

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
“SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN DEL  
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN,  
PARA PLANTA CENTRAL Y PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA  
EMPRESA DE LAVANDERÍAS, EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO  
2017”.**

**AUTORA:  
MARÍA BELÉN CAMACHO MUÑOZ**

**TUTORA:  
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARÍN**

**Quito, febrero del 2018**

## Cesión de derechos de autor

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, con documento de identificación N°172309437-9, 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 grado/titulación: "Sistematización de la experiencia de intervención del diseño e implementación de un Plan de Comunicación, para planta central y personal administrativo en una empresa de lavanderías, en la ciudad de Quito en el año 2017.", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo Laboral y Organizacional, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me 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: María Belén Camacho Muñoz

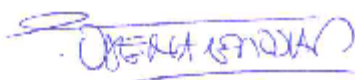
Cédula: 172309437-9

## Declaratoria de coautoría del docente

### DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de, "Sistematización de la experiencia de intervención del diseño e implementación de un Plan de Comunicación, para planta central y personal administrativo en una empresa de lavanderías, en la ciudad de Quito en el año 2017."; realizado por María Belén Camacho Muñoz, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, noviembre de 2017



Nombre: Johanna Valeria Segovia Marín

Cédula de identidad 1717518227

## **Dedicatoria**

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”. Mahatma Gandhi.

La vida se encuentra llena de retos, es por esta razón que al superarlos y alcanzar una meta más en mi vida, quiero dedicar el presente Proyecto de Grado, a Dios, luz y guía en las pruebas de mi vida, agradezco a mi madre quien supo cuidarme desde niña, educarme, apoyarme y protegerme siempre con mucho amor y dedicación; a mi hermana por estar para mí cuando la he necesitado, por ser mi confidente y una gran amiga. A mi hija Valentina, por ser el motor, alegría y la luz de mi vida; a mi esposo agradezco el haberme apoyado en las buenas y en las malas, a toda mi familia abuelas, tíos, tías, primos y primas que de una u otra manera han aportado con un granito de arena y una palabra de apoyo ante cualquier circunstancia.

Los amigos son la familia que se escoge, a ellos que son parte de mi vida, compañeros de travesías y aprendizajes, de buenos y malos momentos, soporte y ánimo ante las caídas, sonrisas y felicitaciones ante los éxitos les agradezco el caminar junto a mí, pues el tiempo pasa y la amistad queda.

Y de manera muy especial, a ti, a quien mejor que a ti dedicar los frutos de una etapa culminada, a ti querido padre, quien con esfuerzo, ejemplo y dedicación ha sido un pilar fundamental en todos los aspectos de mi vida, quien siempre con una palabra de aliento, un abrazo lleno de cariño y un hombro en el cuál apoyarme me ha guiado a través del tiempo; es esta una muestra del profundo amor y humilde respeto que te profeso.

A ustedes que forman parte de mi vida, les dedico mi Proyecto de Grado...

## **Agradecimiento**

Agradezco a todos mis maestros, a aquellos que se llevan en el corazón por sus conocimientos y experiencias impartidas, ya que cada uno ha aportado mucho para mi desarrollo profesional.

Un especial agradecimiento a las personas que fueron parte de la organización donde se me permitió realizar mi proyecto de grado, en especial a la Gerente de Talento Humano, por sus consejos, apoyo y confianza incondicional.

A mi tutora de proyecto Johanna Segovia, quien estuvo pendiente y colaboró en la realización del mismo siempre con buena predisposición y profesionalismo.

A todos ustedes gracias...

María Belén Camacho

## Índice de contenidos

Introducción .....	1
Plan de sistematización .....	2
1. Datos informativos del proyecto.....	2
1.1. Nombre del proyecto.....	2
1.2. Nombre de la institución .....	2
1.3. Tema que aborda la experiencia .....	2
2. Objetivo de la sistematización .....	3
3. Eje de la sistematización.....	3
4. Objeto de la sistematización .....	10
5. Metodología de la sistematización .....	12
6. Preguntas claves .....	14
6.1. De inicio.....	14
6.2. De interpretación.....	14
6.3. De cierre.....	14
7. Organización y procesamiento de la información .....	15
7.1. Encuesta .....	15
7.2. Matrices.....	20
8. Análisis de la información .....	20
Experiencia de la sistematización .....	24
1. Justificación.....	24
2. Caracterización de los beneficiarios .....	26
2. Interpretación.....	27
4. Logros de aprendizaje.....	33
Conclusiones .....	37

Recomendaciones.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos.....	43

## Índice de figuras

Figura 1: Flujos de comunicación en una organización.....	7
Figura 2: Ventajas de la comunicación asertiva.....	9
Figura 4: Satisfacción en el desempeño laboral.....	15
Figura 5: Comunicación entre compañeros.....	16
Figura 6: Comunicación entre jefes y subordinados.....	16
Figura 7: Comunicación personalizada.....	17
Figura 8: Participación en el proceso comunicativo.....	18
Figura 9: Funcionamiento de los canales comunicativos.....	19
Figura 10: Retroalimentación en la empresa.....	19



## **Índice de anexos**

Anexo 1: Modelo de encuesta .....	43
Anexo 2: Matriz de monitoreo .....	45
Anexo 3: Matriz de involucrados .....	47
Anexo 4: Plan de Comunicación .....	48

## **Resumen**

En el presente informe se sistematiza la experiencia de intervención del diseño e implementación de un plan de comunicación, para planta central y personal administrativo en una empresa de lavanderías, en la ciudad de Quito en el 2017. Se presenta a continuación un análisis del procedimiento metodológico realizado durante el proyecto, el cual se sustentó en el enfoque mixto, debido a la aplicación de la encuesta y la observación directa para la recopilación de información en el campo. En ese proceso fue importante el intercambio de información con la Gerencia de Talento Humano y el suministro de las herramientas de medición a los colaboradores, lo que propició diagnosticar la situación interna en relación con la comunicación organizacional, conociendo que las principales problemáticas radicaban en la satisfacción de los trabajadores, en el limitado flujo de información, en la escasa participación de los trabajadores en el proceso comunicativo y en la inexistencia de espacios para la retroalimentación. En función de estas debilidades se elaboró e implementó un plan de comunicación. La experiencia de intervención, a partir de la ejecución de las acciones contenidas en la propuesta, se sistematiza de acuerdo a su justificación, impactos y logros de aprendizaje arrojados desde el enfoque de la comunicación asertiva.

**Palabras claves:** comunicación organizacional, sistematización, plan de comunicación

## **Abstract**

In this report, the experience of intervention in the design and implementation of a communication plan for the central plant and administrative staff in a laundry company in the city of Quito is systematized in 2017. An analysis of the methodological procedure is presented below carried out during the project, which was based on the mixed approach, due to the application of the survey and direct observation for the collection of information in the field. In this process, exchanges with the Human Talent Manager were important. Together with these techniques, a bibliographic review was carried out to support the systematization axis. The provision of the tools to the collaborators helped to diagnose the internal situation in relation to organizational communication, knowing that the main problems were in the satisfaction of the workers, in the limited functionality of the channels, in the limited flow of information, in the poor participation of employees in the communication process and the lack of spaces for feedback. Based on these weaknesses, a communication plan was developed and implemented. The intervention experience, based on the execution of the actions contained in the proposal, is systematized according to its justification, impacts and learning achievements from the assertive communication approach.

**Keywords:** organizational communication, systematization, communication plan

## **Introducción**

La comunicación posee un poder inigualable. Forma parte de la vida de los seres humanos y su intervención resulta necesaria para desarrollar cualquier proceso o actividad., por ello, su práctica no solo es indispensable para los hombres y mujeres, sino también para las empresas, organizaciones o estructuras conformadas a cualquier nivel.

Su impacto en estos ámbitos es relevante, debido a que es un factor que agrega valor, ya que garantiza el compromiso de los trabajadores. Con la presencia de intercambio de información se viabiliza el logro efectivo de los procesos a lo interno de la empresa y ayuda en el mejoramiento de la imagen que se proyecta a lo externo.

Sin embargo, en algunos escenarios organizacionales no se considera su importancia. Esto se debe según Bonilla (2012) a que las empresas no saben cómo comunicar de forma asertiva, generando desinformación e insatisfacciones en los trabajadores. Es por ello que se realizó un proyecto de intervención en una empresa de lavanderías de la ciudad de Quito en 2017, con la intencionalidad de identificar su situación interna. El análisis inicial permitió reconocer problemas de comunicación a todos los niveles, principalmente entre los grupos con diferentes posiciones en la estructura jerárquica de la organización.

A partir de esta información se elaboró un plan de comunicación, cuya implementación generó transformaciones en la empresa a partir de la mejora de los intercambios de información y del clima interno, lo cual aportó en la satisfacción de los trabajadores.

## **Plan de sistematización**

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

#### **1.1. Nombre del proyecto**

Sistematización de la experiencia de intervención del diseño e implementación de un plan de comunicación, para planta central y personal administrativo en una empresa de lavanderías, en la ciudad de Quito en el año 2017.

#### **1.2. Nombre de la institución**

El proyecto se realizó en una empresa de lavandería de la ciudad de Quito. Por decisión de la empresa no se revela su nombre; declarándose como una organización anónima.

#### **1.3. Tema que aborda la experiencia**

La experiencia se enfocó y concentró en la categoría comunicación organizacional, considerando la perspectiva teórica de Gaeta y Galvanovskis (2009) sobre la comunicación asertiva, específicamente en la propuesta de un plan orientado a la implementación de una comunicación estratégica para la difusión de información en el ámbito interno de la empresa. El proyecto que se sistematiza buscó mejorar los flujos de información, las relaciones a nivel interno y la participación activa de los colaboradores en el proceso de intercambio de información, a partir de la promoción de una comunicación asertiva y la implementación de nuevos canales como el inicio de la circulación de la Revista Institucional y del Boletín Organizacional, así como la creación de grupos en los teléfonos móviles de cada departamento para tener

contacto y soluciones rápidas (se seleccionó Whatsapp, ya que es una aplicación de mensajería que propicia el envío y la recepción de mensajes a través de teléfonos inteligentes conectados a Internet). La implementación de estos canales respondió a las necesidades presentes, luego de una valoración de los procesos comunicativos internos.

En función de esos resultados se propusieron e implementaron cambios en la empresa a favor de un mejor funcionamiento, pues al decir de Bermúdez (2015) la comunicación es de esencial relevancia para el desarrollo coherente y exitoso de las instituciones, ya que incide en el desempeño de los colaboradores, en el compromiso y sentido de pertenencia, en el logro de los objetivos empresariales y en la imagen de la institución que se proyecta al público externo.

## **2. Objetivo de la sistematización**

Los procedimientos a realizar resultan de la intención de sistematizar de forma crítica y analítica los logros que se alcanzaron con la puesta en práctica de acciones y estrategias para generar un cambio y satisfacer las necesidades de los públicos internos de la empresa, en relación al intercambio de información y a los aspectos que garantizan que este proceso se enfoque de forma asertiva, a fin de evidenciar qué aprendizajes resultan del proceso de intervención y la implementación del mismo.

## **3. Eje de la sistematización**

En relación al tema que se aborda, el enfoque que se asume en esta sistematización está relacionado con la comunicación organizacional, específicamente con una de sus corrientes: la comunicación asertiva en las empresas.

No obstante, para tratar el tema es necesario comprender qué es la comunicación asertiva y los procesos que comprende. Es por ello que se revisaron los modelos de Laswell y Berló.

Laswell (citado en West, 2005) estableció su modelo según la frase: ¿quién dice qué, por qué canal a quién y con qué efecto? Con toda claridad, expone una línea de investigación para comprender los procesos comunicativos a partir de un análisis del emisor de los mensajes que incluye el contenido, el medio, la audiencia y sus efectos.

Desde esta perspectiva la comunicación se centra en un proceso de transmisión. Es decir, de forma lineal y no como un proceso a partir de la interrelación entre todos sus componentes.

Berló (2000) no se distancia mucho de este posicionamiento global de Laswell al también comprender que la comunicación es un proceso de transmisión, en el cual participan cuatro elementos: fuente, mensaje, canal y receptor. Según, en la fuente se origina el mensaje que luego se transmite por un canal y es receptado por una persona o grupo de ellas, para que ese mensaje se envíe y reciba es necesaria la intervención de codificadores y decodificadores.

Como un aporte del modelo de Berló, respecto a Laswell, se ubica la identificación de factores personales que pueden interferir en el proceso como las habilidades, las actitudes, las competencias y el influjo del ambiente social en su totalidad que rodea al receptor. Sin embargo, no se considera la naturaleza dinámica de la comunicación, por lo que se deja poco espacio a la retroalimentación.

Es por ello que los postulados posteriores a estos autores debieron superar tal limitación al reconocer la relación entre ambos actores del proceso comunicativo. Al decir de West (2005), en este sentido se plantea a la comunicación como proceso circular, de emisor a receptor y viceversa; por tanto, deja de ser un proceso de transmisión, para convertirse en un proceso de intercambio.

En relación al tema objeto de estudio se asume que la comunicación organizacional hace referencia al intercambio de información, es decir a la ocurrencia de los procesos de emisión y recepción, indistintamente, en el escenario empresarial (Bartoli, 2012). A criterio de Asede (2010), la comunicación organizacional no puede ser parcial, ni ambigua; más bien requiere de una práctica transversal para alcanzar el éxito. Debe ser el resultado de un plan de acción donde se expongan con claridad los objetivos y las líneas estratégicas para lograr intercambios y retroalimentaciones satisfactorias.

En la actualidad las instituciones requieren de redes comunicativas sostenidas en sus realidades concretas (para asegurar su factibilidad y operación) y la de sus colaboradores (para soportar su estrategia sobre los códigos compartidos y los servicios) (Garrido, 2008). Ante esas exigencias, para el intercambio de información en las empresas debe garantizar los procesos de retroalimentación. De ahí la pertinencia de convertir a las instituciones en un espacio donde los miembros también son protagonistas y la comunicación no responda a una línea unidireccional de informaciones y órdenes. El proceso no debe entenderse solo como transmisión de información, pues la comunicación es mucho más, implica retroalimentación.

Dentro de una organización se pueden reconocer dos tipos de intercambios: los internos y los externos. Se comprende a la comunicación interna como la emisión

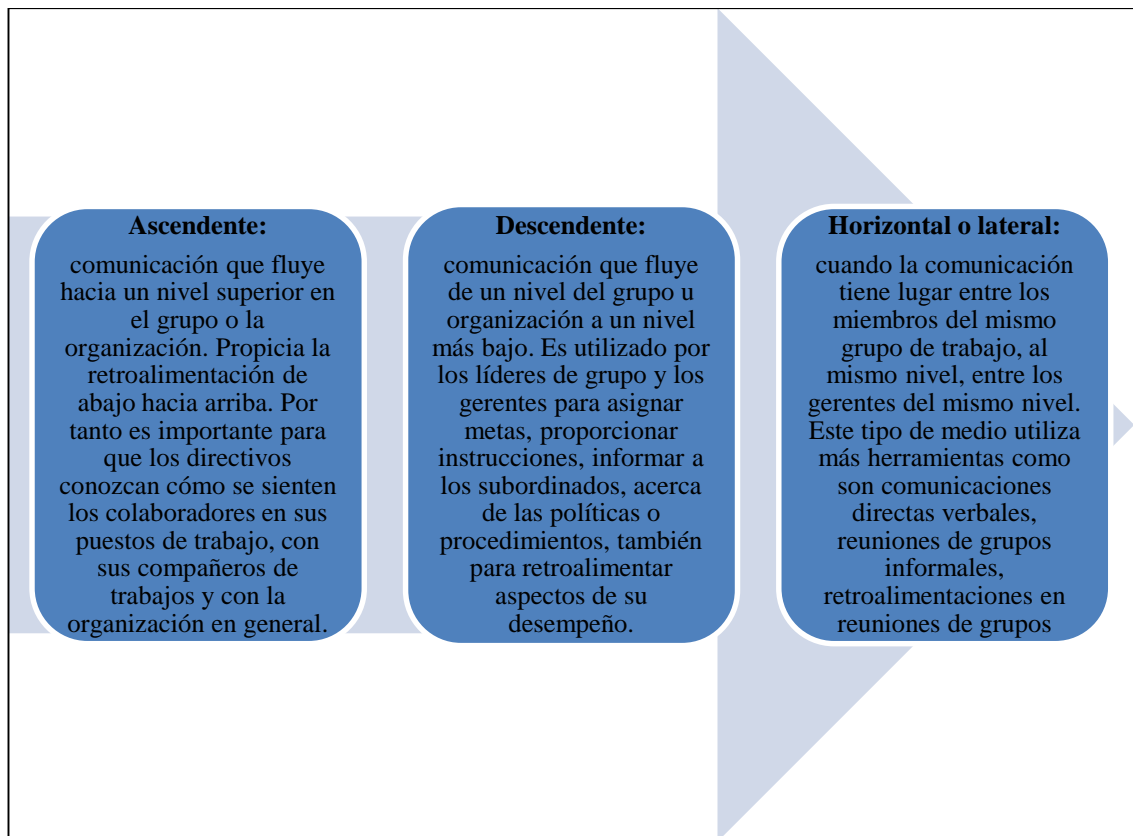


y recepción de información entre todos los niveles de una organización; mientras que la externa hace referencia a los intercambios que la organización sostiene con su público externo, es decir, competidores, mercado, clientes, abastecedores (Avendaño, 2014).

En relación a las intenciones del proyecto que se desarrolló, para la sistematización importa la comunicación interna, pues hacia este ámbito estuvo dirigido el plan de mejora, en consecuencia, con las problemáticas detectadas. Este tipo de comunicación alcanza su positivo funcionamiento cuando la participación de los miembros debe constituirse en el eje comunicacional de la organización (Capriotti, 2010).

Para Fernández (2010), es un vehículo de gestión que tiene el objetivo de facilitar el flujo de información dentro de la institución. Es decir que la comunicación interna resulta el conjunto de actividades que tienen lugar dentro de la organización y que devienen interacción y participación de todos los miembros como protagonistas dentro del proceso comunicativo. Necesariamente implica integración colectiva por el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Respecto a este ámbito se ha de considerar el criterio de Bartoli (2012) sobre los flujos de la comunicación que deben suceder a lo interno de una organización, los cuales son:



**Figura 1:** Flujos de comunicación en una organización. Adaptado de Bartoli (2012)

Dentro de las organizaciones, los intercambios de información deben emplear todos esos niveles, pues propician que todos los miembros participen del proceso comunicativo. Aun cuando el siglo XXI existen diversos medios para llevar a cabo la emisión y recepción de mensajes, ha de considerarse que la tecnología no puede reemplazar a la comunicación directa y personal. El contacto cara a cara cercano continúa como elemento esencial dentro del proceso comunicativo, pues los recursos que brinda devienen garantía de efectividad y comprensión del proceso en cuestión (Fernández, 2012).

Se asume como enfoque a los postulados de la comunicación asertiva, propuestos por Gaeta y Galvanovskis (2009). Según estos autores representa un mecanismo estratégico para implementar las acciones empresariales y lograr las metas propuestas a partir de una acertada gestión de la comunicación. Para lograr

éxito en los intercambios dentro y fuera de la organización, la comunicación ha de ser asertiva; es decir, el mensaje que se transmite ha de cumplir con ciertos requisitos como claridad, precisión, intención e impacto y además ha de estar humanizado, lo cual significa que se reconozcan sus necesidades (Gaeta y Galvanovskis, 2009).

“Proceder asertivamente permite que se generen iniciativas, desde todas las áreas de una empresa, para solucionar conflictos” (Sánchez y Ospinosa, 2016). Para Jiménez (2012) ser asertivo conlleva a la socialización de sentimientos, a que desde el punto de vista comunicativo se reconozca al receptor y se le otorguen posibilidades de establecerse como emisor.

En el ámbito organizacional el término conserva algunas de sus implicaciones psicológicas, sin embargo, se enfoca más al hacer. Se dirige hacia los procesos que humanizan el intercambio de mensajes, por lo que se busca lograr una relación afectiva y cercana con los públicos (Gaeta y Galvanovskis, 2009).

Concordando con Gaeta y Galvanovskis (2009) se asume que en una empresa la asertividad, está relacionada con la claridad en relación al mensaje, los públicos, los canales de transmisión y las metas. Al poseer definidos cada uno de estos aspectos, entonces será posible que no existan interferencias en el mensaje y que se logre la comprensión necesaria de lo que se transmitió.

Montané (2008) refiere otras de las ventajas de la comunicación asertiva dentro de la organización, las cuales son: relación honesta entre gerente-colaborador, el sujeto trabaja y genera un grado de control alto sobre las situaciones que se presentan a diario, obtener los resultados esperados y la motivación en el colaborador. Otros de los beneficios de este enfoque se muestran en la figura 2.



**Figura 2:** Ventajas de la comunicación asertiva. Tomado de: Sánchez y Ospinosa (2016)

Contrario a los preceptos e impactos positivos de la comunicación asertiva; algunos empresarios limitan las acciones de la comunicación corporativa a las reuniones, al funcionamiento de Intranet, y al correo; de ahí que resulte frecuente encontrar a colectivos laborales carentes de la cohesión requerida para cumplir las metas organizacionales. Esta situación sucede en la mayoría de los casos porque los trabajadores desconocen los objetivos prioritarios de la entidad o institución. La falta de identificación con la imagen de la empresa y de sentido de pertenencia constituye otras de las manifestaciones de la ausencia de una comunicación asertiva (Gaeta y Galvanovskis, 2009).

Desde el punto de vista empírico parecería que la comunicación organizacional es un proceso simple, pero los intercambios se complejizan cuando tienen lugar las llamadas barreras, que suscitan malentendidos y fallas de comunicación. Estas barreras, definidas como los obstáculos o ruidos que puede anular el proceso de comunicación (Rengifo, 2014), se reducen cuando el intercambio de mensajes se da de forma presencial y clara; reconociendo las capacidades y la participación del otro (receptor).

Para evitar los obstáculos internos que atentan contra la productividad de la empresa y el buen ambiente laboral, en la actualidad se proyectan estrategias de comunicación tomando en consideración los indicadores de la comunicación asertiva. Aunque el proceso no esté exento de debilidades, su impacto es muy favorable. Debido a ello, la comunicación asertiva se coloca como una herramienta medular para implementar la gestión corporativa, siempre que se use de manera adecuada.

Cuando los trabajadores, socios o empresarios conocen su rol en la empresa, de qué depende el éxito y por qué es importante su participación; las emociones psicológicas se disparan, y el talento y las competencias profesionales se ponen en función de unir las piezas para alcanzar un mejor funcionamiento.

Para alcanzar este ambiente es necesario que se gestione de manera asertiva la comunicación organizacional. La implementación de estrategias debe estar en concordancia con sus postulados, lo cual no solo implica claridad en los mensajes; sino también participación de todos los posibles emisores, presencia de una diversidad de canales, potenciación del intercambio cara a cara, respuesta o reconocimiento de las necesidades de los miembros, espacios o mecanismos de retroalimentación y flujos de información desde y hacia todos los niveles.

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

El objeto de la sistematización se basa en la implementación del plan de acción y los procedimientos realizados en su ejecución durante los meses de marzo a agosto de 2017. Específicamente la presentación, análisis y descripción de los datos se realizará considerando el enfoque de la comunicación asertiva, la metodología seleccionada, la aplicación de las herramientas, los datos recopilados, el diseño e

implementación del plan de comunicación, así como los resultados generados con estrategias y acciones propuestas como la implementación de herramientas para intercambiar información, proponer cambios o exponer insatisfacciones sobre el funcionamiento de la organización, capacitar a todos los miembros de la empresa y realizar publicaciones periódicas.

Entendiendo que la comunicación organizacional asertiva propicia el éxito de las empresas, se mostrará la información recopilada sobre los procesos que se desarrollaban en la institución en relación al intercambio de información. En función del planteamiento de las particularidades que se presentaron en la etapa de diagnóstico e identificación de las debilidades y necesidades que existían en la organización se sistematiza el proyecto. Seguidamente se realiza una discusión de esos datos, contrastando la realidad de la institución con los planteamientos teóricos recopilados durante la revisión bibliográfica para establecer el eje de la sistematización.

Este análisis posibilitará que se justifiquen las acciones que contiene el plan de comunicación propuesto, lo cual viabilizará el reconocimiento de los beneficiarios directos e indirectos, así como el impacto de las transformaciones generadas, luego de la implementación de los canales adecuados para la difusión de información pertinente.

Además, se asume como objeto de investigación la valoración sobre el nivel de alcance de los propósitos delineados, los cuales se concentraron en: mejorar procesos internos establecidos en la compañía, implementar nuevos canales y lograr una cultura comunicativa asertiva en la organización. Para ello se sistematizarán las

herramientas y procesos generados (formatos anteriores) en la empresa durante el periodo de realización del proyecto.

Con el cumplimiento de esas etapas previas fue posible la recopilación de información necesaria para que la intervención avanzara. Es por ello que representan el objeto de la sistematización, cuyos resultados se presentan a continuación, tras el interés de que finalmente se identifiquen los logros de aprendizaje.

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

La respuesta a los intereses expuestos y el alcance de una presentación coherente y oportuna de la sistematización de la experiencia exigió de la selección de un procedimiento metodológico factible y acorde con las intenciones de la intervención. Se partió de un enfoque mixto que consiste en un proceso donde se recopila y analiza información cuantitativa y cualitativa para analizar de forma holística los fenómenos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se emplea el método analítico-descriptivo, el cual ayuda a reconstruir la experiencia al garantizar que la presentación de la información no se realice de forma lineal, sino que se ajuste a procedimientos científicos. Así se reconocieron las causas y consecuencias generales de los problemas detectados y se presentó la información de forma explicativa para que reflejara una idea global del escenario comunicativo antes y después de realizado el proyecto.

La delimitación y caracterización de ese escenario se hizo viable a través de la selección de los indicadores que conforman la variable comunicación asertiva, según Gaeta y Galvanovskis (2009), los cuales se relacionan con el propósito del mensaje, la satisfacción de las necesidades de los públicos y los canales de transmisión. En

función de esta especificación se reconstruye la experiencia, según la información recopilada con las siguientes técnicas:

- Encuestas (Anexo 1): se elaboró un cuestionario compuesto por siete interrogantes, ya que se relacionaban con los indicadores de la variable de este proyecto que es la comunicación asertiva desde el enfoque de Gaeta y Galvanovskis (2009). Fue suministrado a 69 colaboradores, los cuales conformaban el área administrativa y de planta central para conocer sus percepciones, posturas y necesidades sobre la comunicación interna en la organización, los canales, los flujos, las relaciones y su colaboración en el proceso de intercambio de información.
- Observación participante: facilitó la recogida de datos con la presencia del investigador en la dinámica interna de la empresa, lo cual permitió realizar la matriz FODA y corroborar la información que se había recopilado mediante otras herramientas.
- Revisión bibliográfica: permitió el reconocimiento y presentación de los postulados teóricos que conforman el eje de sistematización y que permitieron analizar los resultados obtenidos con la aplicación de las otras herramientas, lo cual hizo más viable el diseño y puesta en práctica del plan de comunicación.

A partir de la determinación de esas debilidades y necesidades fue posible establecer las acciones que se sistematizan en relación de los impactos logrados con su implementación. Ese interés será posible a través de procedimientos metodológicos aplicados a los datos recopilados en la organización, los cuales se concentran en el procesamiento y análisis de los datos, la descripción del panorama



comunicativo que imperaba en la empresa, la presentación de los procedimientos realizados para la socialización de las acciones contenidas en la propuesta de mejora y la evaluación de impactos de esas acciones.

Así es posible que se logren los objetivos de sistematización propuestos y se reconozcan los aprendizajes obtenidos con el desarrollo de una intervención sustentada en la comunicación organizacional asertiva.

## **6. Preguntas claves**

### **6.1. De inicio**

¿Cuál es la situación de la empresa en relación con la comunicación organizacional?

¿Cómo lograr la colaboración del talento humano de la organización?

¿Qué herramientas permiten identificar las debilidades, fortalezas de la comunicación interna y las necesidades de los trabajadores?

### **6.2. De interpretación**

¿Cómo se organiza la comunicación interna y se establecen los canales en la empresa?

¿Cuáles son los impactos del intercambio de información en la dinámica interna y en la prestación de servicios de la organización?

¿Cómo influyen los flujos de información en el desempeño y en la salud mental de los colaboradores?

### **6.3. De cierre**

¿Qué acciones, estrategias y canales mejoran la comunicación interna de la empresa?

¿Cómo fue la participación de los colaboradores durante la intervención?

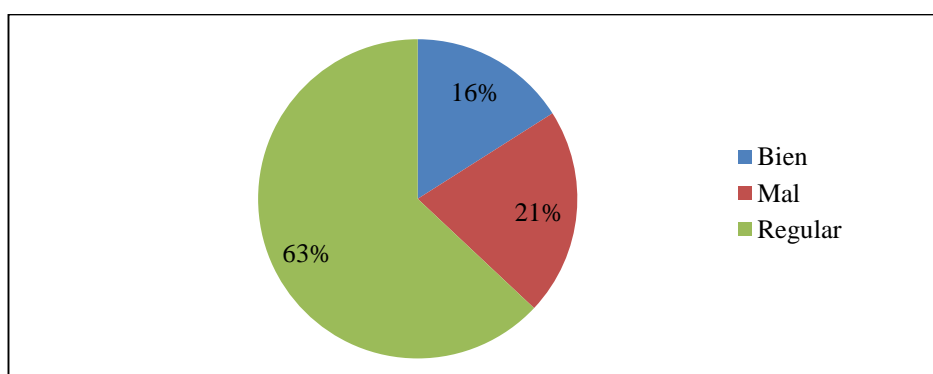
¿Qué beneficios generó el proyecto para la empresa y los colaboradores?

## 7. Organización y procesamiento de la información

A continuación, se muestran los resultados de la tabulación de la encuesta que se aplicó para determinar cómo se encontraba la comunicación organizacional a lo interno de la empresa de lavandería. Los datos se presentan por preguntas realizadas.

### 7.1. Encuesta

#### ¿Cómo se siente en su desempeño laboral?

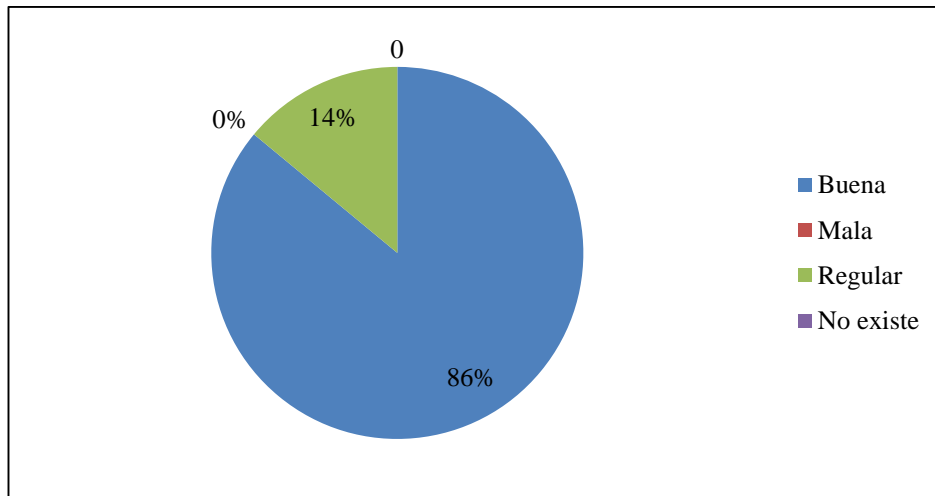


**Figura 3:** Satisfacción en el desempeño laboral. Elaborado por: María Belén Camacho (2017)

#### Análisis e interpretación

A través de la tabulación de la información se obtuvo que la mayoría de los encuestados (63%) se siente regular en el desempeño laboral, para el 21% su satisfacción es mala; mientras que solo un 16% se siente bien. Con esta información se corrobora que por lo general no existe una satisfacción plena del talento humano en la organización, lo cual se debe a que no se consideran sus necesidades, por ejemplo las comunicativas.

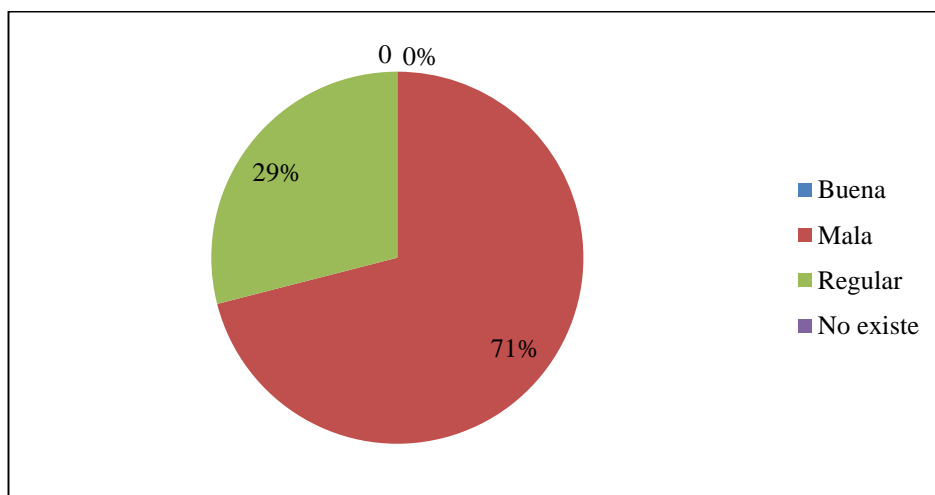
### ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros?



**Figura 4:** Comunicación entre compañeros. Elaborado por: María Belén Camacho (2017)

### Análisis e interpretación

Para el 86% de los trabajadores la comunicación entre sus compañeros era buena, pero un 14% no estaba de acuerdo con esa percepción, pues la consideraron regular. A pesar de que se debía fortalecer, se reconoció que el intercambio de información fluía de forma correcta entre los miembros que ocupaban un mismo nivel jerárquico en el organigrama empresarial.

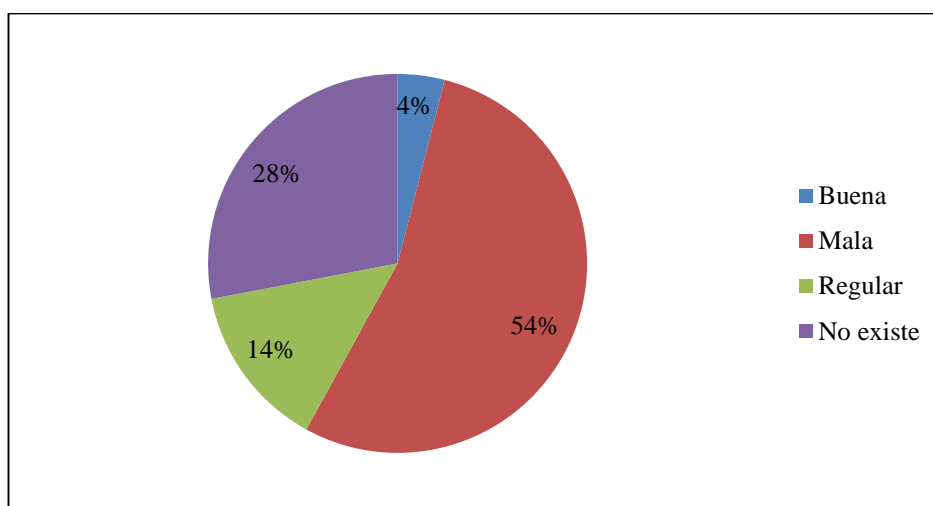


**Figura 5:** Comunicación entre jefes y subordinados. Elaborado por: María Belén Camacho (2017)

### **Análisis e interpretación**

La mayoría de los colaboradores (71%) catalogó de mala la comunicación entre jefes y subordinados, mientras que el 29% la calificó de regular. La tendencia de los datos corroboró que la comunicación ascendente no se encontraba institucionalizada de forma eficiente, mientras que la descendente era muy rígida, lo cual hacía que no se valorara por los trabajadores de forma positiva.

#### **¿Cómo es la comunicación personalizada?**

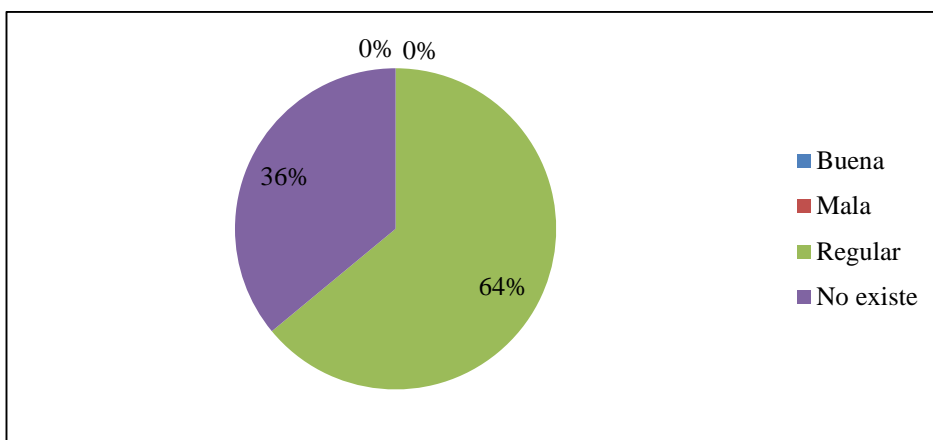


**Figura 6:** Comunicación personalizada. Elaborado por: María Belén Camacho (2017)

### **Análisis e interpretación**

Para más de la mitad de los trabajadores (54%), la comunicación personalizada era mala, el 28% declaró que no existía, el 14% manifestó que era regular y solo un 4% la calificó como buena. La variación de las respuestas y la preponderancia de las manifestaciones negativas en relación a este aspecto evidenciaron que en los flujos de comunicación no daban protagonismo a la comunicación cara a cara, obviando así su importancia para que los colaboradores se sintieran más comprometidos a realizar una tarea.

### ¿Cómo es su participación en la propuesta de nuevas ideas?

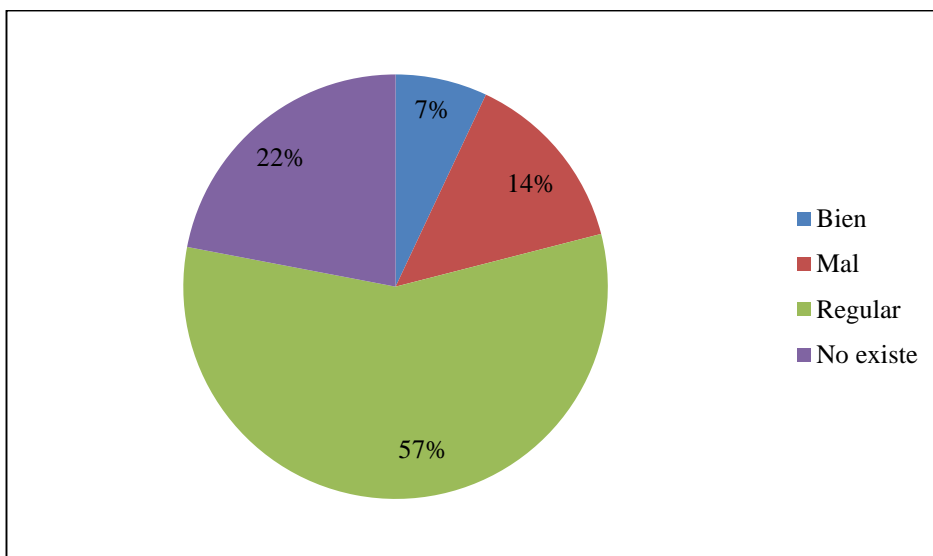


**Figura 7:** Participación en el proceso comunicativo. Elaborado por: María Belén Camacho (2017)

### Análisis e interpretación

Según la tabulación de los resultados, más de la mitad de los encuestados (64%) consideró que su participación era regular, mientras que un 36% manifestó que no intervenía en la propuesta de nuevas ideas. Las respuestas dadas corroboraron que existían problemas con la presencia de espacios para la participación de los trabajadores y propuestas de idea en beneficio de su desempeño y de la organización.

### ¿Cómo funcionan los canales comunicativos de la empresa?



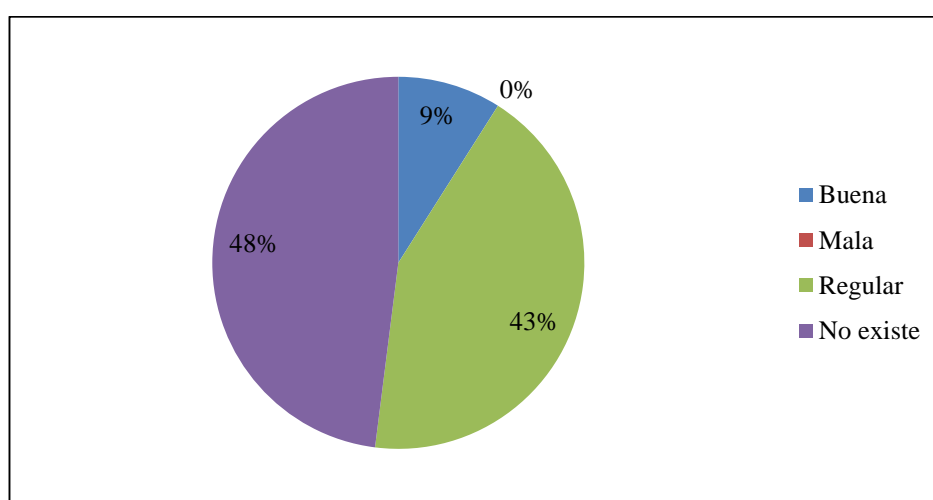
**Figura 8:** Funcionamiento de los canales comunicativos. Elaborado por: María Belén Camacho (2017)

### **Análisis e interpretación**

El 57% de los colaboradores señaló que los canales de comunicación funcionaban de forma regular. Para el 22% no existían canales, para el 14% su presencia era mala y solo un 7% reconoció que su funcionamiento era bueno.

Las respuestas evidenciaron que existían debilidades y limitaciones en relación a este tema, por lo que la mejora y la propuesta de nuevos canales se concibió en el plan de comunicación.

### **¿Cómo es la retroalimentación dentro de la empresa?**



**Figura 9:** Retroalimentación en la empresa. Elaborado por: María Belén Camacho (2017)

### **Análisis e interpretación**

Para la mayoría de los encuestados, el 48% y el 43%, no existía retroalimentación o era regular. Solo un 9% la catalogó de buena; lo cual corroboró que el intercambio de mensajes no era efectivo en la empresa. Se emitían informaciones, pero en muchos casos no se daba espacio o posibilidades a las respuestas.

## **7.2. Matrices**

En conjunto con la encuesta se emplearon otras herramientas como la entrevista, la matriz de monitoreo y la matriz de involucrados. Primeramente se realizó la encuesta y luego la entrevista a los jefes de área. En consecuencia con los resultados se elaboró el plan. Para lograr una correcta implementación de esa propuesta se estableció una matriz de monitoreo y al mismo tiempo una matriz de involucrados.

A través de la matriz de monitoreo se contemplaron los aspectos que facilitaron la evaluación de las acciones realizadas, así como la identificación de los impactos generados y el cumplimiento de los tiempos establecidos para cada actividad (Anexo 2). Esta planificación viabilizó el cumplimiento de las tareas necesarias para dar respuesta a cada uno de los objetivos propuestos durante la intervención, los cuales facilitan la sistematización de las lógicas más adecuadas para realizar proyectos relacionados con la comunicación organizacional interna.

Con la matriz de involucrados se identificaron los grupos con los que se debía trabajar, así como los intereses respecto al proyecto, los problemas percibidos en el funcionamiento de estos grupos y los conflictos potenciales (Anexo 3).

## **8. Análisis de la información**

A través de los resultados de la encuesta, la entrevista y la información recopilada de forma organizada mediante la matriz de involucrados y de monitoreo, se conoció que un grupo de trabajadores no se sentía bien en su desempeño laboral, lo cual estaba originado principalmente por el no reconocimiento de sus necesidades en el proceso comunicativo interno. Esta situación se daba ante una falta de participación que ocasionaba que los trabajadores no se sintieran como protagonistas

de una organización, ya que no se les instaba incitaba a colaborar, a sugerir y a comentar (Garrido, 2008). Más bien las informaciones circulaban de forma descendente, es decir, de las autoridades a los subordinados, lo cual se corroboró con los criterios de los jefes de área.

Ante este panorama se generaba predisposición y poca motivación en los colaboradores, lo cual consolidaba las dificultades comunicativas, principalmente entre jefes y subordinados, debido a que los flujos de mensaje no eran ascendentes, es decir, no existían posibilidades de reconocimiento de las insatisfacciones de sus colaboradores. Realmente predominaba una comunicación que no recurría al cara a cara, pues se empleaban mucho los mensajes de texto, según los entrevistados. La presencia de esta situación contrastaba con la máxima comunicativa de que los intercambios de información deben realizarse por todos los niveles, pues propician que cada uno de los miembros participe el proceso comunicativo (Bartoli, 2012).

Esta situación imponía una percepción negativa respecto al funcionamiento de los canales. Por ejemplo, con la observación participante se conoció que fundamentalmente se empleaban los canales tecnológicos y la comunicación cara a cara solo se materializaba en las difusiones mensuales que se realizaban. Por tanto, no se cumplía lo planteado por Fernández (2012) sobre el valor esencial de la comunicación personalizada para lograr mayor efectividad y comprensión de los mensajes.

Tal situación evidenciaba que más allá de los canales utilizados para transmitir la información, no se reconocía en la organización la importancia de promover una interacción bidireccional, lo cual fue planteado por los entrevistados, pues reconocieron que a pesar de todos los problemas, los mensajes sí fluían. Quiere



ello decir que la retroalimentación entre los distintos niveles era limitada, debido a que no existían los canales para escuchar los criterios de los trabajadores y sus necesidades. Con ello se generaba desmotivación, lo cual afectaba el rendimiento y el comprometimiento de los colaboradores ante sus funciones en la empresa.

Contrario a esta situación, la comunicación entre los compañeros de trabajo era funcional y acertada. Así se eliminaban las barreras, los obstáculos o ruidos que podían anular o alterar los intercambios (Rengifo, 2014). Además, la existencia de esas relaciones en un mismo nivel jerárquico de la estructura organizacional potenciaba el trabajo en equipo y la consecución de metas asignadas a su área.

A pesar de ello, las problemáticas en otros aspectos del proceso comunicativo ocasionaban afectaciones a la calidad del servicio que presta la organización, lo cual incidía negativamente en la generación de una imagen empresarial positiva en el mercado.

Los impactos al logro de los objetivos estratégicos eran consecuencia de la ausencia de una comunicación organizacional asertiva. Es decir, en la transmisión y recepción de los mensajes no se concebían requisitos como: claridad, precisión, intención e impacto (Gaeta y Galvanovskis, 2009).

De manera general puede reconocerse que, en la empresa, la comunicación interna no se concebía como el conjunto de actividades que tienen lugar dentro de la organización y que devienen en interacción y participación de los miembros como protagonistas dentro del proceso comunicativo; así como en integración colectiva para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Muriel, 2006; Fernández C., 2010).

Por tanto, en función de esas problemáticas se reconoció que el plan de comunicación debía enfocarse hacia:

- Mejorar los flujos de comunicación desde y hacia todos los niveles.
- Generar espacios, mecanismos y canales para garantizar la participación del público interno en el proceso comunicativo, así como para la identificación y satisfacción de sus necesidades.
- Implementar nuevos canales de comunicación, ya fuesen escritos, orales o tecnológicos.
- Implementar un sistema de comunicación que garantizara la retroalimentación.

Bajo estos parámetros fue necesario utilizar las herramientas adecuadas para establecer mecanismos que crearan una cultura comunicativa en la organización y que además permitieran un perfeccionamiento de todos sus procesos. Por tanto, en función de las limitaciones reconocidas, el plan de comunicación (Anexo 4) se enfocó hacia la generación de un intercambio asertivo mediante la elaboración y ejecución de medidas acertadas y claras que ayudaron en el fomento de los intercambios y viabilizaron las condiciones para asegurar el éxito organizacional a mediano y largo plazo.

## **Experiencia de la sistematización**

### **1. Justificación**

En función del proyecto realizado sobre la comunicación interna de una empresa fue necesaria su sistematización para determinar los aciertos y desaciertos de las experiencias de intervención y sobre esa base lograr intercambios asertivos de mensajes. Es por ello que desde el inicio se consideró la importancia de la comunicación para mejorar el éxito de la empresa, además concordaba con la nueva estrategia que pretendía implementar la organización en la que la comunicación en todas las direcciones tenía un papel relevante y fundamental para cumplir en su totalidad con la promesa de servicio de la lavandería.

En función de ello, el proyecto se desarrolló ante el reconocimiento de la existencia de problemas de comunicación interna en la organización mediante la elaboración de una Matriz FODA, a partir de la planificación estratégica de la empresa que suministró la Gerencia del Departamento de Talento Humano. Con este análisis se detectó a través del diagnóstico que no existía un clima laboral favorable y el personal se encontraba desmotivado; debido a la ausencia de claridad en las informaciones que se transmitían o la inexistencia de mensajes dirigidos a todos los niveles.

Reconocidas esas debilidades se diagnosticaron las principales problemáticas en relación a la transmisión de mensajes para contextualizar la intervención. Por lo que ese procedimiento resultó muy útil para diseñar el plan de comunicación y lograr que las acciones se ajustaran a las necesidades reales de los trabajadores. Además, se determinó que para que el personal estuviera al tanto de los cambios que ocurrían en la empresa era necesario que se asumiera la frecuencia del método *scaling up* para

desarrollar reuniones de 15 minutos diarios, semanales, mensuales y trimestrales en correspondencia con el rango de las estructuras jerárquicas superiores. Este método permite que las acciones consideren a todas las áreas que deciden en la ocurrencia o no del cambio dentro de la organización (Gazelles, 2014).

En ese proceso, la cuantificación de las percepciones de los trabajadores resultó de gran importancia para reconocer las causales de los problemas comunicativos presentes en la empresa. La determinación de limitaciones en relación con los flujos de información, la retroalimentación, la participación de los colaboradores, la garantía de los canales y la transmisión de mensajes cara a cara estableció un cronograma de trabajo para transformar esas situaciones, debido a que impactaban negativamente en la satisfacción de los trabajadores y en la calidad del servicio de la organización. De ahí que el proyecto fuese de gran relevancia e impacto para lograr que los colaboradores se sintieran satisfechos en relación a la comunicación y contribuyeran con mayor compromiso en el logro de las metas organizacionales.

La determinación de esa transformación valida la pertinencia de la sistematización ya que puede fungir como un complemento de los proyectos que ayudan a identificar la importancia de que a lo interno de la empresa se materialice un intercambio de mensajes desde y hacia todos los niveles, e incluso que en esa práctica se conciben las necesidades psicológicas y culturales de los trabajadores. Cada uno de esos elementos deberá conformar la estrategia de mejora que se proponga e implemente para ayudar al cambio de posturas en el público interno sobre el manejo del intercambio de información.

La sistematización permitirá identificar y demostrar el carácter oportuno y de impacto organizacional de la intervención. Esto será posible si se determina que se

estimuló la generación y la promoción de un ambiente de trabajo factible para el éxito, mediante el fomento de una comunicación asertiva.

Ya que involucró a todas las áreas y trabajadores. Por tanto, los resultados y el plan no solo serán efectivos para la lavandería, sino que se determinará si también pueden ser factibles para otros proyectos interesados en indagar sobre la comunicación organizacional. Para esos estudios, el plan de comunicación y el cuestionario pueden ser de gran utilidad al funcionar como guía para el trabajo de campo y el diseño de las estrategias.

La sistematización ayuda a determinar las posturas y logros de la intervención; mediante la cual se generó en los colaboradores motivación por el cambio, lo cual resulta factible para erradicar errores y dar solución a problemáticas existentes. Aunque la propuesta ayudó en la generación de condiciones para el alcance de las metas empresariales, resulta importante determinar si se generaron impactos en el ambiente laboral, al obtener transformaciones en relación al bienestar y las relaciones internas, a partir de la garantía de condiciones para la presencia de una mejor salud mental de cada miembro.

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

Los beneficiarios del proyecto fueron los públicos internos y externos de la lavandería. Específicamente se pueden identificar dos tipos de beneficiarios, los cuales son:

- **Beneficiarios directos:** resultan aquellos colaboradores que fueron partícipes del proyecto y a los que la propuesta del plan de comunicación impactó positivamente, al materializar transformaciones en los procesos internos por

los cuales intercambiaban mensajes. Por tanto, son los trabajadores de planta central y del área administrativa, los cuales pueden caracterizarse a partir de las siguientes particularidades: los beneficiarios directos no son migrantes, su permanencia en el cargo sobrepasa los tres años. Predomina el rango de edad de entre 25-60 años; los administrativos son profesionales en su mayoría y los de planta central no tiene títulos de tercer nivel.

- Beneficiarios indirectos: son aquellas personas que intervienen o forman parte de la empresa, pero no participaron directamente en el proyecto. Son los clientes de la empresa, así como el personal que trabaja en otras dependencias de las lavanderías.

## **2. Interpretación**

La sistematización del proyecto hizo posible el análisis de las fases realizadas durante su ejecución, para lo cual se empleó el enfoque teórico de la comunicación asertiva, planteado por Gaeta y Galvanovskis (2009), el cual está acorde con el tema que abordó la experiencia: la comunicación organizacional. En correspondencia con los fundamentos que sustentan esta categoría, se desarrolló una intervención donde se evaluaron los procesos, etapas o herramientas del proyecto, permitiendo identificar los sentidos generados con su ejecución.

El proyecto se realizó en la empresa de lavandería de Quito, debido a la situación interna que presentaban sus flujos de comunicación. En el ámbito de la comunicación organizacional, las deficiencias eran relevantes e incidían negativamente en el logro de las metas institucionales porque los trabajadores no se sentían comprometidos, ni motivados con los procesos internos.

Ante esta situación, la promesa de servicio de la empresa se afectaba. No existía una promoción y una motivación por el trabajo en equipo y las relaciones adecuadas entre los miembros. El intercambio de mensajes ascendente era muy limitado. Fundamentalmente la comunicación era descendente, quebrando con ello la participación de los trabajadores, el reconocimiento de sus necesidades o la recepción de sus ideas a favor de una mejora de los procesos de la empresa.

Todo ello se identificó a mediante el cumplimiento del procedimiento metodológico seleccionado, así como el suministro de las herramientas de investigación. Con la aplicación de la encuesta y la observación directa fue factible la recolección de información necesaria para ajustar la intervención a los requerimientos e intereses reales de la empresa, así como a sus particularidades socioculturales.

La aplicación del procedimiento metodológico ayudó a identificar que la organización de la comunicación no era asertiva, pues el mensaje que se transmitía no cumplía con requisitos como claridad, precisión, intención e impacto y además no reconocía todas las necesidades de los colaboradores (Gaeta y Galvanovskis, 2009). En ello incidía la ausencia de una gestión idónea que propiciara los flujos de comunicación, la participación de los colaboradores y el intercambio asertivo de información.

Estas condiciones en relación a la comunicación impactaban negativamente en las relaciones interpersonales al interior de la empresa, principalmente entre diferentes niveles jerárquicos. Además, propiciaba que los trabajadores no se sintieran comprometidos, ni satisfechos con su labor, lo cual denigraba el bienestar personal y laboral.

Esta situación respaldó el diseño de un plan de comunicación acorde con la historia y la cultura de la institución, por lo que constituye un beneficiario directo del proyecto. Con la propuesta se logró dar un cambio en la comunicación asertiva, de acuerdo a lo estipulado por Gaeta y Galvanovskis (2009). Fue por ello que se implementó un buzón de sugerencia, se realizaron difusiones sobre la importancia de una comunicación organizacional asertiva, se puso en circulación la Revista Institucional y el Boletín Organizacional, y se crearon grupos en los teléfonos móviles de cada departamento para tener contacto y soluciones rápidas (grupos en WhatsApp), ya que estaba en correspondencia con las necesidades detectadas durante el diagnóstico. De acuerdo con Montané (2008) estas acciones, que se traducen en nuevos canales, propician que a lo interno de la organización se generen condiciones para el fomento de una comunicación asertiva.

Es por ello que la ejecución de cada una de estas acciones transformó la dinámica comunicativa interna, a partir del establecimiento y diversificación de los canales y la consolidación de una gestión efectiva. De conjunto, se establecieron medidas para propiciar la intervención de los colaboradores y su reconocimiento como seres humanos.

Con el plan de comunicación se logró:

- Mejorar los flujos de comunicación desde y hacia todos los niveles.
- Generar espacios, mecanismos y canales para garantizar la participación del público interno en el proceso comunicativo, así como para la identificación y satisfacción de sus necesidades.
- Implementar nuevos canales de comunicación, ya fuesen escritos, orales o tecnológicos.



- Implementar nuevos canales de comunicación que garanticen la retroalimentación. (Anexo 4)

Este producto de la intervención no se enfocó en la propuesta de acciones para lograr un mayor control de los intercambios de información en la empresa de lavandería. La propuesta comunicativa implementada buscó hacer la comunicación más participativa y acorde con las necesidades de los trabajadores. Se centró en revitalizar los flujos de información a lo interno de la organización en consecuencia con la visión de Gaeta y Galvanovskis (2009) sobre la importancia de establecer una comunicación asertiva para implementar las acciones empresariales y lograr las metas propuestas a partir de un enfoque acertado.

La transformación de los obstáculos existentes impactó positivamente en el bienestar de los trabajadores. Si con anterioridad a la ejecución de las acciones de mejora, los colaboradores se encontraban desmotivados y no se sentían reconocidos como seres humanos, con la intervención esta situación se transformó, logrando un cambio en el desempeño a partir de la mejora de la salud mental del talento humano de la empresa.

De manera general, el proyecto propició el desarrollo de habilidades y capacidades comunicativas a nivel individual y por área. Cada miembro de la organización comprendió e implementó los aspectos necesarios para la generación de una comunicación organizacional efectiva. En las áreas y por departamento se implementaron los canales y mecanismos para superar las deficiencias que se habían detectado y que estaban presentes en la empresa.

Las acciones que se ejecutaron partieron de la idea de que en una empresa el mensaje que se transmite debe considerar ciertos requisitos como: claridad,

precisión, intención e impacto y además ha de estar humanizado, lo cual significa que se reconozcan a los colaboradores como seres humanos (Gaeta y Galvanovskis, 2009).

Para lograr esa visión fue necesario desterrar algunas concepciones y posturas de los beneficiarios, pues la generación de los beneficios fue posible gracias a la colaboración de los trabajadores. El proyecto no hubiese sido viable si los miembros de la organización no se hubiesen mostrado participativos durante todas las fases o etapas de desarrollo. Realmente esta postura no existió siempre. Al principio, el personal se mostró un poco resistente a colaborar, pero luego esta posición se fue transformando.

La colaboración del talento humano fue posible gracias a la implementación de estrategias de motivación, como charlas y difusiones, las cuales ayudaron a socializar los aspectos más importantes del proyecto y su justificación. En esos encuentros siempre se trataron temas sobre los impactos positivos de una efectiva comunicación organizacional, tanto para los trabajadores, como para la empresa.

Con esas acciones, poco a poco, fueron desapareciendo las tensiones. Incluso, el personal comenzó a reconocer aspectos negativos que afectaban un intercambio coherente y oportuno de mensajes. Ese progreso, ligado a la concientización, ayudó en la recolección de datos, ya que el personal se encontraba más seguro y preparado en relación a los elementos o aspectos que involucra la comunicación organizacional.

Además, se debe señalar que entre la colaboración del área administrativa y de la planta central existieron diferencias. El personal administrativo siempre se mostró menos activo en relación a la ejecución del proyecto, lo cual, aunque no afectó su

realización y cambió durante la implementación del plan de comunicación; generó algunas tensiones para el desarrollo de las fases.

Sin embargo, mediante la generación de relaciones y acciones para todos los niveles que conformaban la muestra se alcanzaron logros sobre la importancia de cumplir con cada una de las propuestas sugeridas e implementadas. Cuando las acciones se implementaron y los colaboradores percibieron los impactos positivos generados; se mostraron más activos ante el cumplimiento de los procesos y etapas de la intervención para lograr cambios internos en los flujos de información.

Todo ello motivó el trabajo en equipo, el mejoramiento de las relaciones, la motivación y el compromiso con los objetivos de trabajo, lo cual evidenció que en una organización es de vital importancia la existencia de canales efectivos y la participación de sus miembros. Cuando existen estas condiciones, la comunicación propicia el éxito y el bienestar.

Con el proyecto se corroboró que el desarrollo de intervenciones sustentadas en el enfoque de la comunicación asertiva resulta muy viable y positivo, pues genera beneficios para cada uno de los participantes. Desde este enfoque es propicio consolidar conocimientos sobre los factores que inciden, e incluso orientan, en el logro de una comunicación disfuncional.

Es por ello que se reconoce que el eje asumido por este proyecto puede servir de ejemplo para otros investigadores interesados en el tema de la comunicación organizacional. Además, es factible la generalización de las experiencias y la motivación de los trabajadores para que cooperen con el proyecto o la intervención que se desea desarrollar.

La comunicación asertiva también debe ser una cualidad de los ejecutores de los proyectos. Bajo esta postura se entenderá que ante tensiones o rechazos, la explicación y el intercambio devienen estrategia fundamental para motivar y hacer comprender la importancia de generar cambios a todos los niveles de una empresa, con solo enfocar y promover una comunicación organizacional eficiente y efectiva.

Como ya se explicó, aunque en un primer momento sus conductas se establecieron como barreras para el desarrollo del proyecto, luego esas tensiones fueron disminuyendo y cada trabajador y área se mostró colaborativo.

El factor tiempo también intentó debilitar la experiencia. Pero la planeación de acciones en correspondencia con la disponibilidad de las áreas de la empresa hizo factible el avance y potenció la intervención. La experiencia fue el resultado de una dinámica planificada y guiada por objetivos muy puntuales que se fueron cumpliendo en función del cronograma de trabajo establecido.

#### **4. Logros de aprendizaje**

El desarrollo del proyecto hizo posible la adquisición o la consolidación de nuevos aprendizajes relacionados con aspectos psicológicos, laborales e investigativos. Desde el punto de vista personal, puede reconocerse que la intervención ayudó a crecer como ser humano que debe estar preparado para ejecutar oportunamente determinadas decisiones, debido a la interferencia de elementos que intentan poner en juego los objetivos propuestos.

Desde el punto de vista académico, la intervención hizo posible la aplicación de los conocimientos o contenidos aprendidos durante la carrera. Fue factible combinar las materias de psicología, para no solo lograr el cumplimiento de los

intereses planteados desde el inicio de la experiencia, sino también la motivación y colaboración de los trabajadores. Durante el diagnóstico y la elaboración y diseño del plan de comunicación se adquirieron competencias y habilidades sobre la comunicación, las relaciones laborales, la negociación y el desarrollo de intervenciones enfocadas a la transformación de escenarios marcados por diversas problemáticas.

Se evidenció también que, en relación a la comunicación, las organizaciones deben cumplir con lo planteado desde la literatura, pues de lo contrario se está ante un escenario laboral desfavorable para la salud mental y el bienestar de los trabajadores y para la productividad de la organización. Además, se corroboró la importancia de implementar buzones de sugerencia, de realizar difusiones sobre la importancia de una comunicación organizacional asertiva, de contar con medios de comunicación tradicionales y no tradicionales.

El proyecto también propició comprender que los entornos laborales son diversos, pero esas diversidades se convierten en problemáticas cuando no se reconocen y respetan. En una empresa, la comunicación no puede obviar a ninguno de sus miembros, por lo que constantemente se deben reforzar los flujos de información desde y hacia todos los niveles.

Es por ello que se reconoce que la experiencia aportó para el futuro profesional. Sin dudas, se considera como un logro el haber sido partícipe de una organización durante un periodo de intervención que identificó las necesidades y propuso mejoras. Precisamente ahí se encuentra otros de los puntos aprendidos, pues se obtuvo la experiencia de que las propuestas de cambio deben estar contextualizadas en las exigencias o problemáticas y debilidades reales de las

empresas y sus miembros. Se han de reconocer también las fortalezas, las cuales sirven de apoyo para ser más viable la transformación.

Como un producto tangible se identificó el diseño del plan de comunicación y los nuevos canales implementados, es decir, el buzón de sugerencia, la Revista Institucional, los Boletines Organizacionales y los grupos en WhatsApp. El documento del plan y los canales quedaron como referencia para la organización, debido a que con anterioridad no contaba con formatos o soportes de ese tipo. Como productos intangibles puede reconocerse el ambiente laboral generado con la implementación de las acciones de mejora. El bienestar y la salud mental de los trabajadores se incrementaron, al generar condiciones e implementar mecanismos que propiciaban que los trabajadores se sintieran reconocidos y satisfechos.

Los objetivos propuestos se cumplieron en correspondencia con sus finalidades para la etapa de diagnóstico, diseño de la propuesta, ejecución y evaluación. La intervención resultó de un proceso ascendente que culminó con un cambio respecto a la comunicación organizacional de la empresa a partir de la mejora de todos los procesos que intervienen en el intercambio de mensajes, la generación de espacios, mecanismos y canales para garantizar la participación del público interno en el proceso comunicativo y la implementación de un sistema de comunicación que hiciera posible la retroalimentación.

Estas acciones pueden concebirse como innovadoras para la empresa de lavandería. Realmente resultaba una necesidad institucional el logro de la promesa de servicio, lo cual se hizo más viable con las transformaciones generadas con la comunicación organizacional. Además, con anterioridad no se había diagnosticado la situación existente respecto al intercambio interno de mensajes.

Si bien esos aspectos expresan experiencias positivas, también existieron riesgos que intentaron frenar el avance del proyecto. Por ejemplo, las tensiones vividas en relación con las resistencias de los trabajadores pusieron a prueba el cumplimiento de los objetivos planteados. No obstante, esas barreras fueron franqueadas y dejaron la experiencia de que las imposiciones no son factibles para desarrollar intervenciones. Se han de ejecutar iniciativas de difusión para motivar y concientizar a los colaboradores sobre la relevancia de una transmisión de mensajes efectiva.

Ante la presión por el tiempo, es necesario desarrollar un trabajo de planificación efectivo, para lograr el cumplimiento de las metas propuestas, así como la credibilidad entre los participantes. Estos elementos se hacen indispensables para otros proyectos con intereses similares al actual. Se ha de implementar una comunicación asertiva que garantice el desarrollo de habilidades para trabajar en equipo y bajo presión.

Los elementos expuestos como logros hicieron posible generar impactos a todos los niveles. Con la intervención se benefició la empresa, mejoraron las condiciones para lograr el bienestar de los trabajadores, se implementaron nuevos canales y se mejoró la comunicación en la organización con su impacto positivo en la imagen externa que se proyectaba. No obstante, desde el punto de vista personal se adquirieron competencias que fueron la concreción de la trayectoria académica y serán la mejor compañía en el desempeño futuro como profesional.

## Conclusiones

- Con la sistematización se corroboró la factibilidad del enfoque teórico de la comunicación asertiva propuesto por Gaeta y Galvanovskis (2009) para promover transformaciones a lo interno de las organizaciones con problemas en el intercambio de mensaje por ausencia de canales, falta de retroalimentación y no participación activa de los trabajadores.
- El procedimiento metodológico seleccionado permitió recopilar y evidenciar la información a fin de reconocer las causas y las consecuencias generales de los problemas detectados y presentar la información de forma explicativa para mostrar una idea global del escenario comunicativo.
- Las problemáticas internas de los procesos comunicativos justificaron el diseño y ejecución de un plan de comunicación que se enfocó hacia la generación de un intercambio asertivo a través de la elaboración y ejecución de medidas acertadas y claras. Durante la intervención se implementaron canales y mecanismos para la retroalimentación; se generaron espacios de participación y se gestionaron de forma efectiva los intercambios de información a lo interno.
- El cambio en la comunicación organizacional fue posible gracias a la implementación de un buzón de sugerencia, la socialización de mensajes sobre la importancia de una comunicación organizacional asertiva, al inicio de la circulación de la Revista Institucional y del Boletín Organizacional, así como a la creación de grupos en los teléfonos móviles de cada departamento para tener contacto y soluciones rápidas (grupos en WhatsApp).
- Con la realización del proyecto se generaron logros de aprendizaje a partir de lecciones aprendidas sobre la práctica de la comunicación organizacional, la



motivación de los trabajadores, las organizaciones del trabajo, la eliminación de resistencias, la mejora de los flujos comunicativos y la materialización de lo aprendido durante la trayectoria académica. El proyecto impactó positivamente a nivel personal, pero también institucional, al generar bienestar laboral a partir de la implementación y propuesta de estrategias de comunicación asertiva.

## **Recomendaciones**

Generalizar el plan de comunicación hacia otras dependencias o áreas de la lavandería, en correspondencia con las necesidades de su personal.

Continuar la ejecución de las acciones propuestas, para lograr que las transformaciones relacionadas con la comunicación organizacional no sean a corto plazo, sino también a mediano y largo plazo, con lo cual se estaría consolidando la imagen externa de la empresa.

Desarrollar otros proyectos de intervención en la empresa sobre categorías de análisis como el liderazgo y el clima laboral que pudieran estar afectando la comunicación interna.

El Departamento de Talento Humano debe analizar a mediano plazo la implementación de las estrategias contenidas en el plan de comunicación, con el fin de reconocer falencias que deben ser transformadas para garantizar un efectivo intercambio de información.

## Bibliografía

- 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.
- Bartoli, A. (2012). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.
- Berló, D. (2000). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: La Atenea.
- Bermúdez, C. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones*. Barcelona: ICADE BUSINESS SCHOOL .
- Bonilla, C. (2012). Comunicación Proactiva para proteger la reputación corporativa. *Razón y Palabra*, 10-26.
- Capriotti, P. (2010). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: NNNNMCGraw Hill.
- Fernández, C. (2010). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: MACGRAW- HILL.
- Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Formanchuk, A. (2012). *Los problemas de la comunicación interna en empresas?* Obtenido de [http://www.arearh.com/articulo/Cuales\\_son\\_los\\_verdaderos\\_problemas\\_de\\_comunicacion\\_interna\\_que\\_sufren\\_nuestras\\_empresas.html?pag=1](http://www.arearh.com/articulo/Cuales_son_los_verdaderos_problemas_de_comunicacion_interna_que_sufren_nuestras_empresas.html?pag=1)>
- Gaeta, L., y Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(2), 403-425.

- Garrido, J. F. (2008). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Barcelona: Deusto.
- Gazelles, V. H. (2014). *Scaling Up: cómo es que algunas compañías lo logran y por qué las demás no*. Ashburn, Virginia: ISBN.
- Gil, M. (2016). *Iria Domínguez moda: desarrollo de un plan de comunicación*. Valladolid: Universidad de valladolid.
- González, M. G. (2014). *“Imagen corporativa en instituciones públicas de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación*. México DF: McGram Hill Educación Quinta Edición.
- Jiménez, L. (2012). Comunicación asertiva. *Gerencia*, 3(5), 2-8.
- Molina, A. d. (16 de 10 de 2015). *Conexionesan*. Recuperado el 2017, de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/canales-comunicacion-existen-dentro-empresas/>
- Montané, N. (2008). La asertividad en el trabajo: una competencia esencial para un desempeño laboral exitoso. *Revista del Banco Central de Cuba*,(4). Obtenido de Revista del Banco Central de Cuba, : <http://www.bc.gov.cu/antiores/RevistaBCC/2008/Documentos/La%20asertividad%20e> 8/No4-
- Muriel, M. (2006). *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas*. Quito: CIESPAL.
- 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.
- Rueda, M. A. (2014). *Aporte a la comunicación interna en empresas del sector químico por medio de un plan de comunicación interna. Caso: Manuchar S.S.* Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Sánchez, K., y Ospinosa, Y. (2016). *La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Velásquez, V. (2013). *¿Cómo la mala comunicación afecta el buen desarrollo y el éxito de una empresa?*. Medellín: Colegio Marymount.
- West, R. (2005). *Teoría de la comunicación: análisis y aplicación*. Barcelona: MACGRAW-HILL S.A.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Modelo de encuesta**

El siguiente cuestionario busca identificar el estado de la comunicación interna en su empresa. Por ello es muy importante su colaboración de forma anónima.

**Marque con una X la respuesta que considere**

#### **TU OPINIÓN CUENTA**

**1. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?**

- BIEN
- MAL
- REGULAR

**2. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros?**

- BUENA
- MALA
- REGULAR
- NO EXISTE

**3. ¿Cómo es la comunicación con sus jefes?**

- BUENA
- MALA
- REGULAR
- NO EXISTE

**4. ¿Cómo es la comunicación personalizada?**

- BUENA
- MALA
- REGULAR
- NO EXISTE

**5. ¿Cómo es su participación en la propuesta de nuevas ideas?**

- BUENA
- MALA
- REGULAR
- NO EXISTE

**6. ¿Cómo funcionan los canales comunicativos de la empresa?**

- BIEN
- MAL
- REGULAR
- NO EXISTEN

**7. ¿Cómo es la retroalimentación dentro de la empresa?**

- BUENA
- MALA
- REGULAR
- NO EXISTE

## Anexo 2: Matriz de monitoreo

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Metas intermedias	Medios de verificación	Línea base	Método de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación	Responsable de recopilación y análisis de la información	Fecha de presentación del informe
Diseñar el proceso de comunicación interna, mediante diversos métodos para generar un impacto en los trabajadores e identificar cuellos de botella de cada departamento.	Eficacia en la creación del proceso de comunicación	Análisis del entorno Desarrollo de ideas Plantear objetivos reales Definir público objetivo y mensajes Definir estrategia y acciones Calendario Presupuesto Sistema de control	Observación Entrevistas Métodos creados Definición de la comunicación interna Disminución de cuellos de botella	Búsqueda de métodos y diseño del Plan de Comunicación	Entrevistas Observación Búsqueda de información Encuestas	Se recopila información diaria y/o semanal	Gerente de Talento Humano  Pasante de Talento Humano	Marzo/Julio
Crear herramientas y canales de comunicación mediante técnicas innovadoras para difundir los valores corporativos y la promesa de servicio de la	Eficiencia en la efectividad de los canales y herramientas de difusión y comunicación	Diseñar los canales para la difusión de la comunicación dentro de la compañía	Herramientas creadas	Crear nuevos canales de comunicación a partir de los ya existentes.	Entrevistas Observación Búsqueda de información Encuestas	Se crea una herramienta según sea necesario y exista la disponibilidad	Gerente de Talento Humano  Pasante de Talento Humano  Tics	Marzo/Julio



compañía.								
Implementar el Plan de Comunicación	Realización de las actividades.	Creación de estrategias para implementar el Plan de Comunicación.	Diseño de estrategias	Se parte de la elaboración del plan de comunicación y la búsqueda de estrategias para implementar el Plan de Comunicación	Entrevistas Observación Búsqueda de información Encuestas	Una vez aprobado el plan se procede a la implementación	Gerente de Talento Humano Miembros departamento de Talento Humano	Marzo / Julio

### Anexo 3: Matriz de involucrados

GRUPOS INVOLUCRADOS	INTERESES RESPECTO AL PROYECTO	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	CONFLICTOS POTENCIALES
<p><b>Trabajadores (directos)</b></p>	<p>En base a que se ejecutará un Plan de Comunicación donde se involucra al personal activo de la compañía, se requiere una participación activa y buena predisposición por parte del personal.</p>	<p>Bajas ventas del servicio. Errores en el proceso. Falta de comunicación.</p>	<p>Reglamento interno Código de trabajo Correo institucional Capacitaciones y escuela de entrenamiento. Promesa de marca y servicio Valores corporativos.</p>	<p>Personal no interiorice los nuevos procedimientos y formas de trabajo. Inasistencia a las capacitaciones y a la malla de los temas que se plantean. Personal insatisfecho y desmotivado. Mala predisposición, tendencia a quedarse estancado.</p>
<p><b>Clientes (Indirectos)</b></p>	<p>Los clientes externos se benefician del funcionamiento de la lavandería. Además, son ellos quienes van a preferir el servicio a tiempo e impecable, sin ningún error, ya que saben que la empresa cuenta con personal que sabe lo que hace, es decir que realiza su trabajo de forma adecuada, así ellos podrán ser la mejor carta de presentación de la compañía convirtiéndose en clientes fieles y creando una confianza bidireccional. Adjunto se evidenciarán los índices de ventas y aumento de la productividad, clientes satisfechos, apertura de nuevas cuentas corporativas, mejora en la cultura laboral, mejora de los procesos, mejora en la comunicación, disminución de errores.</p>	<p>Insatisfacción en el servicio al cliente. Falta de cordial atención al cliente. Desempleo y problemas políticos y económicos en el país.</p>	<p>Promesa de servicio. Normativa legal Protocolos de servicio</p>	<p>No se evidencien cambios en los procesos. No se interioricen los temas impartidos en capacitaciones y escuela del conocimiento. Mala actitud persistente por parte de los trabajadores.</p>

## **Anexo 4: Plan de Comunicación**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN**

#### **INTRODUCCIÓN**

El triunfo de un proyecto y el impacto que este pueda generar depende de las diferentes formas de interacción que se lleven a cabo con los implicados, ya sea tanto de los ejecutores, como de los beneficiarios; es así que las actividades de comunicación y difusión que se realicen deben ser optimas y bien diseñadas y ejecutadas.

Para que las actividades consigan la interacción y comunicación necesaria con el medio organizacional, se debe establecer un plan que permita identificar los medios, las herramientas, el lenguaje, el público objetivo y el contenido que debe comunicarse y difundirse para alcanzar el éxito esperado.

#### **MISIÓN**

Somos un gran equipo humano, expertos en limpieza y cuidado de sus prendas, nuestra prioridad es el cliente.

#### **VISIÓN**

Nos proyectamos como una empresa sólida, líder e innovadora orientada al cliente, consolidándonos internacionalmente y generando importantes niveles de rentabilidad.

#### **VALORES**

- El cliente es nuestra prioridad
- Somos una familia
- Eres como te ves

#### **PROMESA DE SERVICIO**

Limpio, listo o gratis tu siguiente lavada.

## **JUSTIFICACIÓN**

Gracias al procedimiento metodológico, como parte de la realización del proyecto, se detectaron falencias en los intercambios de información internos, afectando el desempeño de los miembros de la empresa, así como los servicios que se ponen a disposición de los clientes.

Es por esta razón que con la puesta en práctica del Plan de Comunicación propuesto se lograrán cambios que generan valor agregado para la organización. Para ello se han de implementar acciones como la creación de nuevos canales y la capacitación sobre la relevancia de una comunicación asertiva.

### **1. OBJETIVOS:**

El plan de comunicación para la compañía busca encontrar los canales adecuados para la difusión de información pertinente.

Lo que se pretende lograr con el plan de comunicación es:

- Mejorar procesos internos establecidos en la compañía.
- Mejora las relaciones a nivel corporativo.
- Mejora el clima labora dentro de la compañía.
- Da pautas necesarias, para la creación de planes de mejora que beneficien a la compañía.

### **2. RESPONSABLES:**

Departamento de Recursos Humanos

### **3. DESTINATARIOS:**

Personal Administrativo y de Planta Central.

#### 4. VENTAJAS:

- Mejorar la comunicación entre los trabajadores de la empresa y promover su participación e integración.
- Promover la participación activa.
- Mejora de relaciones entre los niveles jerárquicos.
- Mayor empoderamiento con la organización.
- Mejora de Clima Laboral.
- Mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos.
- Genera menos tensión entre niveles jerárquicos y ayuda a generar una mayor confianza y trabajo en equipo.

#### 5. ANÁLISIS FODA

<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas de la Organización</b>	<b>Debilidades de la Organización</b>
Ubicación y Cobertura	Lentos para reaccionar
Experiencia	Falta de Comunicación
Garantía	Informalidad, Ausencia de KPI'S
Asesoría y Capacitación (Equipo Humano)	Elevado Head Count para el proceso
Innovación	Software
Diversificación de Líneas de productos y Servicios	Confusión de Head Count entre compañías
	Deficiente esquema de seguimiento y control

<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas de la Organización</b>	<b>Debilidades de la Organización</b>
Ubicación y Cobertura	Lentos para reaccionar
Experiencia	Falta de Comunicación
Garantía	Informalidad, Ausencia de KPI'S
Asesoría y Capacitación (Equipo Humano)	Elevado Head Count para el proceso
Innovación	Software
Diversificación de Líneas de productos y Servicios	Confusión de Head Count entre compañías
	Deficiente esquema de seguimiento y control

## **CANALES NECESARIOS**

La importancia de la creación de canales para mejorar el flujo de la comunicación dentro de la organización, ha sido considerado un pilar fundamental, por lo que se implementaron las siguientes estrategias:

- Buzón de sugerencias.
- Boletín Organizacional
- Revista Institucional
- Creación de grupos de cada departamento en sus teléfonos móviles para tener contacto y soluciones rápidas.
- Desarrollar una cultura sostenida basada en valores por medio de talleres y charlas.
- Implementar la estrategia de scaling up, basada en reuniones diarias, semanales, trimestrales para eliminar cuellos de botellas y enfocar al personal promoviendo además el trabajo en equipo.

- Estrategia de puertas abiertas en cada jefatura o gerencia.

**a) Tecnologías de la información:**

- Web
- Intranet

**b) Recursos Orales:**

- Reuniones
- Entrevistas
- Teléfonos

**Tipo de Información que se requiere difundir**

- Planificación estratégica.
- Promesa de marca
- Valores corporativos
- Manejo de comunicación efectiva
- Buen servicio al cliente
- Cambios estructurales
- Procedimientos dentro de la compañía.

**Frecuencia:**

Para que el personal esté al tanto de los cambios que se dan en la empresa es necesario que la frecuencia sea como se plantea en el método scaling up que se implementó en la

organización, es decir con reuniones de 15 minutos diarias, semanales y trimestrales con la alta gerencia.

**Desarrollo:**

Como departamento de Recursos Humanos se realiza un control y seguimiento de los procesos que se llevan a cabo tanto en el área como en los diferentes sectores administrativos dentro de la compañía, y la gerente mantiene constante comunicación con las otras gerencias y jefaturas, tanto a nivel administrativo como en planta controlando indicadores y direccionando y orientando la comunicación para la corrección de errores.

Supervisando a la vez que se lleven a cabo los canales antes mencionados y la respectiva difusión de la información.