

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
SISTEMATIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN HOTELES DECAMERON  
ECUADOR S.A.**

**AUTORA:  
ANA MARÍA FLORES VELÁSQUEZ**

**TUTORA:  
JHOANNA VALERIA SEGOVIA MARIN**

**Quito, Enero 2018**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Ana María Flores Velásquez, con documento de identificación N° 171855950-1, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: "Sistematización de la Implementación de un plan de Comunicación Organizacional en Hoteles Decameron Ecuador S.A.", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, 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 me reservo 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.



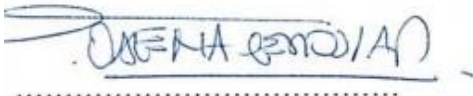
.....

Nombre: Ana María Flores Velásquez.

Cédula: 1718559501

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de titulación “Sistematización de la Implementación de un plan de Comunicación Organizacional en Hoteles Decameron Ecuador S.A.”, realizado por Ana María Flores Velásquez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.



.....

Johanna Valeria Segovia Marín

CC. 1717518227

# DECAMERON

*All Inclusive Hotels & Resorts*

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.  
RUC: 1792032172001

Quito, 02 de marzo 2017.

**Dra. Paz Guarderas**


**Directora de Carrera Psicología.**

**Universidad Politécnica Salesiana.**

**Presente.-**

Yo, Dr. Enrique Ponce de León Román, en mi calidad de Gerente General de la Compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A., certifico que la Srta. Ana María Flores Velásquez portadora de la C.C 1718559501, trabaja como Asistente de Talento Humano desde 01 de Julio 2014 hasta la fecha y que la Srta. Flores se encuentra autorizada para hacer uso de la información referente al área de Talento Humano de la Compañía para realizar su proyecto de Titulación, denominado "Sistematización de la Implementación de un Plan de Comunicación Organizacional en Hoteles Decameron Ecuador S.A"; el mismo que considero que puede ser de gran utilidad para la empresa de mi representación.

De la Directora de la Carrera de Psicología, con las mayores consideraciones.

  
**HOTELES DECAMERON  
ECUADOR S.A.**  
**Dr. Enrique Ponce de León Román.**  
**Gerente General**  
**Hoteles Decameron Ecuador S.A.**

COLOMBIA - PANAMÁ - COSTA RICA - EL SALVADOR - JAMAICA - MÉXICO - PERÚ - ECUADOR - MARRUECOS - SENEGAL - CABO VERDE

Av. 12 de Octubre N 24 - 562 y Luis Cordero, Edificio World Trade Center, Torre B - Piso 6.  
PBX: (593) 2 604 6989, FAX: (593) 2 604 6989 EXT. 6209  
Quito - Ecuador  
[www.decameron.com.ec](http://www.decameron.com.ec)

## **Dedicatoria**

En primer lugar a ti mi Dios por haberme regalado esta gran bendición y guiarme por el camino correcto.

A mis padres que con tanto amor y esmero me han enseñado día tras día que cada esfuerzo tiene su recompensa y que cada logro viene acompañado del amor familiar.

Ustedes que sin lugar a duda han luchado por regalarnos lo mejor de la vida sin pensar que lo mejor es tenerlos cerca.

A ti hermana ejemplo de constancia y dedicación, agradezco tanto tus cuidados y entrega desde el primer momento que aceptaste guiarme.

A toda mi familia que con una palabra de amor y enseñanza forjaron mi camino, para ahora poder alcanzar esta meta.

Dome, deseo que veas esto como un ejemplo que los sueños se cumplen por más dificultades que se presenten.

Para mis ángeles que ahora desde el cielo comparten esta felicidad tan anhelada, únicamente gracias por bendecir mi camino.

## **Agradecimiento**

En mi primer lugar agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por haberme permitido ser parte de sus aulas de clases, así también cada uno de mis maestros quienes con sus conocimientos y experiencia han hecho posible que hoy pueda alcanzar esta meta.

A mi tutora Valeria Segovia un sentido agradecimiento por su guía en cada paso de este proyecto sin su apoyo no hubiese sido posible plasmar la idea que se inició el primer día de clases.

Agradezco a mi trabajo, mi segundo hogar “Hoteles Decameron Ecuador S.A.” y a mi jefe Patricio Sosa, gracias por haberme permitido obtener toda la información necesaria, por el tiempo y las horas dedicadas para despejar dudas o incertidumbres que hubieron a lo largo de este camino, por las experiencias contadas que ayudaron no solo a sacar un proyecto sino a realizar un gran cambio.

## Índice

Introducción .....	1
Primera parte .....	3
1. Datos informativos del proyecto .....	3
a) Nombre del proyecto.....	3
b) Nombre de la institución .....	3
c) Tema que aborda la experiencia.....	3
d) Localización .....	4
2. Objetivo de la sistematización .....	5
3. Eje de la sistematización .....	6
4. Objeto de la sistematización .....	12
5. Metodología de la sistematización .....	15
6. Preguntas claves.....	20
6.1. Preguntas de inicio .....	20
6.2. Preguntas de interpretación .....	20
6.3. Preguntas de cierre.....	21
7. Organización y procesamiento de la información.....	21
7.1. Presentación de la información.....	21
7.2. Resultados de las encuestas .....	26
7.3. Encuesta sobre área de intervención con la implementación del plan .....	31
7.4. Entrevista .....	32
8. Análisis de la información .....	33
8.1. Métodos de procesamiento de la información.....	34
8.2. Resultados del análisis.....	35

Segunda Parte .....	42
1. Justificación .....	42
2. Caracterización de los beneficiarios .....	44
3. Interpretación .....	45
4. Principales logros del aprendizaje.....	52
Conclusiones .....	58
Recomendaciones.....	60
Referencias .....	61
Anexos.....	63



## Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma.....	22
Tabla 2. Matrices de análisis .....	23
Tabla 3. Tabla de planificación .....	24
Tabla 4. Matriz de Monitoreo .....	25
Tabla 5. Criterios de los entrevistados .....	33
Tabla 6. Plan de Comunicación Hoteles Decameron Ecuador S.A. ....	40

## Índice de figuras

Figura 1: Localización de Hoteles Decameron Ecuador S.A.....	5
Figura 2: Entornos de la comunicación empresarial .....	8
Figura 3: Procesos de la comunicación interna.....	9
Figura 4: Etapas de la experiencia .....	14
Figura 5: Etapas metodológicas de la sistematización.....	18
Figura 6: Conocimiento sobre la existencia de un Plan de Comunicación en la Empresa para el mejoramiento del clima laboral.....	26
Figura 7: Valoración de la comunicación entre empleados .....	27
Figura 8: Principal canal de información por departamento o área de trabajo. ....	28
Figura 9: Beneficios de los canales de comunicación existentes para el cumplimiento de los objetivos laborales. ....	29
Figura 10: Consideraciones sobre la relación entre las disposiciones y la falta de comunicación .....	30
Figura 11: Importancia de un boletín informativo para los trabajadores.....	30
Figura 12: Valoración sobre los avances en el trato del talento humano.....	31
Figura 13: Sugerencia para la gestión del talento humano .....	32

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Modelo de la encuesta para el diagnóstico de la situación. ....	63
Anexo 2. Modelo de la entrevista para el diagnóstico de la situación .....	65
Anexo 3. Modelo Encuesta Interna para el área de gestión .....	66

## **Resumen**

En el presente informe se sistematizan los principales problemas de comunicación en la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A. y la elaboración e implementación de un plan de comunicación organizacional que aportará al desarrollo del personal interno y al alcance de los objetivos empresariales. Para cumplir con esos objetivos se asumieron los postulados teóricos sobre la comunicación exitosa y se realizó una investigación de campo con enfoque mixto. Las herramientas cualitativas y cuantitativas, es decir, la entrevista, la encuesta y la observación permitieron realizar un diagnóstico a través del cual se conoció la percepción de los colaboradores sobre la comunicación en su ambiente laboral, así como las necesidades en función de las carencias o limitaciones existentes. Se conoció que en Hoteles Decameron Ecuador S.A. no había una planificación que orientara o estableciera los flujos de comunicación, desde y hacia todos los niveles. Los canales existentes no agilitaban el logro de los objetivos laborales, por lo que no existía una comunicación exitosa que conllevara a un incremento de la competitividad de la compañía. Ante esta situación se elaboró un plan de comunicación enfocado al respeto de los derechos de los empleados como seres humanos y profesionales miembros de una organización que proporcionó mejoras estratégicas, especialmente en área de Gestión del Talento Humano, consolidó la estructura de la comunicación interna, vinculó la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa y promovió la participación activa de los colaboradores.

**Palabras claves:** plan de comunicación organizacional, comunicación interna, público interno, sistematización

## **Abstract**

This report presents the systematization of a project that had the interest of identifying the main communication problems in the Company Hoteles Decameron Ecuador S.A. and based on that situation, develop and implement an organizational communication plan that will contribute to the development of internal staff and the achievement of business objectives. To fulfill these objectives, the theoretical postulates about successful communication were assumed and a field research with a mixed approach was carried out. The qualitative and quantitative tools, that is, the interview, the survey and the observation allowed to make a diagnosis through which the perception of the collaborators about the communication in their work environment was known, as well as the needs according to the deficiencies or limitations. It was known that in Hoteles Decameron Ecuador S.A. there was no planning to guide work in terms of communication. The existing channels did not accelerate the achievement of the labor objectives, so there was no successful communication that would lead to an increase in the Company's competitiveness. In view of this situation, a communication plan focused on respecting the rights of employees as human beings and professionals, members of an organization that provided better strategies, especially in the area of Human Talent Management, consolidated the structure of internal communication, linked the perception of the workers with the strategy of the company and promoted the active participation of the collaborators.

**Keywords:** organizational communication plan, internal communication, internal public, systematization.

## **Introducción**

La dinámica actual, generada por las tecnologías, la sociedad de la información y la globalización, impone a las empresas la realización de cambios y el diseño de estrategias para hacer frente a un mundo cada vez más competitivo. Es así que se producen mutaciones constantes en todos los procesos, donde la comunicación no queda obviada, pues se ha reconocido su importancia para obtener los resultados deseados tanto a lo interno, como a lo externo de las organizaciones.

La comunicación es éxito. Análisis realizados en el ámbito empresarial evidencian cómo el empleo de medidas que hayan sido exitosas, conlleva a superar crisis o situaciones que intentan afectar la reputación de las organizaciones. Esto se logra cuando se gestiona de forma eficiente la comunicación, de lo contrario la empresa sentirá los efectos de una crisis cada vez más consolidada que incluso afecta su estabilidad económica. Aunque esta importancia de la comunicación se conoce, los ruidos y el no reconocimiento de las necesidades de los trabajadores en relación a los flujos de información sigue presente en algunas organizaciones.

En la dinámica del mercado pueden encontrarse algunas respuestas, pero más allá de crisis y fluctuaciones; las razones suelen estar en la inexistencia de una estrategia de comunicación definida, clara y asertiva. Ante estas situaciones, la investigación científica se ha adueñado de las empresas para indagar sobre los flujos e intercambios de información, desde y hacia todos los niveles.

Es por ello que se realizó un proyecto de intervención en Hoteles Decameron Ecuador S.A con la intención de identificar las causas de la entropía comunicativa existente, al realizar un diagnóstico. Identificadas esas necesidades y problemáticas se diseñó e implementó un plan de comunicación para reducir la preponderancia de la comunicación informal, mediante acciones que potenciaran la comunicación a todos los niveles y la participación activa del talento humano.

La propuesta establecida surgió de estudios y análisis previos que contaron con la colaboración de todos los miembros de la compañía. Los resultados de esas fases y procesos se exponen en este informe, donde se sistematizan la experiencia para reconocer logros en el aprendizaje de los procesos de comunicación interna de una organización.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **a) Nombre del proyecto**

Sistematización de la implementación de un plan de comunicación organizacional en Hoteles Decameron Ecuador S.A. durante el periodo marzo-julio de 2017.

#### **b) Nombre de la institución**

La organización donde se realizó el proyecto es Hoteles Decameron Ecuador S.A.

#### **c) Tema que aborda la experiencia**

La experiencia trata sobre la comunicación organizacional exitosa; fundamentalmente sobre la implementación de un plan de comunicación, debido a la entropía comunicacional interna latente en la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A., empresa enfocada en la Hotelería y Turismo en el país. (Hoteles Decameron Ecuador S.A., 2017; Hoteles Decameron Ecuador S.A., 2017)



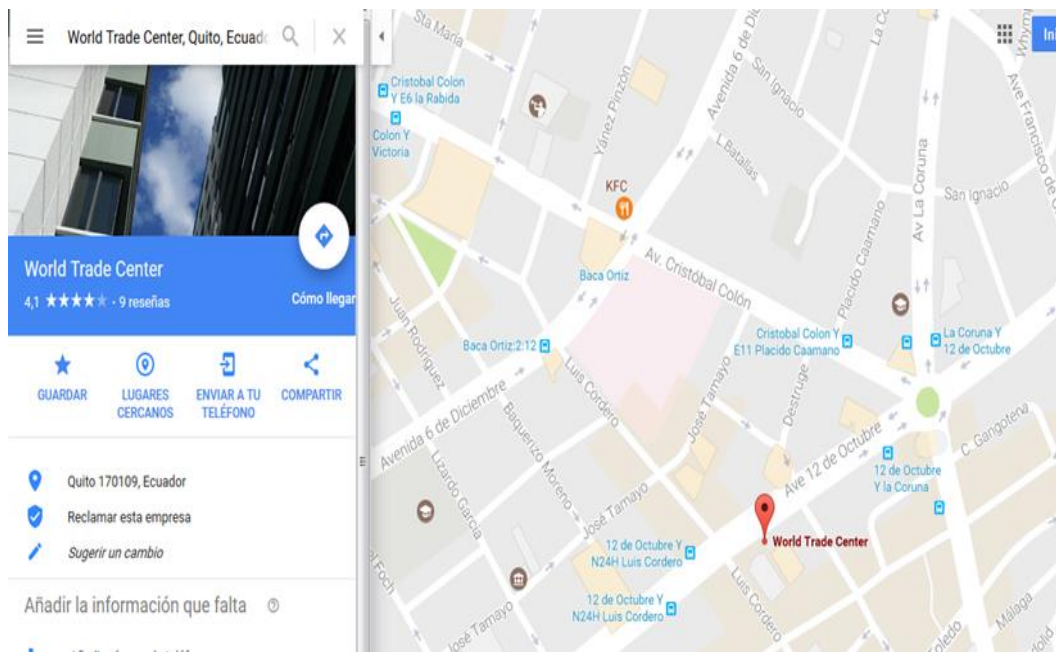
Durante el diagnóstico y aplicación del proyecto se reconoció que las mayores limitaciones radicaban en los canales de comunicación, lo cual impedía el flujo adecuado de la información. Por tanto, se diseñaron acciones comunicativas para todo el departamento de Gestión de Talento Humano como principal actor y después para todas las áreas de la organización, siguiendo con las estrategias de cambio a nivel de personal de la Gerencia.

Con el proyecto se desarrollaron estrategias de comunicación interna, es decir, intervenciones a partir de algunos canales de comunicación como carteleras, buzón de sugerencia y comunicaciones vía intranet, las cuales se sistematizarán reconociendo si se logró la participación y la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios. Además, se analizan los aspectos novedosos de las actividades participativas y de los mecanismos que se seleccionaron para generar una correcta retroalimentación a partir de un involucramiento comunicacional de todos los estamentos que conforman la organización.

#### **d) Localización**

El proyecto se ejecutó en Hoteles Decameron Ecuador S.A; esta empresa se encuentra situada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha. Específicamente la organización se encuentra en Ave 12 de Octubre N24-528 y Luis Cordero, Código Postal 170109. En la figura 1 se muestra la ubicación.

**Figura 1:** Localización de Hoteles Decameron Ecuador S.A.



**Figura 1:** Tomado de Google maps, 2017

## 2. Objetivo de la sistematización

Los procedimientos que se realizan responden al interés de sistematizar experiencias para reconocer logros en el aprendizaje de los procesos de comunicación interna de una organización. Para ello se reconstruye la experiencia a partir de los siguientes objetivos:

### Objetivo general

Determinar el impacto del plan de comunicación para Hoteles Decameron Ecuador S.A, mediante la interpretación de la información obtenida durante la implementación del proyecto.

### **Objetivo específicos**

- Analizar la entropía de la comunicación organizacional de la compañía, a partir de los resultados del diagnóstico.
- Determinar las reacciones de los participantes, su comprensión del tema y los problemas que enfrentaban en su desempeño y que afectaban su bienestar.
- Identificar los beneficiarios, así como los logros de aprendizaje sobre las múltiples prácticas psicosociales que se generaron ante la intervención o propuestas de acciones para mejorar el intercambio de información a lo interno de la organización.

### **3. Eje de la sistematización**

El enfoque de la presente sistematización se fundamentará en la comunicación exitosa, la cual establece que en el ámbito organizacional deben existir flujos de comunicación que conllevan a un incremento de la competitividad a partir del comprometimiento de públicos internos y externos (Llacuna & Pujol, 2014).

La comunicación organizacional hace referencia a las interacciones que se producen entre los miembros de una empresa. Para que sea exitosa se han de crear y

perfeccionar los canales existentes con la intención de que resulte un proceso efectivo, donde no existan ruidos, ni limitaciones en relación a la comprensión del mensaje.

Mallén (2005) señala que desde el punto de vista comunicativo, el ruido no es aquel sonido perturbador que impide la recepción de los mensajes. Más bien hace alusión aquello que consiste en interferencias, alteraciones o interrupciones dentro del proceso de comunicación que se dan debido a una errónea organización, ausencia de relaciones o mal funcionamiento o inexistencia de mecanismos. Por tanto, es todo aquello que perturba un proceso de comunicación.

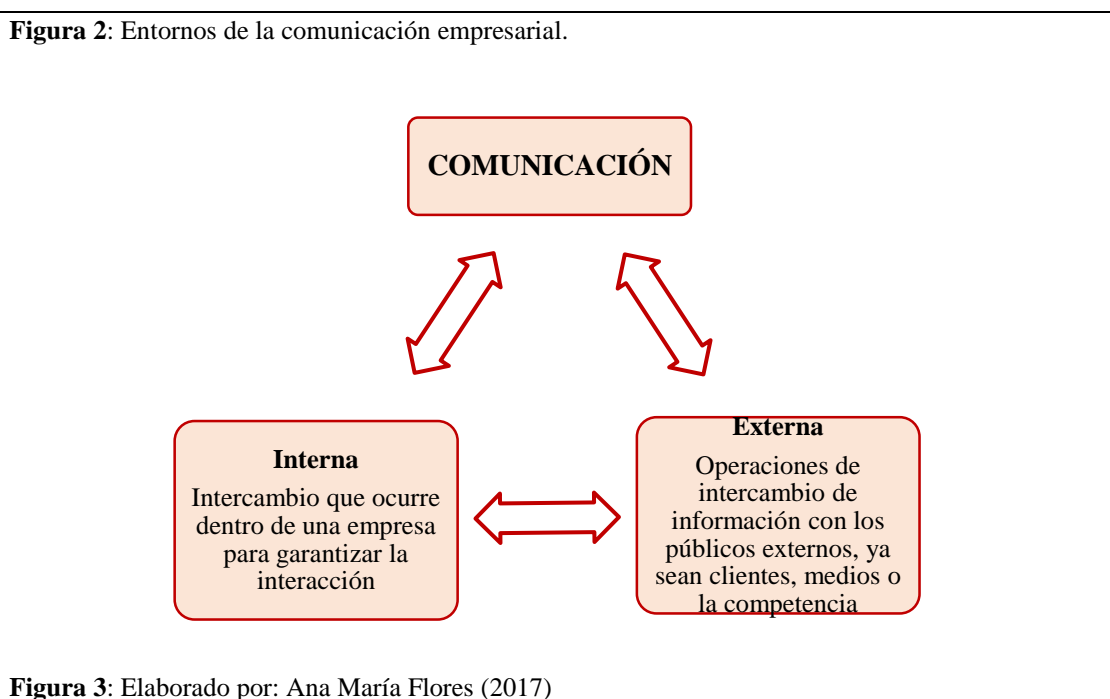
Según Favaro (2013) “cuando no existen estas alteraciones se genera una posición muy positiva en los públicos internos y externos”. Por tanto, para lograr esas reacciones, la gestión de la comunicación ha de ser continua y planificada; recurriendo a una diversidad de soportes y estilos que refuercen la identidad corporativa y estratégica de las organizaciones.

En una organización existen dos tipos de comunicación: formal e informal. La primera guarda relación con los sistemas burocráticos de las empresas, el cumplimiento de protocolos y requisitos para ser despachadas, y la estructura jerárquica se convierte en la base para que se emitan y se implementen los contenidos. Esta comunicación ofrece al mensaje un carácter oficial, por lo que casi siempre se respeta y garantiza el flujo de información (Chiavenato I. , 2016).

La comunicación informal, por su parte, se manifiesta en las relaciones de amistad y compañerismo que se establecen, por lo general entre los trabajadores, en el

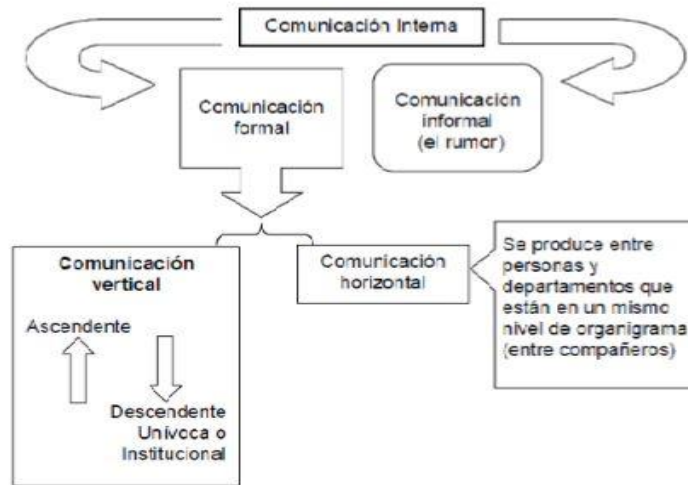
marco de las unidades de la empresa, y también se refleja en la relación entre empleados y empleadores que por lo general se dedica al tratamiento de temas laborales (Chiavenato I. , 2016).

Esta comunicación organizacional puede dirigirse hacia dos ámbitos, según Chiavenato (2016), los cuales se presentan en la figura 2:



Considerando el diagnóstico realizado durante la implementación del proyecto, para la sistematización interesan los postulados sobre la comunicación exitosa en el ámbito interno. Según Rengifo (2014), la comunicación interna de las empresas “surge de la necesidad de engranar de forma adecuada cada uno de los procesos a través de los cuales la corporación da valor a la actividad que desarrolla” (pág. 9). Quiere ello decir que se trata de planificación y diseño de flujos de información, reconociendo la importancia de que intervengan cada uno de los niveles, ya sea de forma ascendente o descendente, vertical u horizontal como se muestra en la figura 3.

**Figura 4:** Procesos de la comunicación interna.



**Figura 5:** Tomado de: Pacheco (2010)

Si se cumple con los procesos representados, Gil (2016) asegura que la comunicación interna podrá alcanzar objetivos como:

- lograr la motivación de los trabajadores, para mejorar su capacidad productiva y así conseguir las metas propuestas
- formar al personal en base de la misión y los valores de la empresa, así como de los canales comunicativos
- viabilizar el intercambio entre los trabajadores para mejorar el resultado del trabajo diario
- fomentar la participación y opinión de las personas involucradas en el desarrollo de la actividad empresarial
- crear un buen clima laboral entre todos los empleados, independientemente del cargo que ocupen dentro de la jerarquía empresarial.

El logro de todos estos intereses conlleva según Jiménez (2012) “al alcance de mayor competitividad, pues se estimula un ambiente laboral favorable para la consecución de las metas” (pág. 115). Para ello se han de poner en práctica conceptos como: la confianza, la honestidad, la credibilidad, la integralidad y la responsabilidad.

La materialización de estas cualidades ayudará en la mejora de los flujos de comunicación, en la decodificación de los mensajes, en la existencia de una retroalimentación aportadora y constructiva. Cuando existe una coordinación organizacional exitosa al interior de las empresas, los flujos de información presentan mayor claridad y se propicia la comprensión necesaria de lo que se transmitió al no existir ambigüedades o ruidos (Fuentes, 2013).

Por ello, los flujos de comunicación deben funcionar de forma óptima, sin que existan barreras o limitaciones debido a la posición jerárquica dentro del organigrama. Cuando el empleado siente que pertenece a un grupo y que se le tiene en cuenta, ofrece lo mejor de sí para el logro de los objetivos empresariales.

El éxito no implica solamente tener un mayor control, sino gestionar los procesos de forma segura e intercambiar mensajes sin ambigüedad, donde se reconozcan las competencias y habilidades del receptor. Es por ello que para su logro se requiere de un trabajo de planeación en correspondencia con las necesidades del público interno (Favaro, 2013).

La planificación debe estar a cargo de profesionales de la comunicación con la finalidad de que se alcance claridad en la información y se determine desde el inicio

la intencionalidad de los mensajes. Ritter (2008) sugiere que “debe responder a las necesidades y características de los receptores, por ello es muy importante el análisis o la caracterización de los públicos a todos los niveles” (pág. 32).

Una vez transmitido ese mensaje es indispensable que las organizaciones no obvien las respuestas de sus públicos. Según Abreu (2012) “queda totalmente contraindicada la posibilidad de asumir una postura sorda ante las necesidades de los trabajadores. Los públicos internos han de sentirse reconocidos como seres humanos” (pág. 58). Cuando así sucede se genera el sentido de pertenencia y de compromiso necesario para alcanzar los proyectos y franquear barreras que dificultan el éxito (Socorro, 2003). Por tanto, las empresas han de invertir en la comunicación organizacional, en el reconocimiento de los públicos, en la implementación de canales de retroalimentación y en la elaboración de mensajes creativos, ingeniosos y oportunos.

Sobre la base de estos postulados teóricos, se delimitó un procedimiento metodológico para acceder al campo e identificar la aplicabilidad de esos aportes conceptuales en la unidad de análisis seleccionada. Por ello, la metodología de enfoque mixto también se considera como eje de la sistematización, ya que la aplicación de los métodos y técnicas permitió realizar un diagnóstico del estado de la comunicación interna en la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A.

El análisis de la información recopilada en la unidad de análisis y de las estrategias implementadas ayudó en la exposición de los contenidos y procedimientos aprendidos durante la experiencia. En esa evaluación se consideraron los criterios de expertos, lo



cual garantizó que se contrastara la información obtenida con lo planteado en la literatura, para así identificar las innovaciones de la intervención realizada, sus aportes, similitudes y diferencias con casos afines.

La sistematización de los resultados motivó la reflexión sobre la experiencia, a partir de la determinación de los procedimientos ejecutados, sus causas y consecuencias. Además, ayudó a determinar la relación de la propuesta con la dinámica interna de la organización y las costumbres, tradiciones y comportamientos de los miembros.

Conociendo la situación de la comunicación en la organización, el reconocimiento del público interno y el impacto de la propuesta fue posible consolidar conocimientos sobre las estrategias o canales que se deben implementar para mejorar la transmisión de información a lo interno de la compañía. Con este procedimiento se logró identificar las reacciones de los participantes, su comprensión del tema y los problemas que enfrentaban en su desempeño y que afectaban su bienestar.

La sistematización de los tres ejes (teoría, metodología y resultados) permitió la consolidación de aprendizajes por parte de la investigadora, cumpliéndose así la meta máxima de la intervención en correspondencia con el quehacer académico.

#### **4. Objeto de la sistematización**

Los aspectos específicos de la experiencia se concentran en cada uno de los componentes del proceso de comunicación interna de la empresa durante el periodo de

implementación del proyecto. Se asume a la comunicación organizacional como objeto, considerando que Chiavenato (2016) la distingue como:

El flujo de información entre personas. Significa volver común un mensaje o datos, por lo que requiere de un código para enviarlo en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), a través de un determinado canal (aire, alambres, papel) hasta un receptor que lo decodifica e interpreta el significado.

Este proceso, dentro de una empresa, es de vital importancia, ya que propicia el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional y personal del talento humano. Una gestión acertada al respecto garantiza competitividad, solución a los problemas, reputación, credibilidad y mayor sentido de pertenencia. Además, avala un aprovechamiento más oportuno de los recursos, favoreciendo también los consensos y las negociaciones al generar una mayor motivación y compromiso dentro de la organización.

El interés temático de la comunicación, como objeto de sistematización, responde al reconocimiento de la entropía comunicacional interna latente en la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A, durante el periodo marzo-julio de 2017. Esta entropía se reconoció e intentó transformar mediante las fases que se muestran en la figura 4:

**Figura 6:** Etapas de la experiencia.



**Diagnóstico:** consistió en la aplicación de las herramientas de investigación para determinar los problemas que existían en relación a la comunicación interna, así como el área de intervención.



**Diseño del proyecto:** se delimitaron los objetivos, las acciones, los medios, la frecuencia de realización y los responsables de las actividades que se elaboraron para dar respuesta a las necesidades de la empresa, luego del diagnóstico.



**Ejecución del Plan de comunicación:** en función del cronograma diseñado, se implementaron las acciones presentes en el Plan, para transformar la situación comunicativa de la Compañía.



**Evaluación intermedia:** con esta evaluación fue posible recopilar información para dar respuesta a las preguntas claves que se presentan más adelante, así como la interpretación y los logros de aprendizaje en relación a la implementación del plan.

**Figura 7:**Elaborado por: Ana María Flores (2017)

El cumplimiento de las fases presentadas se basó en el logro de objetivos específicos y necesarios para el desarrollo de los procesos posteriores. Por ejemplo, con el diagnóstico fue posible identificar los principales problemas de comunicación, las necesidades de los empleados y el área de intervención, lo cual se expondrá más adelante durante el análisis de la información recopilada. En función de esos datos se establecieron las estrategias, componentes e intereses del plan de comunicación. Posteriormente se ejecutó acciones como la implementación de nuevos canales, para

sensibilizar acerca de la comunicación interna de la organización y en la etapa de evaluación se determinó que se había logrado un empoderamiento y participación de los empleados, lo cual generaba beneficios para su desempeño y para el logro de los objetivos organizacionales.

Luego de cumplir con cada uno de estos momentos se concluye que el objeto de la sistematización se centra en delimitar los aspectos que intervinieron de forma positiva o negativa en la comunicación interna de la compañía, para en función de su reconocimiento reflexionar sobre la implementación del plan de comunicación y los beneficios obtenidos. Además, se debe realizar una reflexión sobre la experiencia, reconociendo las relaciones entre cada uno de los procedimientos realizados con la dinámica interna de la organización y las costumbres, tradiciones y comportamientos de los miembros. Posteriormente se insistirá en el impacto que se generó con las diferentes acciones realizadas, así como las reacciones de los participantes.

Con estas sistematizaciones es posible reconocer los logros de aprendizaje, los cuales están dirigidos hacia el reconocimiento de las diferentes experiencias cognitivas y de implementación que resultan del interés de diseñar y ejecutar un plan de comunicación.

## **5. Metodología de la sistematización**

Para responder al objetivo propuesto y presentar una organización coherente de la sistematización se asume el enfoque mixto, en consideración con las herramientas de investigación aplicadas y el tratamiento de la información que se recopiló con la

implementación del proyecto. Al decir de Hernández et al. (2010), “este enfoque garantiza un incremento de la amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento” (pág. 576).

Con la combinación de procedimientos cualitativos y cuantitativos es posible desarrollar procesos metodológicos que permitan describir, reflexionar y documentar el tema propuesto a partir de los resultados que se obtuvieron durante las fases del proyecto. Así resulta factible conocer las acciones o propuestas que motivaron al cambio y las conductas de los participantes ante esas sugerencias, con lo cual es más viable la sistematización de conocimientos necesarios para el desempeño laboral.

Específicamente se sistematizan los resultados de las encuestas y la entrevista, pues estas técnicas procedentes del enfoque cuanti-cualitativo propiciaron reconocer los puntos centrales en donde los canales de comunicación se rompían y producían la colisión de la misma.

La elaboración de los cuestionarios estuvo en coherencia con la variable seleccionada, la cual fue: satisfacción de la comunicación interna en la organización. Fue reconocida por Roberts y O'Really (1973) como:

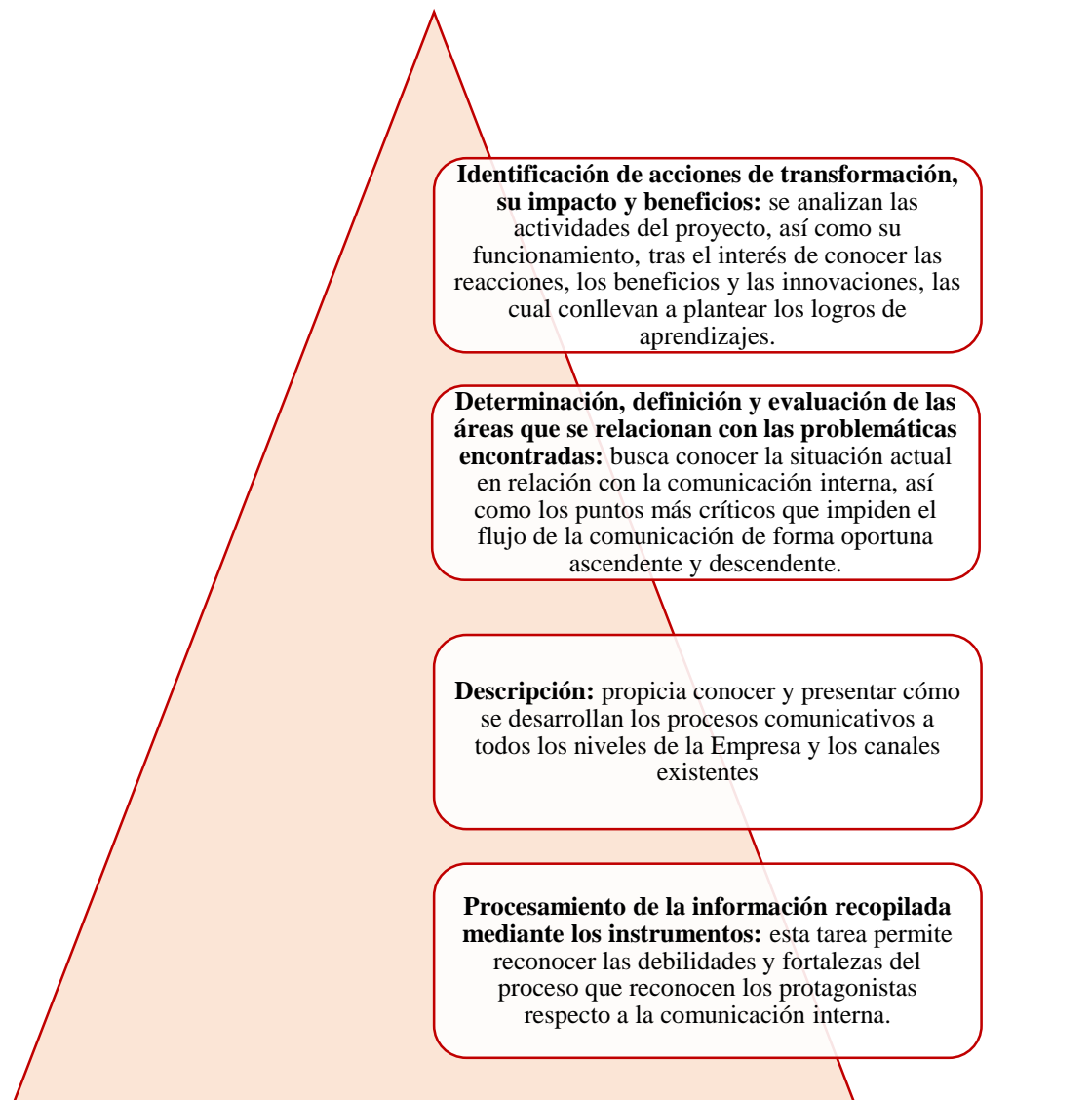
Una variable que permite comprender cómo ocurre el intercambio de mensajes en una empresa. Con esta variable se hace alusión a las percepciones sobre los flujos, así como los beneficios de los mensajes y medios de una organización para dar respuesta a determinadas necesidades de los trabajadores y de la propia empresa (pág. 250).

En función de ello, el análisis partió de los propios criterios de los participantes, que a su vez constituyen los beneficiarios del proyecto, ya que la comunicación interna incide directamente en las condiciones de trabajo y en el bienestar de los miembros de la organización. Por tanto, un análisis al respecto debe estar en coherencia con sus opiniones, recopiladas para esta sistematización a través de encuestas y entrevistas.

La triangulación de todos estos resultados permitió identificar las mayores problemáticas a partir de la satisfacción y en función de ello evaluar las acciones contenidas en el plan de comunicación para transformar la entropía existente.

Para el ordenamiento de la información se asumen los procedimientos que se muestran en la figura 5, los cuales permitirán presentar, evaluar e interpretar los datos para obtener conclusiones sobre los logros de aprendizaje.

**Figura 8:** Etapas metodológicas de la sistematización



**Figura 9:** Elaborado por: Ana María Flores (2017)

Con la combinación de cada una de las fases es posible la sistematización de la experiencia y la comprensión y estímulo de un mejor funcionamiento de las empresas, teniendo en cuenta las percepciones y criterios de sus principales protagonistas sobre los procesos organizacionales; en este caso sobre la comunicación interna.

Las herramientas que se emplean para la sistematización son una continuidad de los instrumentos aplicados durante la investigación de campo. Por tanto, para reconstruir la experiencia se utiliza la tabulación estadística y el análisis cualitativo de la información con la finalidad de conocer los resultados y poseer información global en base a los datos recopilados.

Esa información proviene de los siguientes instrumentos de información:

- Encuestas (Anexo 2): mediante su aplicación a todos los miembros de Hoteles Decameron se recopiló información sobre la situación de la comunicación organizacional interna y la satisfacción de los empleados con la comunicación interna. La aplicación del cuestionario se realizó en las instalaciones de la compañía, siguiendo un cronograma de trabajo que surgió a partir del intercambio y aprobación de los jefes de cada uno de los departamentos. Se elaboró un cuestionario de seis preguntas para todo el público interno, solo que la suministración se realizó en dos grupos, debido a la cuestión tiempo. El primero incluyó a las jefaturas, mientras que el segundo a los empleados operarios. A cada uno de los miembros de la muestra se explicó las intenciones de la aplicación del instrumento y la importancia de su colaboración.
- Observación participante: permitió conocer los procesos comunicativos y sus características en el espacio y momento de ocurrencia dentro de la organización.
- Entrevista (Anexo 3): estuvo dirigida a la recopilación de información sobre la comunicación interna y externa de la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A. a partir de la percepción de los empleados del área administrativa y



gerencial. Se insistió en los flujos existentes, las irregularidades del intercambio de información en el equipo, la importancia del plan de comunicación y las estrategias que se deberían considerar.

- Revisión bibliográfica: se empleó para conocer criterios teóricos sobre los procesos que se intervienen y para recopilar información sobre la historia de la empresa.

Los datos que aportaron esos instrumentos no solo guiaron las decisiones que se tomaron durante la implementación del proyecto, sino también fungirán de sustento para realizar la sistematización de la experiencia y reconocer los logros de aprendizaje.

## **6. Preguntas claves**

### **6.1. Preguntas de inicio**

- ¿Cómo es la comunicación interna de la compañía?
- ¿Cómo estimular la participación de los colaboradores?
- ¿Cómo reconocer las necesidades de los colaboradores?

### **6.2. Preguntas de interpretación**

- ¿Cómo se estructuran los flujos de información en la compañía?
- ¿Cómo incide la comunicación en el funcionamiento de la compañía?
- ¿Cómo incide la comunicación interna en desempeño de los colaboradores?

### **6.3. Preguntas de cierre**

- ¿Cómo mejorar la comunicación interna de la compañía?
- ¿Cómo fue la colaboración de los beneficiarios?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

A continuación se ordena, clasifica y organiza toda la información en torno al eje de la sistematización. El ordenamiento permite la reconstrucción de la experiencia a partir de los instrumentos que se emplearon durante la intervención, los cuales fueron:

- Matriz de monitoreo: contempló los indicadores que permitieron evaluar el proceso, los resultados y los efectos de las estrategias y método de comunicación implementados. Además, se especificaron las fuentes de información, así como los mecanismos de contrastación de los datos.
- Cronogramas: contempló la programación de las actividades propuestas o seleccionadas como parte del diagnóstico y del monitoreo.

### **7.1. Presentación de la información**

A continuación, se presentan los instrumentos aplicados con la información obtenida:

Tabla 1.  
Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																								
ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1era	2da	3era	4ta	1era	2da	3era	4ta	1era	2da	3era	4ta	1era	2da	3era	4ta	1era	2da	3era	4ta	1era	2da	3era	4ta
Realizar el diagnóstico en el área de Recursos Humanos en la empresa Hoteles Decameron Ecuador S.A.	■	■																						
Análisis de la información recopilada e identificación del problema a trabajar.			■	■																				
Identificación y diseño de la herramienta investigada.		■	■																					
Toma de encuestas, análisis e informe de resultados.			■	■	■																			
Identificar el plan de acción en el área de comunicación organizacional.				■	■																			
Obtener aprobación de la Gerencia de RRHH y Gerencia General						■	■																	
Avances del diseño de plan de comunicación con avances y correcciones.							■	■	■	■	■	■	■	■										
Sensibilizar al personal sobre "Comunicación Organizacional", a fin de presentar el plan mencionado															■	■	■							
Ejecución de los parámetros del plan.																		■	■	■	■			
Recibir retroalimentación.																						■	■	■

Nota: Ana María Flores (2017)

Tabla 2.  
Matrices de análisis

PLANIFICADO		EJECUTADO		%
RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO PARCIAL	INDICADORES	
Diseño e implementación de un plan de acción en base a los resultados de la encuesta de comunicación organizacional en Hoteles Decameron Ecuador S.A.	actividades ejecutadas/ actividades planificadas*100	Elaboración de plan de comunicación organizacional.	10/10*100	100%
Mejorar la cultura organizacional que enfoque la importancia de la comunicación eficaz y efectiva.	presentación de propuestas plan de comunicación 2017/ cumplimiento de propuestas referentes al plan de comunicación*100	Después de la elaboración del plan de comunicación, se organizaron charlas para sensibilizar acerca de la comunicación interna y externa de la organización.	12/9 *100	100%
Cumplimiento del plan de comunicación organizacional Hoteles Decameron Ecuador S.A. 2017 alineados a la planificación estratégica de la compañía.	Total de actividades ejecutadas/total de actividades planificadas *100	Se presentan aspectos positivos y participación de los empleados, al generar ideas que aporten a un bien en común.	12/9 *100	100%
<b>LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS:</b>				
Limitaciones observadas: parte de la población entrevistada no desea acceder a un cambio de cultura organizacional.				

Nota: Ana María Flores (2017)

Tabla 3.  
Tabla de planificación

PLANIFICACIÓN		EJECUCIÓN		%
ACTIVIDAD	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	
Establecer una técnica que nos permita medir la comunicación interna y externa, en todos los niveles dentro de cada departamento que constituyen Hoteles Decameron Ecuador S.A.	Encuestas y entrevistas	Establecer una técnica que nos permita medir la comunicación de acuerdo a los parámetros que el departamento GTH.	Encuestas y entrevistas realizadas	100%
Procesar y analizar las encuestas y entrevistas	datos tabulados/total de datos)*100	Se logró entrevistar y realizar las encuestas a todo el personal de la compañía, además de logro tabular las mismas	datos tabulados/total de datos)*100	100%
Elaboración y presentación de informe, de acuerdo a las tabulaciones.	Informe situacional.	Elaboración y entrega al departamento de GTH y a la Gerencia General, a fin de que conozcan la problemática actual y la propuesta de trabajo	Informe situacional, propuestas de trabajo.	100%
Entrevista con el Coordinador de GTH, a fin de conocer cuál es la información que se desea comunicar.	Informe de entrevista	Informe detallando la importancia de la Gestión de Talento Humano	Informe y propuestas de mejora	100%
Identificar cual es la percepción de la Gestión de Recursos Humanos que mantienen los empleados.	datos tabulados/total de datos)*100	Informe de la información que la gente arroja y el informe respectivo	datos tabulados/total de datos)*100	100%
Implementar medios de comunicación a lo largo de la empresa	Carteleros, Buzón de sugerencias, Charlas y Reuniones	Medios implementados a fin de que exista una comunicación de tipo ascendente y descendente en toda la organización.	Carteleros, Buzón de sugerencias	100%
Informar sobre la planificación estratégica y la comunicación organizacional.	Charlas, Buzón de Sugerencias, Carteleros, Kit corporativo	Se organizaron charlas para difundir nuestra planificación estrategia como un preámbulo a la presentación, compromiso e identificación del plan de comunicación HODEUCA 2017,	total de personas sensibilizadas/total colaboradores*100	100%

Nota: Ana María Flores (2017)

Tabla 4.  
Matriz de Monitoreo

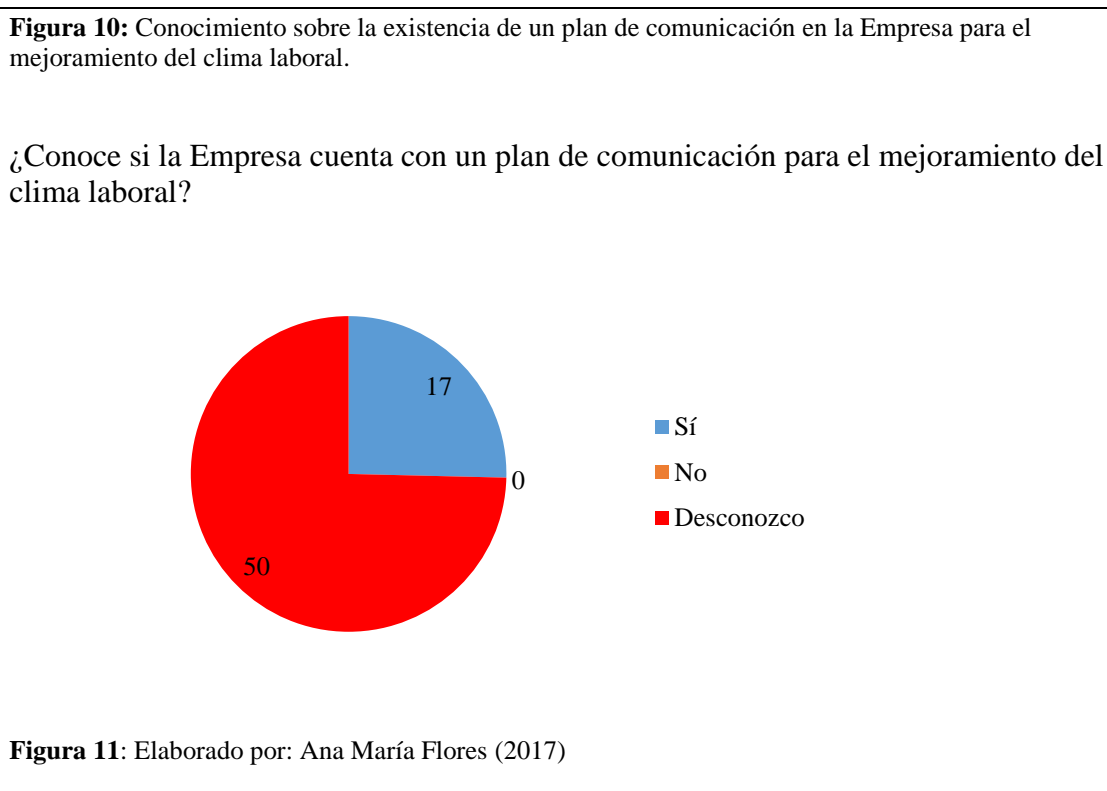
<b>Jerarquía de objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas intermedias</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Línea base</b>	<b>Método de recopilación de la información</b>	<b>Frecuencia de recopilación</b>	<b>Responsable de recopilación y análisis</b>	<b>Fecha de presentación del informe</b>
Diseñar e implementar un plan de acción en base a los resultados de la encuesta organizacional en Hoteles Decameron Ecuador S.A	actividades ejecutadas/ actividades planificadas*100	Elaboración de plan de comunicación organizacional Hoteles Decameron Ecuador S.A.2017	Plan de comunicación organizacional Hoteles Decameron Ecuador S.A 2017	Previo diagnóstico levantado al departamento de Gestión de Talento Humano.	Investigación encuestas, entrevistas, observación	Trimestral	Gestión de Talento Humano	jul-17
Gestionar un mejoramiento de la cultura organizacional que enfoque la importancia de la comunicación eficaz y efectiva.	canales comunicativos existentes/ canales comunicativos existentes*100	Sensibilizar acerca de la comunicación interna de la organización	Retroalimentación por parte de los participantes y jefes.	Desconocimiento de lo que se quiere comunicar, a quién, cómo.	Investigación encuestas, entrevistas, observación	Trimestral	Gestión de Talento Humano	jul-17
Evaluar el cumplimiento de objetivos del plan de comunicación organizacional Hoteles Decameron Ecuador S.A. 2017 alineados a la planificación estratégica de la compañía.	total propuestas ejecutadas 2017/ total de propuestas planificadas*100	Empoderamiento o participación de los empleados	Informe final	Desconocimiento de la planificación estratégica de la compañía, así como de planes de desarrollo.	Charla participativa	Trimestral	Gestión de Talento Humano	jul-17

Nota: Ana María Flores (2017)

La organización contemplada en las matrices de análisis y de monitoreo permitió el cumplimiento de cada uno de los objetivos generales y específicos propuestos durante la realización del proyecto.

## 7.2. Resultados de las encuestas

La información estadística obtenida se presenta por pregunta seguidamente:



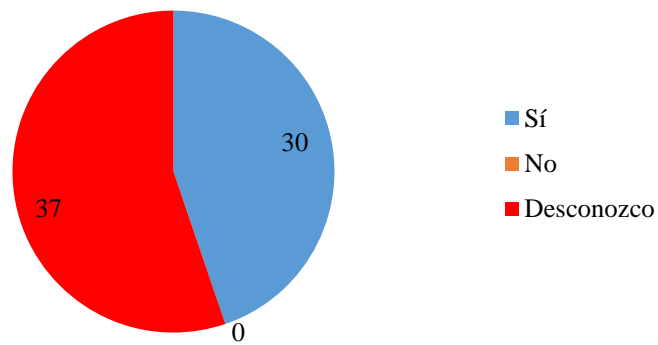
### Análisis:

La mayor parte de la muestra afirmó desconocer sobre la existencia de un plan de comunicación en la organización. Solo 17 trabajadores plantearon que sí sabían sobre la presencia de este recurso. Por tanto, con la tendencia de las respuestas se conoció

que no existía una socialización adecuada y oportuna sobre los mecanismos o acciones de comunicación existentes.

**Figura 12:** Valoración de la comunicación entre empleados

¿La comunicación entre empleados es positiva?



**Figura 13:** laborado por: Ana María Flores (2017)

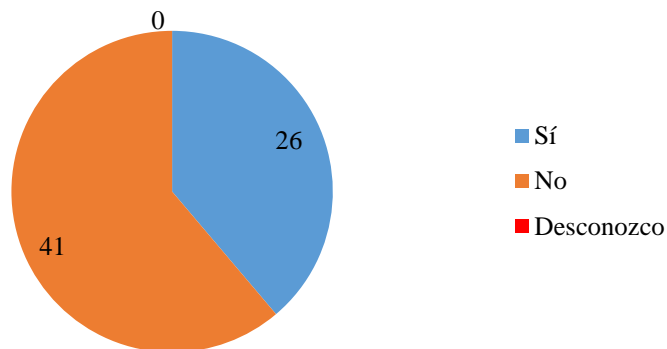
**Análisis:**

Más de la mitad de los empleados, es decir 37 miembros, planteó que desconoce si la comunicación entre empleados era positiva. Para 30 personas sí era adecuada, por lo que se consideró que aunque la comunicación entre los miembros de un mismo nivel jerárquico fluía, presentaba algunos problemas.



**Figura 14:** Principal canal de información por departamento o área de trabajo

¿En mi departamento o área de trabajo el principal canal de información es personalizada?



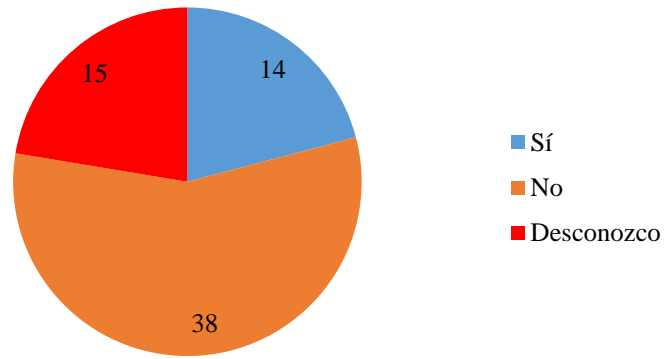
**Figura 15:** Elaborado por: Ana María Flores (2017)

**Análisis:**

La mayoría de los encuestados, es decir 41 miembros, reconoció que en su departamento o área de trabajo la comunicación no era personalizada, mientras que 26 empleados consideraron que sí. Ante la variabilidad en las respuestas y la preponderancia de la percepción negativa se corroboró que la comunicación se daba por otros medios de comunicación, como intranet.

**Figura 16:** Beneficios de los canales de comunicación existentes para el cumplimiento de los objetivos laborales.

¿Los canales de comunicación, que se tienen en la compañía, agilitan el cumplimiento de mis objetivos laborales?



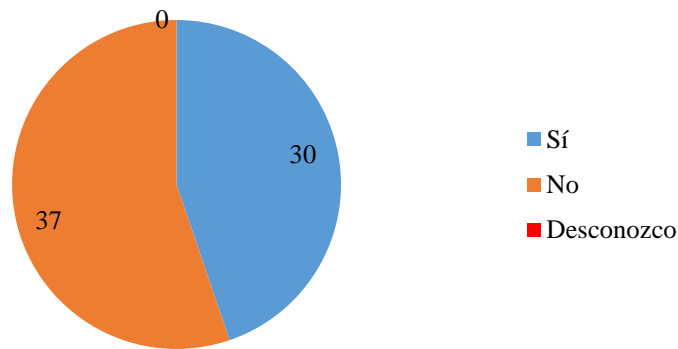
**Figura 17:** Elaborado por: Ana María Flores (2017)

**Análisis:**

La variabilidad en las respuestas de los encuestados evidenció que los canales de comunicación, que se tienen en la compañía, no agilitaban el cumplimiento de los objetivos laborales, ya que solo para una minoría influían en el alcance de ese fin.

**Figura 18:** Consideraciones sobre la relación entre las disposiciones y la falta de comunicación

¿Considera usted que la falta de seguimiento a una disposición y las inconsistencias a las mismas, son causales de la falta de comunicación?



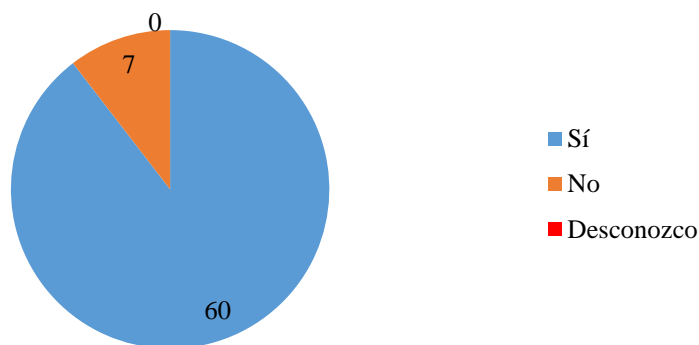
**Figura 19:** Elaborado por: Ana María Flores (2017)

### **Análisis:**

La mayoría de los encuestados consideraron que la falta de seguimiento a una disposición y las inconsistencias a las mismas no son causales de la falta de comunicación; sin embargo, otros empleados plantearon que sí. La tendencia de las respuestas corroboró que los mecanismos existentes no eran los adecuados para lograr una comunicación exitosa.

**Figura 20:** Importancia de un boletín informativo para los trabajadores.

¿Sería interesante contar con un boletín informativo que me proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?



**Figura 21:** Elaborado por: Ana María Flores (2017)

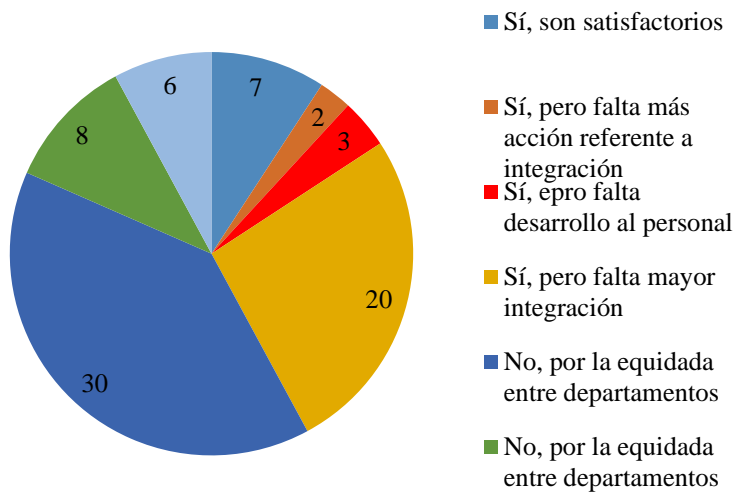
### Análisis:

Casi la totalidad de la muestra estuvo abierta para la ejecución de planes que contribuyeran al desarrollo del personal en la institución.

### 7.3. Encuesta sobre área de intervención con la implementación del plan

**Figura 22:** Valoración sobre los avances en el trato del talento humano

¿Cree usted que los avances en el trato del talento humano dentro de la organización son satisfactorios?



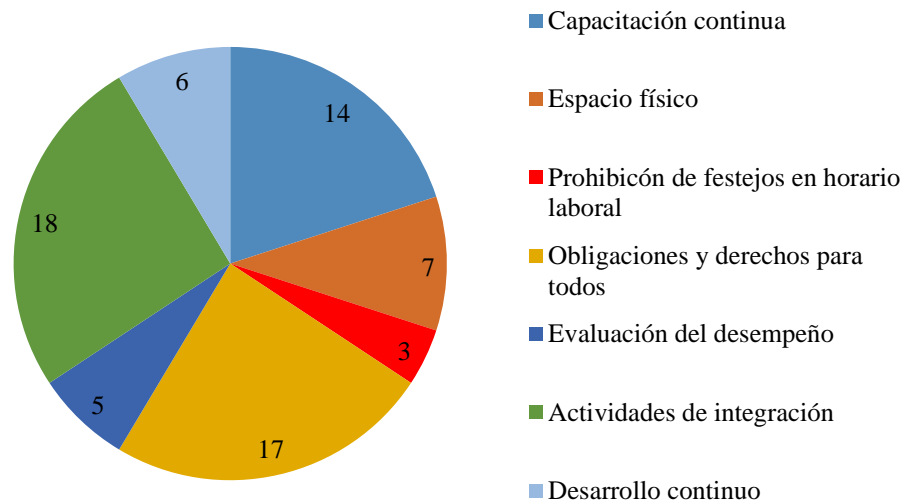
**Figura 23:** Elaborado por: Ana María Flores (2017)

### Análisis:

Para la mayoría de los encuestados el quehacer en relación al trato del talento humano dentro de la organización no era satisfactorio, por lo que entre otras acciones, las estrategias a proponer debieron concentrarse en esta área.

**Figura 24:** Sugerencia para la gestión del talento humano.

Aporte con una sugerencia que pueda ser útil dentro de la Gestión de Talento Humano



**Figura 25:** Elaborado por: Ana María Flores (2017)

### **Análisis:**

En relación a las sugerencias para la gestión del talento humano existió mucha variabilidad, las cuales en la medida de lo posible se consideraron en las estrategias a proponer. No obstante, la mayor cantidad de miembros insistió en la realización de actividades de integración, en el establecimiento de obligaciones y derechos para todos y en la capacitación continua.

### **7.4. Entrevista**

Las cuatro preguntas de la entrevista se relacionaron con temas de comunicación interna. En el cuestionario y de forma personal se solicitó a los entrevistados su colaboración, advirtiéndoles su importancia.

Tabla 5.  
Criterios de los entrevistados

Cuestionario	Entrevistado: Coordinador Recursos Humanos	Coordinador Unidad SSO
Desde su área, ¿cómo se ve el tema de la comunicación entre su equipo de trabajo?	La comunicación se realiza con órdenes directas que pueden ser verbales o mediante medios electrónicos. Desde mi área es eficiente dado la cantidad de personas que trabajan en el equipo.	Se realiza de dos maneras: verbal y estricta, de forma descendente o con pares. Se habla, se aclara y siempre se solicita un mail de respaldo, y no le hago un seguimiento constante por el tiempo. Todo debe estar soportado por mail electrónico... La comunicación en el equipo de trabajo no es mala, pero tampoco es excelente, somos repetitivos en lo que el área solicita y lo que el equipo transdisciplinario debe realizar. Por no tener el personal idóneo en los puestos de trabajo o no es suficiente con la comunicación vía telefónica por la falta de comisiones, reuniones y por la distribución de ciudades.
¿Ha identificado problemas de comunicación en su equipo de trabajo? ¿Cuáles?	En varias ocasiones uno da las indicaciones y cree haber sido totalmente claro; sin embargo no en muchos casos es así, no es contante y se dan momentos de presión.	No me he puesto analizar, sin embargo en la aplicación de lo solicitado existen fallas al presentar los requerimientos. La falta de comunicación en algunas áreas perjudica a mi área.
¿Cree usted que un plan de comunicación mejore las condiciones de los trabajadores de la compañía?	Totalmente de acuerdo; ya que la comunicación es vital y debe fluir en todas las áreas de la organización.	Por supuesto, en primer lugar se debe identificar qué es comunicación y qué no es para trabajar desde un matriz desde el punto de vista técnico y humano. Con ello se evitan inconvenientes en los procedimientos y problemas en las áreas que dan paso a comunicaciones informales de todo tipo de interpretaciones.
¿Cuáles son las principales propuestas que usted sugiere a la creación de un plan de comunicación?	Sugiero intranet, mejoraría la comunicación interna. Además se han de buscar medios informativos de todo tipo, carteleras y aún más la comunicación de persona a persona.	Sugiero capacitaciones de todo tipo, diferenciar entre la comunicación técnica y relaciones personales. Además establecer canales para una comunicación ascendente y descendente; así como los medios de comunicación., límites y alcances en correspondencia con las particularidades de cada área.

Nota: Ana María Flores (2017)

## 8. Análisis de la información

El procesamiento, presentación, análisis e interpretación de la información se realizará a través de los siguientes métodos:

## **8.1. Métodos de procesamiento de la información**

Luego del ordenamiento, la clasificación y la organización de la información del epígrafe anterior, su procesamiento se rige por los siguientes procedimientos:

### **Método analítico**

Consiste en la disgregación de cada uno de los elementos que conforman el todo, a partir de un procedimiento que va de lo general a lo particular (Lopera J. , 2010). Por tanto, con su empleo será posible reconocer cómo ocurre el proceso de comunicación interna y cada uno de los componentes que hacen presencia de forma correcta e incorrecta. Desde esta perspectiva resultará factible reconocer hacia dónde se deben enfocar las acciones propuestas, pues se reconocerá la interrelación a incidencia de cada uno de los elementos presentes en la comunicación interna.

### **Método deductivo**

Luego de la disgregación anterior resulta necesario que el análisis se enfoque hacia el todo, es decir, la identificación de rasgos generales del problema, lo cual permite obtener conclusiones sobre la dinámica global del proceso de comunicación y su impacto en la compañía. De acuerdo con Sierra (2012), “este procedimiento permite reconocer determinadas consecuencias a partir de puntuales premisas sobre el proceso de comunicación, como el bienestar de los trabajadores, si la comunicación no fluye de forma oportuna por los canales ascendentes y descendentes” (pág. 4). Luego de la obtención de esas conclusiones es oportuno analizar la implementación de las acciones

y su coherencia con la situación problemática existente en la empresa objeto de estudio.

### **Método sintético**

Para Hernández et al. (2014) se trata de llegar a conclusiones puntuales a partir de un cúmulo de información cualitativa y cuantitativa recolectada. Posterior a los procedimientos anteriores, la síntesis recompone el todo, para ofrecer visiones holísticas sobre la situación actual de la comunicación interna en la empresa. Por tanto, su aplicación propicia que aunque se valoren los criterios de todos los participantes, su análisis en este punto se efectúe de forma grupal, concluyendo en aspectos generales obtenidos con la realización del proyecto, los cuales resultaron factibles para elaborar el plan de comunicación y proceder con su implementación en la organización.

### **8.2. Resultados del análisis**

Los elementos que se exponen a continuación resultan de la aplicación de los métodos anteriores a los instrumentos empleados para organizar y presentar la información recopilada durante el proyecto.

Con el diagnóstico se corroboró que en Hoteles Decameron Ecuador S.A. existían problemas de comunicación, dados fundamentalmente por la ausencia de un plan o una planificación que orientara el trabajo. Esta ausencia justificó la realización del actual estudio y se ubicó como la causa fundamental de la entropía existente en



relación al intercambio de información en la organización. Fue por ello que se implementó un plan de comunicación.

No obstante, para lograr una ejecución más viable se indagó sobre el área de intervención para la implementación del plan, conociendo a través de la encuesta y la entrevista que los mayores cambios debían suceder en la Gestión del Talento Humano, ya que los miembros de la organización desconocían las funciones del Departamento de Recursos Humanos y concebían que en su trabajo se daba preferencia a otras áreas. Por ello, en el diseño e implementación de la propuesta se estableció el objetivo de comunicar la gestión que realizaba este Departamento.

En la organización no se cumplía con lo planteado por Fuentes (2013) sobre la importancia de la coordinación comunicativa al interior de las empresas; por ello los flujos de información no eran claros e imposibilitan la comprensión de lo transmitido, debido a la generación de ruidos y ambigüedades. Por tanto, la comunicación interna no era positiva, lo cual se corroboró con la percepción de los encuestados y los entrevistados, por lo que se hizo necesario garantizar el flujo correcto de la comunicación.

Para ello fue relevante revitalizar la comunicación personalizada y capacitar sobre la importancia de los intercambios de mensajes, pues en la organización primaba la concepción de que la comunicación era la asignación de tareas u órdenes que fluían principalmente a través de medios electrónicos, con mayor preponderancia del e-mail.

En la empresa no se recurría a la comunicación directa o personalizada, obviando así la importancia de la comunicación interpersonal para lograr flujos efectivos y generar espacios donde los empleados se sintieran reconocidos como seres humanos miembros de una organización. Es por ello, que se hizo necesaria la intervención y la implementación de nuevos canales como las reuniones y los encuentros de socialización entre los miembros, ya que al decir de Socorro (2013), los públicos internos han de sentirse reconocidos como seres humanos.

Además, se identificó que los canales existentes no agilitaban el logro de los objetivos laborales, por lo que no existía una comunicación exitosa que conllevara a un incremento de la competitividad de la compañía. Las barreras comunicacionales existentes imposibilitaban el flujo de comunicación, impidiendo que esta se desarrollara y generara espacios de diálogo entre los diversos grupos que conforman la organización.

Ante este panorama interno, la propuesta de acciones debió direccionarse hacia la implementación de nuevos canales y el mejoramiento de los existentes, para lograr un mayor posicionamiento de la imagen institucional a lo interno y una mayor participación del público puertas adentro.

Tras ese interés se coordinaron y ejecutaron reuniones para vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa, con la finalidad de que los empleados se interesaran por el logro de los objetivos organizacionales, a partir de un comprometimiento con la organización.

Si bien se empleaban canales formales e informales, no eran suficientes, ni diversos como para garantizar la retroalimentación, lo cual representa un aspecto relevante para el buen funcionamiento de la comunicación (Mallén, 2005). Debido a ello, se implementaron nuevos canales, como el buzón de sugerencias, y se diseñaron campañas para difundir mensajes claves:

Además, se reconoció que, por lo general, la información fluía de forma descendente, lo cual también dificultaba la consideración de las necesidades y criterios de los empleados. Por tanto, con el plan de comunicación se pretendió ajustar la compañía a lo planteado por Brandoloni y González (2009); sobre la necesidad de que en una organización existan las cuatro formas de comunicación, ya sea descendente para comunicar desde la dirección las órdenes de trabajo, ascendente para que el empleado dé a conocer sus criterios; personales o de trabajo, así como las noticias sobre el estado en que se encuentran las operaciones que realiza, y horizontal o diagonal, donde se promueve el intercambio entre todos los miembros de la organización.

Por consiguiente, fue necesario el mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación interna entre todos los niveles de la institución, puesto que de ello dependía el logro de un mayor compromiso e integración del público interno, la generación del sentido de pertenencia y un buen clima laboral, que propiciara el aumento de la productividad, de manera que la entidad se viera cada vez más fortalecida (Fuentes, 2013).

En el diseño de las acciones se consideró también que, según los encuestados y los entrevistados, no se daba seguimiento a las funciones asignadas y algunas disposiciones eran incoherentes y se encontraban desactualizadas, por lo que se encontraban insatisfechos de forma general con la comunicación interna. Todas esas problemáticas debieron ser transformadas, considerando la claridad y socialización de las acciones que se sugirieron para construir un clima laboral favorable, teniendo en consideración el área seleccionada y sus resultados insatisfactorios en los avances; así como las sugerencias de los encuestados en relación a la gestión del talento humano.

Como una de las fortalezas del proyecto de intervención se identificó que el público interno reconoció la importancia de boletines informativos y planes que contribuyeran a su desarrollo y bienestar en la institución. Esta respuesta de la mayoría de los miembros de la muestra evidenció que los empleados estaban dispuestos a colaborar con propuestas que tuvieran esa finalidad; por lo que fue más factible el logro de los objetivos propuestos.

Los miembros de la muestra también señalaron que la propuesta debía responder a las necesidades actuales de la organización y a las exigencias de su público interno, debían ampliar e implementarse nuevos canales y debían sugerir o establecerse sesiones de capacitación. Por tanto, cada uno de estos elementos se tuvo en cuenta durante la intervención y permitieron lograr y comprender los elementos que se exponen a continuación.

Tabla 6.  
Plan de Comunicación Hoteles Decameron Ecuador S.A.

OBJETIVO	ACCIÓN	MEDIOS	FRECUENCIA	RESPONSABLE	CALIFICACIÓN		
					(0) Actividad no cumplida	(0,5) Actividad medianamente cumplida	(1) Actividad cumplida
Garantizar el flujo correcto de la comunicación	Difundir las políticas, procedimientos de uso de los canales de comunicación organizacional	Charla de difusión.	Mensual	Jefe de cada área.			1
	Crear espacios para la actualización de derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que conforman la compañía.	Charla de difusión.	Bimestral	Gestión de Talento Humano			1
	Implementar carteleras de información referente al área de Talento Humano	Cartelera informativas	Semestral	Gestión de Talento Humano			1
	Implementar un buzón de sugerencias ubicado en un lugar estratégico en las oficinas de Hoteles Decameron Ecuador S.A.	Buzón de sugerencia	Semestral	Gestión de Talento Humano			1
Evaluar la implementación y eficacia del plan de comunicación organizacional Hoteles Decameron Ecuador S.A	Comunicar la Gestión que realiza el Departamento de Recursos Humanos, para que los colaboradores mantengan una idea clara de las acciones que realizan las cuales se enfocaran en la participación activa de los mismos.	Charlas y Reuniones con grupos primarios	Bimestral	Gestión de Talento Humano			1

	Generar canales para recibir retroalimentación.	Encuesta de satisfacción					1
	Realizar un análisis de contenidos						1
	Detectar propuestas a corregir.	Informe de análisis de contenidos- Comunicaciones internas (intranet- carteleras)	Semestral	Responsable de comunicación/ Gestión de Talento Humano			1
Consolidar la estructura de la comunicación interna	Dar continuidad a la aplicación de herramientas calificadas de comunicación						1
Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa	Coordinar y ejecutar reuniones para generar más canales de comunicación y generar políticas de uso adecuado.	Reuniones periódicas, línea de información y revista interna.	Bimestral	Gestión de Talento Humano			1
Seguir promoviendo a la participación activa de los colaboradores	Crear campañas para difundir los mensajes claves y relevantes.	Todos los medios de comunicación	Trimestral	Responsable de Comunicación / Gestión de Talento Humano.			1
	Crear espacios para el intercambio de conocimientos, inquietudes, propuestas de mejora.	foros participativos , Blog corporativos, Jornadas lúdicas	Constante	Responsable de Comunicación / Gestión de Talento Humano.			1
<b>TOTAL DE ACTIVIDADES CUMPLIMIENTO</b>							<b>11 PUNTOS</b>

Nota:

## **Segunda Parte**

### **1. Justificación**

El interés de mejorar la comunicación en la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A. justificó la implementación del plan de comunicación, ya que en la organización se reconoció la incidencia de una entropía que impedía el flujo de mensajes desde y hacia todos los niveles, lo cual generaba ruidos; así como una preponderancia de la comunicación informal. Debido a esta situación, se identificaron las principales necesidades del público interno a través de un procedimiento metodológico cuanti-cualitativo que amparó la importancia científica del proyecto, pues las acciones de cambio no surgieron al azar, sino que fueron el resultado de una investigación científica previa.

Hoteles Decameron Ecuador S.A. es una compañía que se encuentra en constante intercambio con sus clientes, ya que se trata de una empresa que presta servicio. No obstante, existían problemas de comunicación, ya que no se transmitían mensajes desde y hacia todos los niveles de la estructura jerárquica, ni existían espacios para la retroalimentación de acuerdo a lo observado en la realización de las encuestas. Esto a criterio de Mallén (2005) consolida la presencia de ruidos que perturban el proceso de comunicación, debido a una errónea organización, ausencia de relaciones o mal funcionamiento o inexistencia de mecanismos.

Las encuestas realizadas dieron como resultado que los empleados no se sentían parte del esquema organizacional. Por tanto, se pretendió transformar esas

percepciones a partir de la potenciación del cliente interno dentro de la estructura organizacional de la empresa, a través de la satisfacción de sus necesidades comunicativas, con la implementación de nuevos canales y la promoción de los flujos de información, desde y hacia todos los niveles.

La definición de acciones se enfocó hacia la sugerencia de procedimientos para alcanzar el cambio. Cada una de esas estrategias se direccionó para mejorar el clima organizacional mediante el acceso a la información que permitiera cumplir con los objetivos de trabajo, a través de un incremento del sentido de pertenencia por la compañía. Las acciones se diseñaron con la finalidad de generar retroalimentación para garantizar la participación activa de todas las áreas en la comunicación.

Por ejemplo, en relación al talento humano, las propuestas se encaminaron hacia la mejora de la gestión, pero reconociendo que se trataba de seres humanos que tienen necesidades y criterios que deben socializarse y tenerse en consideración para alcanzar el mejoramiento de un clima laboral que permitiera el logro de las metas propuestas. Ante este imperativo, se realizaron difusiones con el Director de área, las cuales permitieron que se concientizara sobre la importancia de considerar las exigencias de los empleados. Las reuniones dieron como resultado la aprobación de dos de las estrategias propuestas: las carteleras y el buzón de sugerencias.

La implementación de esos canales y la transformación que se logró, corroboró el impacto y la relevancia del proyecto a partir de la identificación y puesta en práctica de mejores acciones de comunicación para cada una de las áreas. Esto permitió que se consolidaran canales para el intercambio de mensajes que estimulaban un mayor



comprometimiento del personal y por ende un crecimiento y expansión del negocio. Con la construcción de este clima, mediante la aplicación de las acciones, se democratizó la información en la compañía. Así mismo, con el proyecto se logró que la empresa supiera una de sus carencias al delimitarse una política de comunicación que incidió positivamente en la percepción de los empleados sobre el quehacer de la organización y en especial sobre el funcionamiento y la gestión del área de Talento Humano. A través de este mecanismo, se desarrollaron otras formas de aprendizaje que incidieron positivamente en el desempeño y en el bienestar laboral.

La implementación del plan de comunicación hizo posible la desaparición de tensiones, desconocimientos y preocupaciones que afectaban un desempeño exitoso de los miembros de la organización. La determinación de nuevos canales de información propició el cambio, al establecerse la retroalimentación y la socialización de necesidades que interferían en la calidad del trabajo, porque afectaban mentalmente al ser humano empleado de la empresa.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

El proyecto estuvo dirigido a los miembros de la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A.; por tanto, este personal y la organización en sí constituyeron los beneficiarios de la intervención.

La respuesta de los empleados ante las actividades fue participativa y cooperativa, no obstante los directivos mostraron una mayor resistencia. A través de la

comunicación eficiente y la negociación, fue posible que se implicaran en el proyecto, ayudando en la aprobación para la implementación de las estrategias.

Las acciones a utilizarse por la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A. fueron asumidas por los altos ejecutivos y colaboradores de todos los rangos, los cuales se comprometieron con la intervención una vez entregados a todo el personal los recursos y las herramientas necesarias para conseguir los resultados deseados.

La participación de los beneficiarios en el diagnóstico permitió reconocer las acciones que no podían ausentarse del plan, las cuales se enfocaron hacia la generación de nuevos canales para que fluyera la información, como el buzón de sugerencia, la cartelera y las iniciativas de difusión.

### **3. Interpretación**

Un análisis objetivo de la experiencia ayudó a reconocer que cada uno de los procesos realizados estuvo en concordancia con elementos socioculturales y teóricos que amparan el tema de la comunicación organizacional exitosa, a partir de los postulados de autores como Llacuna y Pujol (2014), Favaro (2013) y Socorro (2003). Además cada una de las propuestas se relacionó con la situación real de la institución. El diagnóstico y la sugerencia de estrategias se realizaron en base a las necesidades reconocidas de forma preliminar y que luego se constataron con la aplicación de los instrumentos de recogida de información.

La interpretación de las actividades, a partir de la delimitación de las líneas bases, los métodos de recopilación de información y los responsables, permitió cumplir con los intereses y obtener resultados, según la delimitación temporal del proyecto. La organización de la información en estas matrices, guió la intervención y permitió obtener un cambio en relación al intercambio de información en la compañía, a partir de la gestión de un mejoramiento de la cultura organizacional, donde se reconoce la importancia de la comunicación exitosa y efectiva.

Se intervino en una organización joven que desde su fundación no había prestado atención al tema de la diversificación de canales de comunicación que permitiera los flujos de información desde y hacia todos los niveles. Tampoco se había coordinado e implementado la creación de un grupo de comunicación integrado por profesionales que planificaran y pusieran en práctica todo lo relacionado con esta área de vital importancia. Es por ello que no existía una comunicación exitosa, que propiciara la competitividad, a partir del comprometimiento de públicos internos y externos (Llacuna & Pujol, 2014).

Ante esta situación se realizaron difusiones para motivar a los miembros de la empresa para que participaran en la intervención, con la intencionalidad de identificar sus necesidades y sugerencia en relación al intercambio de mensajes. Gracias a la implicación de los beneficiarios se recopiló información factible para la interpretación, ya que los miembros de la compañía expresaron sus preocupaciones, realidades y necesidades sin cohibirse ante la presencia del investigador.

Con la aplicación de la entrevista y la encuesta se conoció que no se estructuraban los flujos de comunicación, por lo que la información fluía fundamentalmente de forma descendente, dejando a un lado la comunicación de una persona a otra. Estos problemas impedían incrementar la competitividad de la empresa, a partir de la movilización de sus trabajadores en función de los objetivos e intereses corporativos. Con estas prácticas se corroboraba lo planteado por Favaro (2013) sobre las consecuencias de una gestión poco efectiva de los flujos de información.

Las disfuncionalidades internas afectaban el desempeño en su giro de negocio, es decir, el vínculo con el público puertas afuera, pues muchas veces los colaboradores no poseían la información, ni el compromiso necesario para socializar y orientar a los clientes. Según Rengifo (2014), esto sucede cuando en las organizaciones se resta importancia a la planificación y diseño de flujos de información; limitando la intervención de cada uno de los niveles, ya sea de forma ascendente o descendente, vertical u horizontal.

A través de la investigación de campo se conoció que la comunicación personalizada no era una tendencia en la compañía, lo cual unido a otras problemáticas comunicativas provocaban la existencia de cierto malestar entre sus empleados. El clima laboral que imperaba no favorecía su bienestar, pues no se poseían los canales de retroalimentación necesarios para que se socializaran sus preocupaciones, insatisfacciones o sugerencias. Por tanto, la institución donde se realizó el proyecto no trabajaba en pos de la comunicación exitosa.

Ante este contexto y el reconocimiento de las necesidades del público interno, se diseñó un plan de comunicación enfocado al respeto de los derechos de los empleados como seres humanos y profesionales miembros de una organización. Quiere ello decir que las estrategias siempre presentaron un matiz inclusivo y equitativo. La intervención no se realizó para que las estructuras directivas ampliaran su control, sino para que se crearan oportunidades de acceso e intercambio de información mediante diversos canales que reconocieran y otorgaran valor a los criterios de los empleados, sin importar su posición en el organigrama institucional.

En función de esa intención se establecieron objetivos generales, los cuales se enfocaron hacia: garantizar el flujo correcto de la comunicación, evaluar la implementación y eficacia del plan de comunicación organizacional, consolidar la estructura de la comunicación interna, vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa y seguir promoviendo la participación activa de los colaboradores. La implementación de acciones para cumplir con cada uno de esos intereses se enfocó hacia todas las áreas de la institución y hacia todos los niveles, es decir, ascendente, descendente y horizontal.

Toda la información empleada y propuesta se sustentó en los lineamientos y en las necesidades de la compañía. Por ello, luego de la conformación del informe final de la investigación de campo se realizaron reuniones con los jefes de área o directores de departamento para socializar los resultados y así propiciar que concientizaran sobre la situación real de la empresa. Estas reuniones fueron más frecuentes con el Director de Talento Humano, ya que los empleados identificaron esta área como la de mayor necesidad de intervención.

En esos encuentros fueron donde surgieron las principales tensiones y contradicciones, pues muchas veces las autoridades no aceptaban o concordaban con las percepciones de los empleados. A medida que las reuniones avanzaron se identificó un cierto descontento e incertidumbre entre los coordinadores. Aunque conocían que existían problemas; para ellos la comunicación sí fluía y por tanto no se necesitaba de grandes cambios.

Al principio algunos miembros de la compañía se mostraron reacios al cambio, pero luego esas conductas se fueron transformando, logrando la participación de todos en el proyecto. Si bien solo se aceptaron dos de las sugerencias de canales realizadas, las orientaciones del plan de comunicación se asumieron como políticas y objetivos que deben cumplirse a mediano plazo en la organización; como por ejemplo la creación de un Departamento de Comunicación.

A lo largo del proyecto la colaboración de las jefaturas y de la mayoría del personal operativo fue, sin duda, de gran ayuda. Posterior a los asombros y a la resistencia inicial, las tensiones fueron desapareciendo con la presentación de elementos de valor y pruebas de los problemas comunicativos que estaban afectando las relaciones interpersonales. Los directivos comenzaron a indagar en las alternativas de solución, aprovechando la ocasión para socializar las sugerencias que conformaban el plan de comunicación. Luego de los intercambios se llegó al acuerdo de que era necesario socializar las intenciones de la intervención con los colaboradores, a través de explicaciones sobre lo que se quería realizar y comunicar y a través de qué canales.

Con esta estrategia de difusión se logró capacitar sobre qué era la comunicación, su importancia y funcionamiento dentro de una organización. También se especificó en los medios y los flujos de información. Luego de la capacitación se generó un intercambio con los colaboradores para identificar sus sugerencias respecto a sus preferencias sobre cómo debía ser la comunicación con sus ejes directos, entre compañeros, equipos de trabajo y entre toda la compañía.

Por tanto, con la estrategia se evidenció que el sentido de la intervención no era imponer acciones, sino establecer espacios de integración e intercambio y promover la participación de los empleados en el cambio, estimulando una nueva oportunidad de crecimiento y compromiso.

No obstante, la materialización de esas intenciones no resultó fácil. Ya se mencionaron algunos momentos de tensiones, a los cuales se sumaron las cuestiones de presión por tiempo, resistencia al cambio e interés de algunos de mantener su zona de confort.

El tiempo de investigación se adecuó al de los participantes en la experiencia, pues cada una de las actividades se planificó en correspondencia con las disponibilidades existentes en las planificaciones institucionales. Además, se debió rendir cuenta a la Dirección de Gestión de Talento Humano, quien aconsejó que se tabulara e interpretara la información con mayor velocidad, sin que la premura afectara la calidad de los resultados.

La experiencia aportó a la Compañía desde diferentes ámbitos. Primero se propusieron y realizaron cambios en función de las necesidades con la elaboración del plan de comunicación. Se establecieron nuevos canales de comunicación, como la cartelera y el buzón de sugerencias, que permitieron mejorar los flujos de información y reconocer los criterios y recomendaciones de los colaboradores., lo cual conllevó a un empoderamiento de los colaboradores.

Las difusiones sobre el proyecto y el interés de sensibilizar sobre la comunicación interna estimularon los encuentros en los departamentos y equipos de trabajo, con lo cual disminuyó la limitación de que no existía una comunicación personalizada o grupal. Poco a poco se motivó la construcción de un clima laboral favorable para el bienestar de los trabajadores y la consecución de las metas empresariales.

También se dieron oportunidades para que los servidores expresaran sus ideas y sentimientos en relación a lo que ellos vivían en sus puestos de trabajo respecto a los intercambios de información, lo cual se empleó en función del bien común. Sobre la base de esas percepciones se crearon e implementaron acciones coherentes con la dinámica que desarrollan los públicos internos en su cotidianidad. Así se cumplió lo recomendado por Gil (2016) sobre la relevancia de reconocer y otorgar participación a los trabajadores, lo cual hace que se sientan escuchados y, por tanto, se mostrarán más comprometidos.

El plan de comunicación puede concebirse además como un aporte para el negocio nacional de Hoteles Decameron Ecuador S.A. Si bien el proyecto se desarrolló en la sede de la compañía, esta organización agrupa a más de 1500 empleados en todo el



país. Por tanto, las estrategias y los canales pueden generalizarse, sin obviar las necesidades del público interno en esas dependencias o centros de negocio.

A pesar de los inconvenientes presentados, las reacciones y las contradicciones, la investigadora siempre estuvo dispuesta a afrontar cada reto para avanzar con el proyecto. Gracias a esta actitud se fueron moldeando algunas de las conductas de las autoridades que tuvieron la intención de imponerse como barreras. Como ya se ha planteado a través del diálogo y las negociaciones, es decir, a través de la puesta en práctica de una comunicación exitosa se generó un cambio positivo a nivel organizacional que propició la modificación del clima laboral, mediante el fortalecimiento de lazos entre colaboradores, creando alianzas de cambio y respetando la opinión de la gente.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

Los logros del aprendizaje no surgen, ni surgieron al azar durante la realización del proyecto. Cada uno de los procesos, acciones o estrategias desarrolladas garantizaron que se obtuvieran avances en la organización o en la trayectoria personal, académica y laboral.

En el primero de los ámbitos se alcanzó el éxito, pues se cumplió con el objetivo del proyecto, el cual fue implementar un plan de comunicación que desencadenó, entre otros resultados, un mejor clima laboral y participación de los empleados en los flujos de información, lo cual se revierte en beneficio de la compañía. Con la guía de los postulados sobre la comunicación exitosa se corroboró la importancia de los

intercambios efectivos de información y mensajes en las organizaciones. Se logró lo planteado por Jiménez (2012) sobre el alcance de mayor competitividad, pues se estimula un ambiente laboral favorable para la consecución de las metas. Para ello se pusieron en práctica conceptos como: la confianza, la honestidad, la credibilidad, la integralidad y la responsabilidad.

Por tanto, como un logro puede identificarse que no existió una reproducción mecánica de lo planteado en la literatura, sino que los postulados se aplicaron en correspondencia con las necesidades y situaciones problemáticas existentes en una empresa, con un giro y una trayectoria de negocio específica como presenta Hoteles Decameron Ecuador S.A.

Además se evidenció que en tiempos donde surgen canales tecnológicos de comunicación, el intercambio personalizado queda olvidado, generándose un intercambio de información que hace sentir al trabajador como un mero recurso de la empresa. Por tanto, estas situaciones corroboran que los escenarios prácticos no deben divorciarse de la teoría y que en la dinámica diaria se han de combinar prácticas tradicionales y actuales que garanticen el éxito de los negocios a partir del bienestar y la motivación de su público interno, lo cual está en consonancia con lo sugerido por Favaro (2013) sobre la efectividad de una gestión de la comunicación continua y planificada; recurriendo a una diversidad de soportes y estilos que refuercen la identidad corporativa y estratégica de las organizaciones.

Con la ejecución del proyecto se consolidaron conocimientos construidos a lo largo de la trayectoria académica, relacionados con la Psicología Laboral y

Ocupacional (como importancia del clima laboral, comportamiento del talento humano y su incidencia en la dinámica laboral), los cuales propiciaron reconocer las causas y consecuencia de la entropía comunicativa en la organización, así como su impacto en el bienestar de los colaboradores. Los componentes cognitivos de estas materias resultaron de gran utilidad para hacer frente a las resistencias y contradicciones que se sucedieron durante la intervención.

La adquisición o consolidación de competencias fue otro de los logros de la realización del proyecto. Cada una de las fases permitió el desarrollo de habilidades y destrezas para trabajar en equipo y bajo presión. El estudio de campo resultó valioso para comprender la importancia de delimitar objetivos muy bien definidos y alcanzables, lo cual hizo posible el éxito.

Desde el punto de vista laboral, los aprendizajes fueron continuos a partir del desarrollo de una experiencia directa y vivencial, es decir, la investigadora estuvo de pasantía en la compañía durante la realización del proyecto, lo cual la hacía partícipe de las constantes reacciones y mejoras que se sucedieron como resultado de la implementación de cada una de las fases.

El proyecto representó un ensayo de lo que será el futuro profesional. Con la aplicación de los instrumentos para la recopilación de la información necesaria para el diagnóstico y la evaluación de la implementación del plan se impuso el desarrollo de un desempeño laboral de carácter proactivo y contextualizado.

Es por ello que como aprendizaje también se reconoce que en el ámbito empresarial no pueden ser aceptadas las conductas pasivas, pues siempre hay miembros que se desenvuelven en una zona de confort y que por tanto se opondrán a los cambios a favor del bien común. Ante esta situación se ha de mostrar capacidad de participación y defensa por un proyecto, idea o criterio, pues de lo contrario los intereses se desvanecen ante comodidades o inercia de segundas o terceras personas.

A través de esta experiencia se generó crecimiento a nivel personal, pues se evidenció que para obtener logros en los escenarios diarios es necesario el compromiso y la motivación de que no se puede ceder ante situaciones imprevistas. Proyectos con similares intenciones al actual no pueden ceder ante presiones por tiempo o posturas no autocríticas y críticas que impidan reconocer las limitaciones y dificultades que presenta una organización en relación a la comunicación.

Cada uno de los elementos planteados propició obtener el logro a partir de un crecimiento multidimensional constante que generó productos personales y organizacionales. Con la intervención Hoteles Decameron Ecuador S.A. se benefició con bienes tangibles e intangibles. Entre los primeros pueden mencionarse canales como la cartelera, el buzón de sugerencias y el plan de comunicación, mientras que entre los segundos figuran los efectos en la construcción de un clima laboral favorable para el bienestar de los trabajadores y el logro de las metas de la empresa.

Así fue posible el alcance de los objetivos planteados. La elaboración de una matriz donde se estableció el chequeo y cumplimiento de las acciones fue factible para cumplir con los intereses y evaluar los avances que se fueron obteniendo en

correspondencia con la planificación establecida para la fecha de presentación de los informes. Aunque se hubiese querido lograr una mayor diversificación de los canales para mejorar los flujos de información, los seleccionados y aprobados por las autoridades de la compañía resultaron convenientes para lograr el mejoramiento de la comunicación interna y la satisfacción de sus públicos.

Con las posturas iniciales de los directores de área se obtuvieron experiencias de innovación, pues realmente se necesitó de la implementación de técnicas de negociación para lograr la colaboración de estas personas. Queda como experiencia que lejos de establecer imposiciones, el logro de metas requiere de una actitud proactiva donde no se obvie la importancia de que también los promotores de los proyectos generen una comunicación exitosa.

Con anterioridad, Hoteles Decameron Ecuador S.A. no contaba con un diagnóstico sobre la situación de la comunicación interna, el sentir de sus trabajadores y un plan de comunicación. El proyecto transformó esa situación implementando estrategias y sugiriendo otras que deben cumplirse a mediano plazo, como la creación de un grupo de comunicación.

El plan elaborado para la organización permitió mejorar la cultura organizacional a partir de un enfoque que considere la importancia y otorgue valor a la comunicación eficaz y efectiva. Se capacitó a los colaboradores y directivos sobre los beneficios de mejorar los flujos de comunicación. Se generaron canales para recibir retroalimentación y se crearon espacios para el intercambio de conocimientos, inquietudes y propuestas de mejora.

Estas acciones significaron innovaciones para la organización, ya que por primera vez se otorgaron posibilidades de participación a los empleados. Además se fue construyendo un ambiente laboral en función de la gestión de una comunicación efectiva y un reconocimiento de las necesidades del público interno.

Cada una de estas modificaciones ayudó a un mayor comprometimiento de los grupos de colaboradores con los cuales se trabajó, a partir del logro de su empoderamiento. Esa colaboración no solo fue beneficiosa para cumplir con las etapas del proyecto, sino también para generar el clima laboral que se deseaba obtener con la implementación de las estrategias del plan.

Poco a poco con la implementación del proyecto se fue transformando la percepción de que los empleados eran un simple recurso de la compañía.

## Conclusiones

El proyecto se sustentó en los fundamentos de la comunicación exitosa, reconociendo que en el ámbito organizacional deben existir flujos de comunicación que conlleven a un incremento de la competitividad a partir del comprometimiento de públicos internos.

Se efectuó un estudio con enfoque mixto, ya que se emplearon técnicas cualitativas (entrevista y observación) y cuantitativas (encuesta). Con la aplicación de estos cuestionarios se corroboró la inexistencia de una planificación que orientara el trabajo en función de la comunicación. Los canales existentes no agilitaban el logro de los objetivos laborales, por lo que no existía una comunicación exitosa que conllevara a un incremento de la competitividad de la compañía. El intercambio personalizado y la generación de espacios de diálogo entre los diversos grupos de colaboradores tampoco era una tendencia, lo cual unido a las problemáticas comunicativas anteriores provocaba malestar entre sus empleados, ya que se sentían como un mero recurso de la empresa.

Ante esta situación se elaboró un plan de comunicación enfocado al respeto de los derechos de los empleados, como seres humanos y profesionales miembros de una organización, que proporcionó mejoras estratégicas en cada una de las áreas, consolidó la estructura de la comunicación interna, vinculó la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa y promovió la participación activa de los colaboradores.

Se logró la creación de canales para mejorar los flujos de información y recibir retroalimentación, desde y hacia todos los niveles del organigrama empresarial. Se generó un el clima laboral favorable a partir de la sensibilización sobre la importancia de la comunicación y del empoderamiento y participación de los empleados.

El cumplimiento de las diferentes etapas del proyecto aportó un crecimiento académico y laboral, mediante la combinación de la teoría y la práctica, pues no existió una reproducción mecánica de lo planteado en la literatura, sino que los postulados se aplicaron en correspondencia con las necesidades y situaciones problemáticas existentes en la empresa. Además, se generaron innovaciones con el aporte de productos tangibles e intangibles no existentes en la compañía.



## **Recomendaciones**

Generalizar las estrategias de comunicación a otras dependencias de Hoteles Decameron Ecuador S.A, sin obviar las necesidades de los colaboradores y las problemáticas reales de esas organizaciones.

Continuar con la planificación de difusiones sobre la importancia de la comunicación en el ámbito humano y empresarial.

Cumplir con las acciones programadas para materializar a mediano plazo la consolidación de una comunicación exitosa en la compañía.

Evaluar la implementación del plan a mediano y largo plazo para en función de las imperfecciones proponer modificaciones y estrategias de mejora.

Realizar proyectos sobre la comunicación externa de la compañía.

## Referencias

- Abreu, I. (13 de 02 de 2012). *Un buen directivo escucha a sus empleados*. Recuperado de: [http://www.tendencias21.net/Un-buen-directivo-escucha-a-sus-empleados\\_a10062.html](http://www.tendencias21.net/Un-buen-directivo-escucha-a-sus-empleados_a10062.html)
- Asede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. La Coruna, España: Universidad de Coruña.
- Avendaño, H. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Brandoloni, A., y González, M. (2009, p. 35-36). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: NNNNMc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la teoría general de la administración* (2da ed.). México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Favaro, D. (2013). Planificación de la comunicación en grupos organizacionales. *Creas*, 1(2), 10-35.
- Fuentes, S. (2013). *Comunicación de Marketing*. Quito: UDLA.
- Fuentes, S. (2013). *Comunicación de Marketing*. Quito: UDLA.
- Gil, M. (2016). *Iria Domínguez moda: desarrollo de un plan de comunicación*. Valladolid: Universidad de valladolid.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A.
- Jiménez, L. (2012). Comunicación asertiva. *Gerencia*, 3(5), 2-8.
- Llacuna, J., y Pujol, L. (2014). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y asuntos sociales.
- Lopera, J. (2010). El método analítico. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 1(25), 1-25.
- Mallén, J. (2005). *Comunicar para crear valor*. Madrid: EUNSA.
- Pacheco, R. (2010). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui*(90), 70-75.
- Prado, C. (2013). Comunicación empresarial. *Gestión empresarial*, 1(5), 4-9.
- Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Roberts, K y O'Really, Ch. (1973). *Some Problems in Measuring Organizational Communication*. California: University de California.
- Sierra, M. (2012). *Métodos generales*. México: UNAM.
- Socorro, F. (20 de 03 de 2003). *Identificación y compromiso laboral con la empresa*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Modelo de la encuesta para el diagnóstico de la situación.**

La siguiente encuesta, tiene por objeto recopilar información sobre el estado de la comunicación existente en la empresa Hoteles Decameron Ecuador S.A

Razón por la cual necesitamos de su colaboración.

Es necesario mencionar que la información recopilada en el presente documento es de carácter confidencial.

**Por favor marque con una cruz la respuesta que creas que es la más adecuada**

**1. ¿Conoce si la Empresa cuenta con un plan de comunicación para el mejoramiento del clima laboral?**

Sí cuenta

No cuenta

Desconozco

**2. ¿La comunicación entre empleados es positiva?**

Sí

No

Desconozco

**3. ¿En mi departamento o área de trabajo el principal canal de información es personalizada?**

Sí

No

Desconozco

**4. ¿Los canales de comunicación, que se tienen en la compañía, agilitan el cumplimiento de mis objetivos laborales?**

Sí

No

Desconozco

**5. ¿Considera usted que la falta de seguimiento a una disposición y las inconsistencias a las mismas, son causales de la falta de comunicación?**

Sí

No

Desconozco

**6. ¿Sería interesante contar con un boletín informativo que me proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?**

Sí

No

Desconozco

## **Anexo 2. Modelo de la entrevista para el diagnóstico de la situación**

Fecha:.....

Entrevistador:.....

Entrevistado:.....

Área:.....

La siguiente entrevista está relacionada con temas a la comunicación interna y externa de la compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A.

Razón por la cual necesitamos de su colaboración.

Es necesario mencionar que la información recopilada en el presente documento es de carácter confidencial.

El desarrollo de la entrevista constara de 4 preguntas, estas son:

- 1. Desde su área, ¿cómo se ve el tema de la comunicación entre su equipo de trabajo?**
- 2. ¿Ha identificado problemas de comunicación en su equipo de trabajo?  
¿Cuáles?**
- 3. ¿Cree usted que un plan de comunicación mejore las condiciones de los trabajadores de la compañía?**
- 4. ¿Cuáles son las principales propuestas que usted sugiere a la creación de un plan de comunicación?**

### **Anexo 3. Modelo Encuesta Interna para el área de gestión**

La siguiente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre la Gestión de Talento Humano de la compañía, razón por la cual necesitamos de su colaboración.

Es necesario mencionar que la información recopilada en el presente documento es de carácter confidencial.

1. Cree usted que los avances en el trato del talento humano dentro de la organización son satisfactorios.
2. Aporte con una sugerencia que pueda ser útil dentro de la Gestión de Talento Humano