

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA DE PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicóloga

TEMA:

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO COMUNICACIONAL Y ELABORACIÓN DE LA
PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA AEROLÍNEA INTERNACIONAL
MEDIANTE EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN UNA
COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA
COMPAÑÍA.

Trabajo de titulación previo a la obtención de título de psicóloga

AUTOR:

CAROLINA ELIZABETH DELGADO SERRANO

TUTOR:

GUILLERMO MARCELO PILLAJO SALCEDO

Quito, marzo de 2023

Cesión de derechos de autor

Yo, Carolina Elizabeth Delgado Serrano, con documento de identificación N° 1720434545, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: **“DIAGNÓSTICO DEL PROCESO COMUNICACIONAL Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA AEROLÍNEA INTERNACIONAL MEDIANTE EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA COMPAÑÍA”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me/nos reservo/reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Carolina Elizabeth Delgado Serrano
Cédula: 1720434545
Fecha: 1 de marzo de 2023

Declaratoria de coautoría del docente tutor/a

Yo, Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de intervención, **DIAGNÓSTICO DEL PROCESO COMUNICACIONAL Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA AEROLÍNEA INTERNACIONAL MEDIANTE EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA COMPAÑÍA**, realizado por Carolina Elizabeth Delgado Serrano, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 1 de marzo de 2023



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo
1710314061

Dedicatoria

Quiero agradecer a Dios, por permitirme a través de la perseverancia llegar a culminar este proyecto que servirá para mejorar las estrategias del proceso comunicacional interno de la compañía en la que laboro.

A mi familia por su motivación y confianza para la elaboración del proyecto sobre todo a mi esposo Fernando y mis hijas Camila, Natasha por su apoyo constante en el proceso como mi inspiración al culminar una de las etapas más importantes de mi vida como es la vida universitaria.

A mi tutor Guillermo Pillajo excelente persona y profesional que a través de su conocimiento y mentoría me ha enseñado muchísimo, motivándome a la excelencia profesional y a la perseverancia con la que alcanzamos nuestros sueños.

A mis profesores de los que recibí conocimientos valiosos lo largo del aprendizaje de la carrera de psicología, así como el ejemplo de ser buenas personas y profesionales, con valores y ética haciéndome la profesional que ahora soy.

I. Resumen

La investigación está basada en un estudio de caso realizado en una aerolínea internacional que mantiene operaciones en Ecuador, donde se observó la problemática del manejo poco asertivo de la comunicación interna en los mensajes transmitidos por el área de comunicación hacia el área de tripulación. El estudio muestra un diagnóstico del proceso comunicacional obtenido de la población que conforma el área mencionada, para dicho análisis se empleó entrevistas al personal, una encuesta y se observó los espacios comunicacionales de la empresa. Con los resultados obtenidos de los métodos empleados se pudo establecer estrategias para el mejoramiento de las fallas identificadas en la asertividad en el manejo de la información, conocimiento inadecuado de los canales comunicativos y plataformas digitales, dentro de las cuales se considera un plan de capacitación comunicacional dirigido a establecer mejoras y canales para un mejor manejo de la comunicación.

En conclusión, se estableció que el colaborador desconoce de los canales comunicativos organizacionales, por lo que la compañía debe realizar campañas de capacitación y difusión sobre los canales comunicativos corporativos para el conocimiento del trabajador, que permita tener un resultado adecuado de la transmisión de la información que desea impartir el departamento de comunicación.

Palabras claves

Comunicación interna, canal comunicacional, estrategia comunicacional.

II. Abstract

The research is based on a case study carried out in an international airline that maintains operations in Ecuador, where the problem of the non-assertive management of internal communication in the messages transmitted by the communication area to the crew area was observed. The study shows a diagnosis of the communicational process obtained from the population that makes up the mentioned area, for this analysis interviews with the staff were used, a survey and the communication spaces of the company were observed. With the results obtained from the methods used, it was possible to establish strategies for the improvement of the failures identified in the assertiveness in the management of information, inadequate knowledge of communication channels and digital platforms, within which a communication training plan aimed at establishing improvements and channels for better communication management is considered.

In conclusion, it was established that the employee is unaware of the organizational communication channels, so the company must carry out training and dissemination campaigns on the corporate communication channels for the knowledge of the worker, which allows to have an adequate result of the transmission of the information that the communication department wishes to impart.

Keywords

Internal communication, communication channel, communication strategy.

Índice de contenidos

Cesión de derechos de autor	ii
Declaratoria de coautoría del docente tutor/a	iii
Dedicatoria.....	iv
I. Resumen	v
II. Abstract	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de Anexos.....	x
I. Datos informativos del proyecto.....	1
Nombre del proyecto.....	1
Nombre de la institución	1
Delimitación del tema	1
Objetivo	2
Oinvestigación.....	4
Objetivo general:	4
Objetivos específicos:.....	4
II. Eje de la intervención o investigación.....	4
III. Objeto de la intervención o de la práctica de intervención.....	7
Metodología	9
Encuesta de percepción de comunicación organizacional	9
Entrevista sobre aspectos comunicacionales.....	10
IV. Preguntas clave	10
V. Organización y procesamiento de la información	11
La entrevista	11

VI. Análisis de la información.....	12
Encuesta de percepción de comunicación.....	12
Entrevista abierta	17
Segunda Parte.....	23
VII. Justificación	23
VIII. Caracterización de los beneficiarios	24
IX. Interpretación.....	25
Vocabulario:.....	29
Actitud y compañerismo:.....	29
Equilibrio emocional:.....	29
X. Principales Logros y Aprendizajes	30
XI. Conclusiones y recomendaciones	32
Conclusiones:	32
Recomendaciones:.....	33
XII. Referencias Bibliográficas	34
Anexos	36

Índice de gráficos

Gráfico 1 (Mapa de ubicación de la empresa)	2
Gráfico 3 (Identificación de temas de Capacitación).....	13
Gráfico 4 (Porcentaje de análisis de manejo de información entre Jefatura directa y área de tripulación).....	14
Gráfico 5 (Análisis de conocimiento del uso de herramientas digitales).....	15
Gráfico 6 (Presencia de distorsión del contenido)	16
Gráfico 7 (Existencia de exceso de los mensajes en los canales comunicativos).....	17
Gráfico 8 (Porcentaje de entrevistas efectuadas basadas en la experiencia)	17
Gráfico 9 (Estadístico de tiempo de permanencia dentro de la organización)	19
Gráfico 10 (Estadístico de facilidad de uso de las plataformas digitales de comunicación por años de permanencia dentro de la organización).....	20
Gráfico 11 (Estadístico del manejo de la comunicación dentro de la organización).....	21
Gráfico 12(Evolución del proceso comunicativo).....	22
Gráfico 13 (Indicadores de población de tripulación de cabina por género).....	25
Gráfico 14 (Semaforización según prioridad de respuesta).....	28

Índice de Anexos

Tabla 1 (Cronograma de desarrollo DNC)..... 36

Tabla 2 (Cronograma de desarrollo del proyecto) 37

I. Datos informativos del proyecto

Nombre del proyecto

Diagnóstico del proceso comunicacional y elaboración de la propuesta de comunicación interna en una Aerolínea internacional mediante el desarrollo de estrategias que permitan una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos de la compañía.

Nombre de la institución

En función de la confidencialidad de la marca de la empresa se guardará reserva.

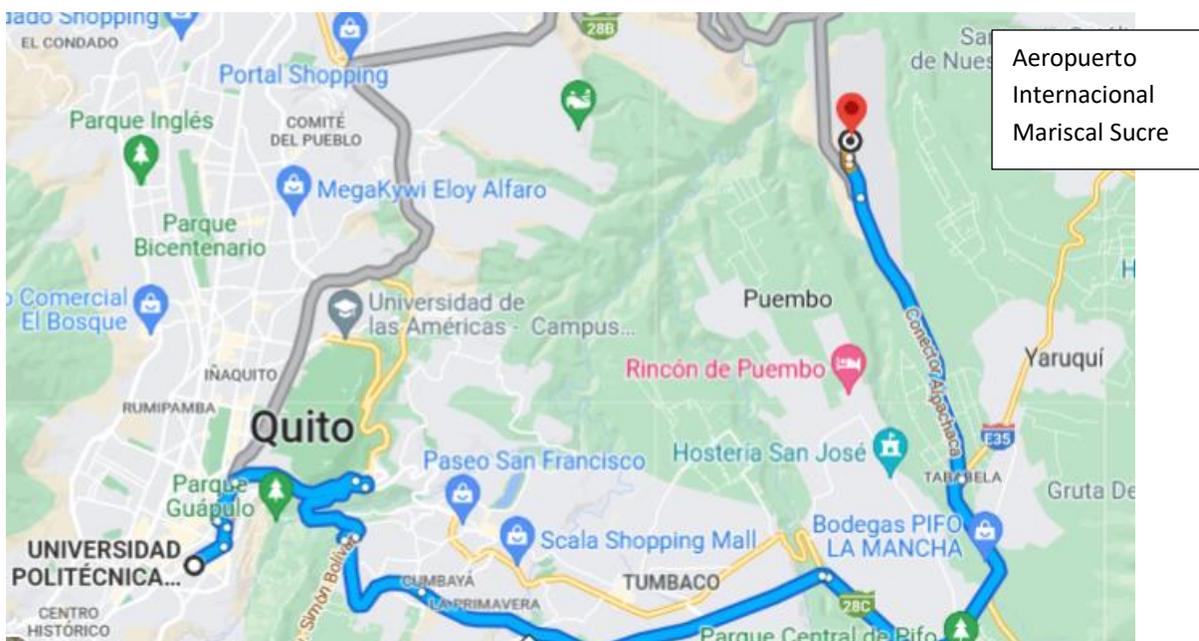
Delimitación del tema

La investigación va enfocada al departamento de tripulantes de cabina y pilotos que tiene un rango de edad entre los 20 años a los 60 años, para la obtención de información sobre el manejo de la comunicación organizacional dentro de compañía.

El proyecto se desarrolla en el periodo comprendido entre el 10 de diciembre del 2022 hasta el 10 de enero del 2023. La duración del proyecto es aproximadamente de 1 mes. La investigación del proyecto se lleva a cabo en el aeropuerto internacional Mariscal sucre en la ciudad de Quito-Ecuador en el sector de Tababela.

Gráfico 1

(Mapa de ubicación de la empresa)



Fuente: (Google maps, 2023)

Objetivo

El objetivo del trabajo de investigación se centra en la reconstrucción de la experiencia práctica de intervención al realizar el diagnóstico sobre el proceso comunicacional interno de la compañía y posteriormente el desarrollo de estrategias que se aplicarán para la mejora del plan comunicativo que se ejecutará, considerando que en la actualidad el tema de una correcta comunicación interna en las empresas se hace cada vez más necesario entre las organizaciones y colaboradores, estas son más conscientes que la gestión adecuada de las comunicaciones es un factor estratégico a considerar, evitando que los rumores dentro de la compañía generados por parte de los colaboradores dan como resultado las malas interpretaciones del contenido de la información. Las estrategias que se plantearon, brindaron la oportunidad de desarrollar una cultura de comunicación asertiva y objetiva, así como la generación de un clima laboral óptimo

para los integrantes de la organización, permitiéndole a los trabajadores tomar consciencia de que una mala interpretación de los contenidos de la información puede ser un factor desmotivante en su productividad, generando también relaciones interpersonales conflictivas.

Para entender el cumplimiento del objetivo planteado hay que recordar que según Borchert la experiencia se refiere a eventos conscientes en general, a percepciones, o al conocimiento práctico y la familiaridad que producen estos procesos conscientes. Entendida como un evento consciente en el sentido más amplio, la experiencia involucra un sujeto al que se presentan varios elementos (Borchert, 2006).

De igual manera y como parte del cumplimiento de la meta trazada es importante resaltar que dentro de las estrategias planteadas se ejecutaron capacitaciones y talleres sobre la importancia de la comunicación interna dentro de la organización, sensibilización de los niveles de urgencia de la misma, dirigida a todas las áreas que deben estar alineadas a las políticas de la compañía, para que la comunicación dentro de la empresa se jerarquice para su tratamiento y decodificación mediante una metodología de semaforización según su importancia.

Todo lo anterior se propone, ya que regularmente llegan mensajes de todas las áreas al mismo tiempo saturando los canales de comunicación, generando que el colaborador lejos de interesarse por los mismos, deje de leerlos, perdiendo así el impacto positivo que se desea transmitir con los mensajes importantes o relevantes de su área. Es importante señalar que a través del cumplimiento del objetivo de diagnosticar el estado del proceso comunicacional interno se obtuvieron datos interesantes que facilitaron establecer las posibles estrategias a aplicar, pero sobre todo su viabilidad.

Objetivo general y específicos de la investigación

Con la finalidad de comprender de mejor manera el presente trabajo de sistematización es necesario hacer mención a los objetivos que se plantearon para la realización del trabajo de investigación e intervención, a continuación de exponen los mismos.

Objetivo general:

Diagnosticar el proceso comunicacional y elaborar las estrategias de comunicación interna, que mejoren el mismo, en una aerolínea internacional con operaciones en el Ecuador.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el proceso comunicacional a través de una encuesta de aspectos comunicacionales.
2. Elaborar la propuesta de estrategias para el mejoramiento de comunicación interna de la aerolínea internacional.

II.Eje de la intervención o investigación

En la presente sistematización se empleará un enfoque histórico-dialéctico el mismo que hace referencia a que las experiencias hacen parte de una práctica social e histórica general e igualmente dinámica, compleja y contradictoria que pueden ser leídas y comprendidas (Barbosa, 2013), es decir que se lleva un registro de los cambios que se producen desde un estado inicial establecido con el diagnóstico, a una situación actual después de haber realizado la intervención la cual es diferente a la primera como resultado de la ejecución de las estrategias planteadas, siendo uno de los aspectos problemáticos que presenta la compañía el nivel bajo de una correcta interpretación en los contenidos de la comunicación interna, sin embargo, de que la organización dispone de canales comunicativos adecuados para transmitir la información lo que puede ser un

indicio de que el proceso de decodificación presenta una anomalía, por causa del desconocimiento en su uso o de una falencia en las habilidades de decodificación de los destinatarios a causa de una saturación de los canales comunicacionales con informaciones poco relevantes, mismas que desplazan a las que si las son.

Como un aspecto específico dentro del análisis se debe resaltar que existen temas de importancia para el área de tripulación que deben darse a conocer, como instrucciones sobre cálculos de salarios y beneficios, así como sobre procesos internos de la organización donde involucran a los colaboradores sobre sus desplazamientos, estadías en suelo extranjero, pago de viáticos y sobre sueldos como bonos o compensaciones, siendo estas un ejemplo de la información que no llega o llega deficientemente a los trabajadores del área.

Es importante recalcar que el proceso básico de comunicación en el que “emisores y receptores intercambian mensajes” (Pedro González, 2018), usando un medio para transmitir información en un código compartido, en este caso particular no se estaría cumpliendo por los factores de distorsión mencionados: exceso de mensajes de poca relevancia, falta de conocimiento del uso de las canales comunicacionales y falta de habilidades de decodificación de los destinatarios, siendo estas falencias las que deben ser corregidas por la empresa, como los menciona Silva el mismo que indica: “que en la comunicación organizacional también se involucra el entorno de trabajo, que debe facilitar los procesos de flujo de información entre equipos” (Silva, 2022).

Por esta razón otro factor importante a considerar, es que se debe racionalizar la frecuencia con la que debería darse los procesos comunicacionales en base a la jerarquía de semaforización propuesta, ya que como se apreció dentro del diagnóstico, las tripulaciones de las aeronaves,

muchas veces se sienten incomunicados, puesto que como aspecto de seguridad dentro de las plataformas comunicacionales internas, no permiten el ingreso a las mismas en otras ciudades diferentes a sus bases, tal como menciona (Scheinsohn, 1996) “Ha de tenerse en cuenta que toda ausencia de comunicación no es “no comunicación” sino comunicación negativa” (Scheinsohn, 1996, pág. 27).

Sin duda alguna a partir de la sistematización de experiencias, se genera o describe un proceso ordenado de reflexión, repaso y análisis, esto quiere decir que, al ordenar y clasificar las experiencias, pueden generarse conocimientos que propicien el entendimiento de un asunto, la sistematización, de este modo, contribuye a la organización de las experiencias y facilita su comunicación. (Pérez Porto, 2022).

Dentro del diagnóstico generado se pudo determinar que la organización dispone de un plan general de comunicación interna para todos los colaboradores, sin embargo, en el estudio realizado a través de la recopilación de información, se estableció que el plan no contempla acciones específicas que tengan en cuenta las características o particularidades del departamento de tripulación, talvez sin considerar que es una de las áreas operativas críticas de la empresa y donde la comunicación organizacional se maneja de manera general para todos los trabajadores, pero hay ciertas comunicaciones específicas que deben ser remitidas con énfasis y con el nivel de jerarquía que corresponda, este aspecto debe ser considerado de forma muy técnica por el departamento de comunicación de la organización.

En otro aspecto la experiencia dentro del proyecto permitió definir y estudiar varios puntos de mejora dentro de la comunicación, “tomando en cuenta que la conducción de la información dentro de una organización es sumamente importante para alcanzar los objetivos corporativos al

igual que crear compromiso entre a empresa y los colaboradores” (Lic. Yuniel Rojas Mesa, 2004).

Finalmente se puede indicar que la sistematización del proyecto también fue de tipo descriptiva, siendo esta según, (Baptista, 1997) aquella que indica cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Danke, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga (Danke, 1986, pág. 7).

El estudio generó nuevos conocimientos sobre de los procesos comunicativos de la organización, ayudo a conocer las diferentes experiencias del colaborador y sobre todo buscar áreas de mejora para establecer una organización que permita obtener un buen manejo de la comunicación donde su personal se sienta escuchado y sea parte de este desarrollo que es un ganar-ganar por parte de las partes implicadas, considerando que el capital humano dentro de la organización es de mucha importancia para su crecimiento y desarrollo, la comunicación es una de las bases importantes en el proceso.

III. Objeto de la intervención o de la práctica de intervención

El proyecto de intervención tuvo como objeto el análisis del proceso comunicativo interno y la determinación de posibles falencias en el mismo a fin de establecer estrategias viables para su mejoramiento, como un aspecto particular el estudio se enfocó al departamento de tripulantes de

cabina y pilotos, grupo de trabajo que se caracteriza por encontrarse dentro de un rango de edad entre los 20 años a los 60 años, siendo los mismos la fuente principal para la obtención de información sobre el manejo de la comunicación organizacional dentro de esa área.

El estudio se centró en comprender e interpretar la situación actual, los manifiestos de los colaboradores del departamento de tripulación, interacciones, discernimientos y acciones ante los canales comunicativos de la aerolínea y sus contenidos, así como el volumen de comunicaciones recibidas en bandeja, que evidenciaron una saturación de comunicaciones de baja importancia que desplazan a las realmente importantes.

Se ejecuto la investigación a fin de establecer las causas de la problemática identificada en el proceso comunicacional considerando lo que manifiesta, (Echeverria, 2007), que la investigación se enfoca en solucionar complicaciones en el proceso comunicacional para convertir las condiciones de un hecho que alarma en posibles soluciones.

Lo aspectos específicos en los que se concentró el trabajo de investigación y de sistematización, fueron diagnosticar el proceso comunicacional a través de una encuesta de aspectos comunicacionales, elaboración de estrategias para el mejoramiento de la propuesta de comunicación interna de la aerolínea, generando una mejor comunicación asertiva.

En el estudio se pudo establecer que unas de las estrategias a aplicar es el desarrollo de un plan de capacitación como fruto de la aplicación de la detección de necesidades de capacitación DNC, lo que se plasmó en una propuesta para el abordamiento de varios temas relacionados directamente con el proceso comunicacional.

Metodología

La metodología que se empleó para la presente sistematización gira entorno del análisis de los resultados de la aplicación de una encuesta de percepción de las comunicaciones la misma que fue aplicada en línea, la realización de entrevistas a los colaboradores del área de tripulación, métodos que permitieron reconstruir la experiencia práctica de realizar el diagnóstico del proceso actual comunicacional dentro de la empresa, permitiendo elaborar la propuesta de estrategias de comunicación interna siendo una de ellas el plan de capacitación en temas de comunicación organizacional.

Encuesta de percepción de comunicación organizacional

La encuesta de percepción de comunicación organizacional aplicada ayudo a medir los varios aspectos de la comunicación tanto en el nivel ascendente como en el descendente y horizontal, pudiendo contribuir al desarrollo de la eficiencia en la cultura y el clima organizacional (Ortega, 2023).

La encuesta aplicada de percepción de las comunicaciones está estructurada por 16 preguntas que se refieren a varios aspectos de las comunicaciones como el conocimiento del uso de los canales comunicacionales, capacidad de uso de las plataformas informáticas para comunicaciones, tipos de comunicaciones recibidas y emitidas, percepción de importancia de las mismas entre las principales, sus resultados serán interpretados de manera cuantitativa, con una escala del Likert siendo el 1 nivel inferior y el 5 nivel máximo en su ponderación donde nos arroja datos estadísticos sobre cada pregunta y sus niveles.

Entrevista sobre aspectos comunicacionales

Es la destreza de recolección de información en donde se conversa con la persona entrevistada utilizando una guía con “escaso grado de estructuración y preguntas no estandarizadas”. (Serrano&Gordo, 2008, pág. 131). Esta metodología permite ahondar en la experiencia personal del entrevistado, lo que implica, tal como indican (Serrano&Gordo, 2008), “comprender los procesos que subyacen a las valoraciones e interpretaciones subjetivas individuales” (p.132).

La entrevista tuvo el formato estructurado dónde se realizaron preguntas enfocadas a reafirmar los resultados de la encuesta, pero por sobre todo recabar sugerencias e inquietudes de los entrevistados, sobre todo en aspectos de mejoramiento de las mismas, la entrevista se realizó a una muestra de la población que se circunscribe a los miembros del área de tripulación con preguntas sobre el problema planteado en el proyecto donde se obtuvo información importante del colaborador para la definición de las estrategias.

IV.Preguntas clave

1. ¿Qué problemática condujo a que se realice el presente estudio?
2. ¿A qué grupo de colaboradores se enfocó el estudio?
3. ¿Cuáles fueron las reacciones por parte del colaborador ante la encuesta de percepción de comunicación interna implementada y los resultados arrojados?
4. ¿Qué enfoque tuvo la propuesta de comunicación interna?
5. ¿Qué propósito y logros se obtuvieron del estudio realizado?
6. ¿Qué acogida tuvo la propuesta de comunicación interna?

V. Organización y procesamiento de la información

Con los métodos planteados: entrevista y la encuesta de percepción de comunicación organizacional, se organizará la información de siguiente manera.

La encuesta tiene 16 ítems que abordan las siguientes dimensiones:

1. Percepción de la calidad de la comunicación interna entre la jefatura directa y los colaboradores del área en estudio.
2. Conocimiento adecuado sobre cómo utilizar las herramientas digitales de comunicación.
3. Presencia de rumores que distorsionan el contenido de los mensajes oficiales.
4. Existencia de exceso de mensajes en los canales comunicativos.

Los resultados de la encuesta pueden ser clasificados mediante una escala que nos permite identificar de menor a mayor que pondera las apreciaciones. Estos resultados serán analizados con un método cuantitativo y reflejados en gráficos estadísticos.

La entrevista

Es realizada en base a un formulario con preguntas abierta las mismas que permitieron indagar sobre los principales aspectos comunicacionales dentro de la organización y específicamente los que se dirigen al área de pilotos y tripulación.

Obteniendo resultados de como el colaborador se siente con la transmisión del proceso comunicativo de la organización, que permitió observar según sus experiencias, sus perspectivas y áreas de mejora en el proceso.

La metodología de la entrevista permitió realizar un análisis cuantitativo sobre los resultados a los cuestionamientos planteados, los mismos que giraban en entorno de:

1. Percepción de los canales comunicativos.
2. Asertividad de la información.
3. Evolución en el proceso comunicativo en el transcurso de los años.
4. La innovación de los canales de comunicación.

Los datos obtenidos permitieron establecer estrategias para una mejora en el proceso comunicativo con los colaboradores del área, a través de las capacitaciones ejecutadas.

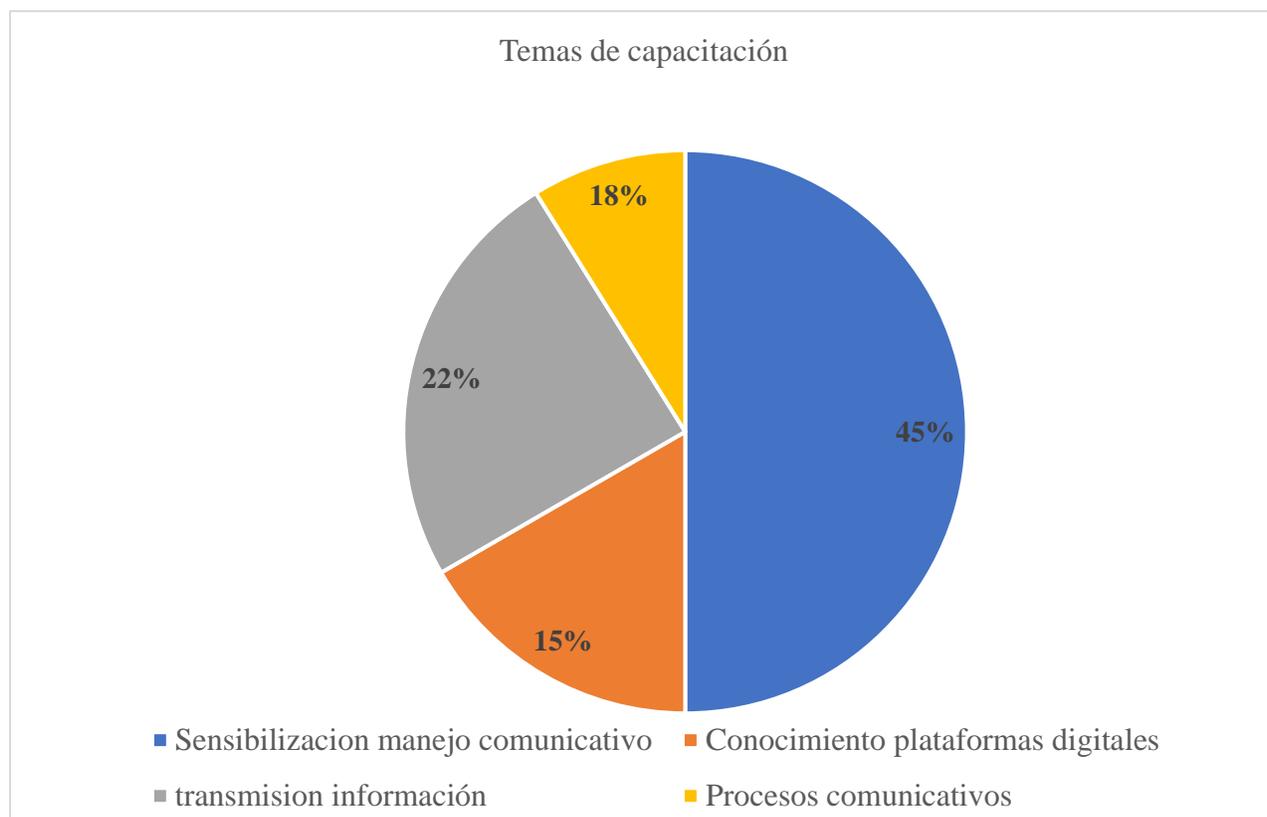
VI. Análisis de la información

Encuesta de percepción de comunicación.

De los datos obtenidos en el Gráfico 2, se puede establecer que un rango de personas requieren concientizar sobre el correcto manejo de los canales comunicativos dentro de la organización con una ponderación del 45% de colaboradores del área de tripulación, por otra parte, el 15% manifestó que le gustaría obtener conocimiento de las plataformas digitales corporativas donde se encuentra la transmisión de la información por parte de la compañía, el 22% de la población en estudio requiere del tema de sensibilización de interpretación y transmisión de la información, mientras el 18% restante manifiesta que los procesos comunicativos deberían ser informados a través de campañas comunicativas.

Gráfico 2

(Identificación de temas de Capacitación)

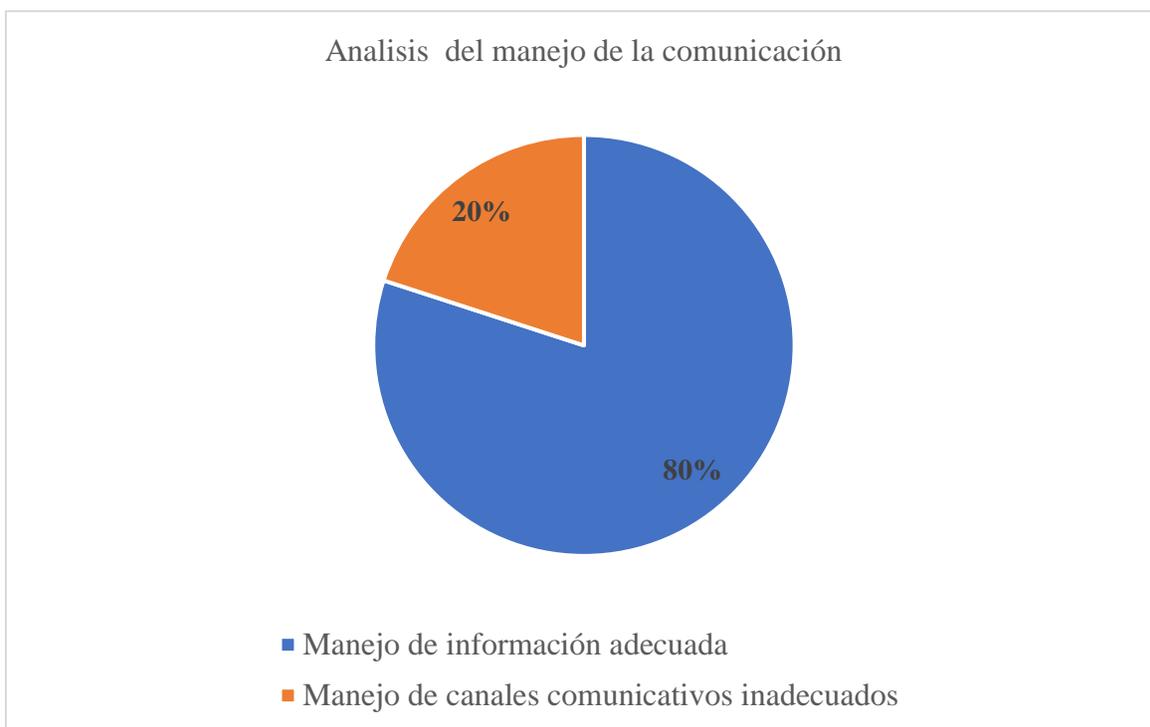


Fuente: (Carolina Delgado)

A través de la encuesta realizada del manejo de la comunicación se pudo analizar en el Gráfico 3, que el 80% de los colaboradores manifiestan que el manejo de la información es adecuado por parte de su jefatura pero que se podrían manejar de mejor forma las herramientas para transmitir las obteniendo una mejor comunicación asertiva mientras el 20% manifestó que la compañía posee un inadecuado manejo de los canales comunicativos para su interpretación.

Gráfico 3

(Porcentaje de análisis de manejo de información entre Jefatura directa y área de tripulación)



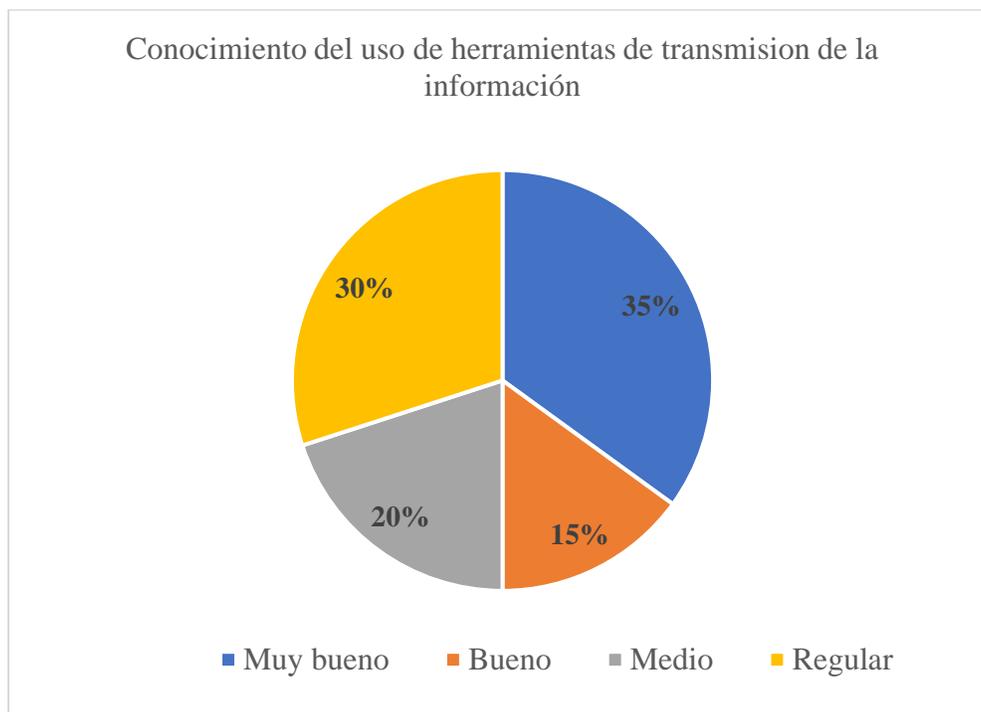
Fuente: (Carolina Delgado)

El análisis del Gráfico 4, arroja información importante sobre el área en estudio donde el 35% de la población posee un conocimiento muy bueno sobre el adecuado uso de las herramientas digitales comunicativas que posee la organización, mientras el 15% posee un conocimiento bueno de las herramientas y el otro 20% manifestó tener un conocimiento medio del uso de estas herramientas, mientras el 30% nos supo informar que su conocimiento es regular es decir deficiente ante el conocimiento de dichas plataformas.

Lo cual permitió un estudio para el desarrollo del plan de capacitación comunicacional ante el “departamento de tripulación” (Wikipedia, 2022).

Gráfico 4

(Análisis de conocimiento del uso de herramientas digitales)

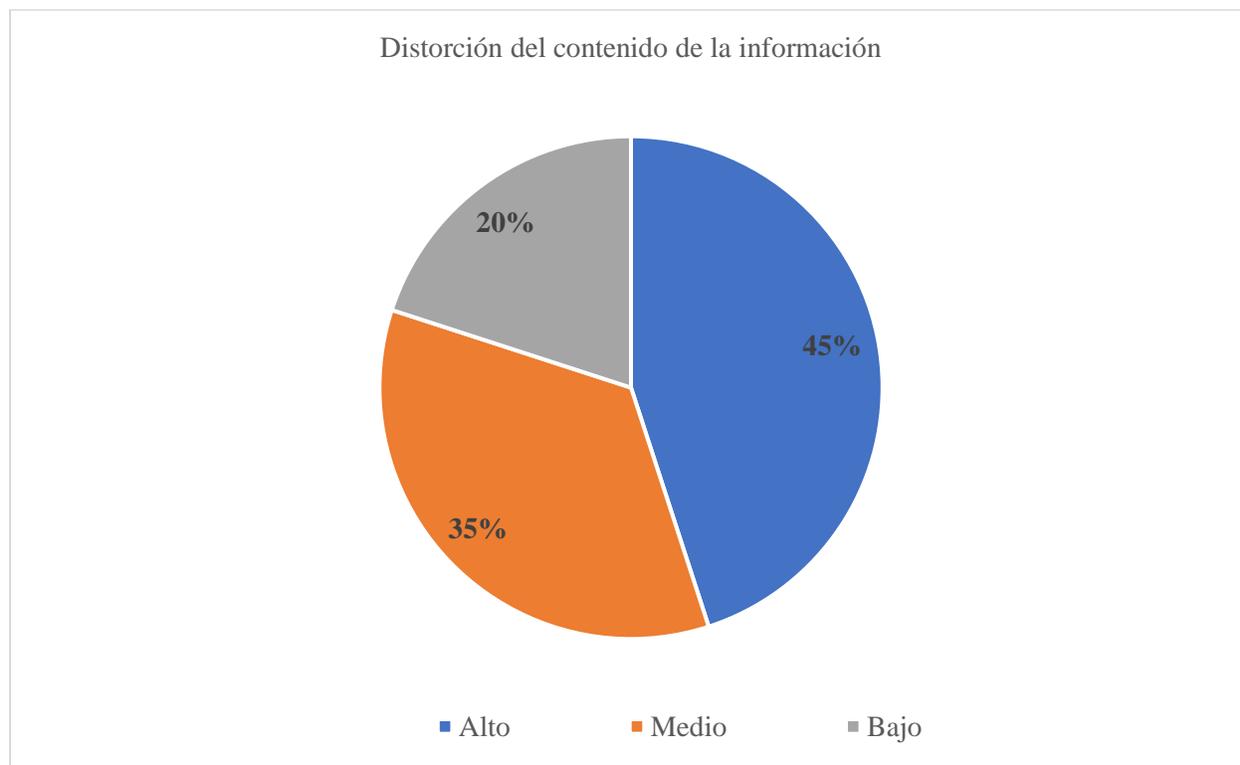


Fuente: (Carolina Delgado)

En el Gráfico 5, se puede observar que la interpretación de la información que la empresa transmite, al área de tripulación posee una distorsión alta de la información con un 45% que permitió analizar que el mensaje está percibido de una manera inadecuada por parte de esta población, mientras el 35% manifiesta poseer una distorsión en la información y el 20% muestra una interpretación baja de la información. Estos datos arrojados son de mucha importancia en el desarrollo de las temáticas del plan de capacitación comunicacional, ya que permitieron estructurar los temas a tratar, que se ejecutaron dentro de la organización.

Gráfico 5

(Presencia de distorsión del contenido)



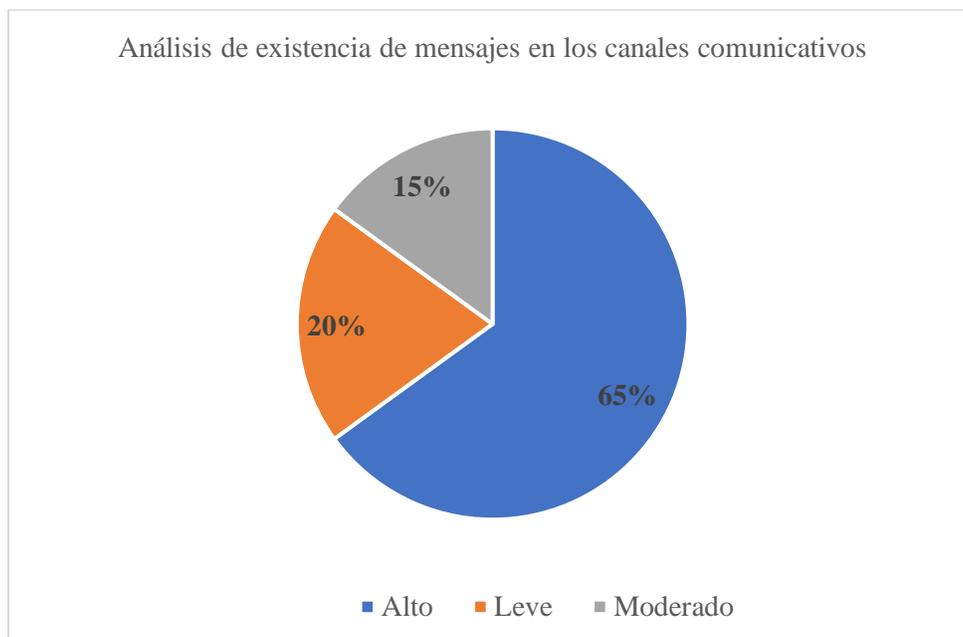
Fuente: (Carolina Delgado)

En el Gráfico 6, se analizó que el 65% de la población en estudio muestra que hay un exceso de mensajes en los canales comunicativos, que no son clasificados por nivel de importancia para la transmisión de la información, dando como resultado que el colaborador no preste atención debida ante la lectura de estos, mientras el 20% manifiesta que el exceso de los mensajes en dichos canales es moderado y el 15% comunica que la existencia del exceso de mensajes en los canales comunicativos es leve.

Por lo que el análisis arroja información importante para la estrategia propuesta de una semaforización por niveles de importancia.

Gráfico 6

(Existencia de exceso de los mensajes en los canales comunicativos)



Fuente: (Carolina Delgado)

Entrevista abierta

El estudio de entrevista se implantó a la población en estudio tomando en cuenta sus experiencias y sobre todo su perspectiva en el proceso comunicativo que tiene la compañía.

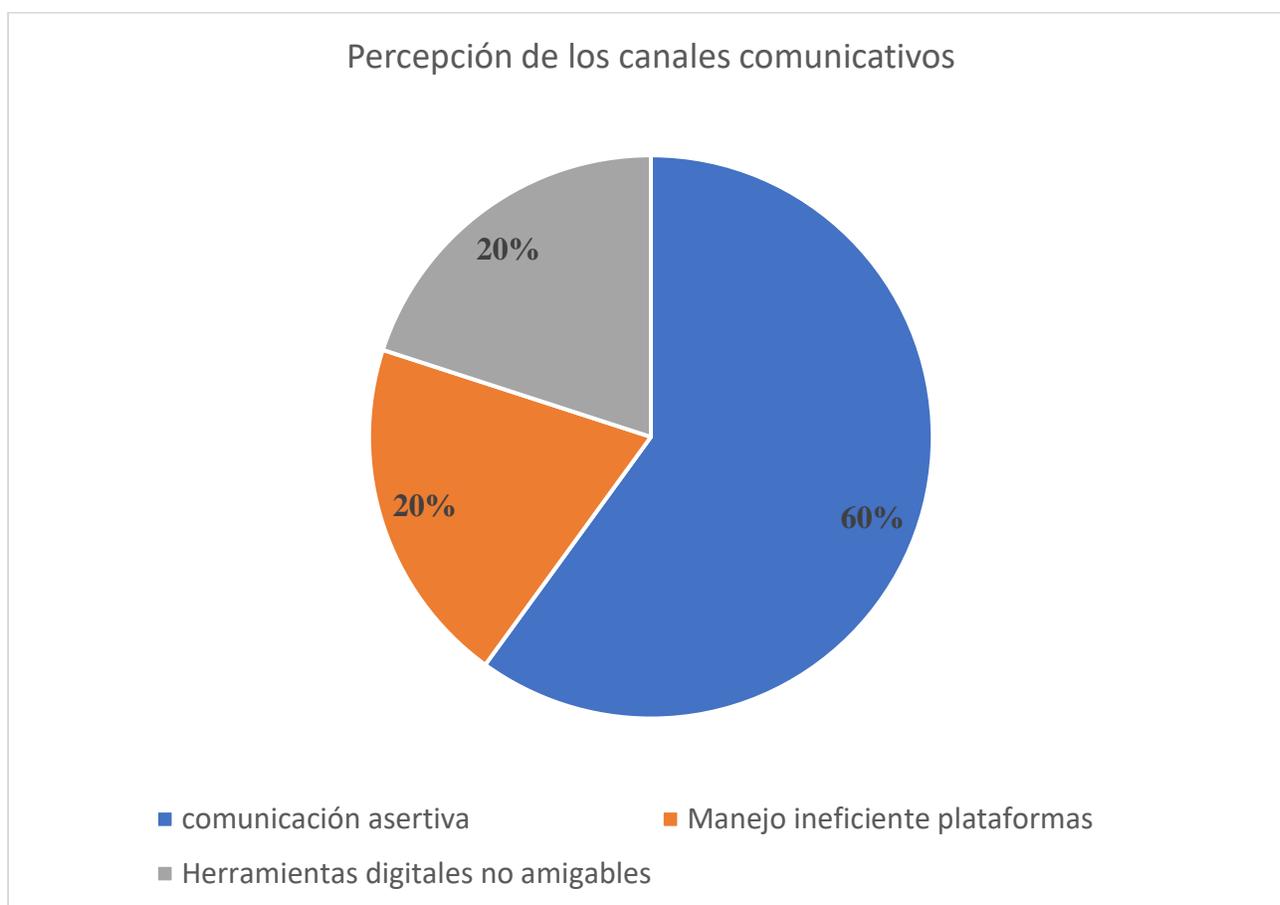
Por lo que se denota que, al ser una aerolínea internacional, producto de múltiples hechos históricos y alianzas estratégicas que han marcado su evolución y han contribuido de manera significativa a su definición e imagen actual, en la evolución de su proceso comunicativo interno dentro de la organización.

En el análisis del Gráfico 7, permitió recolectar información sobre las experiencias del proceso comunicativo dentro del área de tripulación, donde el 60% manifestó que la comunicación asertiva debe tener mejoras en el proceso, mientras el 20% manifestó que no

maneja muy bien las plataformas digitales de la compañía y el otro 20% informo que las herramientas no son amigables para su manejo adecuado.

Gráfico 7

(Porcentaje de entrevistas efectuadas basadas en la experiencia)



Fuente: (Carolina Delgado)

Un aspecto relevante que se puede analizar en el Gráfico 8, son los años de servicio en la organización del grupo de estudio, que se pudo observar a través de la entrevista, solo un 45% tiene menos de un año de trabajar para la empresa, mientras un 55% tiene más de 3 años de trabajar para la aerolínea.

Gráfico 8

(Estadístico de tiempo de permanencia dentro de la organización)

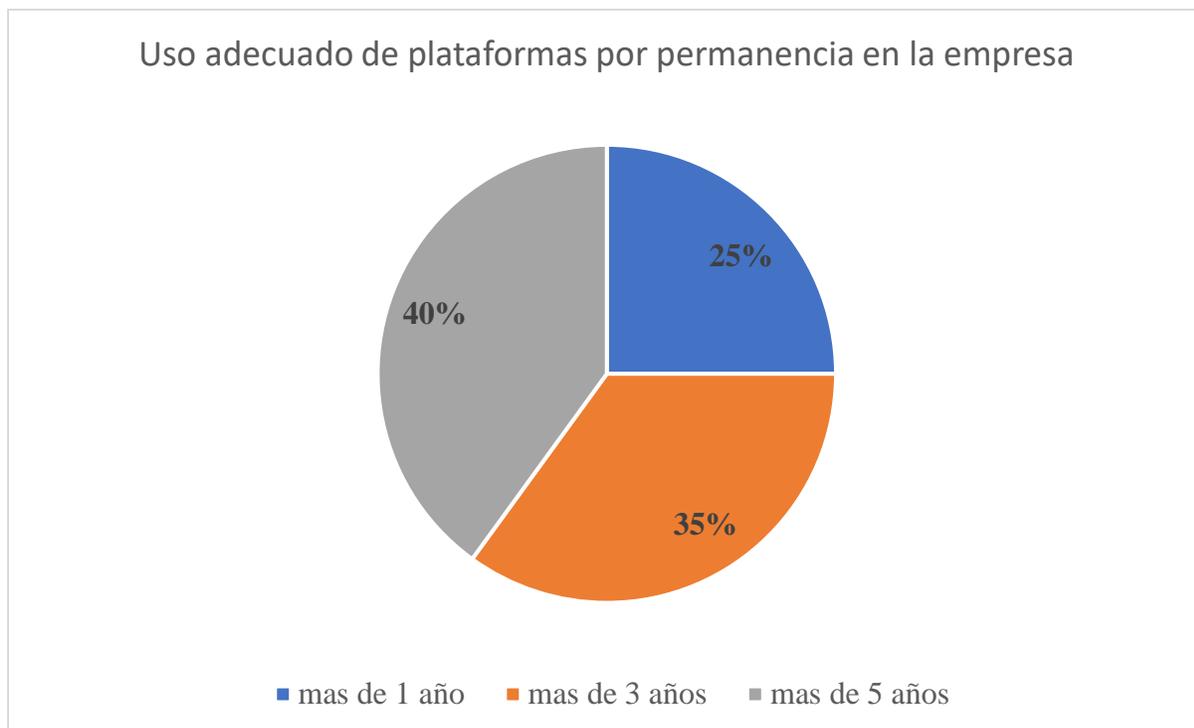


Fuente: (Carolina Delgado)

El Gráfico 9, tiene que ver también con el uso adecuado de las plataformas digitales por tiempo de permanencia en la empresa, que permitió analizar que el 40% del área en estudio que lleva más de 5 años posee un mejor manejo de dichas herramientas, a comparación de las personas que están entre el rango de más 3 años que poseen un porcentaje del 35% del manejo adecuado de las plataformas comunicacionales y el otro 25% lleva más de 1 año tratando de hacer el uso adecuado de las plataformas.

Gráfico 9

(Estadístico de facilidad de uso de las plataformas digitales de comunicación por años de permanencia dentro de la organización)



Fuente: (Carolina Delgado)

En el Gráfico 10, se aprecia que solo un 35% de la población objeto de estudio manifiesta que la compañía posee una buena comunicación organizacional, mientras un 65% manifestó que no hay una comunicación asertiva.

Por lo que en los talleres de capacitación se ejecutó como temática la concientización del manejo adecuado de una comunicación asertiva.

Gráfico 10

(Estadístico del manejo de la comunicación dentro de la organización)



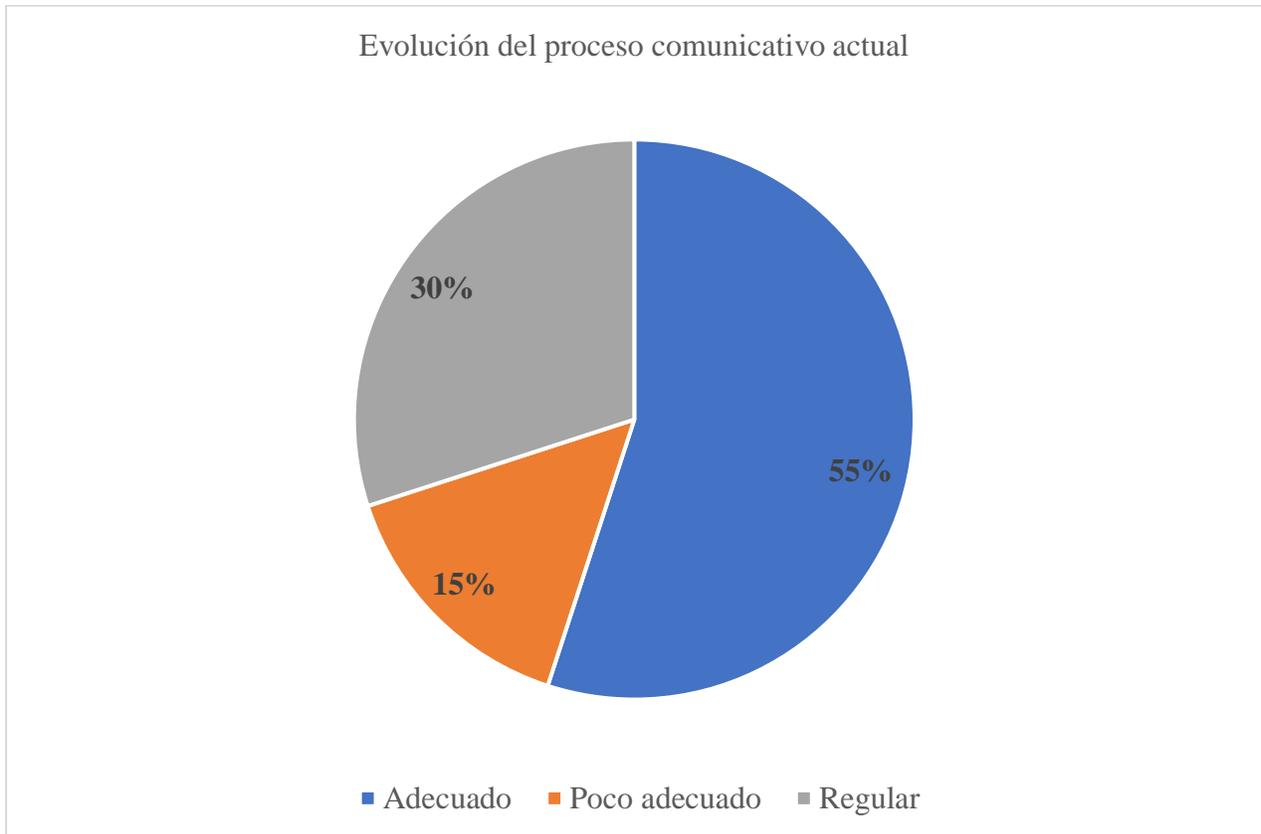
Fuente: (Carolina Delgado)

Un aspecto relevante que se analizó en el Gráfico 11, es que la organización con el transcurso de los años ha evolucionado con sus canales comunicativos incorporando plataformas digitales para la transmisión de la información a comparación de años anteriores, ya que la pandemia obligó a algunas compañías a enfocarse en estas innovaciones para la evolución de los canales comunicativos, donde se puede prestar atención que la ponderación de la evolución se encuentra en un 55% adecuado, mientras se comunica que el 15% es poco adecuado por la falta de conocimientos ante estas plataformas incorporadas y el 30% informa que es regular la evolución.

Por lo que se puede concluir que actualmente la organización ha realizado una innovación en las plataformas digitales para la transmisión de información.

Gráfico 11

(*Evolución del proceso comunicativo*)



Fuente: (Carolina Delgado)

Segunda Parte

VII. Justificación

La sistematización de las experiencias prácticas se hacen necesarias a fin de contar con un proceso reflexivo, analítico y objetivo de los pasos o proceso que condujo al establecimiento, de conclusiones y recomendaciones basados también en los factores que motivaron la ejecución del proyecto de investigación o de intervención, en esta caso particular el proyecto se gestó en la necesidad de realizar un diagnóstico del estado del proceso comunicacional de la aerolínea, especialmente en el departamento de tripulación, cuyos resultados nos muestran la falta de una comunicación asertiva dentro de la organización con esta área, que por motivos de sus funciones y actividades de trabajo fuera del territorio produce que se desliguen de los medios o canales comunicativos que internamente maneja la organización o que sin tener acceso a ellos se mal interprete el contenido de los mensajes, aspecto que representa un grave problema ya que tiene influencia en el clima de la organización.

Desde esta perspectiva el proyecto de intervención tuvo como objetivo el determinar el estado del proceso comunicacional y el diseñar estrategias de comunicación dirigidas especialmente para el departamento de tripulación, determinando como una de las necesidades que se integre al plan de comunicación interna de la compañía, los conocimientos del manejo de las redes sociales, flujos del proceso comunicativo interno y los medios de comunicación existentes, para contribuir con el fortalecimiento de la participación de los colaboradores del departamento de tripulación y la organización, entorno a los procesos comunicacionales internos.

Los resultados esperados del proyecto y ahora de la presente sistematización se centran en establecer estrategias para mejorar la comunicación convirtiéndola en asertiva por parte de la

organización para todos sus trabajadores y de manera particular ante el área de tripulación, la propuesta tuvo una buena acogida, comprensión y sensibilización de las personas responsables del manejo o administración de estos procesos principalmente el área de talento humano y del área de comunicación, instancias muy conscientes del tipo de trabajo, horarios que dispone el personal de tripulación y nivel de conocimiento del manejo de los medios de comunicación internos como los links para la sensibilización de la información que imparte la compañía, apoyo la necesidad de realización del trabajo de investigación que se planteó.

VIII. Caracterización de los beneficiarios

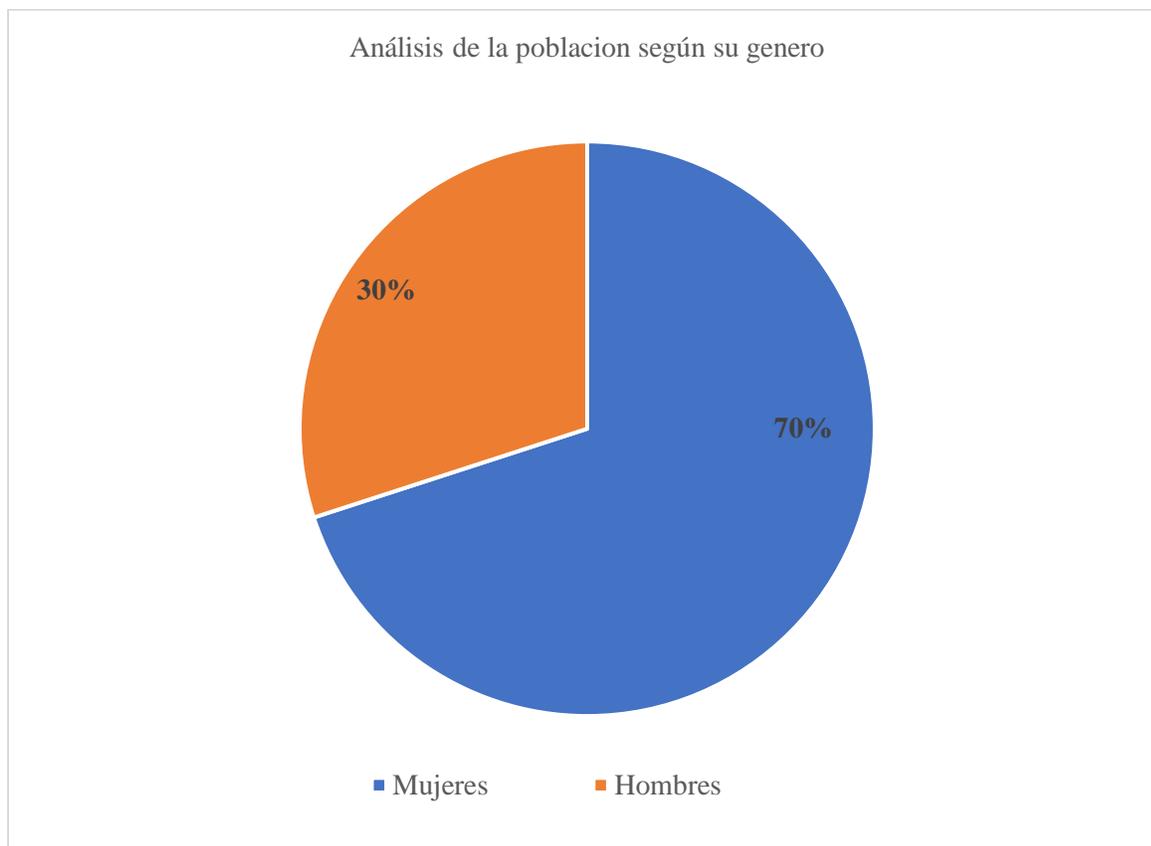
En el Gráfico 12, se describe una distribución porcentual con el género de la población en la que el 70% de la población son mujeres y el 30% son hombres. En el aspecto de formación los tripulantes de cabina y pilotos pondero que un 70%, posee estudios superiores mientras el otro 30% no posee títulos superiores.

El 100% de los miembros del área de tripulación posee nivel B2 en el idioma, certificación de natación adicional su certificado médico habilitado por la Dirección de Aviación civil para ejercer sus funciones.

Se pudo analizar que el 88% de los colaboradores del área de tripulación son de nacionalidad ecuatoriana mientras el 2% son extranjeros con doble nacionalidad.

Gráfico 12

(Indicadores de población de tripulación de cabina por género)



Fuente: (Carolina Delgado)

IX. Interpretación

El estudio se realizó en función a la necesidad de diagnosticar el proceso comunicacional interno dentro de la organización permitiendo establecer mecanismos o estrategias para el mejoramiento de la comunicación.

Se implementó una encuesta de percepción de comunicación organizacional que permitió visualizar las diferentes necesidades del conjunto de estudio investigado para el funcionamiento adecuado de la comunicación corporativa.

Dentro de la etapa de presentación del proyecto y las posteriores actividades para la sistematización del mismo ante la gerencia de tripulación, departamento de talento humano y comunicaciones, estas jefaturas supieron manifestar su interés en la ejecución del mismo, ya que la compañía está atravesando cambios en su proceso comunicativo, en el cual se avizoró posibles falencias, especialmente en la interpretación de la información por parte de los colaboradores del área de tripulación y pilotos de la compañía.

De igual manera, los colaboradores de dicha área estuvieron colaborativos e interesados en el proyecto para mejoramiento del proceso comunicativo, dando respuestas e ideas positivas en la ejecución de las capacitaciones, en el desarrollo de las encuestas implementadas.

El enfoque que se realizó fue centrarse en las falencias identificadas en los procesos comunicacionales para implementar estrategias que permitan una mejora del proceso.

En la consideración de las posibles falencias se identificó brechas de conocimiento especialmente en lo relacionado con la utilización de las plataformas comunicacionales por lo que se decidió aplicar el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC, el cual puede estar compuesto por experiencias de los colaboradores con respecto al ámbito laboral, comunicación organizacional, proporcionando información esencial para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas de capacitación y permitiendo a la organización canalizar recursos hacia los temas que contribuirán más al desarrollo de los colaboradores. (Barquera, 2021)

En la implementación del plan de capacitación los colaboradores sugirieron que estas sean por lo menos una vez al mes para actualizaciones de la información corporativa. Posteriormente a los resultados obtenidos se trabajó en la elaboración de las estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional obteniendo como logro la implementación de la primera

capacitación de sensibilización del manejo de la información. Dando como resultados un sentimiento de satisfacción de los participantes en el proceso, de igual manera se observó aceptación al proceso de capacitación ejecutado y a las temáticas brindadas.

Asimismo, se identificó temas como, herramientas de trasmisión de la comunicación que utiliza la organización e interpretación de la información, decodificación del mensaje con el que se estructuro un cronograma de actividades. Se desarrollo las capacitaciones la última semana de diciembre y la primera de enero con una acogida efectiva.

Además se pudo desarrollar un plan de capacitación de plataformas digitales que maneja la organización para transmitir la información corporativa, promoviendo que el trabajador interiorice y haga uso de estas herramientas, socializando la información que se puede encontrar en estas para su beneficio comunicativo como corporativo, ya que las plataformas de la compañía están migrando a tener un metaverso 3D, para gestionar a través de los robots de respuesta automática una mayor eficiencia en las respuesta dadas hacia los colaboradores actualizado según su giro de negocio, determinando la importancia que las plataformas digitales en el proceso comunicativo de la organización.

En los temas que fueron tratados en el plan de capacitación fueron los siguientes:

- El concepto de comunicación interna.
- Proceso de plan comunicativo dentro de la compañía.
- Herramientas de manejo de la organización para trasmitir la información a través de plataformas digitales.
- La importancia de la interpretación de la información dentro de la comunicación interna.

- Feedback por parte de los colaboradores del manejo de la comunicación interna ante la organización.

El estudio también sirvió para realizar un análisis sobre el uso de redes sociales como canal comunicacional por parte de la organización, este constituye el punto de partida esencial para determinar cuáles de estos están siendo eficientes en la dinámica laboral de las tripulaciones. Convalidando la necesidad de procesos de capacitación y entrenamiento para el uso adecuado de las plataformas digitales para la comunicación dentro de la organización, los canales que dispone la compañía son: Facebook, Twitter y YouTube como las páginas corporativas, correo corporativo.

Como resultado para analizar la percepción del plan de capacitación que se propuso se realizó una encuesta como cierre del desarrollo del plan de capacitación que fue enfocado a la sensibilización del manejo de la información como la utilidad de hacer el debido uso de las plataformas digitales para el proceso comunicativo, también se propuso una semaforización para que los mensajes posean una prioridad de respuesta según su rango de importancia.

Gráfico 13

(Semaforización según prioridad de respuesta)

Color	Tiempo de respuesta
	Hasta 5 días recibida la comunicación
	Hasta 3 días recibida la comunicación
	Hasta 2 días recibida la comunicación

Fuente: (Carolina Delgado)

Para concluir se debe tomar en cuenta que la comunicación organizacional genera confianza entre las personas, mejora la interrelación entre los diferentes grupos de interés en los sectores productivos y potencializa el trabajo en equipo. Lo anterior facilita la planeación y gestión en las compañías. Ayuda a la formación de la identidad de la empresa y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores (Banco central de Cuba, 2022).

Por lo expuesto anteriormente se propone como estrategia un Branding laboral, con el que se pretende incrementar el sentido de pertenencia, a través de un adecuado vocabulario y proceso comunicacional, considerando:

Vocabulario: La forma en la que nos comunicamos dice más de lo que imaginamos por esa razón es importante utilizar el lenguaje adecuado, volumen apropiado que hará que la comunicación sea mucho más clara y que el receptor capte mejor las ideas.

Actitud y compañerismo: Actitud colaborativa y enérgica, objetiva que permita la transmisión comunicacional de manera asertiva.

Equilibrio emocional: Esta previsto la planificación de capacitaciones de manejo de inteligencia emocional para los colaboradores del área de tripulación permitiendo una sensibilización del manejo de sus emociones en la comunicación.

A fin de aplicar el branding laboral fue necesario la identificación de los stakeholders dentro del área de tripulación tomando en cuenta que están conformados por colaboradores con antigüedad dentro de la organización, que permitieron analizar el proceso de evolución comunicativo en base a las herramientas digitales que ha implementado la compañía.

Las plataformas digitales dentro de la organización son importantes, en la nueva era digital que ha llevado a las compañías a adquirir plataformas digitales para el mejor manejo de la

comunicación interna, la problemática es el uso ineficiente de estas plataformas para solventar las necesidades de los colaboradores de manera eficiente, fue importante como una estrategia la concientización del uso adecuado de las herramientas digitales, los tiempos de resolución de respuesta deberían ser de manera inmediata que haga que el colaborador se sienta escuchado y las áreas encargadas hagan seguimiento ante la resolución del problemas planteados por este.

Una de las estrategias expuestas se basó en establecer una respuesta eficiente por parte de la organización que cree confianza para el trabajador tomando en cuenta que su caso será resuelto en un tiempo determinado según la semaforización propuesta para los casos en curso.

Otra puesta planteada fue la ejecución de planes de capacitación comunicacional mensualmente para la sensibilización y manejo de la información, así como la actualización constante de las plataformas digitales.

X.Principales Logros y Aprendizajes

Entre los logros obtenidos se obtuvo conocimientos de cómo realizar un plan de capacitación sobre temas de comunicación interna, campañas de comunicación interna y difusión de estas en las plataformas digitales de la empresa. Como herramientas digitales se utilizaron la plataforma teams de Microsoft para impartir las capacitaciones donde se pudo observar la gran acogida de asistencia por parte de los colaboradores.

A través del diagnóstico se obtuvo conocimiento según sus ponderaciones e interpretación de las necesidades del área de tripulación frente a los canales comunicacionales.

Se pudo perfeccionar el proceso de ejecución e implementación del DNC como aprendizaje adquirido, como conocimiento nuevo la evolución del metaverso en las herramientas digitales

comunicativas dentro de la empresa, utilización de formularios en línea para realizar las encuestas y entrevistas online.

La investigación permitió adquirir conocimientos nuevos sobre estrategias de branding laboral y conceptos, procesos comunicativos que permitan mejorar la comunicación asertiva dentro de la compañía. Manejo de las plataformas corporativas como intranet en el proceso de las campañas del plan de capacitación, perfil del cargo del área de tripulación tomando en cuenta que son profesiones diferentes.

XI. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

En base a los datos numéricos se puede establecer que existen falencias en el proceso comunicacional, ya que de la encuesta aplicada se establece que el 65% de los colaboradores consideran que existe una comunicación asertiva, mientras el 35% manifestó que la compañía posee un inadecuado manejo de los canales comunicativos para su interpretación.

Uno de los principales problemas en las comunicaciones es el excesivo número de comunicaciones que se generan desde diversas áreas de la compañía, lo que satura la capacidad de recepción de los mensajes por parte de los trabajadores, descartando la lectura de los de mayor relevancia.

Otro de los problemas en el proceso comunicacional se establece por el desconocimiento de la utilización adecuada de las plataformas de comunicaciones o canales de comunicación, y a la imposibilidad de ingresar a las mismas cuando el personal se desplaza en una frecuencia aérea fuera del territorio nacional.

Para algunas áreas de trabajo entre ellas la de tripulación y pilotos, la recepción de los mensajes no llega con la profundidad, claridad y con la oportunidad con la que debe, sobre todo en aspectos referidos a la logística para desplazamientos fuera de territorio lo que genera un deterioro comunicación organizacional promoviendo a rumores o distorsión de los contenidos de la información.

Recomendaciones:

Implementación de un plan de capacitación basado en un DNC dentro de la organización, donde se prioricen temas como, procesos comunicacionales efectivos, uso de plataformas comunicacionales y redes sociales, así como el desarrollo de habilidades de comunicación tanto de los emisores como de los receptores.

Aplicar periódicamente una encuesta de diagnóstico de las comunicaciones a fin de prevenir malas interpretaciones en la comunicación considerando que un 20% de la población estudiada considera que no existe una comunicación asertiva.

Desarrollar una semaforización que jerarquice los mensajes más importantes a los que lo son menos, así como con la frecuencia y regularidad de los envíos dentro de la organización tomando en cuenta el desarrollo y funciones de cada área de trabajo.

Regularmente las empresas utilizan el feedback dentro de la organización se propone utilizar el feedforward que nos permite anticipar y enfocarse en las futuras soluciones, previsualizando posibles problemas que se pueden presentar en el proceso comunicacional.

Tomar en cuenta las opiniones y sugerencias del colaborador como un elemento indispensable en el desarrollo de las estrategias comunicacionales o la gestión de los intangibles comunicacionales considerado el desarrollo de una inteligencia emocional de los colaboradores para el manejo de las comunicaciones.

Analizar las posibilidades emplear el metaverso, que hace referencia a estructuras virtuales en 3d pudiendo convertirse en una herramienta estratégica eficaz de relación con los grupos de interés de la organización, que les permitirá la innovación tecnológica facilitando el relacionamiento a través de procesos comunicacionales eficientes.

XII. Referencias Bibliográficas

- AENOR. (2004). *La gestión del conocimiento en España*. España: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Banco central de cuba. (9 de 2 de 2022). Obtenido de <https://www.bc.gob.cu/noticia/importancia-de-laa-comunicacion-en-las-organizaciones/>
- Baptista. (1997). *Metodologia de la investigacion 5ta edicion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Barbosa, J. W. (27 de noviembre de 2013). *scielo*. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/scielo.php>
- Barquera, Y. (27 de Septiembre de 2021). *Idessa*. Obtenido de <https://idesaa.edu.mx/blog/la-importancia-de-realizar-un-acertado-diagnostico-de-necesidad>
- Borchert, D. (2006). *Macmillan Encyclopedia of Philosophy, 2nd Edition*. New York: Macmillan.
- Carolina Delgado. (1 de 12 de 2022). Semaforizacion . *Fuente*. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de google maps: <https://www.google.com/maps>
- Danke. (1986). *Manual metodologico para el investigador*. España: Biblioteca virtual de derecho, Economía y ciencias sociales.
- Echeverria, R. B. (2007). *Un camino al conocimiento*. Impreso en Costa Rica: UENED.
- Google maps. (7 de 1 de 2023). *Google maps*. Obtenido de <https://www.google.com.co/maps>
- Joao, P. (1983). *Diccionario de Ciencias de la Educación*. Mexico: Santillana.
- Lic. Yuniet Rojas Mesa. (7 de marzo de 2004). *scielo*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/scielo.php>

M, C. C. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones.

Ortega, C. (2023). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=significado+de+encuesta+de+comunicacion+organizacion>

Pedro González. (24 de 4 de 2018). *Un profesor*. Obtenido de <https://www.unprofesor.com/>

Pérez Porto, J. G. (16 de Junio de 2022). *Definición de sistematización*. Obtenido de <https://definicion.de/sistematizacion>

Scheinsohn, D. (1996). *Comunicacion Estrategica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Serrano&Gordo. (2008). *Estrategias y practicas cualitaticas*. Madrid: Pearson Education.

Silva, D. d. (5 de agosto de 2022). *Web Content & SEO Associate*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional>

Wikipedia. (24 de junio de 2022). *Wikipedia la enciclopedia libre*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org>

Anexos

Tabla 1

(Cronograma de desarrollo DNC)

Actividad	Semana	Semana
	3	4
Sensibilización de información de comunicación corporativa y su manejo.		
Capacitación de plataformas digitales que maneja la organización para transmitir la información corporativa.		
Cierre mediante una encuesta al área de tripulación para tener conocimiento de la aceptación del DNC.		

Tabla 2*(Cronograma de desarrollo del proyecto)*

ACTIVIDAD	SEM	SEM	SEM	SEM
	1	2	3	4
Diagnóstico a través de entrevistas / estudio a los colaboradores				
Aplicación de la encuesta de comunicación organizacional				
Diseño del DNC de lo analizado en las encuestas de comunicación.				
Ejecución del DNC dentro del área de tripulación.				
Análisis de resultados con los evaluados al cierre del proceso mediante una encuesta.				