupos a los usuarios, lo genera no sólo malestar

entre los colaboradores, sino también en los usuarios, quienes se quejan porque los cambios de fecha les afecta también en su planificación individual.

Este tipo de situaciones son compartidas por autores como Jiménez (2007) que manifiesta que la comunicación empresarial en situaciones de crisis puede presentar alguno de los siguientes conflictos, los mismos que derivan de una mala gestión de la comunicación interna:

- Confusión del personal y dificultades para alinearse con la estrategia de la organización.
- Deficiencias en el trabajo en equipo y falta de espacios de colaboración.
- Falta de compromiso laboral.
- Dificultades para la adaptación a cambios o nuevas condiciones laborales (Rechazo al cambio).
- No se promueve la gestión del conocimiento.
- La toma de decisiones se vuelve compleja.
- Duplicidad de trabajo, desorganización de funciones, sobrecarga laboral.
- Mal clima laboral.

Por su parte, Formanchuk (2015) manifiesta que el "60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación" y en su experiencia como presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, considera que esto debe a que las deficiencias en materia de comunicación son consecuencia de un mal liderazgo, por lo que al haber una menor comunicación hay más posibilidad a distorsionar la información y una entidad es más propensa a cometer errores; por el contrato, a mayor comunicación existe una mayor claridad de la información y esto da garantías para cumplir los objetivos organizacionales. De ahí que la promoción de la comunicación interna es un factor clave para generar, afianzar y proyectar cambios en la cultura corporativa pues, el correcto manejo de la comunicación hace que la

información sea útil para conseguir los resultados que esperan los directivos en favor de un trabajo más eficiente, y un clima laboral comprometido con el trabajo en equipo.

Es por ello que en esta investigación se propone el diseño de un plan de comunicación interna para la ESMENA, con el propósito de corregir esta problemática a tiempo, y revertir los efectos negativos que están aquejando tanto a los empleados como a los usuarios, y que en el futuro podrían traer consecuencias como una mala reputación organizacional. Bajo este contexto, es importante comprender el rol que tienen los planes de comunicación dentro de esta entidad, y los elementos claves que debe abordar para que sea promueva un proceso de comunicación eficiente en pro del bienestar colectivo.

Formulación del problema

¿Cómo contribuye un plan de comunicación interna en el clima laboral y la toma de decisiones de la ESMENA?

Idea a Defender

El desarrollo de un plan de comunicación interna para la Escuela de la Marina Mercante Nacional fomenta el mejoramiento del clima laboral y la toma de decisiones de los directivos.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna para la Escuela de la Marina Mercante Nacional.

Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos que intervienen dentro de los procesos de comunicación organizacional.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos de comunicación que mantiene de la Escuela de la Marina Mercante Nacional y su impacto en el clima laboral.

- Determinar los componentes claves que debe incluir el plan de comunicación en favor del cumplimiento de los objetivos institucionales de la Escuela de la Marina Mercante Nacional.

Justificación

El desarrollo de la presente investigación es importante porque la realización de un plan de comunicación interna para la ESMENA busca el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, al mismo tiempo que promueve una cultura corporativa renovada y mejorando su imagen institucional, fundamentada en el compromiso de los directivos en socializar la información de interés colectiva, para promover el trabajo en equipo en los empleados, y así lograr un mejoramiento del clima laboral, donde se disponga de información clara y precisa que permita realizar una planificación eficiente, evitando así la duplicidad de funciones y tareas que hoy en día, aquejan a esta institución.

Bajo este contexto, es importante dejar en claro que la comunicación está inmersa en todos los niveles de la institución; es decir, desde los altos mandos hasta los rangos subordinados en la organización, quienes son los difusores de una buena parte de la información y comunicación, motivo por el cual se a través del diseño de un plan de comunicación interna para la ESMENA se garantice el fortalecimiento de las relaciones laborales, académicas y sociales que se manifiestan dentro del entorno institucional. La información se canalizará de la mejor manera creando diferentes herramientas y estrategias de comunicación con el público interno de la organización con el objetivo de incrementar el trabajo en equipo con un mejor ambiente laboral e incentivar el compromiso del personal con los objetivos institucionales.

Desde el punto de vista teórico autores como Paladines, Yaguache y Altamirano (2015) consideran que “se debe esclarecer la función que cumple la comunicación estratégica, discerniendo la identidad a través de la comunicación interna y transformando los rasgos de esta para que sean comunicados a los públicos externos” (p. 4). Mientras que, Apolo, Murillo

y García (2014) argumentan que el plan de comunicación “debe contar con estrategias y herramientas necesarias para generar un alto impacto en los colaboradores internos de la organización, desarrollando planes comunicaciones que lleguen a los trabajadores de manera objetiva y didáctica para el bienestar institucional” (p.3). En este sentido, tomando las dos perspectivas, se puede notar que la comunicación estratégica tiene impactos tanto para los empleados como para los clientes, pero que, el primer paso es lograr que el plan de comunicación fomente una integración interna, en donde cada colaborador conozca de forma práctica y sencilla su rol dentro de la organización, para que pueda realizar su trabajo de forma sistemática y, entonces, su impacto se verá reflejado en el cliente pues, éste podrá recibir información precisa, clara y satisfacer su necesidad; lo que promueve un mayor nivel de satisfacción de los clientes. Por ello, la importante del plan de comunicación para la ESMENA es vital para corregir los problemas antes mencionados y rescatar el prestigio institucional que ha mantenido a lo largo de su trayectoria como ente de formación, capacitación, entrenamiento y perfección del personal naval y la gente de mar.

Capítulo I.

Marco Teórico

Dentro de este capítulo se abordarán temas relevantes para sustentar teóricamente los elementos que debe integrar el plan de comunicación interna a desarrollarse para la ESMENA, por ello, se analizarán los puntos de vistas de varios autores recogiendo información en bibliotecas virtuales, repositorios, revistas científicas y publicaciones académicas que ayuden a comprender mejor el rol de la comunicación estratégica dentro de la organización.

1.1 La Comunicación Organizacional

Abordado por diversos autores, la comunicación organizacional se define como la capacidad que tienen los miembros de una entidad para difundir un mensaje de diversas formas, ya sea a través de sus empleados, procesos, estructura, objetivos, estrategias, dirección, decisiones y demás aspectos que son de interés de la organización. De esta forma, cada integrante se convierte en un agente relevante para el proceso de comunicación corporativa tanto a nivel interno como a nivel externo. Fajardo (2009) explica que para que se logre una comunicación corporativa idónea, es importante contemplar los siguientes pasos:

- Planificar la estrategia de comunicación que desea llevarse al interior de la organización.
- Utilizar herramientas multimedia.
- Informar a tiempo sobre situaciones críticas.
- Involucrar a todos los miembros en los procesos de comunicación.
- Analizar errores para corregirlos de forma oportuna.

Es así como la comunicación organizacional sigue un proceso que es necesario para crear un mensaje eficaz entre emisores y receptores. Según Polo (2014) hay al menos cinco funciones básicas que se relacionan con la comunicación corporativa:

1) Identificar los elementos claves de la comunicación en la organización.

2) Gestionar los recursos inmersos en los procesos de comunicación.
3) Verificar que los canales y procesos de comunicación funcionen correctamente.
4) Priorizar los objetivos que son de interés de toda la organización.
5) Monitorear el impacto que tienen los procesos de comunicación tanto al interior como al exterior de la organización.

En este sentido, se hace indispensable que una empresa establezca canales de comunicación que permitan crear un vínculo entre los miembros que integran la organización, según su naturaleza, estructura, tamaño y objetivos empresariales, ya que los resultados de su actividad dependerán en gran medida de la forma en que fueron abordada sus prácticas comunicativas.

Por otra parte, Paladines, Yaguache y Altamirano (2015) manifiestan que la comunicación organizacional puede ser estratégica si involucra aspectos ligados a difundir la identidad corporativa o cultura de la organización mediante el uso de canales de comunicación; y a su vez, si logra transformar estos rasgos de identidad en señales que proyecten una buena reputación o prestigio hacia los públicos externos. Bajo este contexto, los canales de comunicación que se desarrollan en una empresa son vitales para la creación de estos vínculos y llevar la comunicación organizacional a otro nivel, convirtiéndose en una comunicación estratégica.

1.2 Comunicación estratégica

Como se ha manifestado, la comunicación se ha convertido en un campo multidisciplinario porque abarca a todo tipo de ramas, es decir, no está restringida para una disciplina en particular, sino que es aplicable para todo contexto desde tiempos inmemorables. A pesar de esto, la comunicación se convierte en un factor activo en la búsqueda de nuevos enfoques que son analizados desde diversas perspectivas, como el caso del pensamiento estratégico, dando origen a lo que se conoce como comunicación estratégica. Al hacer referencia al pensamiento estratégico, Meyer (2009) manifiesta que se trata de enfatizar dos elementos claves que la caracterizan: la previsión y la toma de decisiones.

La previsión se considera una postura que define aspectos del futuro en el presente, tal manera que pueda hacerse una proyección de lo que podría ocurrir en caso de realizar o no alguna acción; es decir, trata de minimizar las incertidumbres a través de planes, presupuestos, entre otros aspectos que garanticen la adaptación y supervivencia organizacional. Mientras que, la toma de decisiones se constituye por una sucesión de acuerdos consolidados y debidamente sustentados; por tanto, tiene que ver como el conjunto de acciones previas que le permiten al director de una organización, tomar medidas que corrijan el curso de una problemática o mejoren la ejecución de algún proceso con miras a alcanzar la eficiencia.

Sin embargo, una organización no puede improvisar sus mecanismos de interacción, ya que sus acciones comunicativas deben estar planificadas de forma estratégica para que exista una coherencia entre los objetivos empresariales y la proyección de la imagen institucional. Bajo este contexto, el rol que desempeña el responsable del área de comunicación en las organizaciones ha presentado varios cambios de gran importancia durante los últimos años, ya que anteriormente se daba mayor énfasis a las relaciones con los medios de comunicación y actualmente, la persona que se encarga de gestionar la comunicación cubre un área estratégica y por ende con un mayor nivel de complejidad (Castillo, 2010). Conforme a lo expresado con

este autor, es importante que se responda a los requerimientos de los públicos externos, satisfaciéndolos y atendiendo los retos comunicativos que implica, no necesariamente que se ejecuten sobre acciones diseñadas por otros, sino que esto también involucre a los responsables de la comunicación. Para que esto se logre, se debe contar con el apoyo de un profesional interdisciplinario que gestione las múltiples facetas que intervienen en los procesos comunicativos, es así como Pérez (2013) indica que hay tres enfoques que deben considerarse dentro del plan de comunicación:

- Planeamiento estratégico: necesario para tomar decisiones sobre los cambios que se requieren dentro de una organización, así como los recursos que deben disponerse para su ejecución; esto es a través de políticas internas, como en estrategias que ayudan a conseguir los objetivos organizacionales. Es pocas palabras, involucra acciones que transforman la dirección de la empresa.
- Planeamiento de control: es la fase donde se trata de asegurar que los recursos son empleados eficientemente y sirven para cumplir los objetivos trazados por la alta dirección. Por tanto, la gerencia está consciente de que el planeamiento va conforme al marco establecido y es equivalente al control de funcionamiento.
- Planteamiento técnico: similar al planeamiento anterior, con la diferencia que analiza a través de indicadores la entrada y salida eficiente de recursos necesarios para el cumplimiento de las metas empresariales. Por ejemplo, la elaboración de presupuestos en el área contable o financiera, y los indicadores para medir la rentabilidad y liquidez de una entidad.

1.3 Cultura Organizacional

La cultura corporativa o también conocida como la cultura organizacional se establece por el conjunto de hábitos, comportamientos, costumbres y forma de actuar que se generan entre

los miembros de una organización, como característica que los identifica como un grupo social, y que son producto de las diversas interacciones que ocurren en el día a día; se convierte entonces, en la fuente que une a la organización y que se manifiesta como resultado de las relaciones, regulaciones y comportamientos internos, donde se preserva también, la autonomía del sistema y garantiza la continuidad del grupo (Fuentes, 2012). En términos más simples, la cultura organizacional es la personalidad que proyecta una entidad ante su público externo, pero también entre los trabajadores.

Por este motivo, la cultura corporativa recoge diversos aspectos que son relativos a su historia, a su ética y filosofía de trabajo, pero que también se mezcla con las conductas cotidianas, las creencias, los valores y las normas (políticas) que son establecidas por la alta dirección, debido a que son asumidas como "formas correctas de hacer y actual en la entidad" (De Casas, Iguacel, & Scalabroni, 2014). Sin embargo, lo más importante de este concepto, es que a través de la cultura corporativa se puede obtener indicios de la forma en que la organización se lleva, por así decirlo, ya que esto involucra un nuevo concepto que se conoce como clima organizacional.

Entonces, debido a que ejerce una influencia significativa en la cultura de la entidad, este es capaz de abordar todo tipo de conductas en general, las cuales son compartidas por los miembros de una organización, y que pueden contribuir en el cumplimiento de lo objetivos organizacionales (Llanos, 2016). Es decir, si la cultura organizacional es ordenada, se podría deducir que existe un buen clima laboral, mientras que si es desordenada, posiblemente dentro del contexto laboral no haya una buena relación entre sus miembros y, por ende, deficiencias en los procesos comunicativos.

Por ese motivo, la cultura organizacional debe ser fuerte, a tal punto que integre y esté por encima de la cultura de quienes conforman a la entidad, para que más bien, sean ellos quienes integren las características de la entidad a su propia cultura, y no viceversa; ya que esto es lo

que percibirá el cliente al momento adquirir un bien o servicio, es decir, ese prestigio o buena reputación que se percibe desde el entorno externo y que contribuye a mejorar el posicionamiento de los grupos de interés. Por ello, Llanos (2016) enfatiza en que “las organizaciones deben centrar su atención en desarrollar una fuerte cultura organizacional que integre las características de cada región, para que exista una buena acogida de los productos y servicios que ofrece la entidad” (p. 8).

El enfoque de Llanos es interesante porque combina el comportamiento de la organización con un aspecto que puede tener su influencia en el ámbito externo, y esto se puede convertir en un aliado para facilitar la venta de un producto o servicio, a través de la buena imagen que proyecte. Es decir, una empresa que inspira respeto y confianza es posible que se posicione más rápido que una entidad que no tenga claro sus objetivos; razón por la cual la cultura organizacional podría convertirse también en una ventaja competitiva para ciertos sectores.

1.4 Clima Organizacional

Se entiende como clima organizacional por el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (Ramos, 2012). El ambiente donde una persona desempeña su trabajo a diario, el trato que un jefe puede tener con su personal, la relación entre las personas de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide

directamente en el desempeño de la organización. El clima organizacional tiene las siguientes funciones:

1. **Vinculación:** Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
3. **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
4. **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
5. **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
6. **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
7. **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
8. **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

9. **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
10. **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
11. **Selección basada en capacidad y desempeño**: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
12. **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar (Rodríguez, 2014).

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en ultimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe

ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima (Varela, 1991).

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización.

Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Capítulo II.

Marco Metodológico y Análisis de Resultados

2.1 Métodos

La metodología que se aplicó para la presente investigación se fundamentó en el diseño no experimental, debido a que las variables objeto de estudio no fueron alteradas por la investigadora, sino que se expusieron los resultados tal cual como se presentan en su entorno natural. Es decir, la información recolectada, procesada y analizada se describió tal cual como se desarrollaba en la ESMENA, evaluando la interacción que tiene el personal encargado de la planificación de los cursos, personal de capacitación, personal financiero, personal de atención al cliente, y los encargados de la comunicación interna.

De esta forma, los métodos empleados fueron de carácter inductivo – deductivo. Según Abreu (2014) el método inductivo se caracteriza por "la obtención de conclusiones generales a partir de premisas particulares" (p.4); es decir, para llegar a una interpretación general primero se realiza la observación de cada una de las partes o variables que conforman el contexto de estudio. Por ejemplo, al momento de aplicarlo en la ESMENA, se aplicó el método inductivo cuando se hizo cada una de las preguntas o temas que ayuden a comprender la forma en que se desarrolla la comunicación organizacional, aspectos como: calidad de información, tipo de problemas que se han suscitado, ambiente laboral, entre otras variables inmersas en el estudio.

Mientras que el método deductivo se relaciona con la búsqueda implícita de la conclusión dentro de las premisas investigadas (Abreu, 2014); es decir, la conclusión general es una consecuencia necesaria de las variables investigadas, y por consiguiente son verdaderas y tienen un fundamento. En este caso, el razonamiento deductivo se aplicó después de haber recabado la información al personal de la ESMENA, y se emitió un criterio sobre el motivo por el cual se manifiestan los problemas de comunicación, y también se obtuvo un indicio de la posible solución que podría aplicarse para el plan de comunicación interna para esta institución.

2.2 Tipo de Estudio

Debido a que sí existen diversas fuentes de información tanto primarias como secundarias para la recolección y análisis de datos, se consideró que el tipo de estudio más apropiado fue el descriptivo. De acuerdo con Arias (2012) la investigación descriptiva se basa en "la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 24). Por tanto, este tipo de estudio se empleó al momento de presentar los resultados de la investigación, para lo cual se utilizaron tablas o gráficos estadísticos que faciliten su interpretación.

2.3 Enfoque de la investigación

Guardando relación con el tipo de estudio, se pudo determinar que para esta investigación el enfoque empleado fue mixto, ya que por una parte se emplearon herramientas cuantitativas como la encuesta, en donde la recolección de datos y posterior procesamiento de la información derivó en la medición o cuantificación de una o más características del grupo, de forma autónoma o independiente (Dzul, 2010).

Mientras que, también se emplearon herramientas cualitativas como el caso de la entrevista y grupos focales, donde no se aplica una medición numérica de los datos, sino que su lenguaje es más conceptual y metafórico, por tanto, la forma de captar la información no es estructurada sino flexible, obligando al investigador a buscar la mayor proximidad a la situación. Los datos cualitativos se recogieron en aquellas situaciones donde se dispuso de fácil acceso al personal de la ESMENA, sin necesidad de crear o fingir situaciones que no son parte de la realidad estudiada, sino más bien que se presentó tal cual como es.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tomando en cuenta los enfoques previamente mencionados, a continuación se exponen las técnicas e instrumentos empleados durante la investigación:

Tabla 1. *Técnicas e instrumento de recolección de datos*

Enfoque	Técnica	Instrumento	Característica
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas	Consiste en un proceso de la investigación descriptiva que se fundamenta en la recopilación de datos, para luego tabularlo y presentarlo en tablas o gráficos estadísticos. Sin embargo, una desventaja es que analiza los datos de forma superficial o sin especificar mayores detalles.
Cualitativo	Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas	Es una técnica que se basa en un diálogo o conversación cara a cara, sobre un tema previamente identificado, y se caracteriza por su profundidad, debido a que el entrevistado puede exponer su punto de vista de forma amplia, en gran cantidad de detalles.
Cualitativo	Grupo Focal	Ficha de Observación	Esta técnica permite la recolección de datos de manera conjunta, captando la opinión de forma amplia por lo general en una reunión entre 6 y 10 miembros, generando así una especie de debate en torno a un tema en concreto.

Obtenido de Hernández, Fernández y Baptista (2015)

2.5 Censo y unidades de estudio

2.5.1 Censo

Arias (2012) describe a la población como un conjunto de individuos que forman parte de la investigación por poseer características que los hacen similares y cuya opinión es válida y consistente para la conclusión de la investigación. Es decir, son personas que aportan o contribuyen en la búsqueda de información relevante para el estudio. Mientras que la muestra es sólo un pequeño grupo que forma parte de esa misma población, pero que es más fácil

analizar, debido a que es un número más reducido o compacto. Por lo general, los muestreos se realizan cuando la población es poco accesible, ya sea por tiempo, recursos o cantidad de individuos que deben ser objeto de estudio; razón por la cual resulta más conveniente aplicar un muestreo. Sin embargo, en caso de que la población sea accesible, lo más aconsejable es realizar un censo; es decir, emplear como muestra a la totalidad de la población (Arias, 2012). A diferencia de las encuestas que se realizan por muestreo, un censo permite la recolección integral de todos los miembros que conforman la población.

2.5.2 Unidades de estudio

Para el caso de la ESMENA se determinó que el censo será realizado a un total de 51 personas entre personal administrativo civil y personal militar (oficiales y tripulantes) quienes desarrollan diversas actividades estratégicas, de planificación, técnica, de comunicación, dentro de la institución. Por consiguiente, las unidades de estudio se dividieron de la siguiente manera:

- Encuesta: 51 personas que laboran en la ESMENA
- Entrevistas: 3 directivos de la ESMENA
- Grupo Focal: 5 miembros de la ESMENA, de diferente departamentos.

2.6 Resultados de la investigación

2.6.1 Resultado de la encuesta

a) Género:

Tabla 2. *Distribución por género*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	18	35.29%
Masculino	33	64.71%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

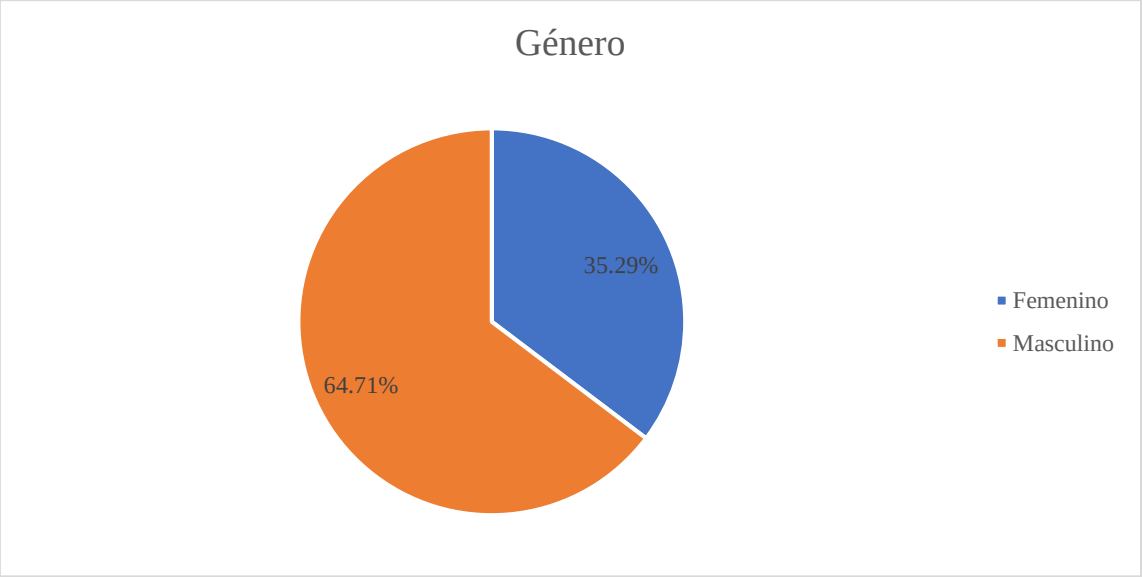


Figura 1. Distribución por género. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

Los resultados de esta pregunta determinan que la mayor parte del personal que labora en la ESMENA es del género masculino (64.71%), mientras que el 35.29% está compuesto por mujeres. En este caso, no es de extrañarse por el resultado, debido que a al tratarse de una actividad militar, los hombres son los que en su mayoría se enlistan para pertenecer a las filas de la armada, algunos en servicio activo, otros en servicio pasivo, pero colaboran dentro de esta institución.

b) Tiempo de Antigüedad en la institución

Tabla 3. *Antigüedad en la institución*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	2	3.92%
Entre 5 y 10 años	22	43.14%
Más de 10 años	27	52.94%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

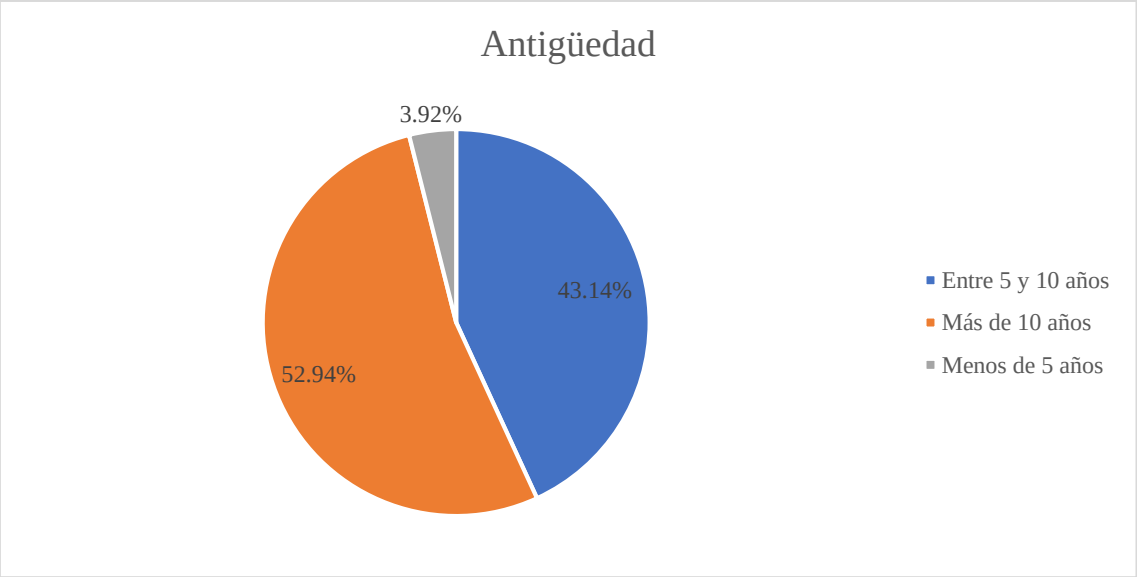


Figura 2. Antigüedad en la institución. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

En lo que respecta al tiempo que posee el personal en la institución, se pudo notar que el 52.94% manifestó tener más de 10 años sirviendo en la ESMENA, mientras que otro grupo importante representado por el 43.14% lleva entre 5 y 10 años, lo que significa que son funcionarios que ya tienen experiencia en su trabajo y dominan las actividades que deben realizarse en el día a día. Sólo un 3.92% del personal tiene menos de 5 años.

1) ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales de la ESMENA?

Tabla 4. *Conoce misión y visión*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	39	76.47%
Sí	12	23.53%
Total general	**51**	**100.00%**

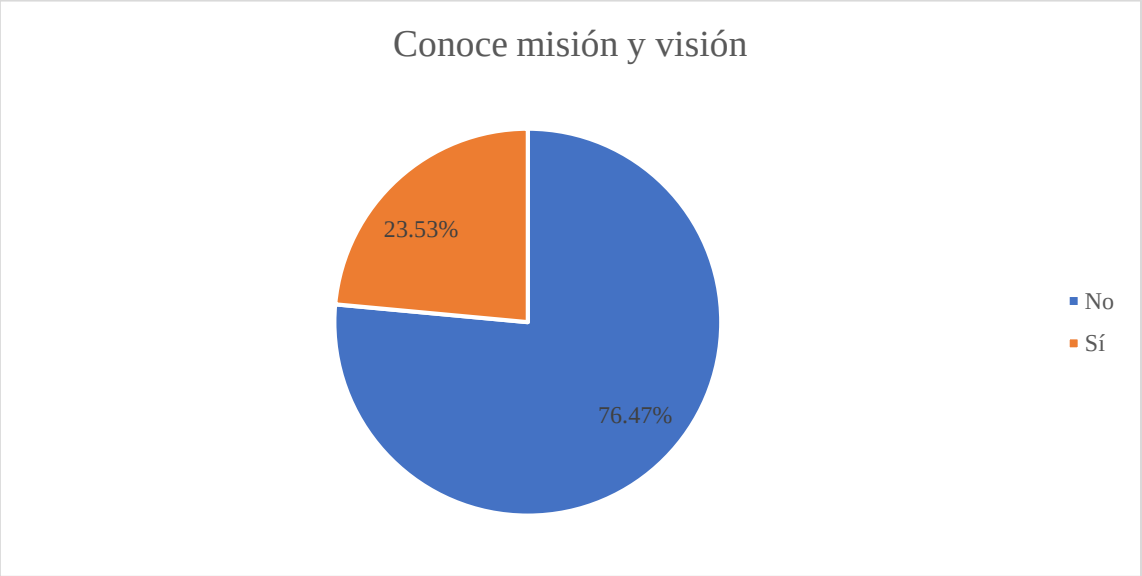


Figura 3. Conoce misión y visión. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

Sin embargo, pese a que prácticamente el 98% del personal tiene más de 5 años en la institución, se puede notar que son pocos los que conocen la misión, visión y objetivos organizacionales de la ESMENA, pues apenas el 23.53% contestó que sí; mientras que el 76.47% no lo recuerda, no lo tiene bien claro o simplemente lo desconocen. Situación que es una evidencia de las falencias en comunicación organizacional pues, este aspecto debería ser uno de los más difundidos dentro de la ESMENA, y actualmente, la mayor parte de los funcionarios lo desconocen.

2) ¿Alguna vez ha participado en actividades de comunicación organizacional en la ESMENA?

Tabla 5. *Ha participado en actividades de comunicación organizacional*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	41	80.39%
Sí	10	19.61%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

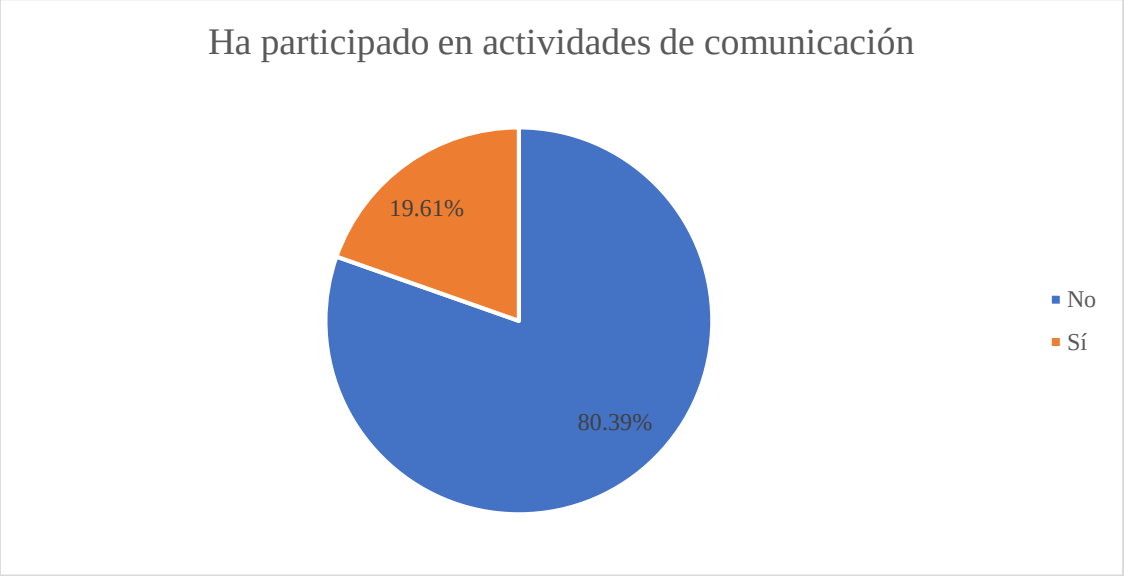


Figura 4. Ha participado en actividades de comunicación organizacional. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

El resultado de esta pregunta dejó en evidencia que la falta de participación en actividades de comunicación seguramente es una de las causas por las que el personal no tiene clara la misión y visión, ya que el 80.39% no ha participado en este tipo de actividades, y sólo un 19.61% sí lo ha hecho. Por tanto, es importante que se busquen mecanismos que ayuden a mejorar las actividades de comunicación interna para que sea de conocimiento público.

3) ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

Tabla 6. *Sus ideas son escuchadas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	28	54.90%
Sí, pero con condición	15	29.41%
Sí, totalmente	8	15.69%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

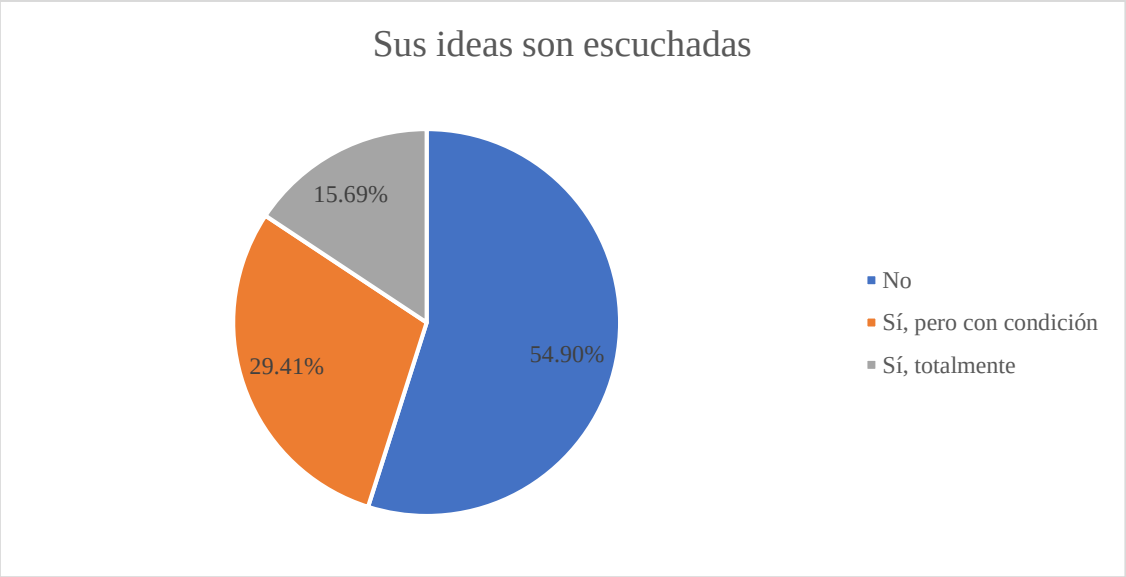


Figura 5. Sus ideas son escuchadas. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

En este pregunta, se pudo notar que una de las razones por las cuales el personal no se sienta motivado en participar en actividades de comunicación, se relacione con el hecho de que el 54.90% confesó que sus ideas no son escuchadas, y un 29.41% contestó que sí son escuchadas, pero suele haber condicionamientos, por lo que se podría considerar que actualmente no hay un interés por realizar actividades que mejoren la comunicación, y eso ha derivado en que el personal desconozca aspectos claves de la entidad, como su visión, misión y objetivos.

4) ¿Qué tipo de canales se utilizan dentro de la ESMENA para promover la comunicación interna?

Tabla 7. *Tipo de canales de comunicación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	13	25.49%
Intranet	34	66.67%
Mensaje de texto	2	3.92%
WhatsApp	2	3.92%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

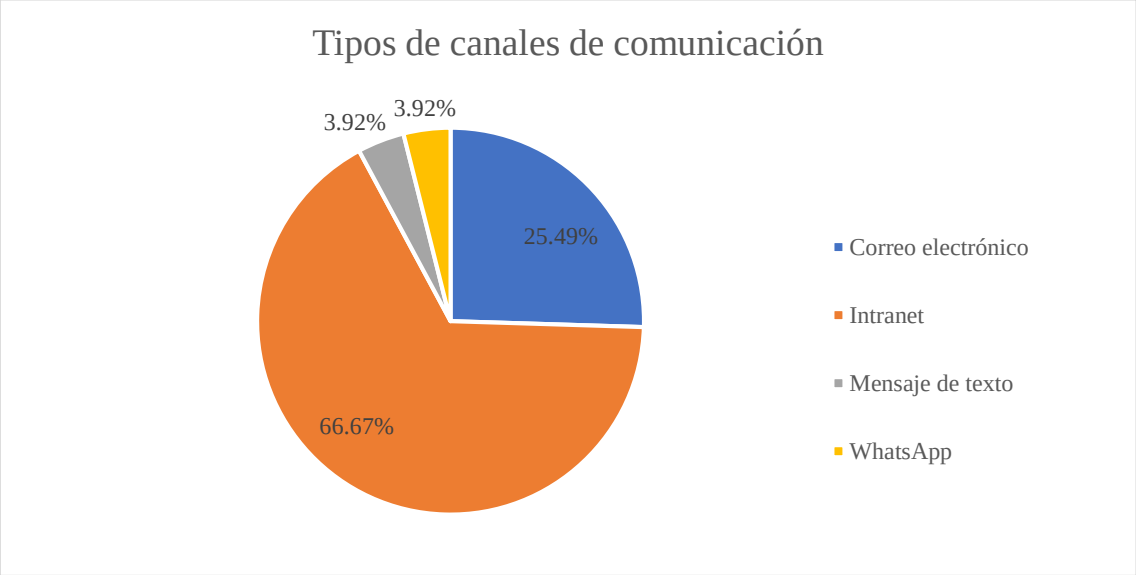


Figura 6. Tipo de canales de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

El canal de comunicación que más se utiliza dentro de la ESMENA es el intranet, según el 66.67% de las opiniones, y esto se debe a la interacción que permite las plataformas de comunicación que manejan las entidades militares como el caso del sistema "ZIMBRA" y "SISDOM", los cuales se utilizan para enviar correos electrónicos, razón por la cual el 25.49% optó por esta pregunta. Por tanto casi el 92% lo hace de esta manera, mientras que el 8% restante utiliza medios alternativos como el mensaje de texto y la aplicación móvil "WhatsApp" para comunicarse de forma permanente.

5) ¿Cómo calificaría el nivel de comunicación interna en la ESMENA?

Tabla 8. *Calificación del nivel de comunicación interna*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	3.92%
Bueno	18	35.29%
Regular	23	45.10%
Malo	8	15.69%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

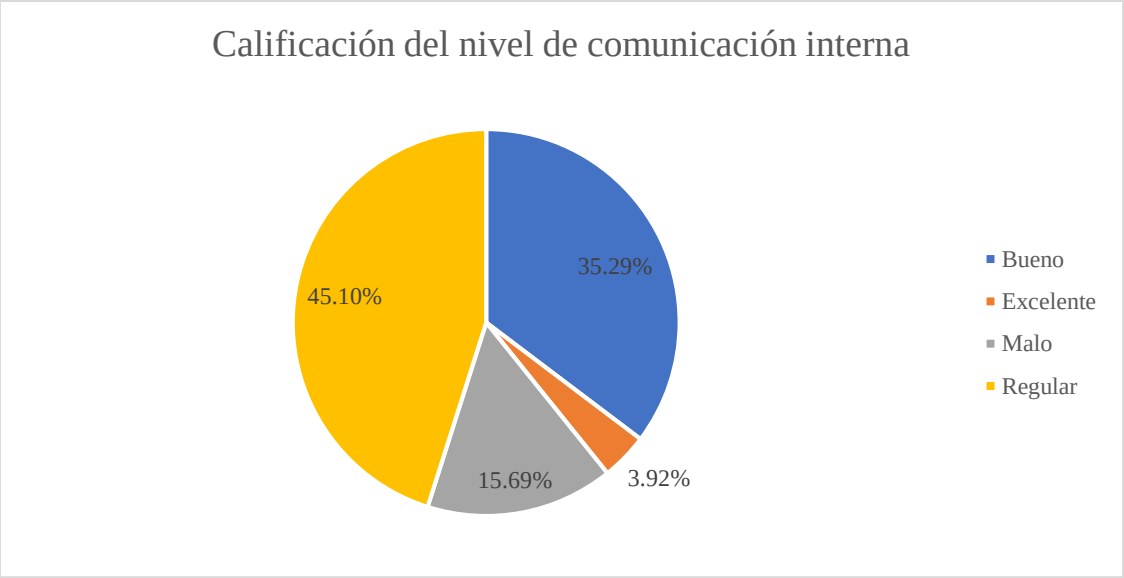


Figura 7. Calificación del nivel de comunicación interna. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

En cuanto a la calificación que el personal le dio al nivel de comunicación interna se destacan dos respuestas importantes, aquellos que lo calificaron como regular (45.10%) y aquellos que lo calificaron como bueno (35.29%); además, un 15.69% manifestó que es mala o deficiente, y sólo un 3.92% considera que es excelente. Sin embargo, esta pregunta dejó en evidencia que existen problemas de comunicación y esto justifica el hecho de que la mayoría no esté del todo satisfecho con los canales empleados.

6) ¿Conoce usted si la ESMENA tiene un plan de comunicación interna?

Tabla 9. *Conocimiento del plan de comunicación interna en la ESMENA*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	38	74.51%
Sí	13	25.49%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

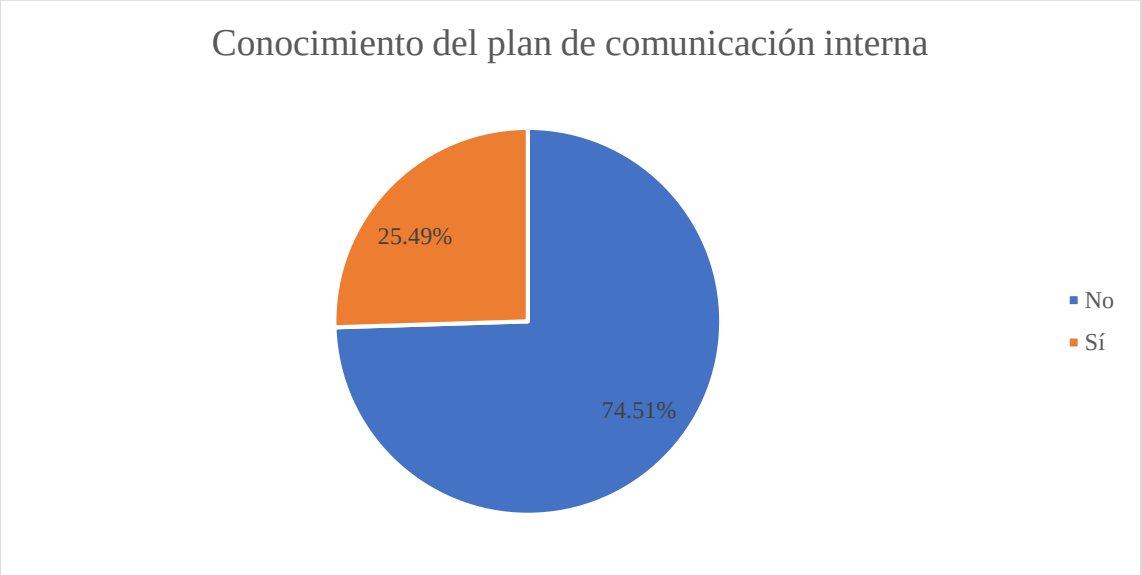


Figura 8. Conocimiento del plan de comunicación interna en la ESMENA. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

Además, el resultado de esta pregunta también deja en evidencia el hecho de que dentro de la institución no hay un plan de comunicación interna, o simplemente lo desconocen pues el 74.51% se pronunció ante esta realidad, como una situación que requiere la atención de los directivos para mejorar los niveles de comunicación. Sólo el 25.49% dijo que sí existe un plan de comunicación, pero su respuesta está orientada en el uso de las plataformas ZIMBRA y SISDOM previamente mencionadas, más no porque realmente existan actividades que generen interés por socializar información relevante de la ESMENA, que además impulse una integración y sentido de pertenencia.

7) ¿Considera que dentro de la ESMENA ha habido problemas de comunicación?

Tabla 10. *Evidencia de problemas de comunicación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	10	19.61%
Sí	41	80.39%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

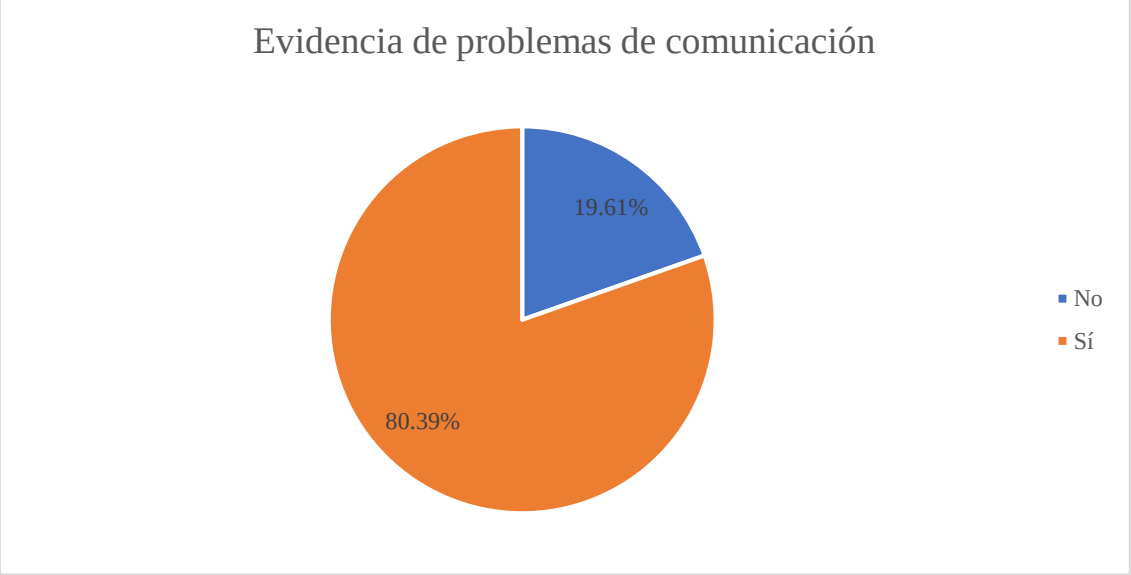


Figura 9. Evidencia de problemas de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

Las deficiencias en los procesos de comunicación traen consigo diversos inconvenientes en las organizaciones, tal como se evidenció en el marco teórico, y en el caso de la ESMENA no es la excepción, debido a que el 80.39% manifestó que sí han tenido problemas de carácter laboral por una falta de comunicación, la misma que genera confusión entre el personal, duplicidad de tareas y desinformación entre los clientes, aspecto que debe ser corregido a tiempo para evitar cualquier afectación a la imagen y reputación institucional.

8) ¿Qué tipo de problemas son los que usted percibe debido a la falta de un plan comunicación interna?

Tabla 11. *Tipo de problemas de comunicación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Atraso en las planificaciones	34	66.67%
Bajo desempeño laboral	4	7.84%
Falta de compañerismo	9	17.65%
No hay trabajo en equipo	4	7.84%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

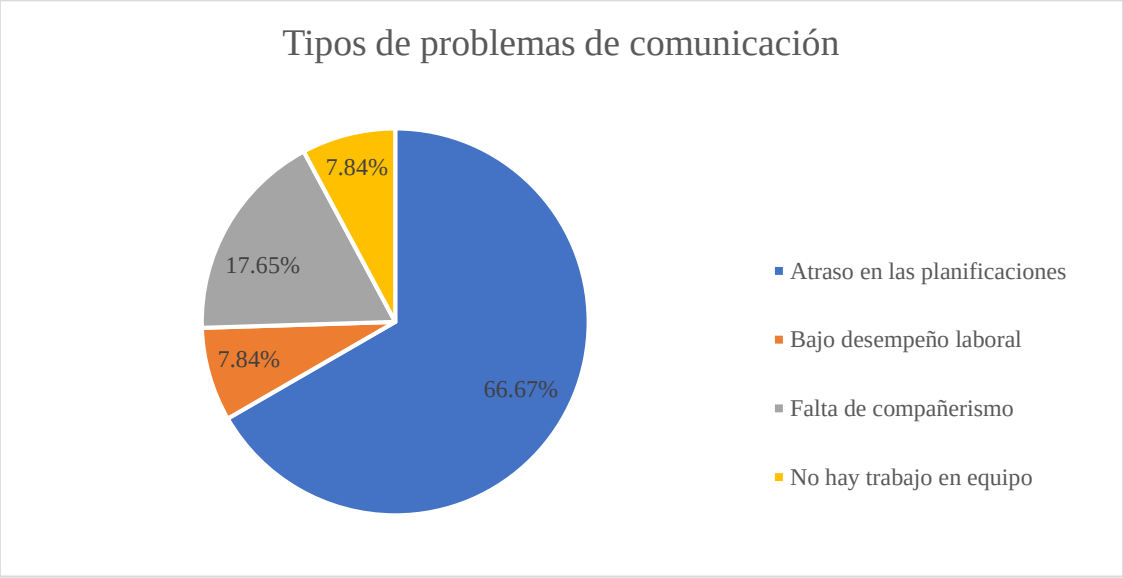


Figura 10. Tipo de problemas de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

El problema más común, según el 66.67% de los encuestados, se relaciona con el atraso en el cumplimiento de las planificaciones, es decir, la falta de comunicación afecta mayormente a que se desarrollen con normalidad los cursos de formación para la gente de mar y personal naval, lo que trae consigo también un impacto a nivel externo. A nivel interno, otro de los problemas que se pueden evidenciar se relaciona con: falta de compañerismo (17.65%), no hay trabajo en equipo (7.84%) y bajo desempeño laboral (7.84%).

9) ¿Los problemas de comunicación en la ESMENA han afectado su desempeño laboral?

Tabla 12. *Afectación de la comunicación en el desempeño laboral*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	6	11.76%
Sí	45	88.24%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

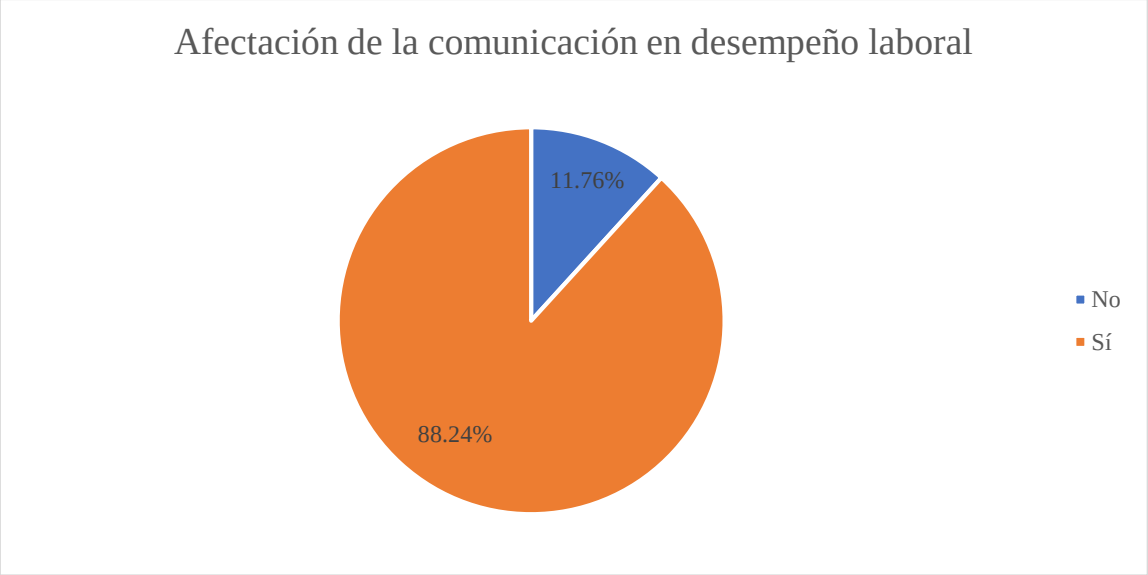


Figura 11. Afectación de la comunicación en el desempeño laboral. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

En el tema del desempeño laboral, el 88.24% de las opiniones consideró que las deficiencias en los procesos comunicativos están afectando su rendimiento o desempeño laboral, y esto se debe a que no se cumplen las planificaciones, se generan atrasos en la entrega de documentación de los clientes, los cupos para la apertura de los cursos, los temas que se deben tratar en cada curso de formación y demás aspectos que, no sólo afectan al desempeño, sino también las relaciones laborales.

10) ¿Cómo califica al clima laboral dentro de la ESMENA?

Tabla 13. *Calificación del clima laboral en la ESMENA*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	3.92%
Bueno	27	52.94%
Regular	18	35.29%
Malo	4	7.84%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

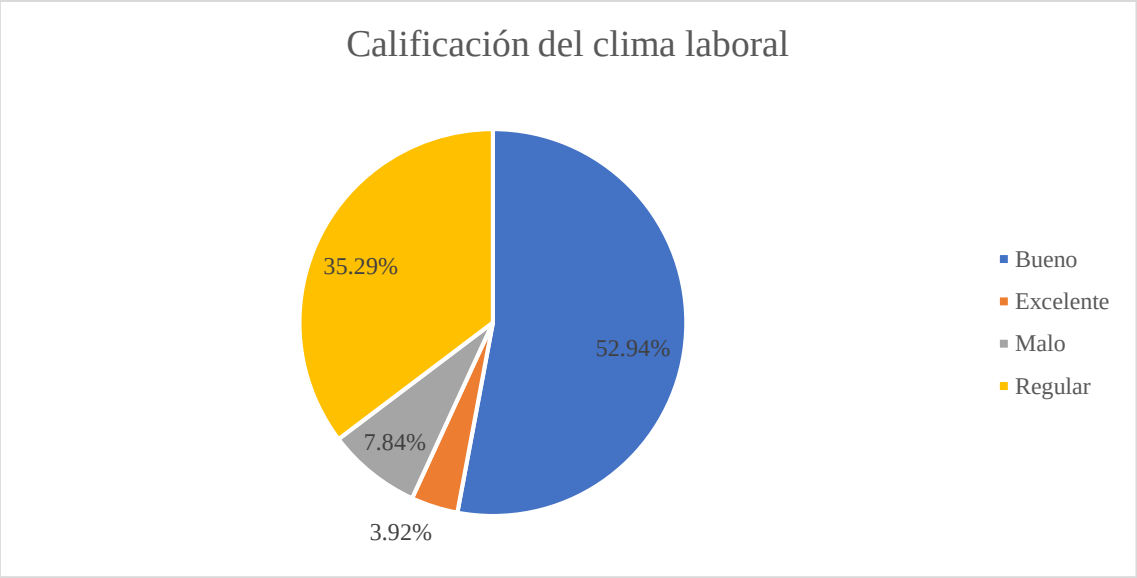


Figura 12. Calificación del clima laboral en la ESMENA. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

Guardando relación con la pregunta anterior, se pudo notar que la afectación del desempeño laboral está trayendo secuelas en el clima laboral, es decir las relaciones entre los funcionarios de los diferentes departamentos de la ESMENA, y esto se observa al momento de que, si bien el 52.94% consideró que tienen una buena relación, el 35.29% la calificó de regular y el 7.84% dijo que es mala; entonces, al menos un 43% del personal no se siente conforme con el clima laboral y, por ende, se pueden generar conflictos.

11) ¿Cree usted que es necesario que se implemente un plan de comunicación interna para la ESMENA?

Tabla 14. *Necesidad de implementar un plan de comunicación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	100.00%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

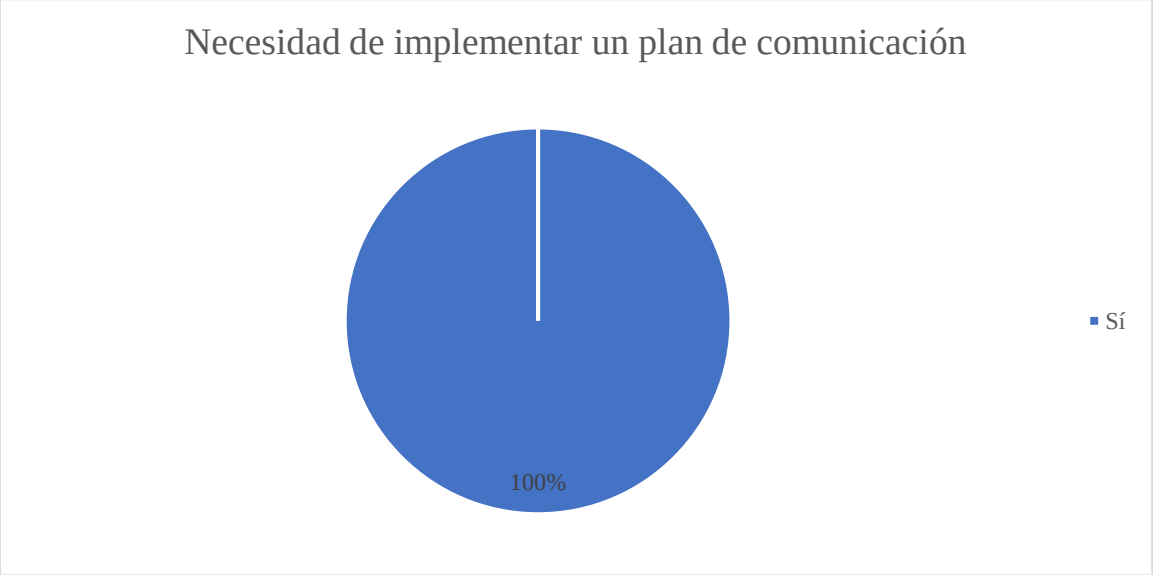


Figura 13. Necesidad de implementar un plan de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

La respuesta unánime del personal de la ESMENA deja en evidencia que el 100% considera que el plan de comunicación es una herramienta clave para mejorar el desempeño de los funcionarios, así como sus relaciones laborales, pudiendo incidir en un mejoramiento del clima laboral. Además, que al realizar un trabajo eficiente producto de una buena comunicación, ayudaría también a que los directivos tomen mejores decisiones respecto a los intereses de la Institución.

12) ¿Qué beneficios cree usted que podría traer el plan de comunicación interna para la ESMENA?

Tabla 15. *Beneficios que podría traer el plan de comunicación interna*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de las planificaciones	32	62.75%
Integración y sentido de pertenencia	5	9.80%
Mejor clima laboral	12	23.53%
Promoción del trabajo en equipo	2	3.92%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

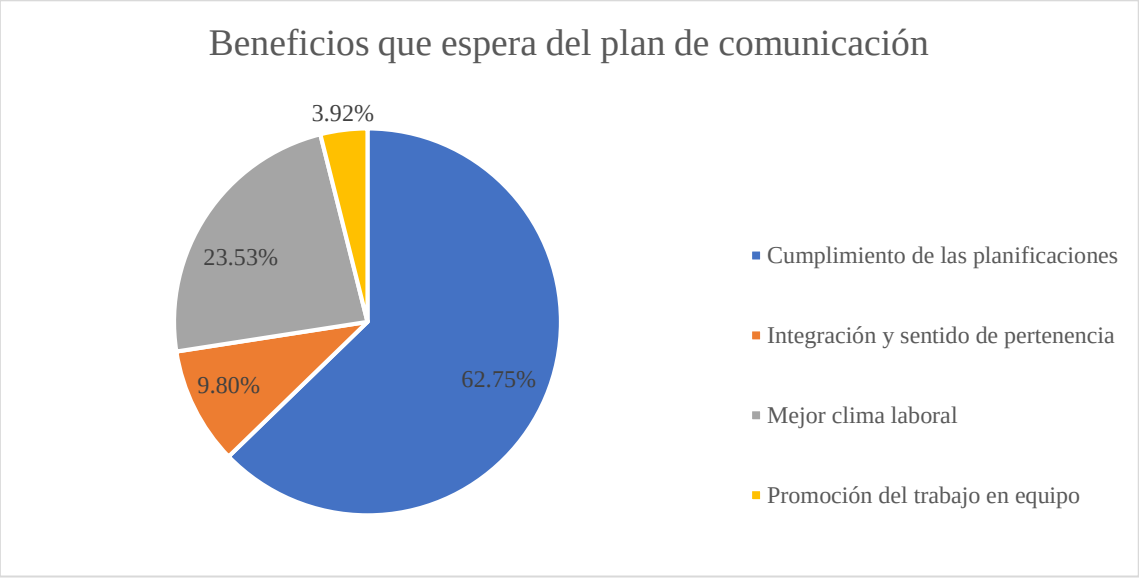


Figura 14. Beneficios que podría traer el plan de comunicación interna. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

Entre los beneficios que consideran relevantes dentro del plan de comunicación que se propone, el 62.75% cree que será posible cumplir a tiempo las planificaciones, por tanto, esto podría incidir positivamente en la eficiencia del desempeño laboral de los funcionarios de la ESMENA. Mientras que otro importante grupo (23.53%) cree que el clima laboral también mejoraría, así las relaciones interpersonales jugarían un papel importante para socializar la información. El 9.80% cree que es posible que mejore la integración y por ende, el sentido de pertenencia del personal, y finalmente, el 3.92% cree que es posible que se promueva el trabajo en equipo.

13) ¿Qué canales cree usted deberían emplearse dentro del plan de comunicación propuesto?

Tabla 16. *Canales que deberían emplearse en el plan de comunicación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Boletines informativos	17	33.33%
Carteleras	14	27.45%
Charlas, reuniones participativas	15	29.41%
Encuestas de retroalimentación	3	5.88%
Grupo de WhatsApp	2	3.92%
Total general	**51**	**100.00%**

Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

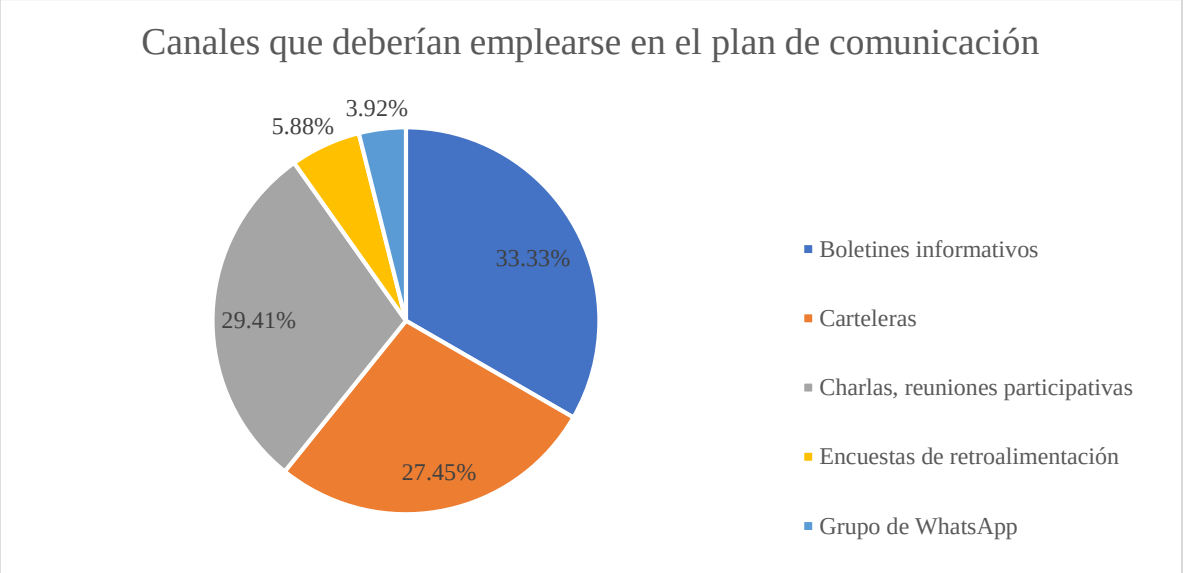


Figura 15. Canales que deberían emplearse en el plan de comunicación. Obtenido de la encuesta a personal de la ESMENA, por Guerrero, 2019

Finalmente, en cuanto a los canales que debería emplear el canal de comunicación interna propuesto para la ESMENA, se pueden evidenciar 3 importantes recursos: 1) a través de boletines informativos, a modo de un periódico empresarial donde se describan las principales actividades de la entidad, y este sirva de medio para comunicar también aspectos de interés como: nuevos miembros de la entidad, nuevos planes, decisiones, etc. En segundo lugar, a través de charlas y reuniones participativas donde también se considere la opinión del personal, y como tercer punto, el 27.45% cree que debería haber una cartelera también para que aquellos que no pueden asistir a las reuniones participativas, se informen también y así se evite cualquier tipo de excusa.

2.6.2 Resultado de la entrevista

A continuación se presentan el análisis de la entrevista realizada a tres directivos de la ESMENA:

- CPNV-EM Julio Cabrera Ron, Director de la ESMENA.
- CPFG-EM Mario Chong Alvarado, Subdirector de la ESMENA y Jefe de Capacitación.
- SP Ing. Elina Batallas, Analista 3 de Coordinación y Evaluación de Competencia.

1) ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación organizacional en la ESMENA?

Para los entrevistados la comunicación es un factor fundamental que permite el desarrollo armónico de todas las áreas y departamentos de la entidad, donde debe primar el respeto y la cooperación; sin embargo, dependiendo el clima laboral que se suscite en la entidad esta puede verse obstaculizada, por tal motivo, los dirigentes o líderes deben promover la socialización de la información como una responsabilidad de los trabajadores y compromiso de trabajo que permiten que la gestión fluya de manera armónica.

2) ¿Por qué motivos no se ha diseñado con anterioridad un plan de comunicación interna en la ESMENA?

Los entrevistados concuerdan en que es responsabilidad de los colaboradores dar a conocer todos los detalles de sus trabajo a quien compete según el proceso de gestión; sin embargo, en ocasiones esta información no fluye por falta de interés del emisor o receptor, por lo cual siempre se ha recomendado a los trabajadores respaldar su trabajo por medio de un mail comunicativo, donde se ponga en manifiesto al área competente todas las novedades, cambios o decisiones que se implementen, omitan o sustituyan. La falta de un área de comunicación ha sido el principal motivo por el cual no se diseñen estrategias que ayuden a mejorar la comunicación organizacional, y por tanto, esto repercute a los intereses de la ESMENA, porque

no se cumple de forma eficiente las planificaciones semestrales, lo que deriva en conflictos de trabajo y quejas por parte de los usuarios.

3) ¿Qué problemas ha podido percibir usted debido a la falta de un plan de comunicación y de qué manera se han tratado de resolver?

Se ha identificado el desconocimiento de los programas de capacitación a los usuarios, por ciertos desacuerdos que se han suscitado al momento de planificar este tipo de eventos; por tal motivo, estas situaciones han ocasionado malestar e inconformidad en los usuarios, quienes vienen entusiasmados a ser partícipes de la ESMENA, pero desconocen clausulas, documentación requerida para su inscripción, valores a pagar o el contenido de los programas, duración, exigencias, y demás aspectos relevantes para el usuario. Un tema común es que a veces el personal encargado, en lugar de informar, suele dar una mala información al usuario lo que genera problemas por devolución de valores. Por ejemplo, suele haber casos donde ya no hay cupos disponibles, pero la secretaria habilitó cupos, y luego no se hizo el registro de la persona interesada, por lo que luego de pagar en el banco acude con su papeleta a la ESMENA, y se encuentra con la novedad de que los cupos ya están cerrados, lo que genera malestar en el usuario y problemas para poder coordinar las actividades de formación de la gente de mar.

4) ¿Cuáles son los canales que utiliza la ESMENA para promover la comunicación organizacional interna?

Los entrevistados coinciden en que el mail es una estrategia de respaldo que utilizan los colaboradores de manera oportuna para dar a conocer su gestión o novedades dentro sus funciones, sin embargo, no siempre es tomada con el interés necesario por parte del receptor. También señalan que aquellos que tienen cargos directivos comunican sus intereses por memorándums o cartas oficiales de comunicación, pero esta información no es receptada de igual manera por todas las áreas, ya que hay quienes desconocen terminologías o ignoran la forma integral de gestión de la entidad y solo se dedican a sus funciones específicas. Asimismo,

utilizan el intranet mediante las plataformas SISDOM y ZIMBRA que son los sistemas que están dirigidos para la mayor parte de entidades públicas, especialmente de la rama de las fuerzas armadas.

5) ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de diseñar un plan de comunicación interna para la ESMENA? - ¿Qué beneficios palparía en el corto, mediano y largo plazo?

Los entrevistados manifiestan que un plan de comunicación permitiría socializar de mejor manera los programas de estudio que tiene la institución, sus ventajas y la proyección que este tiene en el ámbito profesional. Esto generaría una mayor demanda de interesados que aportarían al país de manera activa. Además, uno de los aspectos más relevantes tiene que ver con el hecho de cumplir las planificaciones semestrales pues, en ocasiones los cursos de formación no son debidamente socializados y eso impide que todos los usuarios interesados conozcan sobre los cursos que están disponibles, horarios, costos y demás aspectos, por lo que a veces no se realiza la apertura por la poca afluencia y deben cerrarse, generando malestar entre aquellos que sí se inscribieron y deben esperar a que los cursos se abran nuevamente, lo que implica cambios en la planificación, atraso e insatisfacción. De manera que, con un plan de comunicación esta situación cambiaría, logrando un proceso más eficiente, en favor del cumplimiento de los objetivos institucionales, y maximizando los niveles de satisfacción de los usuarios, a fin de lograr una mejora en la reputación corporativa de la ESMENA.

2.6.3 Resultado del Grupo Focal

Tabla 17. *Opiniones relevantes de la aplicación del Focus Group*

Temas	Opiniones relevantes
Calidad de la comunicación organizacional en la ESMENA	• La comunicación es la ESMENA es deficiente, existe mucha desinformación.
Canales que se emplean para promover la comunicación organizacional	• Se utiliza el SISDOM y el ZIMBRA que son los canales oficiales del instituto.
Problemas comunes que se han dado debido a la falta de un plan de comunicación	• Atraso en la presentación de las planificaciones. • No se cumple el trabajo de forma eficiente.
Calificación del ambiente laboral	• Es bueno, pese a los problemas, la mayoría de las personas se lleva bien.
Sentido de pertenencia – identificación del personal con la Institución, su misión, visión, valores y objetivos.	• Las funcionarios se sienten identificados con la misión de la ESMENA, existe un compromiso por mejorar el proceso de comunicación.
Interés de que exista un plan de comunicación interna en la ESMENA	• Hay interés de crear un plan de comunicación en la entidad.
Expectativas del plan de comunicación interna en la ESMENA	• Reducción de errores. • Cumplimiento de las planificaciones y presupuestos. • Trabajo en equipo.

Elaborado por Guerrero, 2019

Capítulo III

Propuesta

3.1 Generalidades de la propuesta

Los resultados de la investigación de campo en la ESMENA han sido un factor determinante para justificar el desarrollo de un plan de comunicación que permita corregir las diferentes problemáticas que se manifiestan entre los funcionarios de esta entidad, con la finalidad de promover la eficiencia en los procesos operativos que se relacionan con la planificación semestral de los diferentes cursos de formación que se imparten al público externo (gente de mar y personal naval); así como también para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional, en favor de lograr un trabajo en equipo que permita el cumplimiento de las objetivos institucionales. Es así como el presente plan de comunicación estará compuesto de las siguientes fases:

- **Fase 1. Análisis del entorno:** su propósito es la identificación de aquellos factores internos y externos que inciden en los resultados de la organización, para identificar aquellos aspectos positivos que son esenciales para minimizar el impacto de las debilidades y amenazas de la ESMENA.
- **Fase 2. Organización:** dentro de esta fase se contemplan los propósitos del presente plan de comunicación, es decir qué necesidad busca satisfacer una vez que se ponga en marcha; se define el público objetivo, es decir las personas a quien estará dirigido este plan de comunicación en este caso, al personal de la ESMENA; y finalmente se elabora un mensaje, que constituye una frase clave bajo la cual se pretende posicionar el plan de comunicación interna.
- **Fase 3. Planificación de las estrategias y acciones:** es el conjunto de acciones que, de forma planificada, se alinean a las metas y objetivos institucionales, en este

caso, cómo se abordará al público objetivo para que forme parte del plan de comunicación.

- **Fase 4. Presupuesto:** constituye los costos que implica la inversión en el plan de comunicación.
- **Fase 5. Cronograma de actividades:** define el tiempo que tomará cada una de las estrategias y acciones previamente identificadas.
- **Fase 6. Control y evaluación:** consiste en establecer indicadores que permitan monitorear el progreso del plan de comunicación, para evidenciar la necesidad de algún cambio o correctivo a tiempo, a fin de lograr el cumplimiento de cada una de las metas trazadas en el plan.

3.2 Fase 1. Análisis del Entorno

3.2.1 Análisis FODA

Con la finalidad de potenciar dentro del plan comunicacional aquellos aspectos positivos que posee la organización se ha clasificado aquellos factores de acuerdo con su impacto en la entidad en internos y externos. Los factores internos son aquellos que tienen una relación directa con la organización, pueden diagnosticarse, prever y son manejables porque se suscitan de forma interna, estos pueden ser positivo y negativos, por lo que se determinan como fortalezas y debilidades.

Aquellos factores externos son aquellos ajenos a la organización, pero repercuten en la actividad comercial de la entidad de manera positiva o negativa y su incidencia no se puede prever de forma eficaz, estos son establecidos como oportunidades y amenazas. Bajo este contexto, a continuación, se establecen los factores endógenos y exógenos que inciden en el proceso comunicacional de La Escuela de la Marina Mercante Nacional (ESMENA).

3.2.1.1 Fortalezas

- F1: Personal capacitado y con antigüedad laboral.
- F2: Prestigio de la entidad a nivel nacional.
- F3: Valores organizacionales definidos.
- F4: Existencia de un manual de funciones para personal del sector público.

3.2.1.2 Debilidades

- D1: Inexistencia de un plan de comunicación en el interior de la entidad
- D2: Desconocimiento de estrategias de comunicación.
- D3: Deficiencia en el trabajo en equipo.
- D4: Escasa socialización de la información.

3.2.1.3 Oportunidades

- O1: Crecimiento de la demanda de estudios en ramas de la marina mercante.
- O2: Apoyo gubernamental para los requerimientos de instrucción, avances tecnológicos y académicos.
- O3: Posibles alianzas estratégicas con entidades que brinden crédito educativo.
- O4: Mejoras en la infraestructura tecnológica de la institución.

3.2.1.4 Amenazas

- A1: Inestabilidad económica del país que genere rotación de personal.
- A2: Aumento de la insatisfacción del cliente.
- A3: Recortes en el presupuesto de la institución.
- A4: Equivocación en la toma de decisiones por parte de los directivos.

3.2.2 Matriz de evaluación factores internos – EFI

Luego de haber identificado cada uno de los factores internos más importantes, es conveniente realizar una matriz de evaluación de factores internos (EFI) asignando un peso o porcentaje, según el total de factores internos para lo cual se colocan valores que sumen el 100%, luego cada factor es valorado en una escala entre 1 a 5, siendo 1 el que menor impacto tendría en los resultados de la organización y 5 el que mayor impacto tendría.

Tabla 18. Matriz EFI

Factor clave	Peso	Clasificación (1-5)	Ponderación
Fortalezas			
F1: Personal capacitado y con antigüedad laboral.	**0.15**	**5**	**0.75**
F2: Prestigio de la entidad a nivel nacional.	**0.10**	**4**	**0.40**
F3: Valores organizacionales definidos.	**0.15**	**4**	**0.60**
F4: Existencia de un manual de funciones para personal del sector público.	**0.10**	**3**	**0.30**
Debilidades			
D1: Inexistencia de un plan de comunicación en el interior de la entidad	**0.15**	**5**	**0.75**
D2: Desconocimiento de estrategias de comunicación.	**0.15**	**5**	**0.75**
D3: Deficiencia en el trabajo en equipo.	**0.10**	**3**	**0.30**
D4: Escasa socialización de la información.	**0.10**	**4**	**0.40**
Total	**1.00**		**4.25**

Elaborado por Guerrero, 2019

De acuerdo con la matriz EFI, el resultado total es 4.25, pero en este caso, las fortalezas contribuyen en 2.05, mientras que las debilidades ponderan 2.25, por lo que se determina que en este caso, las debilidades que existen dentro de la ESMENA sí impactarían los resultados de la organización, y esto se debe a que la falta de un plan de comunicación. Sin embargo, las fortalezas de la institución sí serían capaces de mitigar esta situación, debido a que la diferencia no es mucha, y si el plan es debidamente socializado entre los diferentes departamentos, se podría lograr un cambio favorable para la organización.

3.2.3 Matriz de evaluación de factores externos – EFE

De la misma forma, luego de identificar cada uno de los factores externos más relevantes se procede a realizar una matriz de evaluación de factores externos (EFI) asignando un peso o porcentaje, según el total de factores internos para lo cual se colocan valores que sumen el 100%, luego cada factor es valorado en una escala entre 1 a 5, siendo 1 el que menor impacto tendría en los resultados de la organización y 5 el que mayor impacto tendría.

Tabla 19. Matriz EFE

Factor clave	Peso	Clasificación (1-5)	Ponderación
Oportunidades			
O1: Crecimiento de la demanda de estudios en ramas de la marina mercante.	**0.25**	**5**	**1.25**
O2: Apoyo gubernamental para los requerimientos de instrucción, avances tecnológicos y académicos.	**0.15**	**5**	**0.75**
O3: Posibles alianzas estratégicas con entidades que brinden crédito educativo.	**0.10**	**4**	**0.40**
O4: Mejoras en la infraestructura tecnológica de la institución.	**0.10**	**4**	**0.40**
Amenazas			
A1: Inestabilidad económica del país que genere rotación de personal.	**0.05**	**3**	**0.15**
A2: Aumento de la insatisfacción del cliente.	**0.15**	**5**	**0.75**
A3: Recortes en el presupuesto de la institución.	**0.10**	**4**	**0.40**
A4: Equivocación en la toma de decisiones por parte de los directivos.	**0.10**	**3**	**0.30**
Total	**1.00**		**4.40**

Elaborado por Guerrero, 2019

El resultado de esta matriz fue 4.40, sin embargo, las oportunidades contribuyen con 2.80 mientras que las amenazas son 1.60 lo que significa que las oportunidades juegan un papel muy importante para hacer frente a las diversas amenazas que podría enfrentar la ESMENA, y esto es vital porque la trayectoria y prestigio de la institución, así como la infraestructura para la formación del personal naval y gente de mar, es un factor diferenciador que le otorga una

ventaja competitiva, además que al ser una entidad oficial de la Armada del Ecuador, da muchas garantías para que las personas interesadas se formen como profesionales en la rama de la marina mercante nacional. Es por ello que la formulación de un plan de comunicación se convierte en una herramienta clave para transmitir a todos los miembros de esta entidad, los objetivos institucionales en favor de brindar un servicio de atención al usuario de calidad, y fomentar el trabajo en equipo para impulsar un mejor clima laboral y así, la información de interés institucional fluya correctamente a través de los diferentes canales que se pueden emplear dentro de la ESMENA.

Actualmente, se trabaja con la plataforma ZIMBRA que es la intranet de la organización, pero hace falta mejorar su utilización, sacándole el mayor provecho posible para socializar aspectos relevantes y de interés interdepartamental, como el caso de las planificaciones semestrales de los cursos de formación, la distribución y asignación de los cupos por cada módulo, la logística que implica tener listo el material de apoyo para los procesos educativos y demás aspectos que promuevan la eficiencia de los procesos operativos, esto con miras a que los directivos de la ESMENA tomen mejores decisiones respecto a los presupuestos que deben asignarse por cada curso, así como el tiempo y los recursos que son necesarios para atender las necesidades del alumnado.

Para identificar las estrategias y acciones más idóneas que deben contemplarse dentro del plan de comunicación, a continuación se procede a elaborar una matriz FODA consolidada o de impacto cruzado, con el propósito de establecer la forma en que las oportunidades y fortalezas de la institución pueden ser aprovechadas para minimizar el impacto de las debilidades y amenazas.

3.2.4 Matriz estratégica FODA

Tabla 20. *Matriz estratégica FODA – Impacto Cruzado*

	Formulación de estrategias a partir del análisis FODA	INTERNOS **Fortalezas:** • F1: Personal capacitado y con antigüedad laboral. • F2: Prestigio de la entidad a nivel nacional. • F3: Valores organizacionales definidos. • F4: Existencia de un manual de funciones para personal del sector público.	**Debilidades:** • D1: Inexistencia de un plan de comunicación en el interior de la entidad • D2: Desconocimiento de estrategias de comunicación. • D3: Deficiencia en el trabajo en equipo. • D4: Escasa socialización de la información.
EXTERNOS	**Oportunidades:** • O1: Crecimiento de la demanda de estudios • O2: Apoyo gubernamental para los requerimientos académicos. • O3: Alianzas estratégicas con entidades de crédito educativo. • O4: Mejoras en la infraestructura tecnológica	**Estrategias genéricas (FO)** F1 + O4 Aprovechar el talento humano y las posibles mejoras en la infraestructura tecnológica de la entidad para la creación de espacios informativos a través de videos y boletines que permitan que el personal se involucre más con la filosofía organizacional.	**Estrategias genéricas (DO)** D1+ O2 A través del apoyo del gobierno, obtener recursos en favor de la promoción de talleres de capacitación en temas relacionados con el trabajo en equipo, clima organizacional y toma de decisiones.
	Amenazas: • A1: Posible rotación de personal. • A2: Aumento de la insatisfacción del cliente. • A3: Recortes en el presupuesto de la institución. • A4: Equivocación en la toma de decisiones.	**Estrategias genéricas (FA)** F4 + A1 Adecuar un salón de integración laboral y social donde se destaque la cultura corporativa y se mitigue la posible rotación del personal.	**Estrategias genéricas (DA)** D4 + A4 Proponer indicadores de gestión que ayuden a evaluar la socialización de la información, a fin de servir de apoyo en la toma de decisiones.

Elaborado por Guerrero, 2019

3.3 Fase 2. Organización

3.3.1 Objetivo del plan de comunicación

Fortalecer las relaciones laborales, académicas y sociales, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales de la ESMENA.

3.3.2 Público Objetivo

El público objetivo corresponde a todo el personal que conforma la ESMENA, en sus diferentes departamentos, siendo un total de 51 funcionarios entre personal civil y personal militar, quienes desarrollan actividades ligadas a los procesos administrativos, así como a los procesos de formación del personal naval y gente de mar. Bajo este contexto, los departamentos involucrados son:

- Subdirección Técnica
- Departamento de Planificación
- Departamento Financiero
- Departamento Administrativo
- Unidad de Compras Públicas
- Carrera Marítima Portuaria
- Coordinación de Instrucción y Evaluación de la Competencia
- Departamento de simuladores

3.3.3 Mensaje

El mensaje que se quiere transmitir dentro de la ESMENA es el siguiente:

“ESMENA COMPROMISO COMPARTIDO”

A través de este mensaje lo que se quiere promover es la unidad de las personas, y el interés de trabajar en equipo, ya que al hacer referencia a que todos hacen la ESMENA, lo que se busca es crear conciencia de que el trabajo que se realiza es en favor de toda la organización y no sólo

de un grupo. Por eso, el compromiso es compartido porque si cada persona pone de su parte en la mejora de los procesos de comunicación, este compromiso se verá reflejado en un mejoramiento del clima laboral, en la eficiencia de los procesos operativos, en la resolución de los conflictos y en la acertada toma de decisiones de los directivos pues, disponen de información real, clara y debidamente socializada.

3.4 Fase 3: Planificación de estrategias y acciones

La matriz FODA se convirtió en la base de las estrategias que deben llevarse a cabo dentro de la ESMENA con el propósito de socializar la información que permita que se desarrolle una verdadera cultura corporativa. Para este efecto, se elabora un plan de acción donde se desagrega el objetivo, las estrategias, las acciones, el responsable y el público objetivo.

Tabla 21. Plan de acción

Objetivo de la propuesta	Estrategias	Acciones	Responsable	Público
Fortalecer las relaciones laborales, académicas y sociales, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales de la ESMENA.	Creación de espacios informativos a través de videos y boletines que permitan que el personal se involucre más con la filosofía organizacional.	1) Conformación de equipos de trabajo para la creación de material audiovisual. 2) Actualización de la plataforma ZIMBRA para la mejora de la comunicación interna.	Director de ESMENA Director de Base Naval Norte (Estudio Fotográfico) Dpto. Sistemas	Personal de la ESMENA
	Promoción de talleres de capacitación sobre clima laboral y trabajo en equipo.	1) Contratar a capacitadora de los talleres de formación. 2) Coordinar la reproducción del material para capacitación	Director del área Financiera. Dpto. de Planificación	Personal de la ESMENA

	Adecuar un salón de integración laboral y social donde se destaque la cultura corporativa.	1) Elaboración de boletines informativos, afiches, folletos y agendas institucionales. 2) Reproducción del video institucional. 3) Entrega de refrigerio para asistentes.	Departamento Administrativo	Personal de la ESMENA
	Proponer indicadores de gestión	1) Diseño de indicadores que ayuden a controlar el progreso del plan de comunicación	Departamento de Planificación	Personal de la ESMENA

Elaborado por Guerrero, 2019

3.5 Fase 4. Presupuesto

Tabla 22. Presupuesto

Acciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Elaboración de boletines informativos (10 x 20 cm) full color	10.000	$0.50	$ 5,000.00
Creación de gigantografías en las instalaciones de la ESMENA, de tamaño 1.00 x 1.20 m full color	4	$ 50.00	$200.00
Refrigerio para asistentes	2000	$ 1.50	$ 3,000.00
Copias de material para capacitación	150	$0.01	$1.50
Honorarios de la capacitadora	3	$ 400.00	$1,2000.0
Actualización del sistema ZIMBRA	1	$ 0.00	$ 0.00
Elaboración y edición de videos institucionales	20	$0.00	$ 0.00
Subtotal			**$ 9,401.50**

Elaborado por Guerrero, 2019

3.6 Fase 5. Cronograma de actividades

Tabla 23. Cronograma de actividades

Acción	Tiempo									
	Mes 1	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**
Elaboración de boletines informativos (10 x 20 cm) full color										
Creación de gigantografías en las instalaciones de la ESMENA, de tamaño 1.00 x 1.20 m full color										
Refrigerio para asistentes										
Elaboración y edición de videos institucionales										
Copias de material para capacitación										
Honorarios de la capacitadora										
Actualización del sistema ZIMBRA, incluye capacitación										

Elaborado por Guerrero, 2019

3.7 Fase 6. Control y evaluación

Tabla 24. *Indicadores de gestión del progreso del Plan de Comunicación*

Resultados esperados	Evaluación	
	Indicador	**Método**
Creación de gigantografías en las instalaciones de la ESMENA, de tamaño 1.00 x 1.20 m full color	# de funcionarios que leyeron y entendieron el mensaje / # total del personal de la ESMENA.	Encuesta
Creación de afiches en las instalaciones de la ESMENA, de tamaño 50 x 65 cm full color.	# de funcionarios que leyeron y entendieron el mensaje / # total del personal de la ESMENA.	Encuesta
Visualización de videos institucional	# Uso de Beneficios (IESS, ISSFA, convenios con Agencias Navieras)/ Total personal de la ESMENA	Reporte Institucional
Proceso de capacitación	# de personas capacitadas / Total del personal de la ESMENA	Reporte Dpto. RR. HH.
Mejoramiento del clima laboral	Nivel de satisfacción del personal.	Encuesta
Mejoramiento del clima laboral	Desempeño laboral	Encuesta

Elaborado por Guerrero, 2019

Conclusiones

Una vez que se han abarcado los temas más relevantes de esta investigación, se concluye de conformidad con los objetivos específicos:

1) Dentro de los procesos de comunicación organizacional se pudo evidenciar que existen varios conceptos claves que fueron abordados como: comunicación estratégica, cultura organizacional y clima organizacional; en este caso, estas teorías fueron relevantes para comprender el rol que tiene la comunicación efectiva para generar un sentido de pertenencia entre los miembros de una organización, en este caso la ESMENA, a fin de transmitir los diferentes planes de estudio que se desarrollan durante cada semestre.

2) De acuerdo a los datos de la investigación de campo, mediante la aplicación de técnicas como la entrevista, la encuesta y el grupo focal, se determinó que los procesos de comunicación son deficientes porque no promueven la proactividad de los trabajadores, asimismo, la falta de comunicación ha generado conflictos laborales y ha reducido el desempeño laboral, por lo que no se cumplen las planificaciones semestrales, y esto genera malestar tanto al personal, como a los clientes externos.

3) Para mitigar esta situación, se propuso el diseño de un plan de comunicación que se desagrega en seis fases: análisis del entorno, organización, planificación de estrategias y acciones, presupuesto, cronograma de actividades; y control y evaluación. Las estrategias consistieron en la creación de espacios informativos a través de videos y boletines que permitan que el personal se involucre más con la filosofía organizacional; también se promueven talleres de capacitación sobre clima laboral y trabajo en equipo; adecuación de un salón de integración laboral y social para destacar la cultura corporativa; y finalmente, indicadores de gestión que ayuden a evaluar el progreso del plan de comunicación. La inversión sería de $ 9,401.50 y duraría 10 meses.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se proponen para el presente trabajo son las siguientes:

1) La ESMENA debería aplicar el presente plan de comunicación con el propósito de promover un mejor ambiente de trabajo, basado en el compañerismo, respeto y cruce de información de manera oportuna, garantizando así el cumplimiento de los objetivos institucionales y la eficiencia de las operaciones académicas y demás, actividades que se desarrollen en la entidad.

2) Las capacitaciones deben ser realizadas de forma periódicas, no sólo en temas de clima organizacional y toma de decisiones, sino también abordar otros temas que permitan que los empleados realicen su trabajo con mayor eficiencia, por ejemplo, en aspectos relacionados con el manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

3) Finalmente, el uso de los indicadores es vital para establecer si se están logrando los objetivos del plan de comunicación o si estos deben ser cambiados, por lo que en la medida que se vayan analizando los diferentes reportes institucionales, así como encuestas de retroalimentación sobre clima organizacional, también se vayan incorporando más estrategias que puedan ser medidas, y así, lograr un impacto más profundo del proyecto. Por ejemplo, medir el desempeño laboral constantemente, la necesidad de rotación de personal, los intereses de superación de cada empleado, entre otros aspectos.

Referencias Bibliográficas

Abreu, J. L. (2014). El método de investigación. *International Journal of Good Conscience. Vol. 9,* 195-204.

Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad.* Universidad Tecnologica Equinoccial. Quito: Facultad de ciencias sociales y comunicación. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qvySBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=COMUNICACI%C3%93N+360+%E2%80%9C+HERRAMIENTAS+PARA+LA+GESTI%C3%93N+DE+COMUNICACI%C3%93N+INTERNA+E+IDENTIDAD&ots=1JfVGXwj1e&sig=phQolCsaIp-Z1yQuH8OUnXOHx0Q#v=onepage&q=COMUNICACI%C3%93

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Edición.* Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme.

Arru, M. (16 de marzo de 2014). *Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna*. Obtenido de https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html

Castillo, A. (2 de Julio de 2010). *Gestión Estratégica de la Comunicación.* Obtenido de http://relacionesconlospublicos.blogspot.com/2010/07/gestion-estrategica-de-la-comunicacion.html

De Casas, V., Iguacel, V., & Scalabroni, G. (2014). Cultura Corporativa. *Revista de Relaciones Públicas Empresariales,* 1-32.

Dzul, M. (2010). *Unidad 3. Aplicación básica de los métodos científicos: "Diseño No - Experimental"*. Obtenido de Sistema de Universidad Virtual de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

Escuela de la Marina Mercante Nacional . (10 de mayo de 2019). *Organización Institucional: función básica, misión, visión, política de calidad*. Obtenido de http://www.esmena.edu.ec/pages.php?id=1

Fajardo, O. (25 de Febrero de 2009). *La importancia de la Comunicación Corporativa en las organizaciones. Claves para su gestión.* Obtenido de https://fbusiness.wordpress.com/2009/01/25/la-importancia-de-la-comunicacion-corporativa-en-las-organizaciones-claves-para-su-gestion/

Formanchuk, A. (2 de febrero de 2015). *60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación*. Obtenido de http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/

Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI.* Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de investigación. 5ta Edición.* México: McGraw Hill.

Jiménez, A. M. (2007). *La Comunicación Empresarial en situaciones de crisis.* Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Llanos, M. (2016). *Cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana.* Samborondón: Universidad Ecotec.

Meyer, J. A. (2009). *Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de Estudio.* Puebla, México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Fundación Manuel Buendía, A.C.

Muñiz, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI* (Vol. 5ta edición). Madrid, España: Centro de estudios financieros.

Paladines, F., Yaguache, Y., & Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estrategica en las organizaciones: Enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra, vol. 19, núm. 92,* 1-32. Obtenido de http://www.redalyc.org/html/1995/199543036051/

Perez, L. (2 de Mayo de 2013). *Elementos de la gerencia estratégica.* Obtenido de http://comunicacioncorporativauft2013.blogspot.com/

Polo, D. (2014). *7 Pasos para una buena comunicación corporativa.* Obtenido de http://www.gestionar-facil.com/comunicacion-corporativa/

Ramos, C. (2012). *Clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.* Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Rodríguez, J. (2014). *Implementación de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el Grupo Quirola de la ciudad de Guayaquil.* Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Anexos

Anexo 1. Formato de Encuesta dirigida al personal de la ESMENA

Información general:
a) Género:

- Masculino __
- Femenino __

b) Tiempo de Antigüedad en la institución

- Menos de 5 años __
- Entre 5 y 10 años __
- Más de 10 años __

1) ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales de la ESMENA?

- Sí
- No

2) ¿Alguna vez ha participado en actividades de comunicación organizacional en la ESMENA?

- Sí
- No

3) ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

- Sí, totalmente
- Sí, pero con algún condicionamiento
- No

4) ¿Qué tipo de canales se utilizan dentro de la ESMENA para promover la comunicación interna?

- Intranet
- Correo electrónico
- Mensajes de texto (SMS)
- WhatsApp
- Carteleras

5) ¿Cómo calificaría el nivel de comunicación interna en la ESMENA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

6) ¿Conoce usted si la ESMENA tiene un plan de comunicación interna?

- Sí
- No

7) ¿Considera que dentro de la ESMENA ha habido problemas de comunicación?

- Sí
- No

8) ¿Qué tipo de problemas son los que usted percibe debido a la falta de un plan comunicación interna?

- Falta de compañerismo
- No hay trabajo en equipo
- Bajo desempeño laboral
- Atraso en el cumplimiento de las planificaciones
- Otro (mencione): ____

9) ¿Los problemas de comunicación en la ESMENA han afectado su desempeño laboral?

- Sí
- No

10) ¿Cómo califica al clima laboral dentro de la ESMENA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

11) ¿Cree usted que es necesario que se implemente un plan de comunicación interna para la ESMENA?

- Sí
- No

12) ¿Qué beneficios cree usted que podría traer el plan de comunicación interna para la ESMENA?

- Promoción del trabajo en equipo
- Mejor clima organizacional
- Cumplimiento de las planificaciones
- Mayor integración y sentido de pertenencia.
- Otro (mencione): ____

13) ¿Qué canales cree usted deberían emplearse dentro del plan de comunicación propuesto?

- Boletines informativos
- Carteleras
- Charlas, reuniones participativas
- Uso de correo electrónico
- Uso de mensajería SMS
- Grupo de WhatsApp
- Encuestas de retroalimentación

Anexo 2. Formato de Entrevista

1) ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación organizacional en la ESMENA?

2) ¿Por qué motivos no se ha diseñado con anterioridad un plan de comunicación interna en la ESMENA?

3) ¿Qué problemas ha podido percibir usted debido a la falta de un plan de comunicación y de qué manera se han tratado de resolver?

4) ¿Cuáles son los canales que utiliza la ESMENA para promover la comunicación organizacional interna?

5) ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de diseñar un plan de comunicación interna para la ESMENA? - ¿Qué beneficios palparía en el corto, mediano y largo plazo?

Anexo 3. Formato de Focus Group

Temas	Opiniones relevantes
Calidad de la comunicación organizacional en la ESMENA	
Canales que se emplean para promover la comunicación organizacional	
Problemas comunes que se han dado debido a la falta de un plan de comunicación	
Calificación del ambiente laboral	
Sentido de pertenencia – identificación del personal con la Institución, su misión, visión, valores y objetivos.	
Interés de que exista un plan de comunicación interna en la ESMENA	
Expectativas del plan de comunicación interna en la ESMENA	