UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

FACULTAD DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA. CASO FERRETERÍA ESPINOZA S.A. GUAYAQUIL, AÑO 2019.

Trabajo de titulación que se presenta como requisito previo a optar el grado de:

Licenciada en Comunicación con énfasis en Relaciones Públicas

Autor: Karina del Carmen Delgado Cortez

Tutor: Mgtr. Andrea Carolina Salas Menéndez

Samborondón – Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO**:**

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA. CASO FERRETERÍA ESPINOZA S.A. GUAYAQUIL, AÑO 2019.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: **KARINA DEL CARMEN DELGADO CORTEZ**

Guayaquil, 17 de julio del 2019

_____

Mgtr. Andrea Salas Menéndez

TUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación es dedicado a las personas que ya no están conmigo en la tierra, pero que han estado apoyándome y empujando mi espalda hacia adelante para cumplir cada uno de mis objetivos. Mi abuelita Güitai, mi abuelito, tío Hernán y tía Chela.

A mis padres, quienes son y siempre serán mi motor para seguir adelante y buscar cada vez más escalones de pruebas para lograr éxito. Mi papá Gustavo, la luz que me ayudó a elegir la carrera de mi vida, la comunicación; quien me enseñó a ser dedicado y agradecido con uno mismo. A mi mamá Carmen, mi mejor amiga, dispuesta a siempre escucharme y alentarme en cualquier momento de mi vida.

También quiero dedicarle este trabajo a mi hermano menor Danny. Los sueños se cumplen con mucho esfuerzo y dedicación. Tu podrás cumplir cualquier meta que te propongas.

Y, por último, pero no menos importante, quiero dedicar este trabajo a mi querida universidad ECOTEC, que nunca me hizo pensar que mi educación no era completa, a sus docentes y en especial a la Facultad de Marketing y Comunicación.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios por tener la oportunidad de vivir este momento de mi vida, conseguir mi título universitario es un sueño hecho realidad. Agradezco por poder vivir este maravilloso momento junto a mis padres, mi familia y personas de mi corazón.

Agradecer infinitamente a mis padres, quienes siempre me motivaron a alcanzar mis sueños, quienes me dieron la oportunidad de estar en una universidad con educación de calidad. Sin ellos, no podría haber logrado con tanto orgullo y esmero esta meta. Este momento también es de ustedes, los amo.

También le quiero agradecer a una persona que no es de mi familia, pero que tiene un lugar muy especial en mi corazón, Carlos, gracias por siempre recordarme que soy fuerte y capaz de lograr cualquier cosa que me proponga.

A mi querida tutora, Mgtr. Andrea Salas, a quien conocí por medio de este proceso de titulación, agradezco infinitamente me haya tocado a tan distinguida profesional como tutora, tengo la dicha de decir que mi proceso de titulación fue excelente gracias a usted.

RESUMEN

La comunicación es un elemento de vital importancia en una empresa que permite el logro de objetivos institucionales. Las relaciones públicas, enfocadas al público interno, son una herramienta que permite el sentido de pertinencia, motivación personal en el ámbito organizacional y clima laboral positivos y elevados. Empresas que consideran la comunicación como puente hacia el éxito empresarial tienen como ventaja competitiva un personal capaz de ser imagen de marca, representando a la empresa donde la misión, visión, valores y cultura organizacional son su carta de presentación hacia los clientes o público externo.

A través de encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa Ferretería Espinoza S.A. de la ciudad de Guayaquil en el año 2019, se destacó que el clima laboral es un aspecto que debe mejorar, que la implementación de un departamento de comunicación es significativo, la necesidad de una persona que se encargue de la comunicación y mejora del clima interno de la empresa y que su personal está predispuesto a recibir capacitaciones para mejora de clima laboral y competencias profesionales.

Para lograr sentido de pertinencia y mejorar el clima laboral, es necesario la implementación de un plan estratégico de comunicación interna, en el que muestre una serie de pasos a trabajar con diferentes públicos internos, las ideas fuerza que permitirán la facilidad de empoderamiento del personal con la empresa y como evaluarlos constantemente.

Palabras claves: comunicación, comunicación interna, clima laboral, comunicación organizacional, relaciones públicas, público interno.

ABSTRACT

Communication is an element of vital importance in a company that allows the achievement of institutional objectives. Public relations, focused on the internal public, is a tool that allows a sense of pertinence, personal motivation in the organizational environment and a positive and high work environment. Companies that consider communication as a bridge to business success have as a competitive advantage a staff capable of being brand image, representing the company where the mission, vision, values and organizational culture are image to customers or external audiences.

Through surveys and interviews conducted with the personnel of the company Ferretería Espinoza S.A. of the city of Guayaquil in 2019, summarizes that the work environment is an aspect that must be improved, that the implementation of a communication department is significant, the need for a person who is responsible for communication and improvement of the internal climate of the company and that its staff is predisposed to receive training to improve work environment and professional skills.

To achieve a sense of relevance and improve the working environment, it is necessary to implement a strategic internal communication plan, which shows a series of steps to work with different internal audiences, the strength ideas that will allow the empowerment of staff with the company and how to evaluate them constantly.

Key Words: communication, internal communication, working environment, organizational communication, public relations, internal public.

Contenido

Introducción 1
Antecedentes 4
Planteamiento del problema científico 6
Pregunta problema 8
OBJETIVOS 8
Objetivo general 8
Objetivos específicos 8
Justificación 9
Novedad 11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 13
LA COMUNICACIÓN 13
La comunicación y su importancia 13
Tipos de comunicación de las organizaciones 13
La comunicación en entornos laborales 14
La comunicación efectiva, como herramienta para cumplir con los objetivos 15
Cultura organizacional 16
Clima laboral 17
Comunicación interna y/o relaciones públicas internas 18
Plan estratégico de comunicación 19
Importancia de un plan estratégico de comunicación 19
Ideas fuerza 20
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO 23
Técnicas 24
Análisis de la situación interna 28
Situación de la empresa 29
Situación de la comunicación 29
CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 31
Análisis e interpretación de las encuestas 31
Análisis e interpretación de las entrevistas 43
CAPÍTULO IV: PROPUESTA 46

Plan estratégico de comunicación interna 46
Público objetivo 46
Ideas fuerza 46
Tácticas 46
Despliegue del plan estratégico 49
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 54
Conclusiones 54
Recomendaciones 55
Referencias Bibliográficas 58
ANEXOS 63
Anexo #1 64
Entrevistas 64
Entrevista al Ing. Stalin Bravo, jefe de personal de la empresa Ferretería Espinoza S.A 64
Entrevista al Ing. Gustavo Delgado Espinoza, Gerente General de la empresa Ferretería Espinoza S.A 66
Entrevista al Ing. Julio César Espinoza, Vicepresidente de la empresa Ferretería Espinoza S.A 68
Entrevista al Ing. Emilio Saavedra, Subgerente Administrativo Financiero de la empresa Ferretería Espinoza S.A 70
Anexo #2 73
Preguntas de encuesta 73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fórmula para muestra (Balestrini, 1999) 27
Gráfico 2: Pregunta n°1 de la encuesta 31
Gráfico 3: Pregunta n°2 de la encuesta 32
Gráfico 4: Pregunta n°3 de la encuesta 33
Gráfico 5: Pregunta n°4 de la encuesta 34
Gráfico 6: Pregunta n°5 de la encuesta 35
Gráfico 7: Pregunta n°6 de la encuesta 36
Gráfico 8: Pregunta n°7 de la encuesta 37
Gráfico 9: Pregunta n°8 de la encuesta 38
Gráfico 10: Pregunta n°9 de la encuesta 39
Gráfico 11: Pregunta n°10 de la encuesta 40
Gráfico 12: Pregunta n°11 de la encuesta 40
Gráfico 13: Pregunta n°12 de la encuesta 41
Gráfico 14: Reglas básicas para el cumplimiento de objetivos en la empresa (Martorell, 2008) 48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1**:** Cálculo de muestra 27
Tabla 2: Fortalezas y debilidades de la empresa FESA 28
Tabla 3: Análisis de pregunta n°1 de la encuesta 31
Tabla 4: Análisis de pregunta n°2 de la encuesta 31
Tabla 5: Análisis de pregunta n°3 de la encuesta 32
Tabla 6: Análisis de pregunta n°4 de la encuesta 33
Tabla 7: Análisis de pregunta n°5 de la encuesta 34
Tabla 8: Análisis de pregunta n°6 de la encuesta 35
Tabla 9: Análisis de pregunta n°7 de la encuesta 36
Tabla 10: Análisis de pregunta n°8 de la encuesta 37
Tabla 11: Análisis de pregunta n°9 de la encuesta 38
Tabla 12: Análisis de pregunta n°10 de la encuesta 39
Tabla 13: Análisis de pregunta n°11 de la encuesta 40
Tabla 14: Análisis de pregunta n°12 de la encuesta 41
Tabla 15: Despliegue de plan estratégico para todos los colaboradores de la empresa 49
Tabla 16: Despliegue de plan estratégico para jefes de área 50
Tabla 17: Despliegue del plan estratégico para colaboradores administrativos 51
Tabla 18: Despliegue de plan estratégico para colaboradores operativos 52

Introducción

La aparición de numerosos profesionales dedicados a la comunicación interna y externa de empresas es un hecho. La comunicación es una herramienta fundamental para el desarrollo del ser humano, y en el ámbito empresarial es de vital importancia porque permite la permanencia competitiva entre negocios. La información aumenta y elegir los canales en donde se da a conocer es importante, porque así permitirá que la comunicación sea eficaz. La comunicación interna o Relaciones Públicas internas son el medio y la razón para continuar en la competencia empresarial, donde su principal fuerte es su público interno.

La comunicación interna debe estar perfectamente alineada a los objetivos de la organización, que los empleados estén convencidos de la cultura organizacional y ellos se consideren un recurso esencial de la empresa ya que así permite un clima laboral positivo. Según *Public Relations Society of America* (PRSA, 2012) las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica que tienen como finalidad el fortalecimiento de vínculos con públicos relacionados a la organización convenciéndolos de manera positiva, logrando así fidelidad y apoyo constante en acciones futuras de la marca. Si una empresa no maneja relaciones públicas o aplica una de sus estrategias a lo largo de su ciclo de vida, podría desaparecer de la mente del consumidor, y más aún de un potencial cliente ya que nunca llegaría a ser una opción.

Resulta fundamental que, para garantizar una imagen o comunicación externa ideal, se debe tener al público interno o empleados de la organización motivados, empoderados y con un clima laboral eficaz y positivo para que sea un puente facilitador para un plan externo. Ferretería Espinoza S.A., está ubicada en la ciudad de Guayaquil y es una empresa familiar con vida institucional de 50 años. La nueva visión de sus directivos y sucesores, a diferencia de sus fundadores, reconocen la necesidad actual de mejorar la comunicación interna, clima laboral y un relacionista público o comunicador, pero la aceptación de propuesta por parte de los directivos sigue siendo un tema de no urgencia o sin importancia.

En este caso, para que la empresa pueda exteriorizar una imagen positiva, tal de una organización con 50 años de vida, debe tener al personal lo suficientemente motivado y con un sentido de pertinencia elevado.

Los empleados son el pilar vital sobre el cual la empresa se sostiene, y para esto, la comunicación es clave para el éxito de cumplimiento de objetivos. Un personal con sentido de pertinencia e identificado con la empresa va a ser embajador de la marca[1], y será el intermediario ante los clientes de la organización. Calvo (2014) afirma: "Nos encontramos en la era de las personas, en la que el talento de los colaboradores es la clave de la transformación, así como la ventaja más competitiva para las empresas".

Noticias Financieras (2014) indican que una de las razones por la que fallan las empresas en la comunicación interna es porque no brindan importancia a lo realmente necesario.

> Dentro de las últimas tendencias en comunicación interna se destaca el otorgarle mayor relevancia a la comunicación que tiene el líder con su equipo y no centrar la estrategia de comunicación interna en la gestión de medios o campañas, sino potenciar la comunicación interpersonal entre los miembros de la empresa. Además, el uso de herramientas digitales en la transmisión de información dentro de las empresas llega de manera más oportuna y en tiempo real a los colaboradores y promueve la de ellos en tiempo real.

También, Noticias Financieras (2014) indican que: "es fundamental contar con un plan de comunicación interna en las empresas, ya que un colaborador informado es más productivo, se siente motivado, está más conectado con la compañía, aporta para lograr los objetivos propuestos y obtener resultados favorables".

[1] Un embajador de marca es aquella persona que posee un amplio conocimiento de un producto o servicio específico. A su vez es admirador de ese producto y sabe lo que le aporta. De esta manera realizará recomendaciones basadas en su propia experiencia como consumidor de dicho producto. (Foromarketing.com, s.f.)

Del campo (2015) afirma que la comunicación y los comunicadores buscan como fin fidelizar a los públicos, internos y externos:

> Son los comunicadores los que han de elegir el procedimiento y las estrategias de comunicación para dar a conocer la empresa en el ámbito institucional primero, y proyectar la imagen deseada al exterior después, para conseguir unos objetivos que han de definirse desde el inicio del protocolo comunicacional. La comunicación se aprende, se practica y se mejora. En la actualidad se valora a las personas, a las empresas y a las instituciones, no solo por lo que hacen sino también por la imagen que la audiencia se hace de ellas.

Los comunicadores o un profesional de la rama no puede ignorar la imagen que se proyecta, y para transmitir una imagen idónea hacia los públicos se debe trabajar en los objetivos para mejorar la comunicación interna. Del Campo (2015) también indica:

> Ninguna entidad importante existe hoy sin preocuparse de la comunicación, porque ésta se ha revelado como indispensable en un universo competitivo. El éxito de una institución, de un político, de un producto, está relacionado en proporción directa a la eficacia de su actividad comunicativa (...) Y no cabe otra alternativa que comunicar. Cualquier entidad que intente sobrevivir dignamente ha de emitir mensajes a los ciudadanos, para vender sus productos o servicios.

Antecedentes

Don Julio Espinoza Monje, durante su larga e importante trayectoria empresarial, ha ido dejando huellas de fecundo trabajo, esfuerzo y sacrificio. En los inicios de su etapa laboral y productiva, dirigió con mucho éxito Ferretería Mundial C.A, de propiedad de su querido y extinto hermano Don Luis Espinoza Monje, uno de los pioneros en impulsar la actividad ferretera en Guayaquil.

Con la experiencia y conocimientos adquiridos, en la década de los años 60, inicia sus actividades comerciales y de importación, en un pequeño local ubicado en Rumichaca y Clemente Ballén. Gracias a su visión, disciplina y mística de trabajo, el 27 de marzo de 1968, inicia sus actividades comerciales con personería jurídica, con la razón social de Ferretería Espinoza CIA. LTDA.

Todo aquello que se siembra con cariño, esfuerzo y constancia, da como resultado los frutos esperados; Ferretería Espinoza, por su tradición basada en la trilogía practicada por su fundador: *gran surtido, buena exhibición y excelente atención al cliente*; se fue posicionando aún más en el mercado minorista junto al prestigio ganado desde su creación. Con el pasar de los años, el 4 de octubre de 1990, inaugura su propio y amplio local comercial en el corazón ferretero de Guayaquil, esto es su establecimiento matriz, ubicado en Rumichaca 1110 y Luque. Su importante presencia en el mercado, le permite conseguir la distribución, entre otros miles de productos que ofertan sus tiendas, marcas de reconocida calidad y prestigio como: Stihl, Karcher, De Walt, Black & Decker, Bosch, Stanley, Mega, Elephant, Induma, Ridgid, Rhino, etcétera.

En la actualidad, Ferretería Espinoza S.A. cuenta con 250 empleados en sus tres locales comerciales, dos en el centro, Rumichaca 1110 y Luque, Luque 714 y García Avilés, uno en el norte de la ciudad en el Centro de Negocios El Terminal; además de su Centro de Distribución y oficinas administrativas ubicadas en el Km 3,5 de la Av. Juan Tanca Marengo, diagonal al Parque Vial de la CTE, en el que se maneja un inventario de aproximadamente 12.000 referencias, de los cuales el 60% son importados.

En el año 2018 celebró sus 50 años de experiencias e historias, buscando crecer y perseverar por muchos años más. (Delgado, 50 años de historia de Ferretería Espinoza S.A., mayo 2018)

Planteamiento del problema científico

Ferretería Espinoza S.A (FESA) es una empresa que ha manejado la comunicación interna por medio de reuniones presenciales y mediante correos electrónicos (@ferreteriaespinoza.com), en cuanto a la selección de método comunicacional es una modalidad muy acertada para empresas grandes como la importadora Ferretería Espinoza S.A. El autor mediante observación considera que el problema radica en el mal uso de la plataforma y en la redacción de los correos electrónicos. Otro problema que se puede encontrar en la empresa es la ausencia de un departamento de comunicación que permita el control de las actividades de los talentos en diseño, el uso correcto de las herramientas de un *community manager*, la falta de actividades de responsabilidad social corporativa, charlas internas a todos los empleados (por departamentos o secciones, directivos y todos quienes conforman la organización como tal), para que de esta manera mejore el clima laboral con la escucha de opiniones y problemas, haciéndolos sentir valorados y parte de la empresa consiguiendo que conozcan la cultura organizacional que aún omiten por la falta de una persona capacitada para la dirección de comunicación de la compañía para que fomente y dé a conocer a cada uno de los empleados, directivos y fundadores de FESA la imagen corporativa de la misma y así ésta sea un reflejo hacia la sociedad.

Ferretería Espinoza S.A no cuenta con un profesional que brinde charlas para el mejoramiento situacional de la organización en sus diferentes departamentos. El Vicepresidente de la empresa, Ing. Julio César Espinoza Cortez, reconoce el valor de la comunicación interna y sus beneficios. Él en su posición como vicepresidente, aconseja la visualización de películas con mensajes de trabajo en equipo para el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los empleados de FESA. Este tipo de actividades como la visualización de películas lo realizan de manera bimensual.

Estas dinámicas, como las charlas entre departamentos y directivos, una de las actividades principales de un director de comunicación de una empresa, y si en FESA existiere un departamento que sea dirigido por esta persona profesional en comunicación, lo haría de manera constante y en cada una de estas charlas

analizaría su avance con el fin de lograr la meta principal de toda empresa, una comunicación fluida y efectiva entre todos quienes lo conforman.

Actualmente, la empresa cuenta con un departamento de mercadeo, el cual está conformado por 5 personas cuyas competencias se desarrollan principalmente en el área de marketing y diseño. El jefe del departamento de mercadeo es el Ing. Jorge Tovar, el departamento también cuenta con una coordinadora de mercadeo la Ing. Gabriela Espinoza, quien ha hecho hasta ahora la labor de buscar espacios en prensa escrita en el reciente 50 aniversario de la compañía Ferretería Espinoza S.A, y la asistente de mercadeo la Ing. Dora Lavayen. En el área de diseño gráfico el Lic. Rody Sangache y Lic. Javier Rivera. Ambos realizan el trabajo de diseño de artes publicitarios para la empresa y únicamente el Lic. Rivera tiene ciertos conocimientos de community manager. Ferretería Espinoza maneja dos canales de venta: Canal ferretero mayorista y el minorista. Dentro del canal mayorista hay tres segmentos: ferretero general, industrial y agroforestal.

La comunicación interna en la compañía Ferretería Espinoza S.A se maneja de manera verbal a través de reuniones y de manera no verbal por medio de correos electrónicos. Según el Gerente de la compañía, esta última tiene problemas de aceptación por la gran mayoría de trabajadores en la empresa por diferentes razones, entre ellas: accesibilidad a Internet, falta de tiempo, redacción inadecuada o de manera incompleta.

Se pretende lograr:

- El flujo correcto de información a través de los canales disponibles para todas las personas que conforman Ferretería Espinoza S.A (directivos y empleados).
- La organización de departamentos para la correcta expresión de competencias de cada empleado de la empresa.
- Flujo de ideas nuevas para aplicar a la empresa (estrategias de relaciones públicas) para el empoderamiento de los empleados sobre la cultura organizacional e imagen corporativa de FESA.
- Lograr o estar en un listado entre las mejores empresas (ambiente laboral, ventas, imagen) de alguna revista por la labor de un año.

Pregunta problema

¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna que se deben implementar en la empresa Ferretería Espinoza S.A., Guayaquil, año 2019?

OBJETIVOS

Objetivo general

Implementar estrategias para mejorar la comunicación interna en la empresa Ferretería Espinoza S.A en la ciudad de Guayaquil, en el año 2019.

Objetivos específicos

- Establecer los fundamentos teóricos en comunicación interna, clima laboral y empoderamiento de personal.
- Diagnosticar el clima laboral y los canales adecuados para una buena comunicación.
- Diseñar un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional y la comunicación interna.

Justificación

Ferretería Espinoza S.A es una empresa con 50 años en el mercado; en los últimos cinco años, ha experimentado un importante cambio en su estructura organizacional con una nueva visión que le ha permitido posicionarse en el sector ferretero ecuatoriano. La empresa tiene 2 sucursales ubicadas en el centro de la ciudad de Guayaquil, la primera en Rumichaca 1110 y Luque, y la segunda en Luque 714 y García Avilés y, por último, la matriz ubicada al norte de la ciudad en la Av. Juan Tanca Marengo Km 3.5 Lt. Satirión 7mo. Pasaje 37-A. La empresa Ferretería Espinoza S.A cuenta con 34 representantes a nivel nacional que trabajan con pedidos en cada provincia del país.

Lo principal para la implementación de un departamento comunicacional es para que todos los trabajadores internos y externos de la empresa no desenfoquen la imagen que deben proyectar de la empresa, y esos mostrando sus valores institucionales: perseverancia, respeto, prestigio, innovación y confianza.

La empresa cuenta con un área para los creativos en ventas, pero no hay un responsable que se encargue de la comunicación con el público interno (empleados, directivos, fundadores y representantes a nivel nacional). Se considera una oportunidad valiosa para dar a conocer a una empresa que ve las relaciones públicas y sus demás herramientas no tan necesarias tenerlas dentro de la empresa sino contratar una empresa externa que brinde esos servicios. Es por esto que se considera la realización de este plan comunicacional, para que sea parte de la empresa y puedan aprovechar los beneficios de ella como la evaluación constante de los departamentos y su comunicación interna.

Se pretende lograr:

- El flujo correcto de información a través de los canales disponibles para todas las personas que conforman Ferretería Espinoza S.A (directivos y empleados).
- La organización de departamentos para la correcta expresión de competencias de cada empleado de la empresa.
- Flujo de ideas nuevas para aplicar a la empresa (estrategias de relaciones públicas) para el empoderamiento de los empleados sobre la cultura organizacional e imagen corporativa de FESA.
- Lograr o estar en un listado entre las mejores empresas (ambiente laboral, ventas, imagen) de alguna revista por la labor de un año.

Novedad

La comunicación interna en el trabajo es vital, porque de esa manera los empleados estarán informados, y para ellos ser escuchados al brindar sus opiniones, sugerencias o inconvenientes es hacerlos sentirse valorados y parte de la organización logrando comprensión y forjando lealtad entre empleados y empresa donde laboran convirtiéndose así en una estrategia clave para retener a los mejores talentos de la misma.

Es por ello que los empleados deben estar enfocados a los objetivos de la organización, estar al día en las noticias de la empresa, en las nuevas alianzas estratégicas con empresas que beneficien a la organización, todo ello forma parte del plan comunicacional porque así los departamentos funcionan de manera conjunta y de manera motivada. Cebrián (2013) explica la variedad de beneficios de manejar un plan de comunicación en la organización como, por ejemplo:

- Permite un mejor manejo de los recursos disponibles.
- Favorece las relaciones entre las personas.
- Impulsa la identidad corporativa.
- Orienta a los empleados hacia el logro de los objetivos comunes.
- Brinda la oportunidad de potenciar a los recursos humanos.
- Facilita que los empleados se puedan expresar con mayor libertad y se pueda aprovechar la imaginación, inteligencia e iniciativa de las personas.
- Permite lograr un clima laboral positivo.

En cuanto al último punto, los riesgos de una mala comunicación interna perjudican el trabajo, ya que se pueden producir retrasos, duplicidad de tareas, menor calidad en los procesos, baja productividad, desmotivación e incertidumbre. Y mucho más importante, para que la comunicación sea efectiva, es necesario que ésta sea transparente, no se engañe a los empleados manteniéndolos informados y sea coherente con la cultura de la empresa.

MARCO TEÓRICO
CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

LA COMUNICACIÓN

La comunicación y su importancia

El eje principal de la investigación, es la comunicación, sin embargo, es un término con una definición muy amplia, para esto se analizará primero qué es la comunicación, qué es comunicación interna, en qué se basa y el por qué es importante manejarlo de manera adecuada.

León (2017) afirma “El origen del vocablo comunicación es latino, y proviene de *“Communicare”* que significa compartir alguna cosa. Se entiende por comunicación a la relación existente entre un emisor y un receptor, que se transmiten señales a través de un código común” (p.118).

La comunicación es un proceso natural del ser humano cuya función principalmente se basa en compartir información, sentimientos y vivencias de una persona a otra con el fin de responder a ella de manera recíproca. La comunicación a través del tiempo se ha convertido en un proceso relevante en la etapa de evolución de una empresa.

Vera (2017) afirma: “La comunicación clara y concisa al interior de los negocios es el cimiento del éxito”. Dicho esto, se puede resumir que la comunicación en una empresa es la base o vital herramienta para el crecimiento y subsistencia de una organización en el mercado.

Tipos de comunicación de las organizaciones

Generalmente la comunicación interna en una empresa se maneja frente a frente, a través de una comunicación verbal, y también de manera escrita por medio de correos electrónicos como acostumbra la empresa en análisis Ferretería Espinoza S.A. Mediante la comunicación interpersonal se logran y mantienen relaciones humanas que son unidad básica de cualquier empresa (Robbins, 1998).

Castro (2015) afirma: la comunicación oral nos da una riqueza de información adicional que no nos proporciona la escrita: los tonos de voz, los titubeos, las palabras sobreentendidas, lo que dejamos sin concluir, etc. Todo ello aunado al lenguaje gestual (p.21).

La comunicación oral es importante en las organizaciones ya que, en muchas, los directivos prefieren visitar o dar recorridos personalmente para evaluar el desempeño de sus subalternos. También es importante considerar que la comunicación oral tiene su punto formal como, por ejemplo: reuniones de trabajo, presentación de informes, videoconferencias y juntas, donde la expresión oral juega un papel significativo para llegar a metas comunes (Castro, 2015).

La comunicación escrita es el valor de la palabra. Castro (2015) afirma: “es aquella que permite dejar constancia de ciertos hechos; así mismo, es útil para establecer y normatizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobrentendidos” (p.21).

La comunicación en entornos laborales

La comunicación organizacional formal tiene direccionalidad, indicando la importancia de la misma en las empresas. Se clasifica en comunicación descendente y ascendente:

Ivancevich (1997), afirma: “la comunicación descendente es aquella que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización” (p.516).

> De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, etc., pero en muchas ocasiones son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados “los de arriba no tienen ni idea de lo que sucede aquí abajo” (Castro, 2015, p.16).

Es muy importante considerar lo que Castro (2015) asegura que ocurre en la mayoría de las empresas “los de arriba no tienen ni idea de lo que sucede aquí abajo”. La comunicación organizacional es parte fundamental de la efectividad entre departamentos y empleados ya que fomenta el sentido de pertenencia a la empresa.

La comunicación ascendente es vital también en las organizaciones por el gran valor que da a los empleados ya que sienten la confianza de comunicarse con sus jefes de departamentos.

> Es donde fluye la información de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección; su importancia radica, en que es una manera de evaluar indirectamente la eficacia de la comunicación descendente; mediante ella los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización (Ivancevich, 1997, p.517).

Castro (2015) afirma: “Esta comunicación es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunicaciones” (p.16).

La comunicación efectiva, como herramienta para cumplir con los objetivos

El departamento de talento humano considera a las Relaciones Públicas como una herramienta que facilita la búsqueda y retención de personal satisfecho y de alta calidad; ya que, al mantener una relación y constante comunicación, permite el reconocimiento de necesidades entre empresa y aspirante y los beneficios para ambas partes con la utilización y aplicación correcta de estrategias.

Black (1993) indica: “La negligencia en la comunicación animará la aparición de rumores y de falsas ideas y permitirá que se formen conceptos distorsionados y que vayan ganando fuerza por falta de información fidedigna” (p.153). Para manejar una comunicación interna de manera adecuada, Black considera que existen 3 fases importantes:

1. Inicialmente, cuando después de los anuncios de contratación y las entrevistas debe aparecer el material orientativo y las entrevistas de iniciación para informar sobre las instalaciones, cultura y tradiciones de la empresa.

2. Durante los años de servicio, cuando todos los empleados necesitan una información regular y noticias relacionadas con el trabajo. En el momento apropiado se deben anunciar los actos especiales y las recompensas como las bonificaciones, pensiones, compensaciones y premios al mérito.
3. Al finalizar o interrumpir el trabajo sea cual sea la causa: enfermedad. reorganización, exceso de trabajadores, despido o jubilación (Black, 1993, p.153).

Mayo (1977) afirma que la comunicación es fundamental para el desarrollo exitoso de la labor, como también el de las personas; certifica: “en verdad hemos ido más allá de ese estado de organización humana en la cual la comunicación asegura la colaboración efectiva aun sin tener alguna relación previa establecida” (p.32).

Se considera entonces que la comunicación organizacional es fundamental para el desarrollo adecuado de labores eficientes y competencias de cada uno de los empleados de una empresa. En este caso, Ferretería Espinoza S.A es una empresa madura en el mercado nacional que ha manejado su administración y políticas de manera efectiva, pero en cuanto a la comunicación interna hay factores y estrategias que se podrían desarrollar ya que no hay antecedente en este aspecto, es decir, la empresa no ha considerado manejar un plan de comunicación interna.

Existe comunicación efectiva, sin que los trabajadores tengan una relación previa, cuando la cultura organizacional está establecida como eje principal de la empresa y todos quienes trabajan en ella, se sienten identificados con la misma. Para que este tipo de comunicación llegue a ser parte de la compañía en análisis, debe manejar estos términos de manera adecuada. Para esto se explicará qué es cultura organizacional y qué es clima laboral.

Cultura organizacional

El conocimiento de la cultura de una empresa se logra mediante su descripción, esta permite saber los factores comunes de un ambiente de trabajo considerando valores, desempeño de labores, la estructura operativa, normas, ideologías,

historias o antecedentes, siendo estos factores influyentes en la comunicación interna.

Chiavenato (2010) menciona que la cultura organizacional solo se percibe u observa a sí misma por medio de sus efectos y consecuencias, con la capacidad de reflejar la mentalidad que predomina en la organización.

“Un iceberg, en la que en la parte superior que sale del agua sólo están los aspectos visibles o superficiales que se observan en la organización y que son consecuencia de su propia cultura” (Chiavenato, 2010, p. 84)

La cultura organizacional es dinámica. El ser humano al socializar aprende, internaliza sus experiencias diarias dentro de la empresa y, al aplicarla y vivirla se convierte en una exigencia que los directivos de una organización forman a través de la persuasión construyendo así un conocimiento colectivo entre los empleados. El ser humano como un ser social necesita comunicarse y relacionarse con otros individuos con acciones como la cooperación, dependiendo de la dinámica a aplicar se determina el rendimiento del trabajador.

Clima laboral

La satisfacción, la estima y motivación en el trabajo, el conocimiento de la cultura organizacional, llevan al concepto de clima laboral.

> Si la cultura define las formas de comportamiento organizacional, el clima laboral está dado por las percepciones que los trabajadores tienen sobre este comportamiento y por cómo les afecta. Ambos términos se han utilizado indistintamente para describir aquellas percepciones asociadas al estado de ánimo de las personas dentro de una organización (Ramos y Tejera, 2017).

Como se menciona, el clima laboral está más posicionado a ser un aspecto subjetivo de las personas que conforman el cuerpo de una empresa, es decir, las percepciones de cada una de las personas sobre como la compañía maneja algo en específico será la opinión que tengan sobre la empresa.

Comunicación interna y/o relaciones públicas internas

Instituto de Relaciones Públicas, como se citó en ABC de las Relaciones Públicas (1993) afirma: “El ejercicio de las Relaciones Públicas es el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutuas, entre una organización y su público”.

Las Relaciones Públicas son una parte integral y fundamental de casi todos los aspectos de una organización y su gestión. Ahora bien, las relaciones públicas que se considera para el presente trabajo es dirigido únicamente hacia su público interno, es por esto que, se considera estrategias enfocadas a los empleados de la empresa Ferretería Espinoza S.A.

Los empleados de una empresa son los bienes más valiosos de la misma. Es por esto que es necesario proteger a los empleados y considerarlos valiosos recursos de la organización forzando así a que la empresa les proporcione las mejores condiciones posibles. Para que una organización goce de una comunicación efectiva y veraz se necesita que la relación entre los propietarios o directivos y los empleados de la empresa sea completa.

Existen siete condiciones importantes para que haya armonía en el lugar de trabajo, detallándolas de la siguiente manera:

> **1.** Una información completa y veraz que fluya libremente hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.
> **2.** Una confianza total entre el empresario y los trabajadores.
> **3.** Unas condiciones de trabajo seguras y saludables.
> **4.** Una remuneración justa y adecuada.
> **5.** Continuidad de trabajo sin conflictos.
> **6.** Que todos los empleados estén satisfechos de su trabajo durante la mayor parte del tiempo.
> **7.** Estar orgullosos de la organización y sentir optimismo hacia su futuro (Black, 1993, p.153).

Plan estratégico de comunicación

Monserrat (2014) afirma: “Un Plan Estratégico de Comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados” (p.19). La estructura de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) debe ser capaz de adaptarse a cada empresa.

- **Importancia de un plan estratégico de comunicación**

  Un plan de comunicación empresarial es una hoja de ruta para todos los departamentos de la empresa en el que se establece de forma clara los objetivos de comunicación a alcanzar. Además, facilita la ordenación de las tareas y que todas ellas se realicen de una manera coherente y enfocada a objetivos concretos (Guijarro, 2016).

La comunicación y el buen uso de la misma es un factor de gran importancia para las empresas. La comunicación debe ser concisa, precisa y adecuada para el público al que se desea alcanzar.

Según Guijarro (2016), existen puntos imprescindibles que debe contener un plan estratégico de comunicación, y estos son:

- Contexto interno y externo de la organización.
- Planteamiento de objetivos.
- Público objetivo.
- Mensaje.
- Recursos y fijación de presupuestos.
- Plan de acción.

Un plan estratégico comunicacional se constituye de pasos para la correcta identificación y solución de problemas, entre ellos está:

- Análisis de la situación interna (antecedentes de la empresa).
- Diagnóstico (análisis FODA).
- Identificación de los objetivos de la organización (enfoque comunicacional).
- Selección de las estrategias a usar para el plan estratégico de comunicación interna (objetivos).
- Definición de las tácticas (acciones).

Se pretende realizar actividades de indagación y detección de problemas principales de la empresa Ferretería Espinoza S.A, entre ellas:

- Realizar un diagnóstico de lo que realmente necesita la empresa, un estudio interno donde se pueda analizar las falencias y aciertos conforme al área de comunicación.
- Hay una gran variedad de actividades que se realizan en un departamento de comunicación, a continuación, se menciona una lista de acciones que se pueden efectuar si la empresa Ferretería Espinoza S.A implementa un departamento de comunicación:
    - Planes comunicacionales mensuales
    - Control de community manager
    - Control de diseños de redes sociales
    - Actividades responsabilidad social corporativa
    - Control y evaluación del departamento como tal para evalúo efectivo de las competencias de los empleados.

Ideas fuerza

Burgué, Díaz y Pato (2010) denomina idea fuerza “Lo que constituye la esencia de un mensaje. Suele estar compuesta por unas pocas palabras con un fuerte carácter simbólico y que reflejan, por sí solas, un significado completo”. Los mismos autores explican en su libro “*Comunicación sostenible*” como debe ser una “idea fuerza”:

Breve: Tiene que poder ser presentada con pocas palabras.

Sencilla: La sencillez en el vocabulario o en la forma de expresión no está reñida con la capacidad de impacto o influencia. Pero teniendo en cuenta que, a veces, se quiere resumir tanto el mensaje, que la síntesis no facilita su compresión.

Memorable: Ha de ser algo que quede grabado en la mente de los interlocutores. Ha de ser algo fácil de recordar. De ahí que muchas sean construidas a modo de lema.

Inequívoca: No puede dar lugar a diversas interpretaciones. Su construcción debe permitir que los interlocutores entiendan lo mismo, porque si no es así, realizar la síntesis no habrá merecido la pena.

Construida con palabras simbólicas: Son aquellas que tienen un poderoso significado por sí mismas evocando emociones (alegría, tristeza, etc.)

El objetivo de utilizar frases o ideas fuerza es para lograr que el plan estratégico de comunicación interna sea sencillo para cada público objetivo detallado anteriormente, se pretende realizar actividades que motiven y empoderen al personal de Ferretería Espinoza S.A.

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

El enfoque dado a este trabajo es mixto, ya que este permite recolectar, analizar y vincular datos ya sean cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Cordero (2017) afirma:

> El método mixto utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases en la investigación. Es decir, el método mixto combina los enfoques cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, proyecto o investigación. Este se centra más en uno de estos o le da más importancia permitiendo utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar las debilidades potenciales presentes.

La comunicación organizacional es un factor importante, que permite que la gestión empresarial sea efectiva y se desarrolle con éxito. Es sustancial considerar el tipo de investigación que se aplicará a la empresa para construir un clima laboral ideal y que todas las personas que conforman la empresa conozcan y se sientan identificados con la cultura de la misma.

El tipo de investigación que se aplicó es exploratorio, porque el valor que aporta a la investigación del caso es vital para el desarrollo de estrategias de indagación como la aplicación de encuestas y entrevistas.

Sampieri (2010) en su obra Metodología de la investigación 5ta edición, afirma lo siguiente:

> Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (p.79).

No se conoce hasta ahora los problemas comunicacionales específicos, es por ello que se indagará en la organización con el fin de solucionar el problema con estrategias que permitan el mejor funcionamiento y productividad de quienes la conforman.

Otro método que se aplicó al estudio de este caso es descriptivo. Sampieri (2010) en su obra Metodología de la investigación 5ta edición alega lo siguiente:

> Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 80).

La comunicación organizacional interna o externa se dirige hacia personas, entonces es un estudio de carácter descriptivo porque se analizarán las formas de comunicación de los integrantes de una empresa y se pretende la solución del problema mediante planes de mejoramiento del bienestar interno de la empresa.

Técnicas

Las entrevistas son una parte importante al momento de recolectar datos porque aportan a la investigación puntos para investigar más a profundidad.

> La entrevista es un instrumento de recolección de datos con la interacción de dos partes: el entrevistador y el entrevistado. Si bien es un cuestionario, este mecanismo supone la intervención de una persona calificada o entrenada que deberá conducir la aplicación del instrumento. Esta figura es una especie de mediador que guía la recolección de información, organiza y controla la aplicación del cuestionario y registra las respuestas (Normas APA, 2009).

> La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma.
>
> El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas (Folgueiras, 2016, p.2).

La entrevista fue realizada en las instalaciones al norte de la ciudad de Guayaquil, en las oficinas de Ferretería Espinoza S.A. Las personas consideradas para las entrevistas fueron: Gerente General, Ing. Gustavo Delgado Espinoza. Jefe de Personal, Ing. Stalin Bravo, Subgerente Administrativo Financiero, Ing. Emilio Saavedra y al Vicepresidente, Ing. Julio César Espinoza Cortez. Las entrevistas se dieron a cabo el día miércoles 29 de mayo de 2019. Las preguntas consideradas en las entrevistas pueden ser visualizadas en el anexo N°1.

Díaz (2013) afirma: “Una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Díaz considera a la entrevista como un instrumento del cual hay que aprovechar”.

> La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial (Díaz, 2013).

Otro método para la recolección de información de manera específica es por medio de las encuestas. Riquelme (2016) afirma: “Una encuesta es una manera de recoger información sobre un tema en específico, donde a través de ella logramos analizar los datos que necesitamos para llegar a una conclusión o dar solución a un problema en concreto”. Esta herramienta permite indagar y obtener la información necesaria para el correcto uso de estrategias o algún plan a desarrollar. Ahora bien, la encuesta es una técnica que se puede especializar, en este caso se enfatizará en la encuesta de clima laboral.

> La encuesta de clima laboral implica en conocer las opiniones de trabajadores de una empresa; en algunas ocasiones los jefes de departamentos o gerentes de un negocio aplican estas encuestas para así tomar en cuenta como se sienten sus empleados con los puestos de trabajo que manejan cada día. Así mismo, no a todos les agrada realizarlo ya que los directores observan las reacciones de los trabajadores para con ellos, pero si se analiza de manera objetiva se determinarán los beneficios ya que consideran como ven ellos la organización a la que se habitúan cada día o que ámbitos se deben mejorar, convirtiendo la empresa en un lugar fenomenal (Riquelme, 2016).

Casas (2003) afirma: “La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (p.1). La importancia de realizar encuestas en tesis y en cualquier aspecto investigativo, recalcan lo concreto y fidedigno de sus resultados. Ucha (2014) asegura: “A través de la encuesta se pueden obtener datos concretos y fidedignos sobre el comportamiento de los individuos en diversas acciones, como compradores de bienes y servicios, como votantes, entre otros, y usarlos luego a favor de una marca, empresa, o de un candidato”.

> Es una excelente técnica de investigación para aplicar en cualquier campo que se desee intervenir porque permite reunir información, los famosos datos duros, que luego permitirán una predicción cercana sobre los resultados de un evento. En la actualidad, las encuestas se aplican en una variedad de ámbitos, aunque sin dudas en el marketing y en la política es donde más se las explota al punto de ser consideradas por muchos una verdad absoluta más que una herramienta de referencia, como debiera ser (Ucha, 2014).

La encuesta fue enviada por medio del correo institucional de la empresa Ferretería Espinoza S.A (@ferreteriaespinoza.com) para conocer el clima laboral que vive cada integrante de la empresa y quienes no contaban con correo institucional, fueron llamados a una sala donde podían responderla a través de una computadora proporcionada por la empresa.

El formato del cuestionario de la encuesta se puede visualizar en el Anexo N°2 diseñado específicamente para obtener información necesaria para las estadísticas y saber cómo se sienten los empleados de Ferretería Espinoza S.A.

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Gráfico 1: *Fórmula para muestra (Balestrini, 1999).*
Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 1**:** *Cálculo de muestra*

INGRESO DE DATOS		
Tamaño de la Población (N)	**250**	**152 Encuestas**
Error Muestral (E)	**0.05 (5%)**	
Probabilidad de Éxito (P)	**0.5**	
Probabilidad de Fracaso (Q)	**0.5**	
Valor para Confianza (Z)	**1.65 (95%)**	

Fuente: *Elaboración propia*
Nota: *Tomada de Balestrini, (1999)*

Análisis de la situación interna

Ferretería Espinoza S.A maneja una comunicación interna regular, según datos recopilados de las encuestas realizadas. Es por esto que se explicará las fortalezas y debilidades de la comunicación interna para indicar en qué se debe trabajar y qué se debe mantener y perfeccionar.

Tabla 2: Fortalezas y debilidades de la empresa FESA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
◦ Existe un medio oficial de información (correos electrónicos). ◦ Reconocen derechos de los trabajadores. ◦ Empresa estable. ◦ Pagos puntales. ◦ Empresa en expansión de locales.	◦ El medio no es proporcionado para todos. ◦ Debe mejor la comunicación entre departamentos. ◦ Falta de empoderamiento y proactividad. ◦ Falta de conocimiento de la identidad de la empresa hacia el personal. ◦ Ambiente de trabajo. ◦ Capacitación al personal. ◦ No se invierte en cosas básicas (profesional de comunicación).

Fuente: Elaboración propia.

Situación de la empresa

Es importante decir, que todo cambio cultural, que va de la mano al clima laboral, sólo tendrá éxito si los miembros de la organización son persuadidos de la necesidad del cambio. Persuadir es convencer, no informar. Y ese, principalmente, es el problema que se evidencia en las encuestas y entrevistas realizadas, se debe comunicar y persuadir a todo el personal más no a un cierto grupo o departamentos. Convencer significa lograr un cambio de actitud, es convertir a los empleados de "objetos del cambio" para ganarlos o empoderarlos para que sean y sientan ser la parte vital de la empresa, su personal.

Se puede lograr un cambio cultural en la empresa con dosis de empatía y comunicación efectiva considerando la actitud defensiva que tendrá por naturaleza el personal frente a una transformación que los involucra y llena de incertidumbre.

Situación de la comunicación

Se puede concluir o resumir que Ferretería Espinoza S.A (FESA) tiene predisposición para mejorar el modo de comunicación actual, hoy por hoy se maneja la comunicación interna por medio de correos electrónicos para personal administrativo, pero si tienen en consideración, respaldado en las entrevistas y encuestas, que el personal operativo debería formar parte de los canales formales de comunicación de la empresa. Por el momento, la empresa maneja un clima laboral regular, se debe trabajar con el personal por medio de estrategias de comunicación interpersonal y capacitaciones para su evolución personal y competitiva laboral.

Se expone los puntos importantes sobre los cuales se debe trabajar:

- Comunicación efectiva y transmisión de información entre líderes de la organización y personal en general.
- Crear una matriz de canales formales de información.
- Establecer nuevos modos de comunicación estratégicos.
- Sentido de pertenencia en colaboradores.
- Empoderamiento de colaboradores como referentes de comunicación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e interpretación de las encuestas

1. Seleccione:

Tabla 3: Análisis de pregunta n°1 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Masculino	131	86.9%
Femenino	21	13.1%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

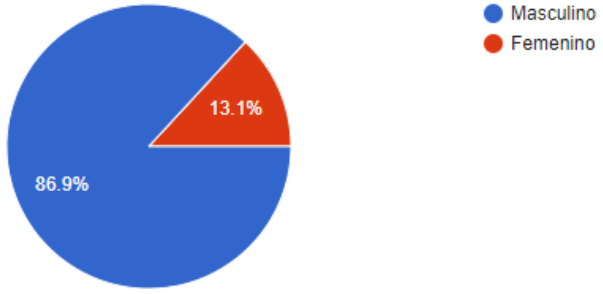


Gráfico 2: Pregunta n°1 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°2 de la pregunta N°1 de la encuesta, el porcentaje mayor recae en el 86.9% correspondiendo al personal masculino frente a un 13.1% de personal femenino de la empresa Ferretería Espinoza S.A. Este resultado no influirá en el resultado final o en la selección de estrategias de comunicación.

2. Edad:

Tabla 4: Análisis de pregunta n°2 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
18 a 23 años	33	20.5%
24 a 28 años	40	24.8%
29 a 35 años	35	21.7%
Más de 36 años	44	32.9%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

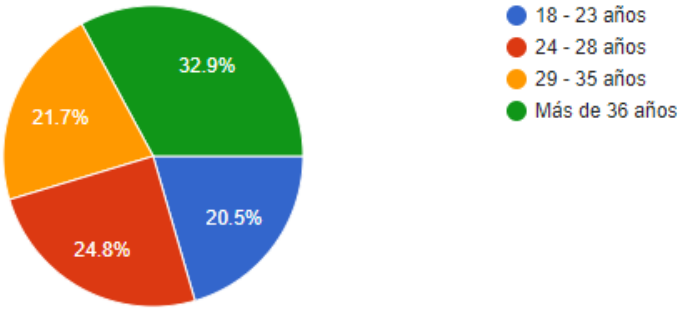


Gráfico 3: Pregunta n°2 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°3 de la pregunta N°2 de la encuesta, el porcentaje mayor recae en 32.9% correspondiendo al personal que cursa una edad mayor a 36 años. Con un 24.8% es siendo el segundo porcentaje mayor corresponde a empleados que cursan la edad entre 24 a 28 años. Un 21.7% corresponde a personal entre 29 y 35 años de edad. Y, por último, 20.5% recae en empleados de entre 18 y 23 años de edad. Este resultado será tomado en consideración para el diseño del plan estratégico de comunicación interna.

3. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en Ferretería Espinoza S.A.?

Tabla 5: Análisis de pregunta n°3 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Menos de 4 años	77	53.1%
Entre 5 y 10 años	49	30.6%
Entre 11 y 20 años	22	13.8%
Más de 21 años	4	2.5%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

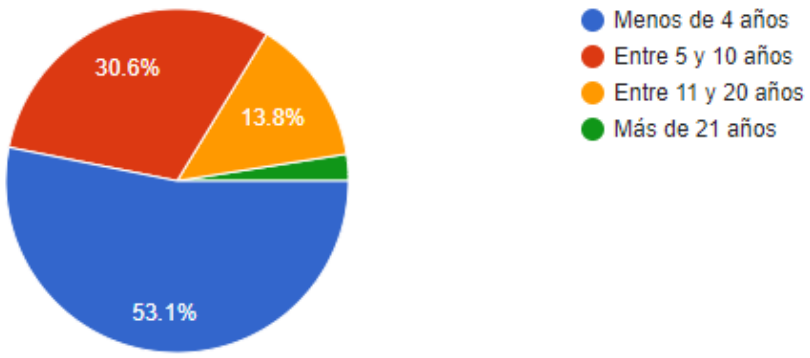


Gráfico 4: Pregunta n°3 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°4 de la pregunta N°3 de la encuesta, el porcentaje mayor corresponde al 53.1% de personal que tiene menos de 4 años en la empresa. El siguiente porcentaje mayor corresponde al 30.6% que corresponde al personal que tiene entre 5 y 10 años laborando en la empresa. Con un 13.8% indica el personal que tiene entre 11 y 20 años en la empresa. Y, por último, un 2.5% corresponde al personal que tiene más de 21 años laborando en Ferretería Espinoza S.A. y se muestran fiel a la empresa. Este resultado será considerado en la elección de estrategias de comunicación interna, se busca empoderar y crear sentido de pertenencia en la empresa con los empleados y más aún si son empleados nuevos.

4. ¿Conoce usted la misión y visión de la Ferretería Espinoza S.A.?

Tabla 6: Análisis de pregunta n°4 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	115	77%
No	37	23%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

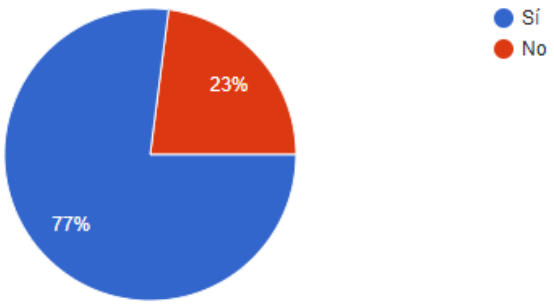


Gráfico 5: Pregunta n°4 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°5 de la pregunta N°4 de la encuesta, el 77% de los empleados de Ferretería Espinoza S.A. sí conocen la misión y visión. Mientras que el 23% corresponde a los empleados que no conocen del mismo. Se encontró aquí un punto considerable para determinar falta de comunicación. El Ing. Bravo, jefe de personal, indicó en su entrevista (anexo N°1) que en bienvenida de empleados nuevos no se comunicaba la misión y visión de la empresa, y, como se mencionó en la pregunta N°3, el porcentaje mayor de empleados corresponde aquellos que tienen menos de 4 años en la empresa.

Por otro lado, el Ing. Saavedra, Subgerente administrativo financiero, indica que la bienvenida con descripción de misión y visión depende del departamento del cual será parte. Se determina, que hay una falla comunicacional interna considerable para tratar entre departamentos y departamento de Talento Humano.

5. ¿Usa usted el correo electrónico proporcionado por la empresa? (@ferreteriaespinoza.com)

Tabla 7: Análisis de pregunta n°5 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	88	60.2%
No	46	28.6%
De vez en cuando	10	6.2%
No dispongo de correo electrónico	8	5%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

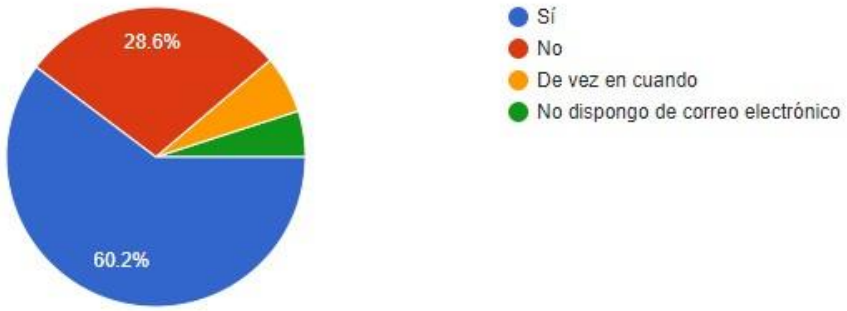


Gráfico 6: Pregunta n°5 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°6 de la pregunta N°5 de la encuesta, el porcentaje mayor corresponde al 60.2% de empleados que sí usan el correo electrónico institucional. El siguiente porcentaje corresponde al 28.6% (46 personas) que no utilizan el correo electrónico institucional. Por otro lado, tenemos un 6.2% (sección color amarillo) señalando que hay 10 empleados que usan el correo electrónico de vez en cuando. Y, por último, 5% del personal no dispone de correo electrónico institucional. Esta información es considerada importante para la selección de estrategias de comunicación interna. A través de las entrevistas, se determinó que el personal debe utilizar de mejor manera la plataforma, además, los empleados muestran interés de recibir correos institucionales con información importante. Se pretende motivar al 28.6% de los empleados que respondieron la encuesta a usar el correo electrónico.

6. Le gustaría recibir correos electrónicos con información pertinente a la empresa como: ¿calendario semanal de actividades (recordatorios), disposiciones del Estado ecuatoriano (feriados), entre otros?

Tabla 8: Análisis de pregunta n°6 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	141	93.1%
No	11	6.9%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

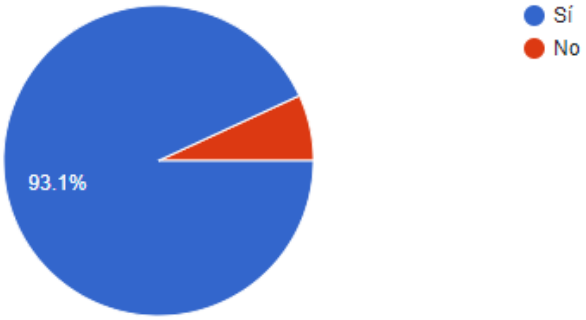


Gráfico 7: Pregunta n°6 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°7 de la pregunta N°6 de la encuesta, el porcentaje mayor corresponde al 93.1% del personal que le gustaría recibir correos electrónicos con información de la empresa. Y, por otro lado, un 6.9% corresponde al personal que no le gustaría o no están interesados en recibir correos electrónicos con tal información. Esta información servirá para la elección de estrategias de comunicación interna ya que, consta que la gran mayoría de empleados de la empresa les gustaría recibir este tipo de información a sus correos electrónicos u otros medios o plataformas de comunicación tanto para personal administrativo como operativo.

7. ¿Le gustaría recibir correos electrónicos como recordatorios de cumpleaños de quienes conforman Ferretería Espinoza S.A.?

Tabla 9: Análisis de pregunta n°7 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	129	83.2%
No	27	16.8%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

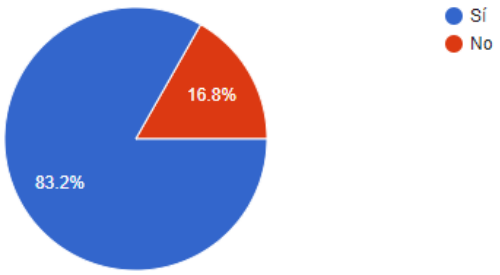


Gráfico 8: Pregunta n°7 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°8 de la pregunta N°7 de la encuesta, el porcentaje mayor corresponde al 83.2% del personal que le gustaría recibir correos electrónicos con recordatorios de cumpleaños de quienes conforman la empresa. Y un porcentaje menor del 16.8% del personal que no les gustaría o no están interesados. Esta información se la considera importante, visto que, incide en el clima laboral de la empresa, una celebración o recordatorio de cumpleaños siempre generará en el personal sentido de consideración de los directivos de la empresa hacia ellos, tomando este resultado como parte del clima laboral.

8. ¿Cómo considera usted el clima laboral en el departamento del cual es parte?

Tabla 10: Análisis de pregunta n°8 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Muy bueno	60	38.5%
Podría mejorar	73	49.7%
Regular	11	6.8%
Malo	8	5%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

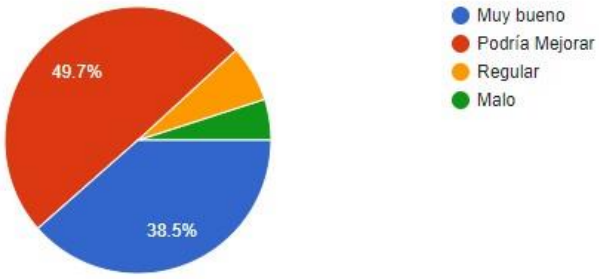


Gráfico 9: Pregunta n°8 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°9 de la pregunta N°8 de la encuesta, el porcentaje mayor es 49.7% y corresponde al personal que considera que podría mejorar el clima laboral en el departamento del cual es parte. El siguiente porcentaje corresponde al 38.5% e indica que el clima laboral es muy bueno. Con un 6.8% (sección color amarillo) indica que el clima laboral es regular. Y, por último, un 5% indicando que el clima laboral es malo. Estos resultados afirman que el clima laboral es un punto considerable a mejorar, este trabajo o mejoramiento del clima laboral es parte de las estrategias de comunicación interna que se busca aplicar para la empresa.

9. ¿Cómo considera usted que se maneja la comunicación interna entre los departamentos y directivos?

Tabla 11: Análisis de pregunta n°9 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	26	16.3%
Debe mejorar	80	55%
Regular	34	21.3%
Malo	8	5%
Muy malo	4	2.5%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

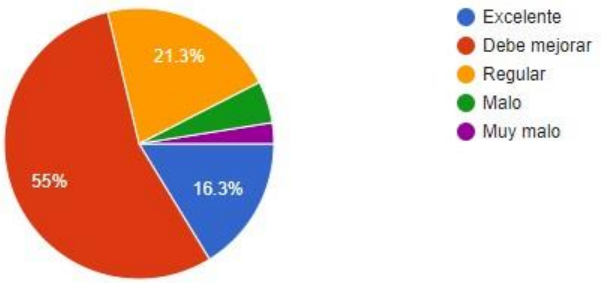


Gráfico 10: Pregunta n°9 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°10 de la pregunta N°9 de la encuesta, el mayor porcentaje corresponde al 55% en el que indica que la comunicación interna entre departamentos y directivos debe mejorar. El siguiente porcentaje corresponde al 21.3% en el que indica que es regular. Un 16.3% señala que la comunicación interna es excelente. Con un menor porcentaje del 5% (sección verde) que la comunicación es mala. Y, por último, un 2.5% (sección púrpura) indica que la comunicación interna es muy mala.

Esta información es considerada vital, debido al planteamiento de un plan estratégico en comunicación interna para que la comunicación, principalmente, sea corregida y los empleados puedan ver los cambios que busca la empresa para mejorarlo, y de la mano el clima laboral, visto que, sin un ambiente laboral positivo, no habrá comunicación.

10. ¿Le gustaría que un profesional en comunicación organizacional realice capacitaciones para mejorar el clima laboral?

Tabla 12: Análisis de pregunta n°10 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	142	93.7%
No	10	6.3%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

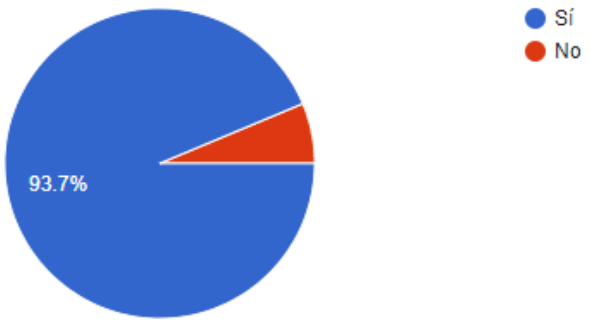


Gráfico 11: Pregunta n°10 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°11 de la pregunta N°10 de la encuesta, un 93.7% indica que a los empleados les gustaría que un profesional de comunicación realice capacitaciones para mejorar el clima laboral. Mientras que, un 6.3% de los empleados consideran que no les interesa o no es necesario. Este resultado permite saber que los empleados consideran importante tener a un profesional de comunicación interna en la empresa de manera constante más no solo cuando hay una falla comunicacional entre departamentos.

11. ¿Le gustaría realizar actividades para mejora del clima laboral de manera constante (semanal)?

Tabla 13: Análisis de pregunta n°11 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	128	84.9%
No	24	15.1%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

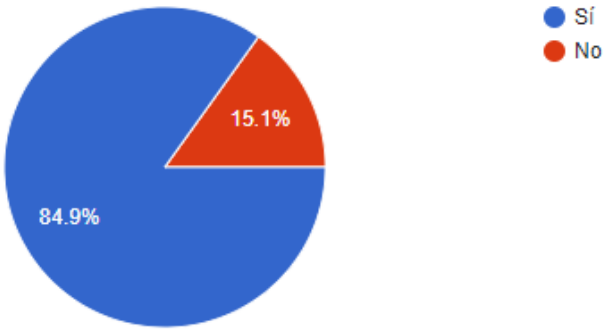


Gráfico 12: Pregunta n°11 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°12 de la pregunta N°11 de la encuesta, el 84.9% de los empleados les gustaría que se realicen actividades para la mejora del clima laboral. Por otro lado, el 15.1% considera que no les gustaría o no les interesa. Este resultado asegura que los empleados reconocen que el clima laboral debe mejorar y que están dispuestos a ser ejes de cambio, mediante las actividades que se propone, a mejorar su ambiente laboral.

12. ¿Le gustaría que la empresa brinde a su personal capacitaciones y conferencias para desarrollo y mejora de competencias profesionales?

Tabla 14: Análisis de pregunta n°12 de la encuesta

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	150	98.8%
No	2	1.2%
Total	**152**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

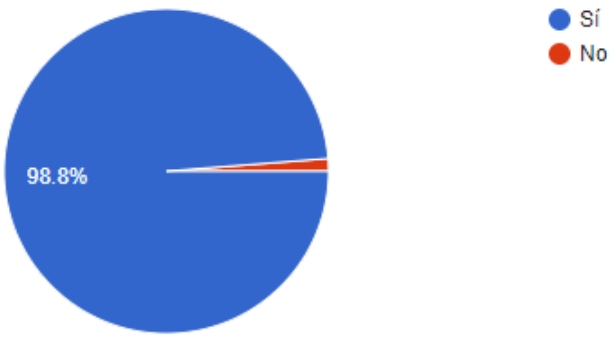


Gráfico 13: Pregunta n°12 de la encuesta
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico N°13 de la pregunta N°12 de la encuesta, el 98.8% de los empleados les gustaría que la empresa brinde capacitaciones y conferencias para el desarrollo y mejora de competencias profesionales. Mientras que, el 1.2% de los empleados consideran que no les gustaría este tipo de actividades en la organización. Esta información es sustancial, permite ver que el personal busca crecimiento profesional, busca sentirse capaz y completo en el aspecto laboral. Realizar conferencias de mejora para que amplíen conocimientos permite a los empleados sentirse considerados por la directiva de la empresa. Mientras que, el 1.2% envía un mensaje claro de desaprobación a una actividad que suma a su perfil profesional, se puede considerar como personas que viven un clima laboral negativo, es por esto que, el plan de comunicación interna pretende ser parte de la empresa para mejorar de forma comunicacional y al ambiente laboral.

Análisis e interpretación de las entrevistas

1. Entrevista realizada al Jefe de personal, Ing. Stalin Bravo.

- Indica que no hay bienvenida con introducción de misión y visión.
- Considera que el ambiente de la empresa es más familiar por las horas que llevan laborando ahí.
- No dio su calificación del clima laboral, pero indica que hay muchísimo por trabajar.
- Considera importante realizar diagnósticos para hacer actividades de mejora en la empresa.

2. Entrevista realizada al Subgerente administrativo financiero, Ing. Emilio Saavedra.

- La bienvenida de empleados nuevos es diferente dependiendo del área o departamento al que van. No todos son informados de la misión y visión.
- Tiene claro qué es el clima laboral.
- Considera que el clima laboral de la empresa está en un 8 sobre 10. Indica que los empleados no deberían comparar los reglamentos de su anterior empleo con la empresa donde laboran actualmente.
- Considera importante realizar diagnósticos para mejorar el clima laboral. Y también que, al momento de tener resultados éstos sean transmitidos hacia todos los empleados.
- Considera que es mala la comunicación interna a través de los correos electrónicos.
- Considera que la comunicación entre departamentos no es efectiva. Asegura que lamentablemente muchas empresas no ven la comunicación o un departamento de comunicación como prioridad y que es él el que termina siendo el mediador.

3. Entrevista realizada al Gerente General, Ing. Gustavo Delgado.

- Considera que sin una buena comunicación interna los procesos fallan.
- Confirma que la empresa maneja su comunicación interna a través de correos electrónicos y reuniones presenciales.
- Tiene muy claro lo que es el clima laboral.
- Califica el clima laboral de FESA en un rango de 6 a 7 puntos sobre 10. Por el hecho de no ser guiados por un profesional de comunicación.
- Considera que el manejo de correos electrónicos está en una situación de búsqueda de mejora, coincide con el Ing. Saavedra, que usan muchas veces la plataforma para expresar quejas, algo muy lejos del cumplimiento de objetivos.
- Considera que a futuro si convendría implementar un departamento de comunicación.
- Recalca que el Ing. Saavedra, en su posición como Subgerente Administrativo Financiero es el mediador o facilitador entre personal y directivos.

4. Entrevista realizada al Vicepresidente, Ing. Espinoza.

- Considera la comunicación vital herramienta para cumplir objetivos de la empresa.
- Identifica al clima laboral como el estado emocional (ámbito laboral) dentro de la compañía.
- Califica el clima laboral de la empresa con un 7 sobre 10.
- No considera necesario un departamento de comunicación en la empresa ya que el departamento de talento humano puede hacer las comunicaciones.
- Considera al Ing. Saavedra como facilitador de comunicación entre el personal y directivos, más de eso no considera a futuro la implementación de un departamento.
- Considera interesante buscar una plataforma o medio para hacer comunicados para el personal operativo.

PROPUESTA
CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

Plan estratégico de comunicación interna

Público objetivo

- Todos los colaboradores.
- Jefes de áreas.
- Colaboradores Administrativos.
- Colaboradores operativos.

Ideas fuerza

- "Todos somos FESA"
- "Somos el mejor equipo"
- "Soy referente de comunicación"
- "Trabajamos por alcanzar nuestras metas"
- "Soy importante para la empresa" "Soy el recurso más importante de la empresa".

Tácticas

Las tácticas son las acciones que se toman en cuenta para el cumplimiento de metas. Para lograr los objetivos planteados en el trabajo, se propone utilizar las siguientes tácticas:

- Capacitaciones.

  En cuanto a este aspecto, se pudo evidenciar por medio de las entrevistas realizadas a personal administrativo y directivos, la existencia de personal que necesita capacitarse en el correcto y eficiente uso de correos electrónicos institucionales. También se pudo comprobar que hay personas interesadas en recibir capacitaciones para el crecimiento de competencias profesionales en cada ámbito en el que se desarrollan.

Sería recomendable, en caso de que acepten, adaptar una plataforma para que todos los empleados de la empresa reciban información, y así considerar al personal operativo para que puedan dar a conocer inconvenientes o proponer consejos donde el profesional de comunicación y directivos hagan la labor de escucha para que ellos, el personal, se sienta identificado y empoderado con la empresa.

- Organización de eventos internos.

En cuanto a organización de eventos, no se considera solamente un evento formal en una empresa como por ejemplo un aniversario; más bien se recomienda en este aspecto actividades para la mejora de clima laboral, haciendo de esta una acción o evento mensual para que el empleado vaya reconociendo que la organización se preocupa por el bienestar de cada uno de ellos. También se considera en este punto, la evaluación de manera anónima por medio de encuestas donde se pueda analizar si este cambio cultural se cumple, informándoles los avances y persuadiéndolos a que sean agentes de cambio para obtener resultados positivos y cumplir con los objetivos de mejora de clima laboral e identificación con la imagen de la empresa.

- Comunicación interna efectiva.

Si bien es cierto la comunicación a través de canales o plataformas de internet como los correos electrónicos es efectiva y esencial en toda empresa y a su vez, es considerada una herramienta que facilita la comunicación interna. Considerando las entrevistas realizadas, el problema radica en el uso ineficiente de la plataforma, cuando no conoce los beneficios de usar esta de manera adecuada y cuando se usa como medio para descargar problemas o inconvenientes internos entre departamentos en vez de transmisión de información pertinente a la empresa. La mejora de la comunicación interna estaría basada en capacitaciones y un cambio en la estructura de comunicación a través de esta plataforma, como, por ejemplo: en vez de redactar correos electrónicos con una cantidad excesiva de palabras que, en muchas ocasiones, como mencionó el Subgerente Administrativo Financiero,

Ing. Saavedra, no concluyen con la información esencial o motivo principal del envío del correo electrónico o como en otras ocasiones usan la plataforma para redacción de quejas.

Se propone hacer capacitaciones o reuniones con todos los empleados de manera seccional (por departamentos) para indicarles para qué está el correo institucional y cómo se espera que sea la comunicación a través de esta plataforma, explicar cómo los miembros del directorio y jefes administrativos esperan que sea la comunicación escrita por parte de los empleados.

- Estructura comunicacional

La comunicación, no es un lujo corporativo. Tampoco es una tendencia. La comunicación es una eficaz herramienta de gestión, capaz de contribuir los jefes de área para la mejora de liderazgo, generación de confianza entre los empleados y su directiva. La comunicación es vital en toda empresa, pero debe ser estratégica, se puede complementar con mensajes claros, asertivos, precisos y concisos para el personal al cual es pertinente el mismo. Se considera hacer parte de la cultura organizacional de la empresa reglas básicas de comunicación para el cumplimiento de objetivos de la empresa, incluso, para el mejoramiento del clima laboral. Martorell (2008) refiere que hay preguntas que podemos aplicar para establecer una cultura organizacional, incluso la misión y visión de una empresa:



Gráfico 14: Reglas básicas para el cumplimiento de objetivos en la empresa (Martorell, 2008)
Fuente: Elaboración propia.

Despliegue del plan estratégico

Tabla 15: Despliegue de plan estratégico para todos los colaboradores de la empresa

Objetivo	Público Objetivo	Ideas fuerza	Tono y Estilo	Táctica / Acción	Indicador	Recursos	Responsable
Establecer vías de comunicación efectivas para conectar a todos los colaboradores de la organización.	Todos los colaboradores.	"Todos somos FESA". "Trabajamos para alcanzar nuestras metas".	Firme, convincente y emotivo.	Elección de canales efectivos de información. Diseño de circulación interna efectiva de información a través del correo electrónico institucional a través de capacitaciones.	Resultados de medición mensual de los medios propuestos. Expectativas vs realidad a través de diagnósticos.	Carteleras/afiches informativos. Informe mensual y anual de gestión. Mailing.[2] Informativos en mesa de comedor. Reuniones periódicas.	Director de comunicación y departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia.

[2] Mailing o también conocido e-mail marketing es un método del marketing directo que consiste en enviar a clientes actuales o potenciales correos electrónicos con las novedades de la empresa, información, promociones o descuentos con el objetivo de mejorar la relación comerciante-cliente, fidelizar y estimular las ventas. (MisterBox, 2014)

Tabla 16: Despliegue de plan estratégico para jefes de área

Objetivo	Público Objetivo	Ideas fuerza	Tono y Estilo	Táctica / Acción	Indicador	Recursos	Responsable
Empoderar a los jefes de cada departamento para ser referentes de comunicación efectiva para que sean ejemplo a los demás colaboradores.	Jefes de área.	"Todos somos FESA". "Trabajamos para alcanzar nuestras metas". "Somos el mejor equipo". "Soy referente de comunicación".	Firme y convincente.	Programa de capacitación a los jefes de área sobre ser referentes de comunicación, ser voz y escucha de su personal al mando y directivos y práctica de liderazgo. Formalizar el Directorio que deberá ser mensual. (Intervienen: Presidente, Vicepresidente, Gerente General, Gerente Financiero, Jefe de Talento Humano y Director de comunicación).	Creación del equipo y generación del plan de acciones. Expectativas vs realidad a través de diagnósticos.	Informe mensual y anual de gestión. Mailing. Reunio-nes.	Director de comunicación y departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Despliegue del plan estratégico para colaboradores administrativos

Objetivo	Público Objetivo	Idea fuerza	Tono y Estilo	Táctica / Acción	Indicador	Recursos	Responsable
Convencer a los colaboradores administrativos de que son representantes de la marca Ferretería Espinoza S.A. a través de reuniones semanales donde se brinde espacio para señalar inconvenientes o mejoras en la empresa.	Colaboradores administrativos.	"Soy referente de comunica-ción". "Trabaja-mos por alcanzar nuestras metas".	Firme y convince-nte.	Resumen electrónico (correos electrónicos) de principales noticias semanalmente: sobre procesos internos, logros, resultado de medición, próximos eventos. (tiene un estilo informativo, tipo noticioso). Resumen de principales noticias semanalmente a través correos electrónicos (en caso de aprobación de la directiva) o por medio de WhatsApp institucional. Utilizar el fondo de las pantallas de las computadoras para la colocación de la filosofía de la empresa. Reuniones semanales (cada lunes) para señalamiento de objetivos semanales y *focus groups* para atención de solicitudes o quejas.	Expectati-vas vs realidad a través de diagnós-ticos.	Diagnós-tico/infor-me mensual. Fondos de computado-ra (cambio mensual).	Director de comunicación y departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Despliegue de plan estratégico para colaboradores operativos

Objetivo	Público Objetivo	Idea fuerza	Tono y Estilo	Táctica / Acción	Indicador	Recursos	Responsable
Convencer a los colaboradores operativos de que son el recurso más valioso de la empresa ya que tienen contacto directo con el cliente.	Colaborado-res operativos.	"Todos somos FESA". "Trabajamos por alcanzar nuestras metas". "Soy importante para la empresa".	Firme y convin-cente.	Resumen de principales noticias semanalmente a través correos electrónicos (en caso de aprobación de la directiva) o por medio de WhatsApp institucional.	Expectati-vas vs realidad a través de diagnós-ticos.	Diagnóstico/ informe mensual. Implementa-ción de plataforma para comunica-ción masiva.	Director de comunicación y departamento de Talento Humano.
				Resumen electrónico (correos electrónicos) de principales noticias semanalmente: sobre procesos internos, logros, resultado de medición, próximos eventos. (tiene un estilo informativo, tipo noticioso).			
				Reuniones quimestrales entre personal operativo y directivos para escucha de quejas y mejoras de la empresa/local.			
				Reuniones semanales (cada lunes) para definición de objetivos de la semana y focus group para atención de solicitudes.			

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CAPÍTULO V

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para mejorar la comunicación interna de la empresa Ferretería Espinoza S.A., se realizó una evaluación y diagnóstico de la situación actual de la compañía por medio de encuestas donde se evidenció un manejo no adecuado de la comunicación interna, es por esto que se considera el clima laboral como principal fuente del problema en dicha área. Una persona que labora en una empresa donde no siente motivación ni se siente escuchado, será incapaz de imaginar un futuro en la organización, como se conoce, hacer carrera laboral.
Se considera necesario la implementación de estrategias de comunicación para mejorar el clima laboral y por ende la comunicación interna de la organización.

Para lograr los objetivos, se realizó encuestas para conocer la situación interna de Ferretería Espinoza S.A., donde mostró los puntos importantes a considerar, principalmente mejorar el clima laboral entre departamentos para que la comunicación sea efectiva, y que les gustaría que un profesional en comunicación realice actividades para la mejora del mismo. Por medio de las entrevistas, se puede resaltar que la calificación del clima laboral para directivos y jefes de personal es un 7 y lo que hace falta en la organización es mejorar la comunicación interna, trabajar en la plataforma de correos electrónicos y que un encargado de esa rama es necesario en la organización.

Recomendaciones

Ferretería Espinoza S.A. es una empresa que tiene un personal capaz pero desmotivado, con ánimo de mejora del clima laboral como se detalla en las encuestas realizadas. Se considera la recomendación de estrategias comunicacionales para la mejora del clima laboral y la comunicación interna entre departamentos y directivos.

Vera (2017) afirma que existen estrategias claves o reglas de oro para la mejora de la comunicación interna de una empresa, las estrategias escogidas que encajan con el objetivo del plan de comunicación interna son:

1. Mantener una política de puertas abiertas

   Este punto busca la apertura de comunicación entre los empleados y sus jefes de departamento e incluso directivos de la organización. Brindar un espacio de confianza donde ellos puedan hablar de sus metas laborales sin ser juzgados. El objetivo se centra en resolver y comunicar a tiempo cualquier inquietud o conflicto antes de que pase a mayores.

2. Diversificar los canales de comunicación

   Como se conoce hasta ahora, en Ferretería Espinoza S.A. utilizan como medio de comunicación interna los correos electrónicos. Si bien es cierto, es una herramienta que facilita y permite control en la compañía, pero, en este aspecto es algo que debe trabajarse para que funcione de manera correcta o sea usada de forma eficiente. Se recomienda, como no todos tienen correo institucional ya que es solo para personal administrativo, reconocer a la audiencia o saber a quién le enviaremos información.

   Puede mantenerse el correo electrónico con instrucciones precisas o una junta para el personal administrativo y para el personal operativo puede ampliarse las plataformas de comunicación añadiendo mensajes de texto o por medio de WhatsApp para que ellos sepan de las noticias o de comunicados desde gerencia. La meta es que el equipo de trabajo considerando el administrativo y operativo, mantengan entusiasmo y compromiso.

3. Empoderar a los mandos medios

   El liderazgo es un don que no poseen todos, y quienes no la poseen pueden trabajarlo y dominarlo. Una de las actitudes de un líder de un departamento es que la comunicación sea eficaz, sepa informar y delegar funciones, es por esto que es necesario que los mandos medios o jefes de departamentos conozcan las responsabilidades de comunicación que deben manejar.

4. Ser conciso

   Como el Subgerente Administrativo Financiero, Ing. Saavedra, supo comunicar por medio de la entrevista, muchas veces se reciben mensajes de lo que realmente se pueda procesar, incluso mensajes que no llegan a tener un objetivo o mensaje importante por el cual se desarrolla el mismo. Se recomienda no saturar de información por medio de los correos electrónicos, se debe compartir la información al personal pertinente, de manera clara y breve para favorecer su efectiva recepción.

5. Aprender a escuchar

   El escuchar es un hábito que garantiza éxitos en una empresa, no solamente mejora la comunicación interna, sino que también hace sentir al emisor del mensaje apreciado y valorado por la empresa y sus directivos.

En conclusión, la comunicación interna se ha transformado en eje fundamental para que los empleados de una empresa eleven su sentimiento de pertinencia, sientan motivación, puedan desarrollar y facilitar un clima laboral que genere productividad. Se debe prestar esfuerzo en la implementación de un plan estratégico de comunicación interna para la empresa, la adquisición de información sobre los empleados ya sean realidades, opiniones o quejas ayudarán al desarrollo de éste para que su ambiente laboral y comunicación entre departamentos sean efectivos. El sentido de pertinencia se debe considerar un objetivo actual de Ferretería Espinoza S.A., todo aplicado de manera correcta generará el impacto buscado.

Sin duda, con el público interno de la compañía ganado, se abrirá paso para la aplicación de estrategias de comunicación externa con más responsabilidad, ya que no se puede exteriorizar una realidad falsa de una empresa. Primero se debe tener al público interno del lado de la empresa para que sean ejes principales para la comunicación externa de la misma.

Referencias Bibliográficas

American Psychologycal Association (2009*). La entrevista: una modalidad de cuestionario para la tesis* (6 ed.). Recuperado de: http://normasapa.net/entrevista-cuestionario-tesis/ (13 de junio de 2019).

Balestrini, M. (1998). *¿Cómo se elabora un proyecto de investigación?* Recuperado de: https://translate.google.com/translate?hl=en&sl=es&u=https://www.scribd.com/document/45865062/Formula-Para-Calcular-La-Muestra&prev=search (20 de junio de 2019)

Barquero, J. Barquero, M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación.* Barcelona, España: Editorial Ediciones Gestión 2000

Black, S. (1993). *ABC de las Relaciones Públicas.* Título original: *The essentials of Public Relations.* Londres, Reino Unido: Kogan Page Publishers Ltd. Para la edición en lengua castellana. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A (1994).

Burgué, P. Díaz, Á. Pato, P. *Comunicación Sostenible.* Recuperado de: https://bit.ly/2FggIqm Recuperado en la fecha: 13 de junio de 2019

Calvo, J. (2014). *Cómo hacer comunicación interna en una pyme.* Recuperado de: https://search.proquest.com/docview/1625040666/4A0BDC4918E8413CPQ/5?accountid=130858 (18 de junio de 2019).

Cameron G., Wilcox, D. Xifra J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. 8ava edición.* Madrid, España: Editorial Pearson Educación, S.A.

Casas, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Recuperado de: https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf (13 de junio de 2019).

Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional.* Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA

11&dq=comunicacion+oral+y+escrita&ots=ZC_almdJI8&sig=K2W1lbwbS19M_
_ATjlcbeXbTwL8#v=onepage&q&f=false (18 de mayo de 2019).

Cebrián, V. (2013). *Importancia de la Comunicación Organizacional*. Lugar de publicación: Ciclus Group. Recuperado de: https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/ (30 de marzo de 2019)

Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas. México, D.F: McGraw-Hill.

Cordero, O. (2017). *Enfoque mixto de la investigación.* Recuperado de: *https://www.clubensayos.com/Ciencia/Enfoque-Mixto-de-la-Investigaci%C3%B3n/4243694.html* (18 de junio de 2019).

Del Campo, C. (2015). *La comunicación institucional, epicentro de la empresa.* Recuperado de: https://search.proquest.com/docview/1798991675/4A0BDC4918E8413CPQ/28?accountid=130858 (18 de junio de 2019).

Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M. y Varela, M. (abril, 16, 2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-5057201300030000 (13 de junio de 2019).

Dueñas, F. (2016). *4 Estrategias para mejorar la comunicación en su empresa*. Recuperado de: https://blog.acsendo.com/4-estrategias-mejorar-la-comunicacion-empresa/ (10 de junio de 2019).

Ferrari, M. A. França, F. (2012). *Gestión de relaciones públicas para el éxito de las organizaciones.* Lima, Perú: Editorial: Fondo

Folgueiras, P. (2016). *La entrevista.* Recuperado de: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf (1 de junio de 2019).

Foromarketing. (s.f.). *Definición: Embajador de marca.* Recuperado de: https://www.foromarketing.com/diccionario/embajador-de-marca/ (18 de junio de 2019).

Fuentes, S. (s.f.). *El ciclo estratégico de la comunicación.* Recuperado de: http://www.sandrafuentes.co/el-ciclo-estrat-gico-de-la-comunicaci-n.html (6 de junio de 2019).

Guijarro, M. (2016). *Cómo elaborar un plan de comunicación en 9 pasos.* Recuperado de: https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/ (10 de julio de 2019).

Hernández, A. Reyes, J. y Flores, G. (s.f.). *La importancia de la comunicación no verbal en las organizaciones: Pymes en Tepeji del Río. (Protocolo de investigación). (*Tesis de grado). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/ (27 de mayo de 2019).

Ivancevich, J. M., Lorenzi, P. y Skinner, S. J. (1997). *Gestión calidad y competitividad*. Recuperado de: https://es.scribd.com/doc/310760556/Ivancevich-J-Lorenzi-P-Skinner-S-1996-Gestion-Calidad-y-Competitividad (1 de mayo de 2019).

León, J. (2017). *Etimología subversiva del verbo comunicar*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199053181005 (18 de mayo de 2019):

Macías, S. Aguilar, A. Escobar, H. (2016). *El Sentido de Pertinencia Como eje rector de la motivación laboral (Tecnológico Superior) (Tesis de grado).* Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, México. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3469-3489%20El%20Sentido%20de%20Pertenencia%20como%20Eje%20Rector%20de%20la%20Motivacien%20Laboral.pdf (27 de mayo de 2019):

Martorell, G. (2008). *¿Hacia dónde vamos?* Recuperado de: https://marketingdemocratico.com/blogs/marketing-democratico/10469941-vision-y-mision-hacia-donde-vamos (17 de junio de 2019).

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Recuperado de:

https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/problemas_sociales.pdf (2 de mayo de 2019).

MisterBox, 2014. *¿Qué es el mailing o e-mail marketing?* Recuperado de: http://www.misterbox.es/que-es-el-mailing-o-e-mail-marketing/ (17 de junio de 2019).

Monserrat, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación.* Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante. Recuperado de: http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/43380#vpreview (18 de mayo de 2019).

Montoya, R. Gutiérrez, M. (2014). *Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. Monterrey: Razón y palabra*. (Tesis de grado). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/1995/Resumenes/Resumen_199531505010_1.pdf (17 de junio de 2019).

Noticias Financieras (2014). *¿Por qué falla la comunicación interna de las empresas?* Recuperado de: https://search.proquest.com/docview/1707515827/4A0BDC4918E8413CPQ/6?accountid=130858 (18 de junio de 2019).

Orozco, J. (2016). *Protocolo para la organización de actos oficiales y empresariales.* Málaga, España: Editorial IC

Public Relations Society of America (Abril, 2012) Public Relations Defined*: A Modern Definition for The New Era of Public Relations.* Recuperado de: http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/04/11/the-modern-definition-of-public-relations/ (10 de abril de 2019).

Ramos, V., Tejera, E. (2017). *Study of the relationship between culture, climate and labour force in Ecuador*. Recuperado de: https://search.proquest.com/docview/2013643377/604D94AA58234CEAPQ/2?accountid=130858 (18 de mayo de 2019).

Riquelme, M. (2016). *Encuesta: ¿Qué es y cómo hacerla?* Lugar de publicación: Web y empresas. Recuperado de: https://www.webyempresas.com/encuesta-que-es-y-como-hacerla/ (31 de mayo de 2019).

Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Recuperado de: https://www.academia.edu/34658819/Organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins_timothy_a_judge_pdf_qwerty (10 de mayo de 2019)

Sampieri, Roberto Hernández., Collado, Carlos Fernández., y Baptista, María Del Pilar. (2010). ¿En qué consisten los estudios de alcance exploratorio? En Sampieri, Roberto Hernández. (Ed. 5ta), Metodología de la Investigación (p. 79-80). México D.F, México. Mc GRAW Hill.

Ucha, F. (2014). *La encuesta*. Recuperado de: https://www.importancia.org/encuesta.php (13 de junio de 2019).

Vera, A. (2017). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer tu negocio.* Recuperado de: https://www.entrepreneur.com/article/289884 (10 de junio de 2019).

ANEXOS

Anexo #1

Entrevistas

Entrevista al Ing. Stalin Bravo, jefe de personal de la empresa Ferretería Espinoza S.A

1. **¿Qué clase de bienvenida les dan a los empleados nuevos? ¿Se los informa de todo: misión, visión, valores?**

   Ing. Bravo: Cuando ingresa un empleado, se les da una inducción. Le conversamos sobre la política de la empresa, acerca de los reglamentos y a lo que corresponde de misión y visión no se está realizando porque todavía no está muy claro cuál es la misión y la visión de la empresa.

2. **¿Qué es el clima laboral para usted?**

   Ing. Bravo: Para mí el clima laboral es una de las partes más importantes de la empresa porque como usted sabe aquí convivimos muchas horas, más que trabajo juntos es más familiar, y si en ese entorno familiar, como yo le llamo no hay buena química por varios factores porque el clima laboral se divide en varios aspectos, y si uno de ellos falla significa que no habrá buen clima laboral por ende habrá una persona frustrada, una persona que venga a trabajar porque le toca no porque en realidad quiere venir. Entonces eso hace que el desempeño del empleado sea malo y eso lo multiplica en el resto de compañeros y obviamente de la empresa.

3. **¿Podría calificar cómo es el clima laboral en la empresa? Descríbalo en un rango del 1-10**

   Ing. Bravo: Si no es cierto dentro de los 3 años que llevo aquí en esta empresa no hemos tenido una evaluación de clima laboral como para yo dar mi criterio porque en realidad si yo doy una respuesta horita sería muy subjetivo porque es lo que yo siento más no medido como debe realizarse.

Por eso tenemos varias personas y modelos de encuesta para hacer este tema. Nosotros no hemos hecho, sin embargo, el año pasado hicimos una evaluación de riesgos psicosociales en donde va muy a la mano con clima laboral, en esa evaluación saltaron 2 cosas importantes que me dejaron bastante preocupado, entonces si bien es cierto, yo creo que el clima laboral es bueno solo mi parte, siendo subjetivo, pero si me remito al informe de lo que salió de clima laboral, si hay bastantes cosas que debemos trabajar.

4. **¿Considera usted importante hacer un diagnóstico para mejora del clima laboral?**

Ing. Bravo: Sí, por supuesto que sí. Como ya le digo ya hicimos una parte porque con esa evaluación ya me da un indicio de lo que tengo que hacer y lo importante que hacer ahora es un plan de acción, porque ya tengo los indicadores que me saltan y lo cual es bueno.

K[3]: ¿Y este diagnóstico que me indica que realizaron, lo hicieron considerando a todos los empleados o ciertos departamentos?

Ing. Bravo: El año pasado se hizo una muestra y se hizo la evaluación con ese número. En este año se realizará el plan de acción como ya le indiqué, y de ahí nuevamente hay que medir para ver si este plan de acción funcionó o no y en esta nueva medición si se considerará a todos los empleados.

5. **¿Podría decirme el rango de edad que más predomina en la empresa?**

Ing. Bravo: La mayor población corresponde a un rango de edad de entre 25 a 30 años.

[3] K: Karina (entrevistador)

Entrevista al Ing. Gustavo Delgado Espinoza, Gerente General de la empresa Ferretería Espinoza S.A

1. **¿Qué es o qué significa para usted la comunicación interna?**

   Ing. Delgado: La comunicación interna es aquella interrelación de los integrantes o clientes internos de una compañía. La comunicación entre diferentes departamentos que se proveen un trabajo hacia otra etapa de los procesos, si esta comunicación falla los procesos no van a funcionar.

2. **¿Cómo considera usted que la empresa maneja la comunicación interna?**

   Ing. Delgado: La empresa maneja la comunicación interna utilizando la tecnología de información como: correos electrónicos, WhatsApp, reuniones presenciales, reuniones gerenciales, reuniones entre departamentos o solamente el departamento.

3. **¿Qué es el clima laboral para usted?**

   Ing. Delgado: El clima laboral lo defino como el estado de ánimo de los trabajadores en el entorno laboral. Tiene que ver mucho con la eficiencia con la que puede hacer un trabajo, es decir, el clima laboral tiene componentes físicos como: iluminación, limpieza, la disposición del espacio y escritorios para comunicarse entre compañeros. La motivación, el tema salarial y muchos otros factores que hacen del clima laboral sea un elemento importante para la productividad.

4. **¿Podría calificar en una escala del 1-10 el clima laboral que considera usted que tiene la empresa?**

   Ing. Delgado: Considero que el clima laboral puede estar entre 6 y 7 puntos, porque no hemos tenido un profesional o alguien que nos guíe. El clima laboral lo hacemos por inercia, por sentido común por un llamado a colaborar más no porque haya un proceso organizado que no lleve a tener un clima laboral adecuado en los momentos donde hay situaciones de fricción entre departamentos por “lograr el objetivo”.
   Entonces, en el tiempo se ha creado una especie de células a nivel de la empresa buscando sobresalir sin importar que otro departamento quede menoscabado en cómo es visto por parte de los directivos.

5. **¿Considera que el personal de la empresa maneja de manera adecuada la plataforma de correos electrónicos?**

   Ing. Delgado: Siempre ha sido motivo de discusión el manejo de correos electrónicos. Definitivamente no hay una cultura que haga que los correos electrónicos sean bien direccionados. Este valioso medio de comunicación no ha sido explotado en debida manera y muchas veces ha servido como punto de fricción lejos del cumplimiento de objetivos y de tener una buena comunicación y crear un buen ambiente laboral adecuado más bien “ha contribuido” a las malas relaciones.

6. **¿Consideraría a futuro la implementación de un departamento de comunicación para que un profesional de esa rama maneje la comunicación organizacional?**

   Ing. Delgado: Considero que sí. Porque es una tarea que no requiere de momentos para poder poner los puntos sobre las íes de una empresa. Es todo un programa que se debe manejar con el departamento de talento humano y con muchas otras áreas que tienen que ver con el desarrollo del personal. El personal no solamente tiene que trabajar, hay que buscarle un desarrollo, que busquen hacer una carrera para que vean a largo plazo la oportunidad de quedarse en la empresa precisamente haciendo carrera. Y que, algún día se cumpla el sueño de los directivos que era ver a Ferretería Espinoza ser vista como una opción laboral para cuando se gradúen de la universidad.

7. **¿Quién ha sido la persona encargada, o hay algún departamento encargado que maneje la comunicación entre personal operativo y directivos?**

   Ing. Delgado: Desde hace 7 años, tuve la necesidad imperiosa de encontrar a una persona con la capacidad de unir departamentos, alta capacidad de escucha y comunicación para que sea el gran coordinador de áreas. Hoy por hoy lo cumple el Ing. Emilio Saavedra y consideramos que lo hace más por habilidad, por sentido común y porque realmente es una persona que ha logrado identificarse con todos los trabajadores dependiendo de quiénes son y cómo piensan.

Entrevista al Ing. Julio César Espinoza, Vicepresidente de la empresa Ferretería Espinoza S.A

1. **¿Considera usted importante la comunicación como principal herramienta para el cumplimiento de objetivos de la empresa?**

   Ing. Espinoza: Increíblemente importante, porque la comunicación entre departamentos debe ser eficaz. La comunicación eficaz es una herramienta básica para el cumplimiento de objetivos, porque a través de la comunicación transmitimos todo, entonces si es eficaz vamos a poder hacerlo de la mejor manera posible.

2. **¿Qué es el clima laboral para usted?**

   Ing. Espinoza: Es como te sientes dentro de la compañía.

3. **¿Podría calificar en un rango del 1 al 10 el clima laboral de la empresa?**

   Ing. Espinoza: Yo calculo que está en un 7, no es malo y tampoco es excelente.

4. **¿Por qué no existe un departamento de comunicación?**

   Ing. Espinoza: Porque realmente no es considerado muy importante a pesar de lo que estoy viendo en este momento. Lo que pasa es que tenemos que verlo desde un tema, depende de la comunicación y que es lo que quieres comunicar, porque hay comunicaciones que tranquilamente lo puede realizar recursos humanos que es la parte que va relacionada al clima laboral. Entonces, ellos (RR. HH.) son lo que tienen que encargarse no necesariamente un departamento de comunicación, porque ellos son los que transmitirán los mensajes de manera adecuada y trabajarán en la motivación de los empleados, etc. Yo creo que depende, a parte del nivel cultural y académico que tenemos nos permite en un momento dado poder comunicarnos mejor, no como debería, pero mejor.

5. **¿Consideraría a futuro la implementación de un departamento de comunicación para que un profesional de esa rama maneje la comunicación organizacional?**

Ing. Espinoza: Existe una persona que para mí es un facilitador yo más lo llamaría que un departamento de comunicación, y es el Ing. Saavedra. Él es el que ve estos problemas que a veces se generan de comunicación. Un departamento de comunicación no tenemos, pero tenemos un facilitador, que viene y pregunta "¿Qué necesitas?" "¿Entendiste el proceso?". Entonces llego al punto de que sí hay una persona que está en el medio que todavía juega un poco de pinball viendo lo que se necesita.

K[4]: Tengo conocimiento de que se maneja la comunicación interna por medio de correos electrónicos, pero, ¿Es para toda la empresa o para un cierto grupo de personal?

Ing. Espinoza: El correo electrónico es para casi toda la compañía, el personal operativo o de bodega no lo maneja, pero todo el personal administrativo si lo tiene.

K: ¿Y consideraría usted buscar un medio para que ellos se sientan escuchados? Por ejemplo, digamos que la empresa realizará algo durante la semana o hay una disposición del Estado ecuatoriano, esas comunicaciones hacerlas llegar a sus manos.

Ing. Espinoza: Ah sí, no lo había visto. Pero, sin embargo, cuidamos mucho el tema. Sería bueno que tengan una herramienta para seguir las comunicaciones generales de la compañía, correo electrónico no lo sé, pero una base de datos con mensajes se podría realizar.

Ing. Espinoza: Lo que pasa es que estás enfocando el departamento de comunicación con la comunicación interna pero las Relaciones Públicas son de la empresa hacia afuera, como hacer ver mejor a la empresa.

K: Sí. Pero en cuanto a la comunicación como tal se maneja público interno y el público externo. Entonces, para manejar al público externo, tengo que saber si mi público interno está bien.

Ing. Espinoza: Sí, no lo había visto de esa forma, la comunicación es vital.

Entrevista al Ing. Emilio Saavedra, Subgerente Administrativo Financiero de la empresa Ferretería Espinoza S.A

1. **¿Qué clase de bienvenida les dan a los empleados nuevos? ¿Se los informa de todo: misión, visión, valores?**

   Ing. Saavedra: Usualmente el departamento de Recursos Humanos es quien hace la inducción a todo el personal en el Grupo Espinoza. Dependiendo del área al que va esa inducción se vuelve un poco más al detalle. Por ejemplo, si es alguien del área de logística o bodega más les mencionan reglamento interno, tal vez no profundizan mucho en lo que es misión y visión de la empresa y, luego de indicar las políticas internas que se manejan ya lo direccionan a su lugar de trabajo. En el área administrativa, financiero u oficina se les hace una inducción un poquito más más extensa donde inclusive tienen una conversación con el procurador de la empresa y, si se menciona brevemente la misión y visión. Al momento de una entrevista si se menciona como nosotros nos manejamos para que los candidatos sepan cuáles son las reglas del juego y si en base a eso ellos están dispuestos a aceptar la propuesta nuestra.

2. **¿Qué es el clima laboral para usted?**

   Ing. Saavedra: Es el ambiente, el cómo uno se desempeña y se maneja día a día en su trabajo.

3. **¿Podía calificar cómo es el clima laboral en la empresa? Detállelo en un rango del 1 al 10**

   Ing. Saavedra: Desde mi punto de vista, diría que manejamos un 8. Pero todo depende contra que se vaya a comparar. Yo llevo trabajando aquí 7 años y ha habido personas que me hacen comentarios favorables y no tan favorables por el clima laboral o el ambiente como nos manejamos. Entonces, algunas personas comparan y dicen “No que en otro lado es esto y lo otro”, “Allá no son tan estrictos con el tiempo”. Sin embargo, que tengo una escuela laboral bastante estricta por decirlo así, para mí no me afecta, no me choca para nada ciertas políticas que nosotros aquí manejamos que a algunos si les afecta, por decir un ejemplo: Nosotros manejamos hora de entrada 8 de la mañana, hay personas que trabajaban en otras empresas ingresaban 8-8:30 y les daban un margen de error de hasta 15 minutos, pero aquí no, aquí no existe ese margen de error. Entonces este tipo de situaciones a unas personas les choca y por eso tenemos un pero.
   Que el tema de ciertos controles que hay en un lado no los tenemos aquí y llega afectar el clima laboral. Todo dependerá de cada persona, para mí es 8 y para otro podrá ser un 6.

4. **¿Considera usted importante hacer un diagnóstico para mejorar el clima laboral?**

   Ing. Saavedra: Sí, si considero que es muy importante siempre y cuando manifestemos o logremos transmitir a todos los colaboradores cual es el objetivo de esto, porque se han dado casos que se hace algo queda ahí y damos el mensaje a los colaboradores de que se realizará una encuesta y queda ahí y con el riesgo de que den una información falsa. No daré el nombre de otras empresas, pero si en otro lado que han hecho un estudio de clima laboral y hacen la encuesta con información falsa por temor a que sean "descubiertos" y aparentemente el clima laboral es excelente en papeles, pero en realidad la verdad es otra porque no ha habido una correcta transmisión de información a los colaboradores cual es el fin de los diagnósticos y que tenemos un objetivo y que no quedará en simples papeles. Siempre y cuando se transmita eso y que en verdad se cumpla si es necesario hacer un diagnóstico de clima laboral para tomar los correctivos necesarios.

5. **¿Qué opina usted de la comunicación interna, conozco que es a través de correos electrónicos, que tan eficiente es?**

   Ing. Saavedra: Es malo, a mi criterio es malo. Se intenta manejar casi todo por correo electrónico, pero hay veces que destinan o envían información a personas que no tienen nada que ver con lo que se está tratando o lo importante no lo dejan por escrito y a corto tiempo empiezan los problemas. Inclusive, el correo electrónico es un soporte y no hay que explayarse mucho en el texto porque se vuelve cansado leerlo, sin embargo, hay que ser bastante claro y directo, pero este no es el caso. A veces hacen un testamento en el correo electrónico y total igual terminas con la duda de qué quiere, al fin y al cabo. Pero si se lo conversa queda claro esto, hay que hacer esto y lo otro, pero en el correo no queda ninguna constancia. No hay un correcto uso del correo, no hay una buena comunicación para nada, inclusive en la misma área de la jefatura con su asistente tampoco hay una buena comunicación.

6. **¿Cómo es la comunicación entre departamentos, es efectiva?**

   Ing. Saavedra: No, a mi criterio no lo es. Como el vicepresidente le mencionó hay ciertas situaciones que se presentan y yo termino interviniendo para participar en la solución. Sé que en toda empresa siempre surgen conflictos entre compañeros y por ejemplo entre departamentos consideran como ese problema por su lado y no el mío, y esa no es la idea el punto es trabajar en equipo.

K[5]: Justamente le pregunté al Ing. Espinoza por qué no existe un departamento de comunicación o por qué no hay alguien encargado para manejar este tipo de asuntos. Porque si hay un problema porque se debe contratar cada vez y cuando a una consultora para la solución de problemas o para iniciar un diagnóstico. Me indicó que como departamento no existe y que no cree que sea importante, pero que la persona encargada de esto no hay pero que usted actuaba de facilitador.

Ing. Saavedra: Sí, es cierto. Lastimosamente muchas empresas no ven como prioridad un departamento de comunicación y por la consideración del Ing. Delgado y el Ing. Espinoza de meterme en otras áreas para la solución de conflictos por la cercanía que tienen los empleados hacia mí. Lastimosamente aquí cada persona considera manejar sus problemas por su lado. Por ejemplo, si hay un problema con el área de logística "es problema del área de logística". Pero a veces el área de logística va de la mano con el área comercial o abastecimiento y esa falta de comunicación entre ellos ocasionan problemas a otros, entonces es ahí cuando se necesita a una persona que en su momento he sido quien le habla. Unas áreas han ido mejorando, pero aún les falta. Por ejemplo, ha mejorado la comunicación entre comercial y abastecimiento. Por otro lado, logística y abastecimiento les falta mucho. Contabilidad y financiero siendo áreas que van de la mano tienen roces y cierta pugna entre ellos, y eso que desde que ingresé existe eso y han cambiado como 3 contadores y sigue el problema. Crédito y cobranzas con comercial hay buena comunicación, pero Crédito y cobranzas con contabilidad y el departamento de financiero no hay buena comunicación.

Anexo #2

Preguntas de encuesta

1. Seleccione:
    - Masculino
    - Femenino
2. Edad:
    - 18 – 23 años
    - 24 – 28 años
    - 29 – 35 años
    - Más de 36 años
3. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en Ferretería Espinoza S.A.?
    - Menos de 4 años
    - Entre 5 y 10 años
    - Entre 11 y 20 años
    - Más de 21 años
4. ¿Conoce usted la misión y visión de la Ferretería Espinoza S.A.?
    - Sí
    - No
5. ¿Usa usted el correo electrónico proporcionado por la empresa?
    - Sí
    - No
    - De vez en cuando
    - No dispongo de correo electrónico
6. Le gustaría recibir correos electrónicos con información pertinente a la empresa como: ¿calendario semanal de actividades (recordatorios), disposiciones del Estado ecuatoriano (feriados), entre otros?
    - Sí
    - No
7. ¿Le gustaría recibir correos electrónicos con recordatorios de cumpleaños de quienes conforman Ferretería Espinoza S.A.?
    - Sí
    - No

8. ¿Cómo considera usted el clima laboral del departamento del cual es parte?
    - Muy bueno
    - Podría mejorar
    - Regular
    - Malo
9. ¿Cómo considera usted que se maneja la comunicación interna entre los departamentos y directivos?
    - Excelente
    - Debe mejorar
    - Regular
    - Malo
10. ¿Le gustaría que un profesional en comunicación organizacional realice capacitaciones para mejorar el clima laboral?
    - Sí
    - No
11. ¿Le gustaría realizar actividades para mejorar el clima laboral de manera constante (semanal)?
    - Sí
    - No
12. ¿Le gustaría que la empresa brinde a su personal capacitaciones y conferencias para desarrollo y mejora de competencias profesionales?
    - Sí
    - No