



POSGRADOS

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, CAMBIO E INNOVACIÓN

RPC-SO-05-NO.156-2021

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROYECTO DE TITULACIÓN CON
COMPONENTES DE INVESTIGACIÓN
APLICADA Y/O DE DESARROLLO

TEMA:

DESARROLLO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL BASADA EN LA
GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA
EMPRESA CIRKWITOS S.A. MAXITEC
TO DISCOVER EN EL AÑO 2022.

AUTOR(ES)

JESSICA ALEXANDRA SALAZAR REINOSO

DIRECTOR:

CINDDY CRISTINA TAMAYO
BARRENO

QUITO – ECUADOR
2024

Autor(es):



Jessica Alexandra Salazar Reinoso
Psicóloga Laboral y Organizacional
Candidata a Magíster en Psicología con Mención en Gestión del Talento Humano, Cambio en Innovación por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.
jsalazarr2@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Cinddy Cristina Tamayo Barreno
Psicóloga Clínica
Magister en Gerencia Empresarial MBA Mención Gerencia de Recursos Humanos y Organización.
ctamayo@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2024 © Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO– ECUADOR – SUDAMÉRICA

SALAZAR REINOSO JESSICA ALEXANDRA

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA EMPRESA CIRKWITOS S.A. MAXITEC TO DISCOVER EN EL AÑO 2022.

DEDICATORIA

Esta tesis se encuentra dedicada a:

A Dios por sostenerme en los días más difíciles, por ser mi guía, mi fortaleza y su fidelidad que ha permanecido conmigo desde siempre.

A mi familia; mis padres y hermanos, quienes que, con su paciencia, y amor me han apoyado en cada una de las decisiones tomadas durante mi vida, en especial a mi mami Blanquita quien no ha dejado de bendecirme y formarme en valores y principios.

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que pudieron brindarme su apoyo, por sus buenos deseos y por estar presentes en mi vida. A mis amigos y a mi confidente por alentarme a cumplir mis sueños.

Además, en forma especial a mi familia; mis padres, Álvaro y Blanquita, y a mis hermanos, Stefy y Luis, gracias por el tiempo, por su amor y el apoyo incondicional.

Finalmente, esta tesis no habría sido posible sin la ayuda de mi tutora Cinddy Tamayo, quien por su apoyo y consejos ha permitido llevar a cabo este trabajo de titulación.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	8
1. Introducción	9
2. Determinación del Problema.....	11
2.1 Objetivos.....	18
2.1.1 Objetivo General.....	18
2.1.2 Objetivos específicos.....	18
3. Marco teórico referencial.....	19
3.1 Antecedentes.....	19
3.2 Fundamentos teóricos.....	22
3.2.1 Comunicación Organizacional	22
3.3.2 Gestión del Cambio	27
3.3. Aportes de plan estratégico de comunicación organizacional.....	33
3.4 Términos básicos	34
4. Materiales y metodología.....	38
4.1 Metodología	38
4.1.1 Tipo de investigación	38
4.1.2 Diseño de investigación	39
4.1.3 Población y muestra	40
4.2 Instrumentos	41
4.3 Procedimiento	43
5. Resultados y discusión.....	44
5.1 Análisis de los resultados.....	44
5.2 Análisis de los resultados de entrevistas.....	51
5.3 Plan estratégico de comunicación organizacional	53
5.4 Discusión.....	60
6. Conclusiones.....	64
Referencias	66
Anexos	69

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
BASADA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO
PARA LA EMPRESA CIRKWITOS S.A.
MAXITEC TO DISCOVER EN EL AÑO 2022.

AUTOR(ES):

JESSICA ALEXANDRA SALAZAR REINOSO

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se enfoca en el correcto manejo de la comunicación organizacional desde la gestión del cambio, instaurando herramientas tecnológicas como estrategias y canales formales de comunicación interna y externa. El interés de este proyecto gira en torno a los problemas que se reflejan en la empresa MaxiTec to discover, entre ellos los problemas que más destacan son: objetivos poco claros, falta de retroalimentación, alta rotación de personal, deficiencias en la comunicación de sus procesos como también falta de motivación. Teniendo como consecuencias retrasos y falta de interés en sus actividades diarias, problemas en el ambiente laboral, malentendidos con clientes y sobrecarga de información. El enfoque metodológico se manejó a través de un método cualitativo como cuantitativo aplicado directamente a los colaboradores de la organización, con el fin de poder establecer el modelo de gestión de cambio aplicable a la organización, en base a sus necesidades y compromiso para apoyar la aplicación del cambio y a su vez identificar el tipo de comunicación que maneja la empresa.

El propósito de este proyecto, por lo tanto, busca desarrollar un plan estratégico de comunicación acorde a las necesidades actuales que surgen en la organización, de tal forma permita tener claridad y fluidez en sus actividades como también generar mayor interacción entre los equipos de trabajo, estableciéndose como un equipo sólido, mejorando sus niveles de eficiencia y el logro de resultados en sus metas establecidas.

Palabras clave: Comunicación organizacional, gestión del cambio, estrategias.

ABSTRACT

This research project focuses on the correct management of organizational communication from the management of change, implementing technological tools as strategies and formal channels of internal and external communication. The interest of this project is based on the problems that are manifested in the company MaxiTec to discover, among them the problems that stand out the most are: unclear objectives, lack of feedback, high personnel turnover, deficiencies in the communication of its processes as well as lack of motivation. The consequences were delays and lack of interest in their daily activities, problems in the work environment, misunderstandings with clients and information overload. The methodological approach was handled through a qualitative and quantitative method applied directly to the organization's collaborators, to establish the change management model applicable to the organization, based on their needs and commitment to support the implementation of change and in turn identify the type of communication that the company handles. The purpose of this project, therefore, is to develop a strategic communication plan according to the current needs that arise in the organization, to have clarity and fluency in its activities as well as to generate increased interaction between the work teams, establishing itself as a solid team, improving its efficiency levels and the achievement of results in its established goals.

Keywords: Organizational communication, management of change, strategies.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo actual se encuentra inmerso en los procesos estratégicos de comunicación organizacional, considerándose un eje principal en cada proceso interpersonal como intergrupales en las organizaciones. La comunicación organizacional busca generar confianza en sus equipos, fomentando la colaboración como también el manejo de equipos, a través de estrategias que permiten que la comunicación sea fluida desde el interior hacia el exterior de la organización y con ello, llegar a los objetivos compartidos por cada una de las empresas.

Al tener falencias en sus procesos comunicativos como en sus canales de comunicación implica problemas como: menor productividad, ineficiencia en sus procesos, falta de fluidez en sus relaciones interpersonales como mal ambiente laboral.

Esto se ve reflejado en retrasos en sus planificaciones como la repetición de actividades que conlleva una sobrecarga de información.

El presente proyecto busca entablar un tipo de comunicación fluida, de forma clara y concisa basado en la misión, visión y objetivos comunes, manteniéndose a largo plazo en la organización. Logrando la conversión de sus procesos actuales mediante la gestión del cambio, con ello generar la transformación con apoyo de herramientas tecnológicas, estructura e involucramiento de todos los miembros de la empresa, limitando el fracaso y aceptando el éxito junto al manejo correcto de la comunicación.

Este proyecto responde oportunamente a las necesidades actuales que presenta la organización, el cual permitirá generar y aplicar ideas estratégicas en procesos comunicativos potencializando el trabajo en equipo de la mano con la tecnología,

estableciendo claridad, fluidez como diversidad de la información por canales formales de comunicación, favoreciendo la gestión empresarial.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

a) Problema:

La gestión de los recursos humanos se ha enmarcado como un proceso estratégico dentro de las organizaciones, lo cual implica desde su alta complejidad en sus decisiones que influyen a la empresa, hasta la calidad de vida de sus colaboradores, involucrando varios requerimientos internos de ajuste. De tal manera, la gestión de recursos humanos a través del conjunto de políticas, decisiones, entre otros; permite la planificación, obtención, desarrollo y soporte del recurso humano.

Para el correcto proceso de interacción entre los colaboradores o de los equipos conformados en las empresas, la comunicación organizacional es uno de los pilares más importantes para el correcto manejo de las interacciones existentes entre los colaboradores y sus directivos, manteniendo la productividad y competitividad tanto interna como externa. (Buenaventura, 2007)

La comunicación es una función estratégica y operativa que permite que se garantice el correcto funcionamiento en sus procesos como también el cumplimiento de sus objetivos. Al existir un sistema de comunicación ineficaz, el resultado que se obtiene de la interacción entre los entes de información refleja pérdidas de tiempo, productividad, recursos, calidad o incluso su identidad corporativa.

“La incapacidad para comunicarse es un punto crítico que conlleva a tener un desarrollo organizacional muy pobre, de igual manera, el desconocimiento del

rol que cada emisor estratégico tiene con la comunicación, es otra de las principales causas de este problema. El poseer una comunicación adecuada es primordial para el desarrollo técnico-profesional y efectivo para así poder tener un ambiente óptimo. El inadecuado uso de los canales de comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida”. (Balarezo, 2014, p. 6)

El proceso que la empresa debe llevar para una correcta gestión del cambio se debe basar desde un propósito, es decir, un “para qué” buscamos el cambio y que sea escalable, impulsando a los equipos y áreas para que sean parte de este proceso; sea sostenible, buscando el apoyo de los directivos y personal clave para este proceso y adaptable, ser flexibles al cambio y ajustarse a la cultura.

En los conceptos básicos de la empresa, se fundamenta principalmente el Concepto de Erizo; nace desde el concepto de “Ser los mejores en algo” elaborando un conjunto dinámico de políticas, normas, y procedimientos con la finalidad de ofrecer a sus colaboradores como a sus clientes el mejor lugar para trabajar o realizar una compra satisfactoria. Para lo cual se requiere del mayor profesionalismo, indispensable para alcanzar la misión y visión y de esa manera trabajar para conseguir dicho objetivo. Con este concepto básico, la empresa busca generar resultados basado en el fortalecimiento de su cultura, identidad corporativa y compromiso, a partir de una competencia sana, capacitación y actualización constante y trabajo en equipo.

Uno de sus pilares fundamentales se basa en la política de “Persona a Persona”, es decir, mediante las relaciones directas, personales e individuales se instaura un ambiente libre para discutir ideas, sugerencias o problemas con sus superiores o pares

dentro de la empresa. Esta política asegura que las sugerencias o preocupaciones emitidas, puedan ser discutidas libremente con cualquier nivel de supervisión, prohibiendo represalias. Permitiendo crear sentido de pertenencia junto al compromiso entre su equipo de trabajo desde la emisión, su análisis y respuesta en la comunicación abierta, con el fin de garantizar que exista un correcto manejo de información.

La problemática que conlleva la empresa, se da desde la concepción errónea en el correcto manejo de sus procesos a nivel general por falta de comunicación, perdiendo credibilidad tanto con sus colaboradores como de su servicio, el cual implica el conocimiento del producto, de la tecnología y técnicas de venta para garantizar la mejor experiencia de compra con el usuario.

Se evidencia que, en períodos entre el año 2021 – 2022, por la débil comunicación que existe en la empresa, el rendimiento medido en las evaluaciones de desempeño de sus colaboradores reflejan resultados con un porcentaje promedio de 3/10 a nivel general. Con puntos débiles en el manejo de información entre: jefe inmediato con asesores de venta o en su momento con los supervisores de tiendas y su jefe inmediato.

Así también, los problemas abarcan desde la coordinación equivocada o control inoportuno en la socialización de horarios de personal, movimientos o cambios de personal entre las tiendas de ventas, fallas en el cumplimiento de metas y aclaración de presupuestos personales y generales; lo que conlleva que se tome más tiempo en la realización de sus actividades o a su vez el rehacer el trabajo realizado.

También, existen otras situaciones que se reflejan en un malestar dentro de sus equipos de trabajo, observando que no aportan ideas, no se animan a cuestionar

indicaciones generales, muestran inseguridad, entre otros malestares. Provocando los siguientes efectos:

- Malas relaciones laborales con los miembros del equipo, creando equipos deficientes.
- Niveles bajos de productividad, afectando gravemente el cumplimiento de las metas y los objetivos anuales.
- Niveles bajos de motivación y de adaptabilidad.
- Falta de compromiso tanto a nivel individual como con la empresa.
- Falta de confianza en los procesos y credibilidad de la información.
- Retroalimentaciones poco concretas por parte de los superiores, sobreinformación de los procesos de la empresa.

Las mejoras que se pueden dar dentro de la empresa, se enfatiza en comprender como se comunica cada miembro de su equipo y tratar los problemas de comunicación desde la raíz. Proporcionando herramientas de innovación para que exista el correcto intercambio de información útil y que esta fluya, independientemente del tipo de comunicación que exista en la empresa, lo que permitirá formentar la productividad y generar espacios basados en la confianza tomando como aliado estratégico la Gestión del Cambio.

b) Justificación, Importancia e impacto

La presente investigación surge por necesidad de que exista una mejor comunicación organizacional entre todas sus áreas, y brindar una solución al problema,

generando un cambio estratégico en sus procesos como en la concientización del manejo de la información; de esta manera ser el nexo entre el colaborador y la empresa, y a largo plazo generar sentido de pertenencia y fortalecimiento de su cultura.

Los beneficiarios de la presente investigación son todos los colaboradores de la empresa Cirkwitos S.A. - MaxiTec to Discover que desconocen los procesos o no tienen claro el tipo de comunicación establecidas, y a través del plan estratégico otorgar las herramientas e instrumentos; para mejorar la gestión o administración en sus procesos, de manera fluida y clara, lo que permite generar compromiso, cultura y retención en los colaboradores.

El presente estudio busca analizar el tipo de proceso de comunicación organizacional estratégico aplicable a este tipo de organización, según las necesidades y requerimientos de sus colaboradores, considerando al factor humano como eje principal, aplicando sistemas de retroalimentación y capacitación, con el fin de generar compromiso e identidad corporativa.

Este trabajo será de gran ayuda a la organización, ya que no tienen establecido su plan estratégico de comunicación y mantienen niveles de temor e incertidumbre al aplicar la gestión del cambio, con el fin de formalizar sus procesos operativos como administrativos, y minimizar conflictos como malentendidos entre áreas.

El producto es viable, al ser una empresa de carácter tecnológico y al generar estrategias de innovación como herramientas de mejora, deberían influir en el correcto manejo de la comunicación; al no tener este proceso definido o establecido, los procesos se rompen, no cumplen su objetivo o incluso llega a existir problemas tanto interno como externo, siendo afectados los colaboradores o clientes. La comunicación organizacional

es la base para generar la identidad corporativa, estableciendo desde los valores, objetivos y creencias compartidas como el código de conducta y a través de la gestión del cambio, se puede establecer estrategias de comunicación correctas como del manejo correcto en sus procesos de información; mejorando su rendimiento y competitividad con empresas del mismo giro de negocio o similares, basado en su cultura organizacional.

El buen manejo de la comunicación mediante la gestión del cambio permite que se agilicen los procesos como también mejor adaptabilidad a los cambios constantes que transcurren dentro de la organización, llevando a cabo procesos conscientes, fluidos y claros. Además, el cambio permite que se creen nuevos equipos, y que estos desarrollen habilidades interpersonales, habilidades lingüísticas claras o razonables basados en la transparencia, enfocados al éxito en la empresa. Así también, mejora la toma de decisiones, existe mayor participación entre los colaboradores de la organización con un flujo de ideas verticales (abajo – arriba).

La presente investigación busca involucrar a toda la organización, generar una evolución de sus procesos, buscando facilitar y conseguir la implementación de la comunicación organizacional y conseguir la transformación en los equipos de trabajo, especialmente a las personas con las que más resistencia existe para mejorar, en este caso, jefes de cada una de las tiendas.

El impacto que se espera es, que el involucramiento de estas personas claves permita promover el sentido de pertenencia como la aceptación y asimilación de los cambios ocasionados para generar crecimiento de la empresa. De igual manera, generar confianza, mejorar las relaciones interpersonales e interrelación entre los equipos de

trabajo de la empresa con el fin de potencializar la planificación y estrategias del trabajo en equipo.

Todo el involucramiento generado por todo el personal de la empresa se reflejará tanto en sus resultados financieros como en la retención del personal, la reducción de gastos y la innovación tecnológica.

c) Delimitación:

La delimitación de la investigación y abordaje se encuentra distribuido desde el campo administrativo para todas las áreas de la empresa, enmarcado desde el aspecto de la Comunicación Organizacional y de la Gestión del Cambio.

Los datos de la investigación se recolectaron de la empresa MaxiTec to Discover, filial de la Corporación Favorita, que, por más de 30 años se encuentra en el giro de negocio de la tecnología y electrónica de consumo, ofreciendo un plus adicional de soporte técnico a sus usuarios.

Actualmente cuenta con 60 empleados a nivel nacional dentro de las principales ciudades del país, sin discriminar sus bodegas y oficinas centrales, ubicadas en el Centro de Distribución de Corporación Favorita. Razón por la cual todos los colaboradores de la empresa participaron de la investigación siendo parte estratégica en la empresa, enmarcados dentro del año 2022.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de comunicación organizacional basado en la gestión del cambio para en la empresa Cirkwitos S.A.- MaxiTec to Discover en el año 2022.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el estilo de comunicación organizacional en la empresa Cirkwitos S.A. - MaxiTec to Discover en el año 2022.
- Identificar el modelo de gestión de cambio enfocado en la empresa Cirkwitos S.A. - MaxiTec to Discover en el año 2022.
- Crear un plan estratégico de comunicación organizacional basada en la gestión del cambio para en la empresa Cirkwitos S.A. - MaxiTec to Discover en el año 2022.

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

En investigaciones anteriores relacionadas a la gestión empresarial u organizacional; toman como punto central la importancia de la comunicación organizacional, siendo este un aspecto fundamental en cada una de las empresas, ejerciendo influencia en la optimización de sus procesos e interacción con sus equipos de trabajo.

Se establece que la comunicación en las organizaciones, tanto interna como externa promueve y agiliza sus procesos, generando responsabilidad estratégica, desde la generación de vínculos en la organización y de esta forma llegar al cumplimiento de las metas y su permanencia en el mercado. (Pineda Henao, 2020)

En Latinoamérica se han realizado distintas investigaciones, con eje principal dirigido a la comunicación estratégica, especialmente cuando se presentan dificultades en el funcionamiento natural de la comunicación. Gisbert Soler y Tamara García, enfatizaron su investigación en los problemas más recurrentes en las empresas; desde la mala gestión de la comunicación, detectando varios problemas principales como son:

- Desorientación:

Surge al perder el discurso y tipo de la comunicación existente entre los colaboradores, llegando a distorsionarse el mensaje entre los equipos de trabajo, y entendiendo según su necesidad o conveniencia, perdiendo su objetivo común.

- Cultura basada en la desconfianza:

En una cultura organizacional débil, al notar a sus líderes faltos de comunicación en sus objetivos se fomenta la desconfianza, por ende, se refleja en sus equipos la falta de interés, credibilidad y desconexión con los miembros de sus equipos.

- Desmotivación y pérdida de productividad:

Se crea a través de un mal clima laboral, donde los colaboradores son desplazados de los objetivos principales de la empresa, no se escuchan las ideas o no existe una participación de los miembros de los equipos, llevándolos a la monotonía. Es así como, se pierde el interés, creando un clima lleno de inseguridad y eso los convertirá en empleados poco productivos, desinteresados o con miedo de expresar su sentir.

- Deterioro del clima laboral:

Si no se deja hablar y escuchar a los empleados, cualquier aspecto puede acabar en negatividad, secretismos y chismes de pasillo. (Gisbert Soler & García Tripiana, 2014)

De tal manera en esta investigación, se llegó a entender que la comunicación organizacional, necesita un flujo correcto de la información donde es importante conocer las prioridades que tiene la dirección de la empresa y en función de ellas buscar estrategias de cumplimiento de los objetivos individuales como corporativos y llegar a sus objetivos comunes.

Es así como se plantea políticas de comunicación como eje principal en el uso de la información, entre ellas destaca: generar conocimiento y entendimiento de lo que pasa en la organización. Lograr que los responsables de la comunicación cumplan con el papel de ser transmisores activos. (Gisbert Soler & García Tripiana, 2014)

Con la finalidad de que cada una de las organizaciones pueda generar, planificar y reformular la comunicación que lleva en sus procesos como clave principal para sus miembros de equipo, forjando autonomía en su toma de decisiones, mejorando el clima laboral en las organizaciones y sobre todo aumento de la iniciativa como la calidad de trabajo.

Es así como sus resultados se verán orientados en la productividad y optimización de los procesos; de sus colaboradores, generando lazos de confianza donde puedan sentirse escuchados, y se fortalezca el sentido de pertenencia en la organización.

Otras investigaciones tienen como factor común a la incidencia de la comunicación organizacional en empresas de tamaños grandes, medianas y pequeñas; resaltando la importancia y beneficios de la comunicación, el tipo de información que circula entre los colaboradores y la relación con sus entornos, como también, el uso de los canales formales e informales.

“Definir el entorno es una tarea delicada, puesto que se refiere a todos aquellos agentes y aspectos de la sociedad que influyen, o pueden influir sobre la vida de la organización”. (Marín & García Ruiz, 2002, p. 164)

Soria Romo (2008) investigó a varias organizaciones, entre ellas, revela que toda organización está sujeta a los cambios, a la modificación de sus entornos y la sobrevivencia a sus estrategias. Haciendo énfasis en la importancia de la incorporación y uso de las nuevas tecnologías junto a la búsqueda de la innovación, para el logro de las metas comunes.

Otra investigación realizada por Méndez en el año 2007, indica que “un sistema de comunicación organizacional se le concibe como un conjunto de recursos disponibles, prácticas, procesos y entornos para lograr el propósito común de la organización y hacer llegar los mensajes corporativos a todos los públicos de interés para la empresa y con objetivos adecuados a cada audiencia” (Méndez Bonilla, 2007, p. 3)

Esta investigación señala que desde la comunicación se puede llegar a generar cambios significativos en el ambiente social que se desarrolla la persona, promoviendo el conocimiento, el involucramiento, la toma de decisiones e incluso la autonomía, con el fin de lograr los objetivos que se vean implantados en el entorno organizacional y el desempeño de los equipos, tomando en cuenta que los entornos se adaptan y evolucionan constantemente.

A medida que las empresas van creciendo, el sistema comunicativo se debilita según el entorno en que el que se desenvuelva. Para integrar el proceso de la comunicación, es importante analizar sus necesidades, sus falencias y de esta manera buscar la estrategia para integrar a la comunicación a todos sus procesos.

3.2 Fundamentos teóricos

3.2.1 Comunicación Organizacional

El término comunicación proviene del latín “comunicare” que significa compartir alguna cosa. Se entiende por comunicar al proceso que implica el intercambio de señales a través de un código común entre dos o más personas. La comunicación es un proceso que consiste en el intercambio de mensajes entre dos o más personas. (Fingermann, 2023.)

Entendiéndose así, a la comunicación organizacional como un sistema complejo y abierto de tipo institucional o corporativa que se fundamenta en el manejo de procesos y estrategias de interacción tanto internas como externas.

Se ha tomado en cuenta definiciones de la comunicación organizacional desde varios autores, entre ellos:

Carlos Fernández Collado, considera que la comunicación organizacional reúne un conjunto de técnicas que permiten la facilidad y fluidez del mensaje que se da entre los miembros de la organización, y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de cumplir sus objetivos (Fernández, 1997, p. 21).

- **DIMENSIONES**

En relación con las principales teorías de la comunicación, es posible identificar tres dimensiones en las que opera la comunicación organizacional, y que nos permitirá generar un mayor cambio significativo.

1. Dimensión de la información o esfera informativa

Arzuaga-William (2020) refiere a esta esfera como la generación, distribución, control de los datos que circulan dentro de la organización, es decir, entre los mismos niveles jerárquicos como a todos sus miembros. La información se encuentra dirigida directamente a su público interno como externo

En el 2020 Arzuaga-William detalla como la función de diseño y gestión de los procesos y canales para que las personas tengan la información necesaria en cantidad y calidad,

generando una conciencia en la información que se trasmite. A través de ello se delimita como la transparencia de la información, confianza en los procesos, claridad en los valores y políticas para llegar a tener una mejor convivencia, partiendo desde cómo desarrollar su trabajo, entender sus tareas o procesos y sean compartidos con los demás miembros. Por otro a su público externo, se encuentra relacionado a toda la gestión administrativa, de carácter regulatorio, u operativo, que accede a entablar redes de información y canales informativos para lograr sus objetivos en común.

2. Dimensión de las relaciones o esfera efectiva - colaborativa

De igual manera Arzuaga-William (2020) define a la dimensión colaborativa como el propósito de ser la facilitadora de la comunicación que, se basa en generar relaciones interpersonales y facilitarlas. Permite la socialización y la formación, y requiere identificar interés mutuo, generar compromiso y cooperación tanto en públicos internos como externos.

Esta esfera es la encargada de desarrollar el bienestar en la organización, a través de la comunicación establecer la colaboración con el desarrollo, capacitación y sobre todo promover el liderazgo, asegurando la participación de todos sus miembros y con una comunicación transversal.

3. Dimensión de la persuasión o esfera estratégica

Arzuaga-William (2020) define la esfera estratégica como la divulgación; es decir, en el sentido de dar a conocer, generar interés, persuadir a los públicos para que compartan una representación de lo que se ofrece.

Esta esfera es la base de la comunicación organizacional, se encuentra directamente enlazada a los valores, actitudes y opiniones para resaltar y fortalecer la cultura corporativa, posicionamiento de la marca, imagen y reputación de la organización. A su vez, esta conexas al clima organizacional, motivación, lo que permite que se promueva la participación, se desarrolle la innovación y vanguardia como eje principal de la comunicación.

- **TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional debe ser efectiva y fundamental para la coordinación de sus partes, por lo cual dentro de sus redes formales establece los siguientes tipos:

Comunicación Ascendente

Este tipo de comunicación maneja la comunicación interna desde los subordinados hacia los superiores o gerencias de la empresa. Goldhaber la define como:

Aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias. (Goldhaber, 1984, p. 134).

Los mensajes que circulan de manera ascendente permiten que la organización genere información sobre la percepción u opiniones que mantienen los empleados, jugando un papel importante en la organización, involucrando a sus equipos, motivando o mejorando la productividad.

Comunicación Descendente

En cambio, esta comunicación surge desde la jerarquía hacia sus empleados, este

tipo de comunicación es hacia abajo. Se caracteriza por el manejo de información centrada bajo responsabilidad absoluta de los mandos altos.

Según Ongallo (2008), citado en Papic Domínguez (2019), indica que este tipo de comunicación consiste en manejar adecuadamente la comprensión de los objetivos que mantiene una organización, teniendo como finalidad transmitir o proporcionar información puntual en sus tareas o actividades de los colaboradores.

Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal, a su vez se maneja entre personas del mismo nivel de jerarquía o pares. En 2008 Llacuna Morera y Pujol Franco definen a la comunicación horizontal como el eje que permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

- **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

Más conocidas como interferencias en la comunicación, los cuales pueden afectar a la fluidez del mensaje, el estilo de la comunicación o su vez la comprensión del mensaje.

- a. **Barreras verbales:** estas barreras provienen del emisor, quien trasmite el mensaje utiliza un vocabulario distinto al entorno en el que se rodea, o a su vez, sin comprender el significado de cada palabra o el sentido del contexto. (Gasperin, 2005)

- b. **Barreras físicas:** se encuentra relacionado a la interferencia u obstáculo que se presenta en la comunicación. Estos pueden ser: sonidos que se traducen a ruidos, falta de iluminación, murmullos, interferencias telefónicas. (Gasperin, 2005)
- c. **Barreras psicológicas:** estas barreras son de tipo psicológicas, influenciado por factores mentales y estados emocionales; tales como ira, temor, vergüenza, incluso rechazo hacia el receptor o emisor. (Gasperin, 2005)
- d. **Barreras interpersonales:** se generan este tipo de barreras por la percepción que se genera entre las personas de manera distinta, y por las suposiciones incorrectas. (Gasperin, 2005)
- e. **Barreras tecnológicas:** esta barrera se produce desde la falla de algún equipo de comunicación de la cual son participes los grupos, es decir, problemas con la fuente que origina la comunicación. (Gasperin, 2005)
- f. **Barreras administrativas:** se originan por problemas con los canales de transmisión del mensaje, dando a notar la falta de planeación en los equipos, mala retención o incluso distorsiones semánticas. (Gasperin, 2005)

3.3.2 Gestión del Cambio

En los procesos estratégicos de las organizaciones, su evolución ha ido incorporando nuevos métodos que permitan agilizar los procesos dentro de la organización, en mejora de sus equipos, de tal manera que se puedan implementar estrategias, mejorar su cultura, generar la innovación a través de nuevas tecnologías.

Para entender la gestión del cambio, varios autores denominan al cambio como una estrategia de obtención de logros, aprendizaje o de mejoras en la organización, donde sus equipos y procesos se encuentran en constante cambio y movimiento. Entendiendo que “el cambio es un proceso natural el cual tendrá resultados con o sin metodología para llevarlo a cabo” (Pizarro & Zavieso, 2013, p. 2)

Dentro de los equipos en las organizaciones, el cambio motiva y genera un sistema de aprendizaje constante para crear herramientas de mejora o beneficios que aportan a la organización.

Sin embargo, al realizar una modificación de la conducta o hábito, genera en las personas incertidumbre, miedo o inseguridad y con ello, se produce resistencia. El cual es un mecanismo de defensa para no afrontar el cambio, por lo tanto, la mejor manera de hacer frente es mediante una comunicación efectiva facilitando la comprensión con sus equipos.

En 2005 Pizarro señaló que la resistencia al cambio es un suceso normal que dificulta la implementación de nuevos sistemas, esta resistencia puede generarse a nivel individual como en sus grupos, según la personalidad y factores de sus miembros y equipos de trabajo.

Como punto de partida en la aplicación correcta de la Gestión del Cambio, se han planteado varios modelos entre ellos de Kotter como el modelo ADKAR.

- **MODELO KOTTER**

Kotter propone un modelo de gestión del cambio en 8 etapas para la transformación.

(Harvard Business Review, 2001)

- 1) Crear una sensación de urgencia
 - 2) Formar una poderosa colisión directiva
 - 3) Crear una visión
 - 4) Comunicar la visión
 - 5) Potenciar a otros para poner en práctica la visión
 - 6) Planificar la obtención de éxitos a largo plazo
 - 7) Consolidar las mejoras y construir más cambios todavía
 - 8) Institucionalizar nuevos métodos
- La primera etapa que plantea Kotter, como primer paso es “crear un sentido de urgencia”, hace referencia a generar conciencia de los problemas que existen dentro de la organización. El objetivo en esta etapa es preparar a los colaboradores del cambio que se va a presentar, en este sentido será evidente de la resistencia por lo cual es importante animar a los equipos a ser parte del cambio.
 - El segundo paso que se establece es “formar una poderosa colisión directiva”, el cual consiste en identificar a los líderes dentro de la organización y junto con ellos participar e involucrar el cambio que se realizará. Es importante que sean personas influyentes, de otras áreas y con habilidades necesarias para liderar en conjunto con las partes interesadas, siendo este el equipo guía.

- El tercer paso es “crear una visión”, debe diseñarse una visión clara de la estrategia y en base al objetivo que quiere llegar a conseguir la organización. La visión reúne los valores corporativos, siendo atractiva para el futuro, fácil de transmitir y describiendo lo que se quiere conseguir en conjunto.

- El cuarto paso que sugiere Kotter es “comunicar la visión”, hace relación a comunicar el punto anterior; de manera precisa, amigable y en base a cualquier oportunidad de actividades diarias dentro de la organización, juntamente con la utilización de canales de comunicación y sean estos mensajes de fácil transmisión.

- La quinta etapa “potenciar a otros para poner en práctica la visión”, en función al involucramiento a otros colaboradores y a la eliminación de las barreras que se puedan generar por la resistencia al cambio. Es primordial que la visión se encuentre reflejada en cada uno de los procesos o estructuras dentro de la organización, con el fin de recompensar los esfuerzos por asumir los cambios.

- El sexto paso influyente es “planificar la obtención de éxitos a largo plazo”, dentro de este marco desde la celebración de los pequeños logros, vayan desde el éxito a corto plazo con el fin de llegar a consolidar los grandes éxitos y sean más duraderos en función a sus metas propuestas.

- En este punto al tener el séptimo paso, se basa en “consolidar las mejoras y construir más cambios todavía”, evidentemente en este punto se busca generar

estrategias de retroalimentación y seguimiento al cambio que se ha generado manteniendo el cambio y aprovechando de las victorias generadas.

- Y el octavo paso o etapa busca “institucionalizar nuevos métodos”, uno de los componentes más importante es que se ancle a la cultura el cambio que se ha generado, a través de normas, políticas o valores que suman habilidades o competencia de adaptación en el espacio. (Kotter, 1996)

- **MODELO ADKAR**

El modelo de ADKAR fue diseñado por la organización Prosci y desarrollado por Jeff Hiatt en el año 1998, basándose en el entendimiento centrando en el cambio individual y como llegar a la organización, surgió desde la gestión del cambio en la comunicación y capacitación. (Prosci Iberia Latam , 2023)

Adkar propone cinco pasos, que deben ser acumulativos y en orden, estos son:

(A) Awareness: (consciencia) de la necesidad de Cambio.

(D) Desire: (deseo) de participar y apoyar el cambio.

(K) Knowledge: (conocimiento) sobre cómo cambiar.

(A) Ability: capacidad para implementar las (habilidades) y comportamientos adquiridos.

(R) Reinforcement: (reforzamiento) refuerzo para sostener el cambio.

La propuesta de gestión del cambio desde el autor Steinburg, en 1992 señala que, el modelo ADKAR. “constituye un modelo lineal de cambio que tiene evaluaciones

incorporadas en cada paso para que pueda medir. Si la organización, el equipo o la persona están listos para pasar al siguiente paso.” (Steinburg, 1992)

La metodología de AKDAR, se encuentra diseñada para acompañar de manera individual el cambio para luego surgir en el cambio organizacional o social. Las cinco fases del modelo a seguir se detallan de la siguiente manera:

- El primer paso a la transformación individual es, Awareness (conciencia): generar conciencia de lo que actualmente hacemos, pensamos o actuamos en función al reconocimiento de la necesidad del cambio tanto interno como externo. Por ejemplo, falta de superación o conflictos sociales. Este primer paso lleva consigo cuestionamientos en su zona de confort y cambio de hábitos.
- El segundo paso es Desire (deseo): surge de la motivación para moverse de las costumbres que se han establecido, buscando ir un paso más adelante para mejorar y promoviendo la necesidad del cambio junto a la pertenencia.
- El tercer paso, consiste en Knowledge (conocimiento): se plantea dos tipos de conocimiento; el primero con relación a cómo cambiar y el segundo a cómo actuar de manera efectiva. Estos dos tipos de conocimientos se integran al momento de ponerlo en práctica, al adquirir y desarrollar capacitaciones, actualizaciones o formaciones que generen incentivo al cambio.
- El cuarto paso Ability (Habilidad): en este punto se dota de nuevas herramientas, insumos, o plataformas que permita que la persona ponga en práctica nuevas

habilidades y hábitos adquiridos, con el fin de poder mantenerse en retroalimentación constante y a su vez, exista redes de contacto como de apoyo.

- Y por último paso se encuentra Reinforcement (refuerzo); para reforzar el cambio es importante que se resalte los hábitos como habilidades antiguas que disponía la persona, estableciendo la importancia y los beneficios que tiene el nuevo cambio para mantenerse y por ende se obtenga mejores resultados. Es importante que en este punto se mantengan los incentivos y reforzamiento constante al alcanzar los logros. (Prosci Iberia Latam , 2023)

3.3. Aportes de plan estratégico de comunicación organizacional

De tal manera, la comunicación organizacional se posiciona como un elemento principal en las organizaciones para generar cambio en cualquier proceso que se dé dentro de ella. Generando una comunicación transversal entre todas las áreas, canalizando el mensaje y transmitiéndolo de manera correcta a sus equipos.

Junto a la gestión del cambio permite generar e implementar con mayor importancia el mejoramiento de los procesos, estableciendo una estructura que sea fácil de seguir y comprender, con el fin que sus colaboradores se encuentren bajo el mismo enfoque.

Con la realización del plan estratégico de comunicación organizacional se genera una construcción, formación y seguimiento de sus procesos, junto a las políticas, estrategias, objetivos comunes y metas compartidas. lo que nos permite fortalecer los equipos de

trabajo, facilitando la orientación a los resultados y generar una toma correcta de decisiones como la solución de conflictos.

Adicional, el desarrollo del plan estratégico de comunicación promueve una retroalimentación correcta de sus procesos junto al seguimiento y evaluación de estos, sin dejar brechas abiertas, generando autonomía y empoderamiento en cada uno de sus colaboradores.

Por otro lado, se evidencia la mejora en la calidad del clima laboral, generando mayor confianza en sus equipos de trabajo desde la transparencia en la comunicación interna como externa, fomentando la participación de cada uno de los colaboradores en cualquier área de la empresa e incrementando la satisfacción, que a su vez genera una disminución en la rotación del personal y aumenta la productividad.

3.4 Términos básicos

Innovación: “Se define como el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema”. (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994, p. 3)

Comunicación: Fonseca (2000), citado por Castillo (2014), detalla a la comunicación como una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (p. 142)

Comunicación Organizacional: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.” (Fernández, C., 1999, p. 32)

Gestión del Talento Humano: “Se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.” (Chiavenato, 2008).

Gestión del Cambio: “Es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados.” (Moore, C, 2013)

Agentes de Cambio: “Es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional.” (García López, J.M., 2010)

Cultura Corporativa: “Es un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos.” (Schwartz, H., Davis, S., 1981)

Brief: “Instrumento de marketing que sirve como plataforma definitoria de los objetivos de comercialización y comunicación de la empresa.” (Tobelem, M., 2001).

Stakeholders: “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.” (Freeman, Wicks & Parmar, 2004)

Feedback: Es una parte integral de la evaluación formativa en cuanto proporciona información importante para hacer ajustes en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de que los estudiantes alcancen los objetivos propuestos. (Melmer, Burnmaster & James, 2008).

Plan de Comunicación: “Representa el manual que las empresas crean para compartir metas, valores y objetivos con las personas que laboran en ella. Además, muestra la manera en que diferentes áreas y puestos se comunican para hacer sus tareas, tanto en conjunto como por separado.” (Silva, L., 2021).

Proceso Estratégico: “Es una estrategia adecuadamente formulada que ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.” (Mintzberg & Quinn, 1993)

Flujo de Información: Actividad “dentro de la cadena de suministro permite que los procesos se efectúen con mayor eficiencia y eficacia, de igual manera, hacen que las organizaciones adquieran beneficios como mayor competitividad, adaptación al cambio y el mejoramiento continuo, lo cual trae extraordinarios beneficios en términos de estabilidad y crecimiento.” (Cabañas, M., et. al, 2018)

Cambio Organizacional: “Un fenómeno de adaptación y evaluación dinamizado por el contexto organizacional en donde el conocimiento que es adquirido por los empleados es fundamental, ya que el cambio repercute en la reconstrucción de las creencias y hábitos de los integrantes de la organización.” (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2016)

Liderazgo: “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.” (Chiavenato, 2009)

Orientación a Resultados: “Es un modelo dinámico que asume el logro de objetivos fundamentales de la organización: Misión, Visión y objetivos estratégicos; integrando la asignación y el reconocimiento de los objetivos individuales de los miembros de la organización.” (Suárez, V., 2017)

4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

4.1 Metodología

4.1.1 Tipo de investigación

La metodología aplicada es de tipo de investigación aplicada descriptiva, tomando sus características más importantes desde su origen y desarrollo con el fin de describir cómo y dónde se genera el problema en las áreas y departamentos que conforman la empresa. La investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; detallar cómo son y se manifiestan. (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P, 2014).

El presente trabajo no genera supuestos e hipótesis. La propuesta de mejora se basa en establecer un plan estratégico que permita a la organización incluir un tipo de comunicación acorde a sus problemas a través de la gestión del cambio, generando espacios laborales con metas comunes aumentando la productividad en todos sus colaboradores y así crear una correcta identidad corporativa como imagen de esta.

Adicional, la propuesta de plan estratégico de comunicación organizacional permitirá que exista una construcción, formación y seguimiento en el proceso de la comunicación organizacional, fortaleciendo a sus equipos, orientado a resultados y a la toma correcta de decisiones como es la solución de conflictos.

4.1.2 Diseño de investigación

La presente investigación es de carácter mixto, con metodología cuantitativa como cualitativa.

La investigación de método cuantitativo usa la recolección de datos a través de encuestas, basándose en la métrica numérica y con análisis estadístico, con el fin de probar hipótesis y establecer patrones de comportamiento como probar teorías. (Hernandez et al. 2006)

Además, en el método cualitativo utiliza la recolección de datos mediante el proceso de indagación e investigación a través de la observación o de una entrevista estructurada; las cuales varían según la técnica, la forma y/o contenido en el marco de interpretación de la situación y evento por la que atraviesa el evaluado basado en su experiencia personal. (Hernandez et al. 2006)

Según los autores Collins, Onwuegbuzie y Sutton (2006), identificaron razonamientos claves para la utilización de este tipo de método, estableciendo lo siguiente:

- a. Enriquecimiento de la muestra (al mezclar varios enfoques se mejora).
- b. Mayor fidelidad de los instrumentos de recolección de los datos (herramientas adecuados y útiles, así como que la mejora de las herramientas disponibles).
- c. Integridad del tratamiento o intervención (altos niveles de confiabilidad).

- d. Optimizar significados (perspectiva amplia de los datos, consolidación de las interpretaciones y la utilidad de los descubrimientos).

(Hernández-Sampieri et al. 2014)

De tal manera, las herramientas para la obtención de la información cualitativa son:

- Entrevistas: análisis de la información a través del contacto directo y desde su experiencia personal en el entorno donde se desarrolla.
- Fichas sociodemográficas: reconocimiento de la población estudiada.

4.1.3 Población y muestra

La población con la que se realizó el presente trabajo constó de 60 colaboradores; al ser una empresa mediana, no es necesario establecer una muestra. Para esta investigación se tomó en cuenta a participantes o informantes, elegidos a 30 miembros de la empresa, estos fueron seleccionados de acuerdo con las necesidades que tiene la empresa, teniendo en cuenta a las personas con mayor influencia en la mayoría de las áreas, estableciéndoles como puntos claves en la recolección de información y la veracidad de los datos.

La fuente de información del producto se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 1. Participantes

Descripción Informante	N.º
Gerente General	1
Gerente de Operación	1
Gerente de TT.HH.	1
Jefes departamentos	6
Jefes / Encargados de tienda	16
Personal administrativo	5

Nota: **Descripción de los participantes de la organización**

4.2 Instrumentos

Tomando en cuenta que es una investigación de tipo mixto, la elección de los instrumentos para medir las dimensiones que se establecieron y a su vez la recolección de datos, fueron los siguientes:

- Encuesta de comunicación: Se aplicó el cuestionario de Di Nardo (2005), consta de 23 ítems bajo la escala de Likert con 4 niveles de medición, el cual permitió evaluar la comunicación interna de la empresa. Este tipo de encuesta considera que dentro de la dinámica organizacional deberían observarse flujos de comunicación entre los diferentes niveles para garantizar que todos los empleados tengan acceso a información relevante, con el fin de medir las dimensiones de la comunicación;

adicional, permitirá evaluar las dimensiones de: comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación, es decir, nos permite determinar si los ítems propuestos realmente evaluaron la comunicación interna en función de las dimensiones propuestas. Habiendo obtenido los componentes principales y clasificados los ítems en las cuatro dimensiones propuestas, se procede a calcular el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual según Oviedo y Arias (2005), es utilizado para medir de manera indirecta la validez de constructo de un instrumento, es decir el coeficiente Alpha tiene la capacidad de cuantificar si los ítems están relacionados y miden lo que se pretende medir. (Villalobos, 2018)

- Entrevistas con los participantes: “Las entrevistas implica... realizar una conversación estructurada a los participantes; su papel es crucial, resulta una especie de filtro. El primer contexto que se revisó es la entrevista individual y personal con los colaboradores” (Hernández, 2018); de tal manera el acercamiento con cada uno de los informantes genera una perspectiva de la situación actual, según sus vivencias y el contexto en el que se desenvuelve el sujeto con el objeto de estudio.
- Ficha sociodemográfica: Los datos de las características sociodemográficas principales a ser tomadas en cuenta para la elaboración de la ficha fueron: área de trabajo, tiempo de antigüedad en el cargo, personas bajo su cargo, escolaridad, tipo de contrato.

4.3 Procedimiento

Después de la obtención de la información para analizar y procesar la información recolectada, se procede a ordenar, clasificar, tabular y analizar tanto la entrevista como encuesta aplicada, con la finalidad de que los resultados obtenidos sean la base fundamental en el presente estudio en su tabulación de resultados y posterior análisis individual.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La recolección de datos se realizó a través de una encuesta de comunicación interna (Ver Anexo 2), la cual se obtuvo de manera virtual aplicada directamente a cada uno de los colaboradores, bajo consentimiento informado del motivo de la investigación la importancia y objetivos planteados (Ver Anexo 1). Las encuestas fueron tabuladas numéricamente, analizadas estadísticamente y distribuidas según las dimensiones del instrumento para el análisis.

Por otro lado, también se realizaron tres entrevistas focalizadas según los puestos críticos y de jerarquización, estas fueron presenciales mediante un diálogo formal bajo una entrevista estructurada, posterior a ello se transcribió y analizó la información de cada una de las entrevistas.

5.1 Análisis de los resultados

El instrumento utilizado, se encuentra diseñado bajo la escala de Likert que utiliza la escala de calificación simétrica acuerdo-desacuerdo. Mediante lo cual se evalúa diferentes parámetros que comparten características y similitudes en sus comportamientos dando como resultado cuatro grupos o dimensiones, la cuales son: comunicación descendente, comunicación ascendente y accesibilidad de la información, barreras de comunicación y por último la redundancia de la información.

Las preguntas fueron diseñadas según el algoritmo del instrumento de Di Nardo para evaluar cada una de las dimensiones antes señaladas, de tal forma los ítems de cada pregunta se encuentran preestablecidas de la siguiente manera:

- Dimensión de la comunicación ascendente o primer grupo conformado por los ítems: 1, 14, 19, 9, 16, 20, 18, 15, 5
- Dimensión de la comunicación descendente o segundo grupo bajo los ítems: 2, 4, 21, 17, 6, 22, 10, 7, 8, 3
- Dimensión de barreras de la comunicación o tercer grupo, establecido por los ítems: 12, 23
- Y, por último, la dimensión de redundancia de la información o cuarto grupo determinado por los ítems: 11, 13

Cada una de las dimensiones fueron tabuladas y medidas estadísticamente, instaurando un valor global por dimensión en sus porcentajes netos, es así, que por cada una de las afirmaciones generadas por dimensiones se establece la calificación de uno (1) equivalente a totalmente de acuerdo y cuatro (4) totalmente en desacuerdo.

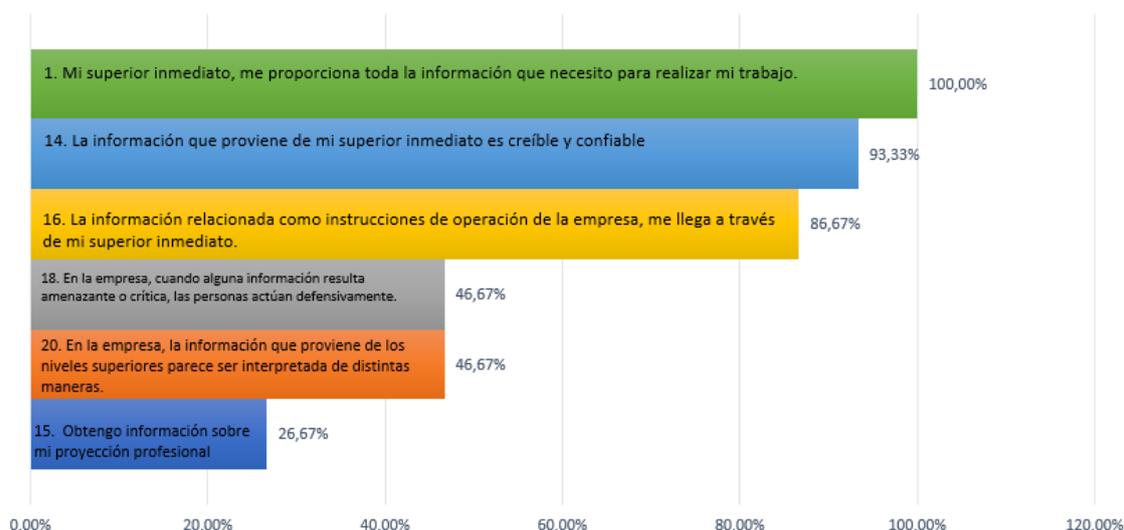
En las gráficas que se detallan a continuación se explica mejor los resultados de la investigación, es así como se establece en primer lugar el detalle de cada una de las dimensiones con sus afirmaciones que nos permiten definir los elementos entre promotores o detractores, con la finalidad de identificar puntajes mínimos y máximos y verificar el estado de cada una de las dimensiones de la comunicación.

- Por consiguiente, según los resultados obtenidos de la encuesta en base al algoritmo del instrumento de Di Nardo, se evidencia el primer grupo con 9 ítems correspondientes a la comunicación descendente.

En el gráfico 1 de dimensión de la comunicación descendente observamos los resultados:

Gráfico 1.

Dimensión Comunicación Descendente



Nota. Fuente y elaboración propias (2023)

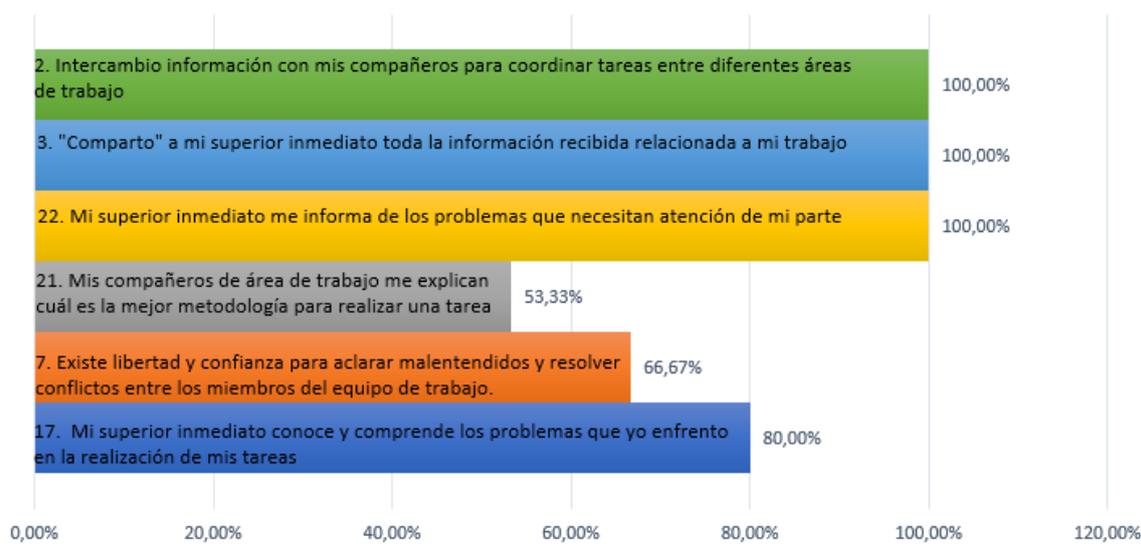
Como podemos ver en el Gráfico 1, la dimensión de comunicación descendente obtuvo un puntaje neto del 59.74%.

En este tipo de comunicación a nivel interno se puede verificar que existe una comunicación regular desde los niveles superiores a sus miembros de niveles jerárquicos inferiores en situaciones cotidianas, lo que permite mantener un estilo de comunicación de tipo vertical, compartiendo información con los colaboradores de sus tareas, actividades o en el caso de esta organización que llegan a conocer los nuevos productos que comercializan.

- El segundo grupo corresponde a la dimensión de la comunicación ascendente, surge desde los empleados de rangos inferiores hacia sus superiores inmediatos

Gráfico 2.

Dimensión Comunicación Ascendente



Nota. Fuente y elaboración propias (2023)

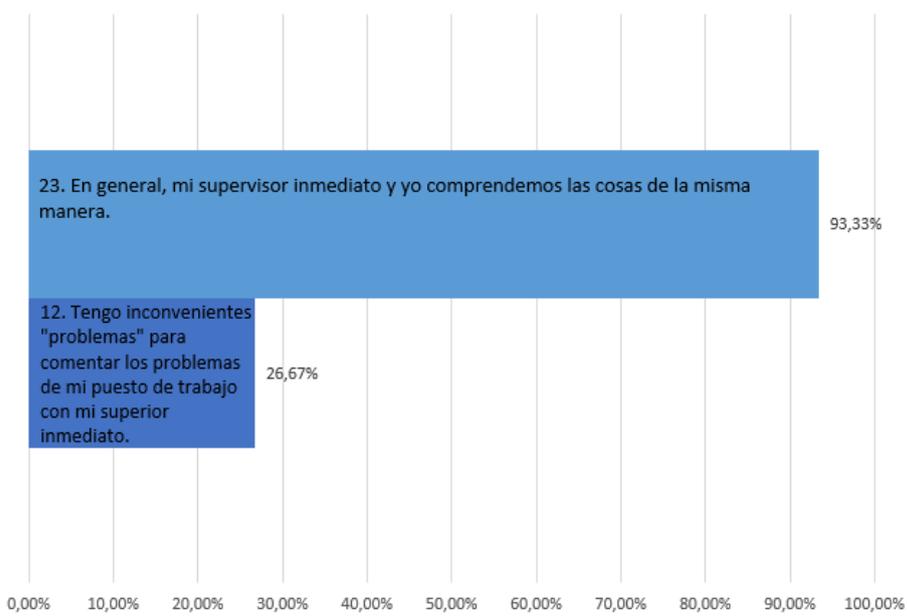
La dimensión correspondiente a la comunicación ascendente obtuvo un puntaje neto del 85.33%.

En este tipo de comunicación se evidencia que es relativamente buena, el porcentaje neto de esta dimensión muestra un buen nivel de aceptación de la información emitida por el jefe inmediato y del manejo en niveles de confianza para transmitir la información como a su vez discutir temas relevantes junto a sus superiores.

- El tercer grupo corresponde la dimensión de barreras de la comunicación.

Gráfico 3.

Dimensión Barreras de la comunicación

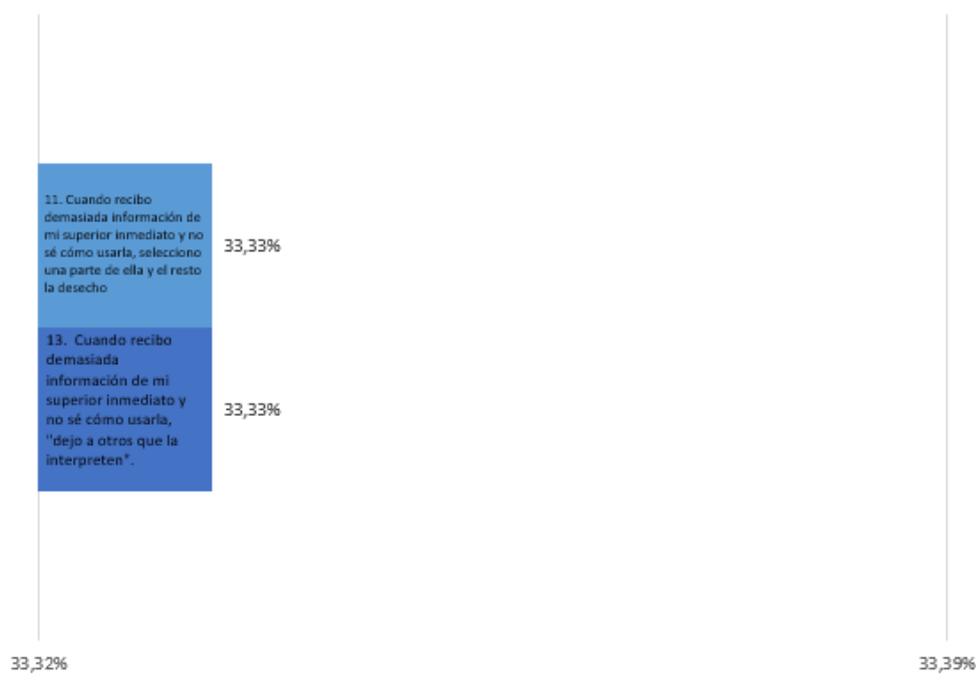


Nota. Fuente y elaboración propias (2023)

La dimensión de barreras de la comunicación obtuvo un puntaje neto del 33.33%.

Es decir, en esta dimensión se recalca una segmentación en el manejo de la comunicación al momento de obtener la misma información, al generarse problemas no recurren a su superior inmediato lo cual obstaculiza el proceso de la información y la transmisión correcta del mensaje.

- Por último, según el algoritmo, se genera el cuarto grupo correspondiente a la dimensión de la redundancia de la información.

Gráfico 4.*Dimensión Redundancia de la información*

Nota. Fuente y elaboración propias (2023)

La dimensión de redundancia de la información obtuvo un puntaje neto del 44.44%.

De acuerdo con el gráfico 4, se origina la redundancia de la información en acciones repetitivas lo que provoca una pérdida de la información. Generándose una percepción sesgada en la sobrecarga de la información, fundando inestabilidad e incertidumbre en el contenido del mensaje Existe mucha información que no es socializada de manera directa.

Generados los porcentajes netos por dimensión, se puede concluir que la dimensión predominante es la Comunicación Descendente, su estilo de comunicación se basa en

que toda la comunicación se produce desde las gerencias hacia los empleados, basándose en una estructura jerárquica de la organización.

Tabla 2. *Dimensión de la comunicación en MaxiTec*

Dimensiones	PNC
Com. Ascendente	59,74%
Com. Descendente	85,33%
Barreras de la comunicación	33,33%
Redundancia de la	
Información	44,44%

Nota: *PNC Puntaje neto de comunicación*

Con este análisis a detalle de cada una de las dimensiones orientan a la necesidad de abordar en las dimensiones de menor puntaje, que corresponde al manejo de la redundancia de la información como también en las barreras de la comunicación, teniendo una necesidad alta de enfocarse en el mensaje que se transmite sea claro, preciso y directo. Se concluye que los colaboradores tienen una sobre carga de la información, lo cual dificulta el procesamiento correcto del mensaje lo que se visibiliza en la baja productividad.

A comparación de los puntajes altos, que evidencia que el estilo de la comunicación que maneja la empresa es descendente, basándose en las direcciones que tome las gerencias o mandos altos, siendo esta unidireccional teniendo como desventaja que los mensajes no se interpreten correctamente, esto genera una

retroalimentación lenta al igual que un deterioro en las relaciones entre los colaboradores con los jefes inmediatos de igual manera en la reducción de la motivación por la distorsión que genera la redundancia de la información en el mensaje que se transmite a medida que avanza por cada área.

5.2 Análisis de los resultados de entrevistas

Se realizó entrevistas focalizadas (Ver Anexo 3) a distintos puestos jerárquicos dentro de la organización, donde se encontró varios problemas en común entre los principales, existen fallas en la comunicación en general, específicamente en la comunicación interna siendo inconclusa, con información sesgada o mal interpretada.

Adicional, no existen canales formales de comunicación para poder obtener y compartir la misma información entre los colaboradores, concurriendo en falencias en su estilo de comunicación, por lo cual, se evidencia la falta de productividad o de compromiso para alcanzar con éxito los objetivos planteados en conjunto.

Con ello, demuestra la insatisfacción significativa en el rol comunicativo en la organización al no generar canales formales de verificación de información, o la falta de plataformas compartidas, así como la falta de líneas abiertas o estructuradas para suscitar las inquietudes o dudas y evitar conflictos como malentendidos y que se vea afectado el clima laboral.

Al mismo tiempo, las falencias en la comunicación interna los colaboradores la describen como una desorientación en su estrategia corporativa al no recibir una retroalimentación apropiada dentro del mismo nivel jerárquico como en los mandos

altos, esto se ha venido reflejado en los resultados mensuales lo que ha generado retrasos en la resolución de conflictos, falta de colaboración o problemas mayores con clientes como con compañeros.

Por otro lado, se abordó sobre el flujo y claridad de la información, donde sus colaboradores han manifestado que dentro de la organización, en especial en las áreas administrativas se genera sobrecarga de información lo que conlleva a que se forjen conflictos en la interpretación del mensaje limitando las interacciones entre compañeros provocando un corte en el flujo de la información, filtración de la información útil con vacíos de información que son llenados con supuestos entre rumores y, prejuicios que desvían el mensaje original.

Consecuentemente se refleja un mal ambiente laboral y deterioro de este, los colaboradores al no comprender de la misma manera las indicaciones, procesos, objetivos y metas de la empresa, se manifiesta en conflictos llenos de negatividad, secretismos o incluso falta de empatía con los emisores del mensaje, así como también al no tener establecido una medición de clima adecuado surgen problemas con el personal de mandos bajos, debido a que actualmente la empresa maneja evaluaciones superficiales que giran en torno a las ventas y procesos básicos como son: puntualidad, atrasos, guías de producto, o lanzamiento de un producto. Pero al no llevar a cabo una evaluación con una retroalimentación correcta donde se ponga a consideración el manejo de opiniones, sugerencias, cambios, quejas o reclamos, se visibiliza en el deterioro de clima laboral, en falta de adaptación al cambio o falta de una respuesta eficaz.

Otra de las consecuencias que se encontró en las entrevistas es que, al tener fallas en la comunicación formal no se desarrollan adecuadamente en el cumplimiento

de sus funciones, como también falta de motivación, resentimientos, actitudes de indiferencia e incluso individualismo provocando falta de oportunidades en el desarrollo de las habilidades como competencias corporativas, a su vez se exterioriza en la falta de los valores como el trabajo en equipo.

Las personas entrevistadas desde el campo que cada uno de ellos manejan, sugieren que se lleve a cabo canales formales, donde la información que es compartida sea transparente, precisa y clara. De igual manera, proponen que se comparta un flujo de los procesos entre los departamentos para que transite correctamente la información y no se eviten en su mayoría los problemas que puedan llegar a darse por la comunicación.

5.3 Plan estratégico de comunicación organizacional

En conjunto con los resultados obtenidos, se propone una hoja de ruta, un plan estratégico de comunicación organizacional.

La propuesta del plan estratégico de comunicación se encuentra focalizada en tres ejes principales que son: la comunicación interna, comunicación organizacional y la comunicación externa corporativa.

El objetivo de este plan es crear sentido de pertenencia desde una buena comunicación y con ello mejorar la imagen de la marca. A su vez, nos permitió favorecer y fortalecer el flujo de la información, marcando la eficiencia entre sus colaboradores al mantenerse mejor informados tanto de manera individual como en sus grupos de trabajo.

Esta propuesta pretende enmarcar los elementos principales de la comunicación, a través de la gestión del cambio se busca tener experiencias sociales junto a expectativas realistas a las soluciones que se buscan como prioridad en la comunicación organizacional, esto permitió establecer complicidad, compromiso desde los líderes con el apoyo de los Stakeholders, desarrollar habilidades sociales y la involucración de todos los colaboradores de la organización, adicional permitió cuidar la negatividad en el cambio.

La finalidad de este plan de comunicación está definida a largo plazo para mantener una línea de acción continua y permanente de acuerdo con los objetivos de la organización y según los problemas detectados en el diagnóstico enfocados en tres estrategias puntuales.

A continuación, se detalla el plan de comunicasen en base al modelo de ADKAR para los tres ejes principales de comunicación organizacional:

a. Eje Comunicación Organizacional

Comunicación Organizacional	
Estrategia:	Generar mayor socialización mediante actividades de entretenimiento enfocadas a la misión, visión, y valores.
Objetivo:	Crear sentido de pertenencia en todos los colaboradores de MaxiTec
Población Objetivo:	Stakeholders: <ul style="list-style-type: none"> • Decisor (Gerencia de TT.HH.) • Influenciador Directo (Gerencia General) • Influenciador Indirecto (Contabilidad) • Soporte (Sistemas)
Plazo:	3 meses / anual

Actividad	Indicador	Producto	Resultado
<p>Difusión de la cultura corporativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Realización de reuniones periódicas enfocadas en la socialización con los colaboradores. Reinducción a la empresa y retroalimentación en base a conversatorios en actividades al aire libre. Recolección de información, de procesos principales y novedades. Diseño y publicación de herramientas nuevas. Elaboración de mensaje, publicación y actualización de carteleras electrónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Contenido de la filosofía corporativa. Números de participantes. Encuestas de satisfacción y de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Brifing para el lanzamiento. Flyer de mensaje corporativo: distribución en carteleras, mails. Pin y Sticker en plataformas como en WhatsApp. Fondos de pantalla en computadores institucionales con el mensaje "La compañía somos todos". Taller de Team Building Anual Manual de bienvenida en plan de capacitación " 	<ul style="list-style-type: none"> Identidad corporativa en base a la reinducción a la empresa, fortalecido en la comunicación efectiva de sus valores. Coherencia en los canales de comunicación, es decir, manejar mensajes claros para fortalecer la confianza al cliente interno como externo, mediante ello llegar a generar mayor interés.

b. Eje Comunicación Interna

Comunicación Interna - medios electrónicos	
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los medios de comunicación interna. Difundir y realizar seguimiento periódicamente de la difusión de la información.

	<ul style="list-style-type: none"> Mantener activa la participación de todos los colaboradores en los medios de comunicación interna. 		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar canales de comunicación organizacional y optimizar los canales existentes. Implementar un chat interno para todos los colaboradores con una adhesión al 100% de todos ellos. 		
Población Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Medios de comunicación. Proveedores de servicios. Toda la organización. 		
Plazo:	Permanentemente / Revisión periódica		
Actividad	Indicador	Producto	Resultado
<p>Implementación de canales de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de un grupo de WhatsApp donde se publique contenido relevante de innovación y avances o hitos importantes de la empresa Creación de perfiles de procesos en plataformas en ASANA Creación de perfiles en plataforma DEPUTY para el manejo de asistencia, ausencia, faltas u novedades Talleres de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Sondeo de percepción Número de respuestas Número de documentos actualizados Número de participantes semanal. 	<p>Plataformas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Deputy Asana Moodle Actualización sección y canales Flujo de mensajes y contenido semanal. Incremento de colaboradores en el ingreso a plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de canales de comunicación, apertura y flexibilidad en la interacción comunicativa para mejorar la comunicación ascendente, descendente y transversal de la empresa. Eliminación de las barreras comunicativas que se encuentran presentes. Estrechar lazos efectivos entre áreas, y equipos de trabajo. Workshop entre los equipos para manejar correctamente las nuevas plataformas

<p>enfocados al manejo de plataformas y mejorar las habilidades profesionales, cognitivas y personales - plataforma MOODLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear, planificar y publicar contenido para actualizar permanentemente los canales de comunicación - novedades. • Promover los contenidos publicados a través de los medios electrónicos establecidos. • Incentivar el uso de plataformas de capacitación con reconocimientos de certificados de participación. • Garantizar y realizar el seguimiento de utilización de medios electrónicos. 			<p>instaladas en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instauración de talleres ocasionales para la divulgación de hitos importantes que se genere en la organización. • Espacios para el intercambio de experiencias, validación de información, vinculación de nuevos colaboradores y novedades enfocadas a la comunicación.
---	--	--	--

c. Eje Comunicación Externa

Comunicación Externa - Corporativa	
Estrategia:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades de comunicación dentro de los procesos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la gestión de la comunicación, a través del fomento de una cultura de calidad entorno a cada proceso. 		
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la identidad corporativa para posicionamiento de la marca al cliente • Crear y difundir los 30 años de la empresa junto a clientes 		
Población Objetivo:	<p>- Medios de comunicación</p> <p>- Proveedores de servicios</p> <p>Stakeholders:</p> <p>- Decisor (Gerencia de TT.HH.)</p> <p>- Influenciador Directo (Gerencia General)</p> <p>- Influenciador Indirecto (Contabilidad)</p> <p>- Soporte (Sistemas)</p>		
Plazo:	Permanentemente		
Actividad	Indicador	Producto	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de reuniones con proveedores para socialización de procesos. • Talleres de soporte para atención al cliente • Capacitación de producto y técnicas de venta • Realizar cuentas regresivas para generar expectativa en videos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de asistentes a las capacitaciones y reuniones • Número de respuestas (evaluación) • Sondeo de percepción videos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de mensajes y contenido compartido • Evaluación por cada capacitación impartida • Videos corporativos fidelizando la identidad compartida 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de reuniones generadas y análisis de objetivos planteados. • Difusión de los resultados en ventas, de acuerdo con los productos que se encuentren en campaña por promoción mensual. • Divulgación de videos corporativos de lanzamiento por aniversario, junto al análisis y

<p>corporativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a Stakeholders el mensaje a compartir para el lanzamiento oficial del video "La compañía somos todos" en aniversario. • Desarrollar la historia de personal operativo que sea impactante para toda la compañía y público en general. 			<p>feedback de la identidad corporativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el comportamiento de colaboradores tras el mensaje compartido junto a las capacitaciones realizadas en todo el proceso.
--	--	--	--

5.4 Discusión

El objetivo del presente producto se enfatizó en verificar el estado de la comunicación organizacional dentro de la empresa MaxiTec to discover, de tal forma en la comunicación interna a través de la encuesta establecida a los colaboradores se dividió en cuatro dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente, barreras de la comunicación y redundancia de a información.

En el 2014 Balarezo, hace hincapié en la incapacidad para comunicarse es un punto crítico que conlleva a tener un desarrollo organizacional muy pobre, de igual manera, el desconocimiento del rol que cada emisor estratégico tiene con la comunicación, es otra de las principales causas de este problema. El poseer una comunicación adecuada es primordial para el desarrollo técnico-profesional y efectivo para así poder tener un ambiente óptimo. El inadecuado uso de los canales de comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida. (Balarezo, 2014)

Lo cual, concurda en la organización, no tener canales de comunicación formales y adecuados se generan los problemas interpretativos, así también la distorsión de la información, se pierde el sentido de la motivación en sus equipos, y por ende no se genera una retroalimentación o se torna lenta por lo cual los colaboradores pierden su norte.

De la misma manera, al comparar los resultados con la investigación realizada por Gisbert Soler y Tamara García en el año 2014, enfatizan ciertos problemas recurrentes en las empresas que surgen desde la mala gestión de la comunicación, lo cual al verificar con las entrevistas en conjunto con las encuestas resaltan problemas como la

desorientación, desmotivación, pérdida de la productividad o el deterioro del clima laboral.

A pesar de que en general, la comunicación interna de la organización es relativamente buena, al presentarse problemas en escenarios cotidianos la comunicación no fluye correctamente, dando paso al desinterés, dejando a un lado las sugerencias u opiniones en el proceso de la toma de decisiones como también a los cambios de la información, viéndose el sistema de comunicación interrumpido con información incompleta o distorsionada que no cumple con los objetivos en común de la organización.

En este punto concuerda con lo considerado por Fernández Collado, quien detalla a la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández, 1997, p. 21)

Adicional, se pudo verificar que el estilo de comunicación que maneja la empresa es de tipo descendente, esto se evidencia en cada uno de los procesos que la empresa maneja actualmente. También se refleja en cada uno de los colaboradores de MaxiTec, los cuales enfocan su atención, en el superior inmediato para manejar procesos, seguir instrucciones o continuar con sus actividades diarias.

Evidenciando uno de los problemas que más resalta en la organización, el cual, es que existe notablemente una falta de autonomía y toma de decisiones en sus mandos medios y bajos, sobre todo al existir problemas, conflictos o cualquier tipo de inconveniente que vulnere el clima laboral en la organización, haciendo que esto

perturbe la motivación y la satisfacción en sus puestos de trabajo y a la par, afectando al sentido de pertenencia con la organización.

Al tener dominio en la toma de decisiones el colaborador aprende a autogestionar su tiempo, a manejar sus necesidades y sobre todo a generar mayor responsabilidad, autoconfianza y proactividad.

Cabe recalcar que el éxito de toda organización depende de sus procesos de comunicación organizacional, la cual debe ser asertiva, activa, y efectiva buscando que la información que se comparte en los grupos o equipos de trabajo sea clara, transparente y a la par sea confiable, tratando de minimizar las barreras de la comunicación como la redundancia de la información.

En la investigación realizada se refleja el manejo alto de la información redundante, que según la persona y la percepción que tiene de la misma puede llegar a percibirse como estrés o a padecer cualquier riesgo psicosocial al no saber manejar correctamente la información que llega a la persona.

Edgar Schein (1968), en su investigación realizada en Modelo de Medición de Anclas de Carrera visto desde la psicología al campo organizacional, señala que la seguridad y la estabilidad permite que la persona tenga la convicción de ha cumplido su tarea y lo hace bien, haciendo participe también del ancla de autonomía e independencia, que tiene relevancia la confianza hacia las tareas que realiza con la libertad de poner en práctica su criterio.

6. CONCLUSIONES

La naturaleza de la empresa es de giro tecnológico, al ser sus mayores fortalezas tanto la innovación como en su infraestructura tecnológica, se pudo observar que la organización tiene falencias en el desarrollo y manejo de herramientas para el manejo correcto de la comunicación organizacional.

El plan contenido en este trabajo propone estrategias de comunicación, en base a los objetivos planteados inicialmente, donde se evidencia que la comunicación que maneja la organización es de tipo descendente. Las líneas planteadas en el presente trabajo se centran en un diseño óptimo de la comunicación organizacional, involucrando a sus clientes internos como externos desde un aleado estratégico, como es la utilización de herramientas tecnológicas. Mediante estas acciones permite que exista una correcta adhesión de distintos tipos de comunicación entre vertical, horizontal como transversal desde un sistema más fluido de comunicación para la organización.

Siendo visible este cambio a través del modelo de gestión de cambio ADKAR, el cual nos permitió tener un mapeo más amplio para encontrar varios segmentos con mayores falencias dentro de la organización y con ello se obtuvo una transformación individual en la percepción, motivación y aceptación para el correcto manejo de la comunicación. Además de planificar estrategias para ordenar y aclarar ideas para una mejor comprensión de la responsabilidad que genera cada uno de los colaboradores en las etapas del cambio y según eso llevarlo a cada área o departamento para llegar a los objetivos planteados por la empresa.

El producto entregado espera seguir contribuyendo en la socialización, planificación e intercambio de experiencias en espacios compartidos para seguir mejorando la comunicación organización, siendo esta clara y fluida en sus equipos dentro de MaxiTec, como también en sus estrategias a futuro para contribuir con la retención de personal, fortalecimiento de identidad corporativa como de marca propia, y mayor sentido de pertenencia en base a la mejora del clima laboral.

REFERENCIAS

- Arzuaga-Williams, M. (2020). Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones. *Profesional de la información*, 29(3). Obtenido de Profesional de la información:
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.may.26>
- Balarezo, B. D. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Fernández, C. C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
Obtenido de <http://www.perezalmarales.arredemo.org/Libros/PRESUPUESTOS%20TE%D3RICOS%20DE%20LA%20COMUNICACI%D3N%20EN%20LA%20DIRECCI%D3N.pdf?i=1>
- Fingermann, H. (13 de Marzo de 2023.). Obtenido de Deconceptos.com.:
<https://deconceptos.com/ciencias-sociales/comunicacion>
- Gasperin, R. (2005). *Comunicación y relaciones humanas*. Xalapa, México: Universidad Veracruzana. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad3.pdf>
- Gisbert Soler, V., & García Tripijana, T. (Agosto - Noviembre de 2014). LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. 3C Empresa (Edición 19) Vol.3 - Nº 3. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/51292/Gisbert%20Soler%2C%20V%20-%20Los%20problemas%20de%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa%20familiar.pdf?sequence=1>
- Harvard Business Review. (2001). *Gestión del cambio*. Bilbao: Ediciones Deusto.

- Hernandez Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2006).
En *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 4TA EDICIÓN* (págs. 5-6). México:
McGraw-Hill/Interamerica Editores S.A de C.V. Obtenido de
<http://187.191.86.244/rceis/registro/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20Inv%20estigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. *Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.* (6ta edición). México: McGraw-Hill. Obtenido de
http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf
- Kotter, J. (1996). Liderando el cambio, un plan de acción. Harvard Business School Press. Obtenido de
<http://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Gestion%20del%20Cambio/%5BD%5D%20Libros%20-%20Liderando%20el%20cambio.pdf>
- Llacuna Morera, J., & Pujol Franco, L. (2008). *NTP 685: La comunicación en las organizaciones*. Obtenido de
https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_685.pdf
- Marín, A. L., & García Ruiz, P. (2002). Sociología de las Organizaciones, Colección Interamericana 1ª Edición. Rústica: McGraw Hill.
- Méndez Bonilla, F. B. (agosto-septiembre de 2007). La Comunicación Organizacional como Gestora del Conocimiento y la Responsabilidad Social. Quito, Ecuador: Razón y Palabra, núm 58. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520717007>
- Papic Domínguez, K. (2019). Obtenido de Cuadernos de Investigación Educativa.:
<https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Pineda Henao, A. (2020). Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios). *La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital*. Obtenido de <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Pizarro, G. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional (pp. 68-74). En *Innovación en tiempos de cambio*. En Marchant L. (eds.). Viña del Mar, Chile: Patagonia Impresores Ltda.

- Pizarro, S., & Zavieso, L. (2013). Modelo de Gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas de empresas mineras. Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtenido de https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114830/cf-pizarro_sd.pdf?sequence=1
- Prosci Iberia Latam . (2023). *Prosci. People, chance, resultd*. Obtenido de <https://www.prosci.es/es/modelo-adkar-prosci>
- Soria Romo, R. (2008). Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa. México: Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales, 1(1), 9-25. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2672/1660>
- Steinburg, C. (1992). Taking charge of change. . Training & Development, March(1).

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento Informado

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación: **Desarrollo de un plan estratégico de comunicación organizacional basada en la gestión del cambio para en la empresa MaxiTec to Discover en el año 2022.**

Datos del equipo de investigación:

	Nombres Completos	# De cédula	Institución a la que pertenece
	Salazar Reinoso Jessica Alexandra	172303335-1	Universidad Politécnica Salesiana

¿De qué se trata este documento? (Realice una breve presentación y explique el contenido del consentimiento informado). Se incluye un ejemplo que puede modificar

Usted está invitado(a) a participar en este estudio que se realizará denominado Desarrollo de un plan estratégico de comunicación organizacional basado en la gestión del cambio. En este documento llamado "consentimiento informado" se explica las razones por las que se realiza el estudio, cuál será su participación y si acepta la invitación. También se explica los posibles riesgos, beneficios y sus derechos en caso de que usted decida participar. Después de revisar la información en este Consentimiento y aclarar todas sus dudas, tendrá el conocimiento para tomar una decisión sobre su participación o no en este estudio. No tenga prisa para decidir. Si es necesario, lleve a la casa y lea este documento con sus familiares u otras personas que son de su confianza.

Introducción

El presente estudio busca solventar los problemas de la comunicación organizacional, la falta de procesos en el estilo de comunicación para el manejo de su estrategia corporativa. Por la falta de comunicación eficaz dentro de la organización el presente proyecto busca apoyar en el manejo interno de la misma, como también en el transmitir objetivos, planes y acciones a través de la gestión del cambio. Con el fin de asegurar sus metas, objetivos y difundir su cultura corporativa.

Objetivo del estudio

El objetivo del presente estudio busca desarrollar un plan estratégico de comunicación organizacional basada en la gestión del cambio, permitiendo generar espacios de desarrollo de habilidades colaborativas mejorando la planificación a través de la centralización de canales de comunicación e inspirar en el manejo de equipos de trabajo aprovechando las fortalezas de cada miembro del equipo.

Descripción de los procedimientos

Para el presente proyecto y su creación del producto se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

1. Determinar el estilo de comunicación organizacional
2. Identificar el modelo de gestión de cambio
3. Crear un plan estratégico de comunicación organizacional basada en la gestión del cambio

Riesgos y beneficios

En el presente proyecto existe la posibilidad de presentarse alguna situación de riesgo mínima relacionada con el manejo de la información en cuanto a los datos estadísticos, si bien se considerará la confidencialidad respectiva con respecto al nombre de los participantes lo cual permanecerá anónimo, los resultados de la aplicación de las encuestas permitirán la construcción de los grupos de trabajo colaborativo.

Además, es importante recalcar que usted como participante no obtendrá ningún beneficio directo del presente estudio, sin embargo, los resultados obtenidos del mismo aportarán a la creación de un plan estratégico de comunicación desde la gestión del cambio.

Otras opciones si no participa en el estudio

La participación en esta investigación es voluntaria, pudiendo el participante retirarse en cualquier momento sin que esto ocasione algún tipo de perjuicio o penalización. Se considerarán las mismas acciones para quienes no deseen participar en dicho proyecto.

Derechos de los participantes (debe leerse todos los derechos a los participantes)

Usted tiene derecho a:

- 1) Recibir la información del estudio de forma clara;
- 2) Tener la oportunidad de aclarar todas sus dudas;
- 3) Tener el tiempo que sea necesario para decidir si quiere o no participar del estudio;
- 4) Ser libre de negarse a participar en el estudio, y esto no traerá ningún problema para usted;
- 5) Ser libre para renunciar y retirarse del estudio en cualquier momento;
- 6) Tener acceso a los resultados de las pruebas realizadas durante el estudio, si procede;
- 7) El respeto de su anonimato (confidencialidad);
- 8) Que se respete su intimidad (privacidad);
- 9) Recibir una copia de este documento, firmado y rubricado en cada página por usted y el investigador;
- 10) Tener libertad para no responder preguntas que le molesten;
- 11) Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0993127815 que pertenece a Psic. Jessica Salazar o envíe un correo electrónico a jsalazarr2@ups.edu.ec.

Consentimiento informado (Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)

Consentimiento informado

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

- Acepto
- No acepto

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar a Msc. Ma. Eugenia Barros, directora de posgrados de Psicología mención Gestión del Talento Humano, cambio e innovación, al siguiente correo electrónico: mbarros@ups.edu.ec¹

¹ Universidad De Cuenca, Comité De Bioética En Investigación Del Área De La Salud (2018)

Anexo 2. Encuesta de comunicación organizacional

Preguntas de la Encuesta de Comunicación

Descripción (opcional)

Nombre Completos *

Texto de respuesta breve

Correo electrónico *

Texto de respuesta breve

1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de trabajo *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. "Comparto" a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente" *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. La información relacionada con nuevos productos que comercializa la empresa, me llega a través de mi superior inmediato. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, "dejo a otros que la interpreten". *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Obtengo información sobre mi proyección profesional (es decir se me comunica cómo estoy desarrollando mis actividades y si tengo oportunidades de crecimiento en función esto) en la empresa, a través de mi superior *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. La información relacionada como instrucciones de operación de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. Mis compañeros de área de trabajo me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan atención de mi parte *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera. *

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Anexo 3. Formato entrevista

FORMATO ENTREVISTA

Por medio de la siguiente entrevista se evaluará el estado de la comunicación al interior de la empresa MaxiTec, que nos proporcionará información pertinente y detallada, para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación organizacional basada en la gestión del cambio, con el fin de posicionar la comunicación como un elemento primordial dentro de las organizaciones para optimizar cada uno de sus procesos.

1. ¿Qué percepción tiene usted como colaborador sobre MaxiTec?
2. ¿Qué opinión tiene sobre la comunicación que se da dentro de MaxiTec?
3. ¿Hace partícipe la empresa a sus colaboradores de los cambios positivos y negativos de la organización? ¿Cómo? ¿De qué manera?
4. ¿Cuáles son los medios de comunicación que existen dentro de MaxiTec?
5. ¿Existe un medio formal que notifique a los colaboradores reuniones o actividades de la organización? ¿Cuál?
6. ¿Existe un canal para manejar quejas, reclamos o sugerencias de los colaboradores hacia las gerencias?
7. Considera usted que ¿es clara y fluida la comunicación al interior de la empresa? ¿Por qué?
8. ¿Se han generado conflictos o diferencias entre los colaboradores?
 - ¿De qué tipo?
 - ¿Qué hizo la empresa ante dichos conflictos?
 - ¿Considera que este tipo de conflictos afecta el clima organizacional?
9. ¿Cómo concibe la empresa la comunicación formal?
10. ¿Qué sugerencias desde su campo puede dar para mejorar la comunicación?