



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN**

TEMA:

Plan de comunicación interna para el Comercial San Vicente.

AUTORA:

Alvarado Crespo, María Camila

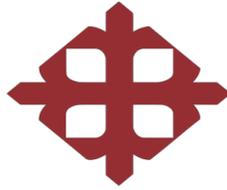
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

TUTORA:

Dra. Vera Cino, Lina Cecilia

Guayaquil, Ecuador

28 de enero del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Alvarado Crespo, María Camila** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Comunicación.**

TUTORA

f. _____

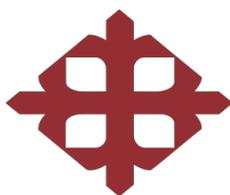
Dra. Vera Cino, Lina Cecilia

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Cortez Galecio, Gustavo

Guayaquil, a los veintiocho días del mes de enero del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Alvarado Crespo, María Camila

DECLARO QUE:

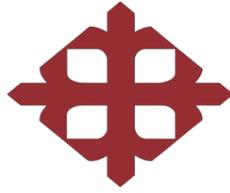
El Trabajo de Titulación: **Plan de comunicación interna para el Comercial San Vicente**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Comunicación**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los veintiocho días del mes de enero del año 2023

LA AUTORA

Alvarado Crespo, María Camila



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN

AUTORIZACIÓN

Yo, **Alvarado Crespo, María Camila**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de comunicación interna para el Comercial San Vicente** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los veintiocho días del mes de enero del año 2023

AUTORA:

Alvarado Crespo, María Camila

URKUND

TEMA: Plan de comunicación interna para el comercial San Vicente

AUTORA: Alvarado Crespo, María Camila

The screenshot displays the URKUND interface for document analysis. At the top, there is a navigation bar with a back arrow and the text "BACK TO ANALYSIS OVERVIEW". On the right side of this bar, there are icons for refresh, download, and help, along with a "PROFILE" dropdown menu. Below the navigation bar, the interface is divided into three sections: "SUBMITTER" (andrea.ocana@cu.ucsg.edu.ec), "FILE" (ALVARADO_CRESPO_MARIA_CAMILA_FINAL.docx), and "SIMILARITY" (2%). Below these sections, there are three tabs: "FINDINGS", "SOURCES", and "ENTIRE DOCUMENT", with "ENTIRE DOCUMENT" being the active tab. Under the "SHOW IN TEXT" section, there are three toggle switches: "Quotes" (checked), "Brackets" (checked), and "Detailed text differences" (checked). Below this, the text "FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN" and "CARRERA DE COMUNICACIÓN" is displayed. A small icon of a grid is visible to the right of this text. The "TEMA:" section contains the text "Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de Comercial San Vicente ubicado en el cantón de Portovelo." The "AUTORA:" section contains the text "Maria Camila Alvarado Crespo".

TUTORA

Dra. Vera Cino, Lina Cecilia

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es a todas las personas importantes que forman parte de mi vida, es momento de regresar un poquito de todo lo que me han concedido.

Primeramente, quiero agradecer a Dios por permitirme alcanzar esta meta, por darme la fuerza y salud para no vencer ante las dificultades presentadas en estos años de universidad.

A mi padre y a mi madre, por sus consejos, valores y por hacer una persona de bien, por ser mi aliento diario, por su ejemplo de persistencia trabajo honesto y responsable. Agradezco por sus oraciones para mi bienestar.

A mi hermana, por ser mi segunda mamá, gracias por demostrarme que a pesar de que la vida nos golpee muy fuerte, siempre nos tendremos la una a la otra para salir adelante. Por tu cariño y palabras de aliento.

A mi Evita, por estar siempre conmigo.

A mis ángeles de cuatro patas, por llenarme de besos y pelos de amor.

Y a todos quienes han estado en este constante proceso.

A mí, por nunca darme por vencida y querer ser mejor cada día.

Por último, pero no menos importante a mi tutora de tesis Dra. Cecilia Vera, por brindarme su conocimiento y dedicación lo que ha sido de gran aporte para la elaboración de mi trabajo.

María Camila Alvarado Crespo

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de tesis está dedicado principalmente a Dios por que es quien me da fortaleza para continuar este camino llamado vida. A mis padres Segundo Hernán Alvarado y María Dolores Crespo por ser mis compañeros de grandes batallas, por su amor y apoyo incondicional, su esfuerzo y sacrificio de vida. Por cada meta plasmada, por creer en mí. Que suerte he tenido cuando Dios me bendijo al tenerlos como padres.

A mi hermana Erika Gabriela Alvarado por ser mi mejor amiga, mi pilar fundamental, mi fuerza, inspiración y sobre todo mi gran ejemplo a seguir. Por enseñarme, motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

A todos mis familiares por acompañarme siempre en la vida.

Y especialmente a mis tres ángeles de la guarda, quienes por voluntad de Dios no están físicamente en mi vida, pero su constante protección y bendición han permitido que no decaiga.

María Camila Alvarado Crespo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA
CARRERA**

f. _____

OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Planteamiento de problema	3
1.2 Objetivo general.....	3
1.3 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Viabilidad.....	4
1.6 Resultados esperados	4
1.7 Breve descripción de los siguientes apartados.....	5
2. METODOLOGÍA	6
2.1 Enfoque.....	6
2.2 Objetivos	6
2.3 Formulación de las preguntas de investigación	6
2.4 Hipótesis	7
2.5 Alcance.....	7
2.6 Diseño de la investigación	7
2.7 Técnicas de recolección de la información.....	7
2.8 Tratamiento de la información	30
2.9 Análisis de entrevistas.....	30
2.10 Análisis de grupo focal	37
3. Fundamentación profesional del PAP	39
3.1 Antecedentes teóricos y prácticos.....	39
3.2 Análisis del contexto	42
3.2.1 Misión.....	42
3.2.2 Visión.....	42
3.2.3 Logotipo.....	42
3.3 FODA.....	43
3.5 Concepto y temática.....	44
3.6 Públicos primarios y secundarios	44
3.6.1 Perfil del administrador.....	44
3.6.2 Perfil de la secretaria.....	46
3.6.3 Perfil del cliente	48
3.7 Buyer person	51

3.8 Mensajes claves.....	51
3.9 Comunicación interna.....	51
3.10 Plan de medios.....	52
3.11 Presupuesto.....	52
3.12 Indicadores para el seguimiento y la evaluación.....	53
3.13 Lecciones aprendidas.....	53
4. Conclusiones y recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	57
<i>Apéndice.....</i>	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Figura 1 Logotipo</i>	42
<i>Figura 2 FODA</i>	43
<i>Figura 3 Buyer Person</i>	51
<i>Figura 4 Paleta de colores</i>	59

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Datos de trabajadores</i>	8
<i>Tabla 2 Datos de expertas en comunicación organizacional</i>	20
<i>Tabla 3 Presupuesto</i>	52

RESUMEN

Comercial San Vicente es una ferretería que comercializa la venta de insumos de minería y construcción ubicado en el cantón Portovelo que lleva 22 años en el mercado y que cuenta con 5 personas. Sin embargo, la falta de una comunicación interna entre el administrador y sus trabajadores limita el buen funcionamiento de los roles asignados para cada empleado y su desempeño. Para erradicarlo, esta investigación pretende desarrollar un plan de comunicación interna viable para que pueda ser ejecutada en la empresa, donde se establezcan directrices para llevar una línea comunicacional con los trabajadores de la empresa. Se espera una mejora notable en las dinámicas de comunicación entre la empresa y sus trabajadores, así como un desarrollo positivo de la cultura organizacional a partir de dicho plan.

Palabras claves: comunicación interna, comunicación organizacional, plan estratégico, comercial, ferretería.

ABSTRACT

Comercial San Vicente is a hardware store that sells mining and construction supplies located in the city of Portovelo that has been in the market for 22 years and has 5 people. However, the lack of internal communication between the administrator and his employees limits the proper functioning of the roles assigned to each employee and their performance. To eradicate it, this research aims to develop a viable internal communication proposal so that it can be executed in the company, where guidelines are established to carry a communication line with the company's workers. A significant improvement in the dynamics of communication between the company and its employees is expected, as well as a positive development of the organizational culture based on this proposal.

Key Words: internal communication, organizational communication, strategic plan, commercial business.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es la vía fundamental e imprescindible para poder establecer un método de trabajo eficaz en cualquier empresa o situación, más aún en empresas o negocios medianos, donde la comunicación interna es vital para el funcionamiento entre los trabajadores. Por ello, el plan de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de Comercial San Vicente se ha desarrollado a partir de: definir una metodología adecuada para este trabajo de investigación, que le dé importancia a los pensamientos de todos los implicados, en este caso, del público interno del comercial y su percepción hacia el mismo. Así mismo, a través de una base teórica que argumenta con conceptos sólidos la importancia de la comunicación interna y organizacional.

En esta línea, la comunicación interna de este negocio debe ser asertiva, puesto que el personal es la carta de presentación ante los clientes y son el reflejo del flujo y sistema de comunicación que representa la empresa. Motiva a la búsqueda de nuevas formas de comunicación que pueda facilitar el diálogo directo, sin tanto protocolo entre trabajadores y gerente, fortaleciendo la identidad de la empresa entre ambos, creando un sentido de pertenencia y vínculo profesional que ayuda a cumplir las metas de ambas partes.

Según el Directorio de Empresas 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en Ecuador existen 878.454 entre microempresas, pequeñas y medianas empresas y el índice va en crecimiento, pese a los dos años de pandemia. (INEC. 2019. p.1) Es por ello, que realizar esta investigación resultaría favorable y práctico para tener una línea base que pueda ayudar a estos negocios a establecer y definir sus propios planes de comunicación interna.

Por último, debido a la emergencia sanitaria del Covid-19, muchas empresas quebraron y otras nacieron, creando así un impulso impaciente de nuevos emprendimientos, microempresas y negocios familiares para poder subsistir, adaptándose a la nueva normalidad y nuevas formas de consumo de las personas, por lo que, el tipo de comunicación que se ejercía antes de pandemia, ha cambiado y se necesita poder trabajar en las nuevas formas de comunicación, estrategia internas y externas para fortalecer la cultura organizacional de las empresas desde esta otra perspectiva y tomando en cuenta estas nuevas tendencias que están ya marcando un antes y después en las estrategias de comunicación y en la cultura de las empresas.

1.1 Planteamiento de problema

Comercial San Vicente es una ferretería que comercializa la venta de insumos de minería y construcción ubicado en el cantón Portovelo que lleva 22 años en el mercado. La ferretería cuenta con 5 trabajadores. Sin embargo, la falta de una comunicación interna, estrategias innovadoras y escasez comunicativa entre el administrador y sus trabajadores limita el buen funcionamiento de los roles asignados para cada empleado y su comunicación.

Por esta razón, es indispensable poder plantear algunas posibles alternativas o soluciones que puedan ayudar a fortalecer la cultura de la empresa como por ejemplo, a través del desarrollo de un plan de comunicación interna que pueda efectuarse en la empresa, un manual de comunicación interna donde se establezcan directrices para llevar una línea comunicacional con los trabajadores de la empresa o la valoración del rendimiento de los empleados a partir de una planificación de tareas y cumplimiento de objetivos semanales/mensuales

1.2 Objetivo general

Elaborar un plan de comunicación para públicos internos, con el fin de fortalecer la cultura organizacional del Comercial San Vicente ubicado en el cantón de Portovelo.

1.3 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación de la comunicación interna y las necesidades del Comercial San Vicente
2. Identificar el manejo de la comunicación interna, sus canales de comunicación y tipo de información que difunde la empresa a sus trabajadores
3. Identificar los valores y prácticas que comprenden la cultura organizacional del Comercial San Vicente
4. Establecer estrategias comunicacionales que permitan reforzar la comunicación interna para mejorar la cultura organizacional del comercial.

1.4 Justificación

Muchas veces, para las empresas pequeñas, los recursos y conocimientos pueden ser un factor limitante para la comunicación, aunque el potencial de éstas pueda muy alto, puesto que muchos de ellos son negocios familiares que generan trabajo no solo entre familias, sino también son los agentes de la microeconomía de los pueblos y de una mejor calidad de vida de éstos, como lo es el cantón Portovelo, potencial minero del país, con zonas urbanas y rurales que cuenta con varios negocios familiares que permiten el flujo económico entre los habitantes

Un ejemplo de ello es el comercial San Vicente, que pese a tener más de 20 años en el mercado, carece de un plan de comunicación interna para mejorar su cultura organizacional, por lo que, muchas veces, no se logran los objetivos de cada trabajador, no se planifican las acciones para fortalecer la relación entre todos, ni se goza de una cultura de empresa proactiva y eficiente.

Por ello, realizar esta investigación resultaría favorable y práctico para tener una línea base que pueda ayudar a estos negocios a establecer y definir sus propios planes de comunicación interna.

1.5 Viabilidad

Este trabajo de investigación debe plantearse realizarse a partir de dos tipos de viabilidad: la temporal y la ética, por cuanto, a nivel de temporalidad, dicha investigación sí cuenta con los tiempos adecuados para desarrollarla fase por fase, de manera minuciosa y enfocándose en sus objetivos; cuenta con los recursos para realizar entrevistas, encuestas y recolección de literatura idónea para argumentar los supuestos teóricos. También es viable, ya que se cuenta con un tiempo prudencial para llevar a cabo cada paso.

Así mismo, es una investigación que puede ser de gran ayuda para otras empresas medianas, emprendimientos familiares y microempresas, pues aportará con un plan de comunicación interna estratégica, diseñada para este tipo de empresa con el fin de fortalecer su cultura.

1.6 Resultados esperados

1. Elaborar un plan de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de Comercial San Vicente.
2. Dentro de este plan de comunicación interna, se crear nuevos canales de comunicación entre los trabajadores y el administrador para así desarrollar un excelente clima de trabajo entre todos.

3. Mejorar la delegación de sus roles y cumplimiento de los objetivos según sus tareas y actividades.
4. Lograr desarrollar una estrategia comunicacional que ayude a afianzar la relación entre el administrador y los trabajadores.

1.7 Breve descripción de los siguientes apartados

CAPÍTULO I - METODOLOGÍA

En este primer capítulo se expone el enfoque, los objetivos del trabajo tanto el general como los objetivos específicos. Se detalla el alcance del trabajo y el diseño de la investigación, así como las técnicas de recolección de datos que se usaron, las cuales son: grupo focal y entrevistas semiestructuradas.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL DEL PAP

Se establecen los antecedentes teóricos y prácticos, el contexto. Se describe el FODA, la misión y visión de la empresa, los públicos con los diferentes tipos de perfiles, los mensajes claves, el buyer person, etc. También se detalla un plan de acciones para mejorar la comunicación interna, plan de medios, presupuesto, indicadores para el seguimiento.

CAPÍTULO III - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se realiza una recopilación del trabajo basándose en los resultados de la investigación, así como se realizan recomendaciones para la empresa.

CAPÍTULO V - BIBLIOGRAFÍA

Se enlistan las fuentes consultadas para este trabajo que han servido de soporte teórico del mismo.

2. METODOLOGÍA

2.1 Enfoque

Para el trabajo de investigación titulado “Plan de comunicación interna para el Comercial San Vicente” se propone trabajar con el enfoque metodológico cualitativo, pues este trabajo necesitará el análisis de literatura como artículos académicos, informes instituciones, tesis, entre otros. Además, uno de los instrumentos de investigación que se van a usar en este trabajo es el grupo focal, el mismo que se realizará con los trabajadores de la empresa donde se harán preguntas referentes a sus perspectivas sobre la comunicación interna y sus opiniones. Se realizarán entrevistas semiestructuradas a expertas en comunicación organizacional y al administrador de la empresa.

2.2 Objetivos

Objetivo general:

Elaborar un plan de comunicación para públicos internos, con el fin de fortalecer la cultura organizacional del Comercial San Vicente ubicado en el cantón de Portovelo.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación de la comunicación interna y las necesidades del Comercial San Vicente
- Identificar el manejo de la comunicación interna, sus canales de comunicación y tipo de información que difunde la empresa a sus trabajadores
- Identificar los valores y prácticas que comprenden la cultura organizacional del Comercial San Vicente
- Establecer estrategias comunicacionales que permitan reforzar la comunicación interna para mejorar la cultura organizacional del comercial.

2.3 Formulación de las preguntas de investigación

¿Cuál es la situación actual del manejo de la comunicación interna del comercial San Vicente?

¿Cuáles son los elementos que inciden en la falta de un plan de comunicación interna de la empresa?

¿Cuál es la valoración que dan los colaboradores a los canales de comunicación interna del comercial San Vicente?

¿Cómo impulsar el desarrollo de una buena cultura organizacional en el comercial San Vicente?

¿Cuál es el impacto que produce la deficiente comunicación interna entre la empresa y sus trabajadores?

2.4 Hipótesis

La falta de una comunicación interna de Comercial San Vicente genera que sus empleados no tengan objetivos ni planificación de acciones para el crecimiento de la empresa.

2.5 Alcance

- Se entrevistará a 3 expertas en la rama de comunicación organizacional
- Se entrevistará al administrador de la empresa
- Se realizará un grupo focal con los 5 colaboradores de la empresa

2.6 Diseño de la investigación

1. Diagnóstico de la situación. - Es necesario realizar un diagnóstico de la situación en cuanto a la relación entre el administrador y los colaboradores
2. Medición de la cultura y clima organizacional. - Se define las funciones, características y competencias que le corresponden tanto al administrador, colaboradores y al cliente objetivo
3. Medición de la satisfacción de los colaboradores. - Para poder determinar si se sienten a gusto en sus roles de trabajo y ambiente laboral en general

2.7 Técnicas de recolección de la información

Grupo focal. - Hamui- Sutton y Varela (2013) definen a los grupos focales como “una técnica que privilegia el habla, y cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo. Los grupos focales se llevan a cabo en el marco de protocolos de investigación e incluyen una temática específica, preguntas de investigación planteadas, objetivos claros, justificación y lineamientos.” (p.57)

Se realizará un grupo focal con los trabajadores de la empresa donde se harán preguntas referentes a sus perspectivas sobre la comunicación interna y sus opiniones respecto a mejoras y demás.

DATOS DE TRABAJADORES	
<p>Nombre: Rosa Mercedes Alvarado Hurtado</p> <p>Cédula: 0703636662</p> <p>Edad: 45 años</p> <p>Años de servicio: 4 años, asegurada</p> <p>Cargo: Secretaria, pagos y cobros de facturas</p>	<p>Nombre: Josehp Gabriel Jara Jaramillo</p> <p>Cédula: 0705124196</p> <p>Edad: 20</p> <p>Años de servicio: 7 años, asegurado</p> <p>Cargo: Despachador</p>
<p>Nombre: Gladis Verónica Crespo Mora</p> <p>Cédula: 0704208073</p> <p>Edad: 41 años</p> <p>Años de servicio: 2 años, asegurada</p> <p>Cargo: Secretaria</p>	<p>Nombre: Karelis Noemi Espinoza Torres</p> <p>Cédula: 0705915015</p> <p>Edad: 25 años</p> <p>Años de servicio: 4 meses, asegurado</p> <p>Cargo: Secretaria</p>
<p>Nombre: Leydi María Celi Yaguana</p> <p>Cédula: 0705756492</p> <p>Edad: 25 años</p> <p>Años de servicio: 3 años, asegurada</p> <p>Cargo: Secretaria</p>	

Tabla 1 Datos de trabajadores

1. ¿Cuáles fueron sus expectativas cuando inició en su puesto de trabajo?

Espinoza: Mis expectativas fueron, tener un trabajo estable para así ayudar en mi casa y mantener a mi familia porque ellos dependen de mí únicamente, yo soy su única fuente de ingresos y también poder ayudar con mi trabajo para que la empresa siga creciendo como lo está haciendo hasta ahora. Poco a poco ir ganando la confianza del dueño para poder recibir un ascenso.

Crespo: Mi expectativa fue dar lo mejor de mí, ya que con mi trabajo también sustento a mi familia, dar una mejor atención a los clientes, coordinar con mi jefe, etc.

Alvarado: Mi expectativa fue, primeramente, tener un trabajo y ayudar a que la empresa salga adelante y así también tener otro ingreso para mi hogar

Celi: Mi expectativa fue tener un buen trabajo y que la empresa siga creciendo

Jara: Mi expectativa fue tener un trabajo estable y tener un buen ambiente laboral, poder llegar le sustento a la casa aportar a la ferretería con todo lo que se pueda.

2. ¿Han cambiado con el tiempo sus sentimientos sobre venir al trabajo?

Espinoza: No porque yo me siento bien viniendo al trabajo. Entre nosotros nos distraemos, conversamos, nos reímos, pasamos en un ambiente, bueno, ameno entre nosotros y con los clientes. A ellos también los atendemos con cariño, con carisma para que ellos regresen.

Crespo: En lo personal también yo me entretengo bastante en el trabajo, la verdad es que uno ya se encierra en el trabajo y tiene que dedicarse al trabajo. A mí me gusta lo que hacemos. Dentro del trabajo soy una cosa y fuera soy otra.

Alvarado: Todos nosotros venimos con entusiasmo, con muchas ganas de trabajar y así dar todo lo mejor de nosotros tanto para el cliente como para la empresa para que cada vez siga adelante y poder dar más fuentes de trabajo.

Celi: No respondió

Jara: Creo que los sentimientos no han cambiado porque como venimos día a día trabajando y vamos día a día conociendo más de la ferretería, más productos y llegan más productos y tenemos que aprender para poder dar una mejor atención al cliente.

3. ¿Disfruta el trabajo específico que hace cada día?

Espinoza: Nosotros en sí no tenemos un trabajo específico porque, por ejemplo, nosotras somos secretarias despachadoras, pero nos encargamos de arreglar para que la ferretería esté limpia, ordenada. No estamos con la misma rutina todos los días.

Crespo: Dentro de la ferretería hacemos varias cosas, uno ayudar a perchar, otro a ordenar las cuentas, algunas cosas.

Alvarado: No responde

Celi: No responde

Jara: Yo sí disfruto el trabajo específico porque como paso cargando los productos y tengo contacto con todos los vendedores, el jefe, no paso en un solo lugar, entonces me la paso bien.

4. ¿Se visualizan trabajando para la empresa a largo plazo?

Espinoza: No podemos descartar alguna oportunidad a futuro, pero por ahora estoy bien, feliz y contenta dentro del trabajo que estoy trabajando

Crespo: Yo sí porque me gusta, pienso que también la situación con mi jefe, uno se ha ganado la confianza y si me veo a futuro trabajando, me gusta el movimiento del trabajo.

Alvarado: Sí porque me gusta mi trabajo entonces sí me proyecto a trabajar por largo tiempo en la empresa

Celi: No responde

Jara: Yo si me visualizo en trabajar a largo plazo en el trabajo si el jefe me lo permite y Dios me da la oportunidad de trabajar a largo tiempo.

5. ¿Qué valoras más en esta empresa?

Espinoza: El compañerismo, el respeto y la humildad que tenemos entre todos nosotros. Nadie se cree más que nadie, somos unidos. Uno también valora la oportunidad que nos han dado de poder trabajar aquí, por ejemplo, en la actualidad donde estamos no hay fuentes de trabajo suficientes para todos y estar donde estamos es un privilegio que no todos lo tienen y nosotros nos tenemos que sentir afortunados de tener un trabajo en el que podemos ayudar a nuestras familias.

Crespo: El respeto que tenemos entre todos es mutuo, la confianza, son cosas que nos ayuda a seguir adelante como compañeros de trabajo. Sabemos el rol que tenemos en nuestro trabajo y la confianza que nos hemos ganado con el dueño, pues nos confía cosas como la caja del lugar que son cosas que uno valora.

Alvarado: El compañerismo, el respeto que nos tenemos, nos ayudamos entre todos. A veces si no se avanza con un pedido, viene el compañero y nos ayuda. Estamos unidos en nuestro trabajo.

Celi: No responde

Jara: No responde

6. ¿Están conformes con sus cargos de trabajo, es decir, con las funciones que laboran?

Espinoza: No responde

Crespo: Yo sí porque, aunque a veces tenemos clientes que son un poco apurados, llegamos a despachar, a facturar, entonces son cosas que me gustan

Alvarado: No responde

Celi: No responde

Jara: No responde

7. ¿Considera que tiene una comprensión clara de las metas y objetivos estratégicos de la empresa?

Espinoza: A veces es un poco difícil cumplir con todo lo que nos dicen, siempre nos vamos a salir un poco del molde, pero tratamos de cumplir y de hacer lo mejor posible para que la empresa le siga yendo bien. Tratamos de satisfacer al cliente. Si tenemos un error, tratamos de no volverlo a cometer

Crespo: No responde

Alvarado: Nosotros trabajamos a veces muy duro para satisfacer tanto al cliente como a nuestro jefe, pero habrá días en los que no lo logramos y que no lleguemos a nuestro propósito, pero siempre tratando de ser mejor.

Celi: No responde

Jara: Yo creo que el objetivo de la empresa es contar con todos los productos, aunque a veces no se alcanza a tener todo, pero con compañerismo tratamos de tener todos los productos por eso tenemos bastante acogida en el local.

8. ¿Comprende cómo su trabajo dentro de la empresa contribuye a lograr los objetivos de esta?

Espinoza: Todos somos importantes en la empresa porque nosotros somos secretarias y despachadora, pero a veces pasa que como el compañero está en la otra bodega a nosotras nos toca ir. Las bodegas cercanas y ayudar, pero de ahí nosotras vamos aprendiendo un poquito más de lo que no sabíamos, cómo fue en mi casa. Todos los días estoy aprendiendo algo nuevo.

Alvarado: Al ser la mano derecha del jefe y encabezar el equipo de todos los compañeros que trabajamos en la ferretería siento que debo ser muy responsable y tener todos los documentos,

todos los productos ingresados para de esa manera darle al cliente con más rapidez los precios, los productos que piden. Entonces tengo que enfocarme más en los inventarios de los productos

Jara: Yo pienso que mi trabajo sí contribuye mucho a la empresa porque paso contabilizando día a día, viendo lo que hace falta, ayudando al jefe a pedir las cosas, contar los materiales que llegan, atendiendo a los clientes en las bodegas, preguntarles a las compañeras qué es lo que falta para poder pedir y poder tener todos los productos.

9. ¿Qué opinan de la forma en la que el administrador interactúa con ustedes?

Espinoza: Él nos guía, nos enseña de buenas maneras, nos pone a lado de él y nos dice cómo hacer las cosas, pero tal vez si ya nos enseña una, dos veces ya, como cualquier persona, va a corregir. En si la relación con el jefe es buena, respetuosa. Yo he cometido errores y me ha corregido y enseñado cómo tengo que hacerlo.

Crespo: A él le gusta ser lo más correcto que pueda y como tú dices Karelis, ya nos enseña una vez, dos veces; tú eres nueva en el trabajo, nosotros ya llevamos más tiempo, entonces ya si en este tiempo nos equivocamos, ya no es justificable eso. La ferretería en sí es una empresa, ya es más grande, tenemos algunas bodegas y va creciendo.

Alvarado: No responde

Celi: No responde

Jara: Es muy respetuoso y pasamos en constante comunicación con él. Cuando se manda un pedido él está pendiente, aunque a veces está hablando con un proveedor, con el otro ojo está atento a todo. Él está viendo en 360 grados.

10. ¿Cómo se siente respecto al liderazgo del administrador en la empresa?

Espinoza: Un ejemplo a seguir porque, por ejemplo, él nos enseña que pongamos un poco más de empeño en lo que estamos haciendo porque él también quiere que nosotros progreseemos en lo que estamos haciendo y en nuestro ámbito familiar. Si él puede, nos da un consejo que nos sirve, así no sea algo laboral. Nos imparte su conocimiento para que lo que él sabe nosotros también lo sepamos.

Crespo: Él trata de descansar un poquito y trata de que nosotros le ayudemos más y eso es un líder porque no es que siempre va a estar ahí con nosotros, sino que nosotros tenemos que también apoyar y ayudar un poquito. Por ejemplo, nosotros sabemos que a todos los clientes se debe de tratar por igual y nos dice que tenemos que tener atención con todos entonces yo pienso que eso es un líder, que está en todo un poquito.

Alvarado: No responde

Celi: No responde

Jara: Yo pienso que es un buen líder porque si cualquiera de nosotros llega al trabajo, es bien observador, te pregunta qué te pasa y trata de ayudarnos también, o te da un consejo, etc.

11. ¿Cuál cree que es la misión y visión de la empresa?

Espinoza: La misión de la empresa es contar con todos los productos tanto mineros, de construcción, agrícolas para que los clientes estén contentos y la visión es crear a futuro nuevas sucursales en los cantones vecinos para poder así extenderse y tener más acogida porque personas de otras ciudades nos visitan, nos compran y llevan Machala, Loja, es por lo que la empresa cuenta con bastante stock de materiales.

Crespo: En lo que es una línea de ferretería, es una infinidad que hay tanto para minería, materiales de construcción, agrícola, ganadores; nosotros en sí, tratamos de llenar, de enfocarnos en la misión de tener más productos. Veces tenemos los clientes que preguntan un producto y no lo tenemos, entonces tratamos de cotizar o entender que es lo mejor para poder tenerlo y así poder atender a los clientes y la visión que proyecta la empresa es poder tener sucursales a futuro porque como a nosotros somos el primer centro minero del país, es una ciudad pequeña, nos vienen a comprar de Catamayo, Loja, Santa Rosa, Zaruma, etc. Proveer a todos los clientes de todos los productos que tenemos. Estamos enfocados en tener las sucursales y acoger a todos los clientes que tenemos

Alvarado: Bueno, la misión de la empresa es proveer de todos los materiales, pero de primera calidad, tanto de construcción, de maquinaria, todo lo que son suministros de minería y la visión es poder crear sucursales en los cantones vecinos como Zaruma, Piñas, porque la gente de los cantones vecinos viene acá a comprar.

Celi: No responde

Jara: Yo creo que la misión de la empresa es tener todos los materiales porque como todos pasamos en contacto directo con el cliente, sabemos lo que ellos necesitan y la visión es, quizá, expandirse para Piñas, Zaruma, Bucay, Loja, Atahualpa, Santa Rosa, etc.

12. ¿Sabén cuáles son los valores de la empresa?

Espinoza: No responde

Crespo: No responde

Alvarado: El respeto que nos tenemos mutuamente tanto los empleados como el jefe; ser responsables en nuestro trabajo, cada quién ya sabemos nuestra responsabilidad, cada quién sabemos lo que tenemos que hacer

Celi: No responde

Jara: Yo pienso que es la honestidad, la responsabilidad

13. ¿Qué opinan sobre la comunicación entre el administrador y los colaboradores? ¿Creen que es efectiva?

Espinoza: Sí es efectiva porque él nos orienta en lo que tenemos que hacer y nosotros seguimos, aunque a veces no vamos a lograr cumplir todos los objetivos, pero no alcanzamos por motivos externos.

Crespo: Él me dice qué debo hacer entonces él trata de que nosotros demos una buena atención al cliente, la comunicación es primordial.

Alvarado: No responde

Celi: No responde

Jara: Hay una buena comunicación porque siempre él conversa para tener los despachos lo más pronto posible. Es respetuoso con el equipo.

14. ¿Siente que hay un buen ambiente de trabajo en el equipo?

Espinoza: Sí hay un buen ambiente, nos llevamos entre todos, hay compañerismo; si es de reírnos nos reímos y si es de ayudarnos, nos ayudamos. Por ejemplo, se vienen realizando los cumpleaños de cada uno, ponemos una cuota, festejamos, comemos un pastelito, una comidita y pasamos un rato ameno. Compartimos entre todos.

Crespo: Sí hay un buen trabajo entre nosotros, nos sentimos en confianza entre nosotros. Como dice Karelis, ya estamos pendientes de las fechas de los cumpleaños entre nosotros o alguna cosa que queremos hacer, para navidad ya estamos pensando qué hacer o si tengo una diligencia que hacer, nos ayudamos. Sí, tenemos una buena relación y un buen trabajo en equipo.

Alvarado: No responde

Celi: No responde

Jara: Sí tenemos un buen trabajo en equipo porque con las notitas que nos mandamos o las llamadas, hacemos un buen equipo.

Entrevistas. - Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) señalan que “la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (p.163).

Para esta investigación se plantean entrevistas semiestructuradas, pues en palabra de los autores, “durante la propia situación de entrevista el entrevistador requiere tomar decisiones

que implican alto grado de sensibilidad hacia el curso de la entrevista y al entrevistado, con una buena visión de lo que se ha dicho. Por ejemplo, ante una pregunta que ya se haya respondido, tal vez de paso, se tendrá que decidir si se realiza de nuevo para obtener mayor profundidad o dejarla fuera” (p.164), lo cual supone la mejor para este tipo de investigación.

ENTREVISTAS A EXPERTAS



CASSIA DELGADO GRANIZO

Formación profesional:

Periodista de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, licenciada en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil, obtuvo un Máster en Comunicación y Periodismo Digital en la Universidad Autónoma de Barcelona y realizó Maestría en Administración Pública en la Universidad de las Américas.

Experiencia:

Ha trabajado en importantes empresas públicas y privadas como: agencia de Publicidad Creacional, Agencia de Publicidad Koenig & Partners, Consejo Nacional de Competitividad, Gobernación de la Provincia del Guayas, Cámara de Industrias de Guayaquil, Superintendencia de Compañías, UNICEF, Presidencia de la República, Fabricamos Ecuador, FABREC EP, Asociación Ecuatoriana de Relaciones Públicas, etc. Actualmente se es catedrática de la Carrera de Comunicación Social en la Universidad Politécnica Salesiana y distribuye su tiempo asesorando a empresas y organizaciones privadas a partir de su

Agencia de Relaciones Públicas SU
COMUNICACIÓN.



ALINA MANRIQUE CEDEÑO

Formación profesional:

Licenciada en Periodismo, Magíster en Dirección de Comunicación y Magíster en Periodismo Digital con 20 años de experiencia en redacción para diarios y revistas, redacción para televisión, redacción y dirección de medios digitales, asesoría idiomática y corrección de estilo para ejecutivos y estudiantes.

Experiencia:

Jefa de Redacción de TC Televisión, Docente asociado Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Docente Universidad Casa Grande, Analista de comunicaciones Agencia de Tránsito Municipal, Directora de comunicaciones Asotep Ecuador, Director de cuentas clave RompeKbezas, Periodista autónomo Ecuador Chequea, Productora en Hoy Ecuador Teleamazonas, Docente de Periodismo Digital, Comunicación Multimedia y Organización de la Información Universidad de Guayaquil, Jefa de Contenido Digital Vistazo / Estadio, Ecuavisa Jefa de Contenido Digital, Jefa de Redacción, Redactora Diario El Universo



MÓNICA FRANCO POMBO

Formación profesional:

Profesional especializada en Ciencias de la Educación, con fortalezas en las áreas de la Lengua Española y Literatura, Administración e Investigación Educativa, Diseño Curricular, Diseño en materiales didácticos para enseñanza del español. Investigación Educativa y estrategias de Comunicación Educativa y Comunicación Organizacional, con amplio desempeño en selección, evaluación y monitoreo de personal en instituciones públicas y privadas. Acredita experiencia en Consultoría en el diseño y ejecución de proyectos sociales y educativos. Se ha desempeñado como docente y Directivo de Centros Escolares en los niveles de Educación: Primaria: rural y urbana, Media y Superior Urbana en el ámbito público y privado. Con experiencia en el manejo de grupos sociales en el sector educativo, formadora de docentes y diseño de política educativa pública.

Experiencia:

Directora de Educación Continua en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Ministra de Educación, Subrogante en el Ministerio de Educación

Viceministra de Gestión Educativa en el Ministerio de Educación

Subsecretaria de Educación del Distrito de Guayaquil en el Ministerio de Educación

	Subsecretaría Regional de Educación del Litoral y Galápagos en el Ministerio de Educación
	Rectora de la Unidad Educativa Santiago Mayor
	Decana de la Facultad de Filosofía Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
	Rectora del Instituto Tecnológico ARGOS
	Rectora del Instituto Tecnológico ITV
	Gerente Administrativo de Constructora Simopack
	Supervisora Provincial de Educación del Guayas del Ministerio de Educación
	Docente de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
	Editora Educativa del Diario Meridiano

Tabla 2 Datos de expertas en comunicación organizacional

Entrevistas:

Lcda. Casia Delgado

Relacionista Pública y Docente Universitaria

¿Qué es la comunicación interna en una empresa y cuál es su importancia?

Por un lado, hablamos de una estrategia de comunicación y de relaciones públicas. En cuanto a la comunicación interna, a raíz de los últimos tiempos y más a raíz de la pandemia, se ha fortalecido porque en muchas organizaciones, el público interno es el público menos tomando en cuenta. Generalmente las empresas procuran desarrollar un buen plan y estrategia hacia afuera, sin embargo, el público interno, es el embajador de la marca, es el primer cliente, es el

primero que puede hablar bien o mal de tu organización. De allí la necesidad de que este colaborador tenga muy claro todo lo que concierne a su organización, para que pueda, no solamente promoverla, sino que pueda difundirla y también venderla; son los primeros catalizadores de los beneficios de la marca. Desde allí se deberían dar cuenta (las empresas) de la necesidad de poder generar permanentemente acciones orientadas para que ese público no esté solo empoderado de la marca, sino también informado de la misma.

¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional en cuanto al compromiso de sus trabajadores con la empresa?

En el caso de la empresa que estamos hablando, como es una empresa pequeña, da la oportunidad de tener una mayor relación directa de los directivos con sus trabajadores y una de las cosas que es fundamental es esa relación de transparencia, de confianza que se debe construir entre esos directos y los trabajadores. Aquí es muy importante reconocer, por ejemplo, el tiempo de permanencia que tienen en el trabajo, son hombres, mujeres, cuáles son los cargos que ocupan, etc.

¿Cuáles son los lineamientos para desarrollar una comunicación interna que refuerce la cultura organizacional en una empresa?

Creo que lo fundamental es que toda empresa debe tener claro y saber transmitir a sus colaboradores su misión y su visión, además de sus valores corporativos. Cuando los trabajadores tienen clara cuál es la misión de su empresa, yo estoy convencida de que cada uno de ellos va a trabajar esa filosofía. Tiene que haber una relación coherente entre el decir y hacer, además del parecer.

Desde su criterio, ¿cuál sería la mejor forma de comunicación entre el administrador y los trabajadores de un negocio para poder cumplir con los objetivos de la empresa?

En este caso, yo realmente lo que sugeriría es que puedan establecer no solamente momentos de reunión por trabajo, sino que también haría otro tipo de reunión donde seas más relajadas, más bien como reuniones de integración.

En estos tiempos postpandemia, todo el mundo vive estresado, vivimos en permanente estrés y si de paso en el trabajo nos estresamos, no estamos contribuyendo a nada. Por ejemplo, la campaña de Coca-Cola, que creo que es un buen ejemplo, sobre su famosa campaña sobre la

felicidad que no solamente la hizo externa, sino interna en la que procuraba era que sus trabajadores se sientan bien.

Creo que una de las cosas que un directivo no debe olvidar jamás es que tú tienes un trabajador en la empresa, pero ese trabajador puede multiplicarse por cuatro, por lo tanto, pensemos en darles agregadores de valor que no solo giran en torno al negocio sino también a su integridad como ser humano. La estrategia debe ser una comunicación cercana, fluida y permanente: formación integral del ser humano porque para un trabajador lo más importante es la familia, un trabajador contento está feliz cuando siempre que la empresa se preocupa por sus familias. El secreto está en no olvidarnos que trabajamos con personas.

¿Qué recomendaciones le daría al administrador del comercial San Vicente para mejorar su comunicación interna con sus empleados?

El administrador debería generar un plan de comunicación interna que se estructure por un mínimo de un año, dividido por partes para que lo vaya midiendo a partir de los objetivos que se proponga y una vez desarrollado ese plan, en mi opinión, los resultados deberían ser tener un equipo de trabajo con sentido de pertenencia, que trabaje con calidad, disminuir los riesgos de trabajo, un plan que sea integral, es decir, que las acciones no se queden exclusivamente con el trabajador sino también en sus familias.

Pero este plan debe de comenzar con un proceso de investigación en saber qué piensan ellos de la empresa, como la perciben, etc.

Alina Manrique

Docente universitaria

¿Qué es la comunicación interna en una empresa y cuál es su importancia?

La comunicación interna durante mucho tiempo se entendió como el intercambio de mensajes entre la empresa como institución y sus colaboradores y por esa razón, durante muchos años también estuvo encargada a los profesionales de talento humano, psicología organizacional, etc. Sin embargo, en una corriente más acertada, como está ocurriendo hoy es que la comunicación interna se percibe como parte de un todo, como una estrategia integral de comunicación porque se entiende a los colaboradores como un público interno de la empresa, como un público clave, no como los empleados que no da por sentado. En la versión anterior, toda la comunicación de la empresa estaba dirigida hacia afuera, a clientes externos, con una comunicación publicitaria, mercadológica y a los colaboradores se los dejaba como a cargo de la gente de talento humano, psicología organizacional, etc, pero al comprender que la comunicación es holística, integral, que no puede ser segmentada, cuando se comprende que el público interno es clave para su modelo de negocio, se entiende a la comunicación interna como parte fundamental dentro de una estrategia de comunicación integral.

¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional en cuanto al compromiso de sus trabajadores con la empresa?

La cultura organizacional es parte de lo que es conocido como la identidad, como el corazón de la organización: con su visión, misión, sus valores y los valores de lo que cree. Entonces, que los colaboradores de una empresa conozcan la cultura organizacional es clave para que haya una relación con la misma. Una vez más, cuando tenemos la lógica de que la comunicación es simplemente enviar mensajes sin hacer ninguna conexión emocional, corremos el riesgo de que las nuevas audiencias que son mucho más participativas y comprometidas en un nivel más profundo con las marcas se sienten como defraudadas. “No se ama lo que no se conoce mi objetivo es que mi público me ame; mi público interno y mi público externo.

Entonces si los públicos internos no conocen de qué va, en qué cree la empresa para la que trabaja, es muy difícil que cree esa conexión emocional. El primer paso es definir: qué es lo

Que somos, en qué creemos, cuáles son nuestros valores, nuestra misión y luego de eso lo compartimos con nuestros públicos internos o externos

¿Cuáles son los lineamientos para desarrollar una comunicación interna que refuerce la cultura organizacional en una empresa?

Podrían ser:

Primero definir cuál es la cultura organización, definir la identidad de la empresa, organización, marca, luego tener coherencia, que no haya un divorcio entre la comunicación interna y externa de la cultura organización, es decir, que haya una coherencia en los mensajes.

Hacer mucha retroalimentación, hay que estudiar bien a ese público interno, saber no solamente la demografía, sino también la experiencia que han tenido con la organización, los puntos de mejora, eso es clave.

Otro lineamiento, el cuarto, es ir a donde están los trabajadores, averiguar bien en qué canales prefieren ser contactados; quizás los correos corporativos ya no funcionan tanto como antes o funcionan, pero para cierto grupo de colaboradores porque incluso dentro del universo de los colaboradores hay diferencias, hay unos que trabajan en planta, hay personales administrativos, de planta, personal freelance, proveedores, etc. entonces incluso dentro del público interno hay una segmentación.

¿Por qué la cultura organizacional es importante para el desarrollo efectivo del equipo de trabajo?

Porque cuando varias personas de un equipo tienen una conciencia exacta del propósito por el que hacen las cosas es más fácil que lleguen a buen puerto. En cambio, si todos los miembros de un mismo equipo tienen una percepción diferente sobre la empresa para la que están trabajando, sobre el propósito de su trabajo, van a ocurrir incoherencias y va a haber problemas en la gestión del equipo. Entonces tener una cultura organización porcionada y comunicar de manera adecuada a los públicos puede hacer la diferencia entre los resultados esperados de una organización y los no tan esperados, ciertas crisis.

Es muy importante delimitar cuál es esa cultura organizacional, delimitar esa cultura, establecer los canales más adecuados para comunicar al público interno, tratar de obtener la mayor

cantidad de retroalimentación posible y para esto es necesario segmentar y estudiar a ese público interno.

¿Qué tan efectiva es la buena comunicación entre el administrador y los empleados para lograr los objetivos de una empresa?

Definitivamente es básico que el administrador y los colaboradores tengan una buena comunicación, en el sentido de que habla una comunicación efectiva de mensajes, no solamente que los colaboradores puedan unir las instrucciones, sino también que el administrador recoja sus experiencias.

La buena comunicación entre un administrador y los colaboradores es clave, pero entendida como no solamente como “te doy instrucciones y tú haces algo”, sino también que “yo recojo de ti algo, la experiencia que tuviste mientras lo hiciste.

¿Cuáles son las razones principales por las que es importante tener un plan de comunicación interna dentro de una empresa?

Hay una esencial, básica y simple que es que los públicos internos son importantes, son nuestro primer embajador de la marca al exterior. Cuando ocurre algo dentro de una organización, los amigos, la familia de esa persona que colabora te pregunta: “Esto pasó en tu lugar de trabajo, cuéntame más” Es como que tienen una posición privilegiada y estamos en un mundo donde las experiencias, las recomendaciones importan más que la publicidad; casi todo lo que consumimos a diario, las elecciones de compra que hacemos, las hacemos con base en recomendaciones de otros usuarios; queremos saber cómo el otro calificó un servicio o un producto antes de confiar. Confiamos más en las recomendaciones de otros que en la publicidad, ese es el mundo de hoy.

Entonces, cómo descuidar al público interno y decir “ellos me tienen que querer porque trabajan aquí” cuando podría aprovechar ese público interno para potenciar mi marca. Entonces un plan de comunicación interna es casi tan importante como tener una estrategia de publicidad para ofrecer tu producto y servicio al público. El público interno es el primer cliente y colaborador de tu marca.

¿Cómo se puede reforzar la cultura organizacional de una empresa si esta no tiene una comunicación interna?

Quisiera puntualizar que no es que tiene que haber comunicación interna y comunicación externa, tiene que haber un plan estratégico de comunicación que se renueve cada año, 3 años o 5 años. Ese plan debe contener tanto comunicación interna y externa, es absurdo que exista un plan de comunicación interna, sino hay algo externo también y lo más frecuentemente es que existe un plan de comunicación externa y la interna se deje de lado o para el área de talento humano.

Si no existen acciones de comunicación interna, es muy difícil que la cultura organizacional se fortalezca y podría ser percibida como una cultura organizacional difusa, que nadie sabe de qué se trata. La cultura organizacional necesita contar con acciones de comunicación interna que estén contenidas dentro de un plan estratégico mucho más grande

Desde su criterio, ¿cuál sería la mejor forma de comunicación entre el administrador y los trabajadores de un negocio para poder cumplir con los objetivos de la empresa?

No es estándar, depende de la organización. El canal más efectivo para comunicarse con los colaboradores saldrá cuando se haga el levantamiento de información de dónde está ese público interno y qué canales utilizan y qué canales prefieren. No todos van a querer correo corporativo, un grupo de WhatsApp, presentar balance financiero, etc.

¿Qué recomendaciones le daría a un administrador de una empresa para mejorar su comunicación interna con sus empleados?

La primera recomendación sería escuchar, más que dar instrucciones, escuchar. Tiene que levantar información de cuántas personas conforman su público interno, podría dividirlos, cómo perciben ellos la organización, cuál creen que sea el propósito de la organización, qué redes y canales de comunicación están prefiriendo.

El público interno, cuando se siente escuchado, te ofrece grandes lecciones que sirven para implementar estrategias de comunicación interna que tienen una repercusión en el modelo de negocio.

Dra. Mónica Franco

Vicerrectora de Vinculación de la UCSG

¿Qué es la comunicación interna en una empresa y cuál es su importancia?

Creería yo que hay que hablar de la comunicación organizacional. La comunicación organizacional es aquella que ayuda a configurar los procesos al interior de las empresas y optimizar a través de mensajes claros, eficientemente direcciones, las acciones o las respuestas que la organización tiene de estos distintos públicos. Uno de esos públicos son sus empleados, colaboradores y con ellos se hace comunicación interna, pero, por otro lado, la empresa no es solo sus directivos y colaboradores, la empresa está llamada a consolidar una imagen en el entorno entonces allí entra la comunicación externa.

La comunicación organizacional tiene esas dos variables, por un lado, trabaja la comunicación interna y por otro la externa, ambas se complementan porque los colaboradores son receptores también de lo que se dice de tu empresa de la que tú trabajas, fuera de la empresa.

¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional en cuanto al compromiso de sus trabajadores con la empresa?

Yo diría que la comunicación organizacional es un elemento importante dentro de la organización, pero lo que hace es traducir en diversos formatos y estructuras de mensajes lo que la organización ya es. Si la organización tiene una estructura consolidada, mensajes que no son solamente textos, sino que son acciones que deben. Y pueden ser comunicados, entonces la comunicación es importante. Dicho de otra manera, la comunicación es importante en la medida en que comunicación la organización es.

¿Cuáles son los lineamientos para desarrollar una comunicación interna que refuerce la cultura organizacional en una empresa?

Los procesos se van a ir dando según la empresa busque y estructure en cuanto a mensajes. Uno de los elementos importantes es definir las políticas de comunicación, donde vamos a consensuar cuál es el modelo de comunicación que se va a usar y este tipo de comunicación deviene del tipo de cultura organizacional que vamos a usar. Los mensajes y los flujos de comunicación estarán centralizados.

Los procesos de comunicación organizacional están emparejados al modelo de la estructura de la organización, por eso, uno de los elementos iniciales es tener claro la estructura. Dependiendo del carácter del líder de la organización, estos modelos de comunicación van a irse estructurando para dar cuenta del liderazgo que se ejerce.

El segundo elemento es tener claro cuáles son los mensajes que se quieren posicionar tanto en la mente del colaborador interno, como en la opinión pública; qué es lo que quiero decir. Otro elemento importante es que los mensajes no sean rígidos, que haya cierta flexibilidad para poder canalizar en los mensajes una suerte de resultados de coparticipación con los otros. La flexibilidad en los procesos de comunicación está ligados también a esa apertura, esa disposición de construir colectivamente.

¿Por qué la cultura organizacional es importante para el desarrollo efectivo del equipo de trabajo?

Decía Shein, uno de los padres de la cultura organizacional, que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y significados compartidos que dinamizan o movilizan la organización, es decir, que es lo que yo quiero que la gente de mi organización comparta conmigo y que lo lleve adelante, llevarlo a la práctica de la gestión.

Desde su criterio, ¿cuál sería la mejor forma de comunicación entre el administrador y los trabajadores de un negocio para poder cumplir con los objetivos de la empresa?

Cada director, en sus espacios, no debe verse como un jefe, sino como un líder, como alguien que es capaz de impulsar el trabajo de los otros; es una persona dialogante que convoca a los demás para llevar a feliz término una tarea. Deben tener una comunicación asertiva, tener empatía. Sus mensajes no deben ser impositivos.

¿Cuáles son las razones principales por las que es importante tener un plan de comunicación interna dentro de una empresa?

Si quieres crear una cultura organizacional, estos conceptos y creencias deben posicionar en la mente de la gente y para eso debes tener un plan de comunicación que considere, dependiente de las dimensiones de la organización, por ejemplo, una intranet no sólo para dar órdenes, sino también para decirle a alguien que ha hecho bien su trabajo. Esos son elementos importantes de la comunicación organizacional porque la gente no solamente tiene desarrollo de

competencias laborales, cognitivas, sino que, además, tiene toda una esfera socioemocional que hay que cuidar.

¿Qué recomendaciones le daría al administrador del comercial San Vicente para mejorar su comunicación interna con sus empleados?

Lo primero, comunicarse hábilmente; lo segundo, tratar de realizar encuentros donde los miembros de la organización expresen sus malestares, es mejor conocer de fuente cercana los malestares a que después de un tiempo los empleados pongan una denuncia. Crear esos espacios de diálogos, de intercambio, de reflexión, de anticiparse a la expresión negativa de un malestar. Y antes de eso, contar con un plan de comunicación, una estrategia y un equipo capacitado.

Entrevista al administrador. -

1. ¿Cuáles son la misión y visión del negocio?

Misión: Proveer materiales de construcción, maquinaria y minería al por mayor y menor. Empresa que se dedica a la comercialización de productos de excelente calidad con precios competitivos en el mercado. Comprometidos a prestar servicio especialmente a la parte alta de El Oro, logrando la confianza de nuestros clientes.

Visión: Incrementar nuevas líneas de productos y extender la comercialización de nuestra empresa a cantones vecinos. Con el fin de satisfacer cualquier necesidad en cuanto a productos de ferretería, construcción y minería se refiere.

2. ¿De acuerdo a la misión considera que se está logrando la visión?

Considero que sí, puesto que en nuestro negocio cada día incrementamos más productos y así servimos de la mejor manera a nuestros clientes.

3. ¿Cómo es la comunicación entre usted y los trabajadores?

La relación que siempre he mantenido y mantengo con ellos, es de mutuo respeto, la comunicación con los trabajadores que conforman la empresa a lo largo de los años a sido un pilar para el éxito diario.

4. ¿Cómo se organizan internamente para cumplir los objetivos como equipo?

La organización primordial es utilizar una comunicación asertiva para evitar problemas entre el equipo de trabajo. Nuestro personal tiene ciertas actividades asignadas, lo cual no permite que un trabajador cumpla con su tarea determinada y pueda desempeñarse mejor. Esto se da por que en el lugar donde tenemos el negocio, el cantón Portovelo, la mayoría de personas son trabajadores o miembros de empresas mineras y el tiempo es su limitante, por esta razón todos quieren atención rápida, debido a esto los trabajadores se ven en la necesidad de abandonar sus actividades y atender a los clientes.

5. ¿Considera que tiene buena comunicación con su equipo de trabajo?

Pienso que tengo una buena comunicación con mis trabajadores, tenemos un buen ambiente de trabajo que favorece a una relación sana entre todos en la empresa, basada principalmente en el respeto mutuo, la cordialidad.

6. ¿Cuenta con un plan de comunicación interna dentro de la empresa?

Por el momento no.

2.8 Tratamiento de la información

A partir del diagnóstico obtenido a través de las entrevistas y el grupo focal, se logró identificar la opinión de las expertas, de los trabajadores de la empresa, así como la importancia de proponer un plan de comunicación interna que permita mejorar la cultura organizacional entre el administrador y los trabajadores de Comercial San Vicente.

2.9 Análisis de entrevistas

Para este trabajo de investigación se realizaron entrevistas a expertos de la comunicación, específicamente a Mgs. Alina Manrique, Dra. Mónica Franco y Mgs. Casia Delgado, todas docentes universitarias y expertas en la comunicación organizacional.

En la entrevista se profundizaron conceptos de comunicación interna, su importancia, la comunicación organizacional, la cultura de empresa para los trabajadores, acciones para mejora de la comunicación interna de un negocio, etc.

Por ello, partimos del concepto que aportó Alina Manrique sobre la comunicación interna, pues menciona que “en una corriente más acertada, como está ocurriendo hoy es que la comunicación interna se percibe como parte de un todo, como una estrategia integral de comunicación porque se entiende a los colaboradores como un público interno de la empresa, como un público clave, no como los empleados que no da por sentado”. Es decir, que hoy por hoy que se ha logrado comprender que la comunicación es holística, integral, que no puede ser segmentada, pues cuando se logra comprender y entender que el público interno es clave para su modelo de negocio, se entiende a la comunicación interna como parte fundamental dentro de una estrategia de comunicación integral.

Un plan de comunicación interna es casi tan importante como tener una estrategia de publicidad para ofrecer un producto y servicio al público. El público interno es el primer cliente y colaborador de la empresa. También Alina menciona que “la cultura organizacional es parte de lo que es conocido como la identidad, como el corazón de la organización: con su visión, misión, sus valores y los valores de lo que cree. Entonces, que los colaboradores de una empresa conozcan la cultura organizacional es clave para que haya una relación con la misma.”, es decir, si los públicos internos no conocen la misión, visión de la empresa para la que trabaja, es muy difícil que se cree una conexión emocional.

A este concepto, Franco menciona que “la comunicación organizacional es aquella que ayuda a configurar los procesos al interior de las empresas y optimizar a través de mensajes claros, eficientemente direcciones, las acciones o las respuestas que la organización tiene de estos distintos públicos. Uno de esos públicos son sus empleados, colaboradores y con ellos se hace comunicación interna, pero, por otro lado, la empresa no es solo sus directivos y colaboradores, la empresa está llamada a consolidar una imagen en el entorno entonces allí entra la comunicación externa.”

Por su parte, Casia Delgado, hace referencia a los cambios que ha tenido la comunicación interna desde la pandemia. “La comunicación interna, a raíz de los últimos tiempos y más a raíz de la pandemia, se ha fortalecido porque en muchas organizaciones, el público interno es el público menos tomado en cuenta. Generalmente las empresas procuran desarrollar un buen plan y estrategia hacia afuera, sin embargo, el público interno, es el embajador de la marca, es el primer cliente, es el primero que puede hablar bien o mal de tu organización. De allí la necesidad de que este colaborador tenga muy claro todo lo que concierne a su organización, para que pueda, no solamente promoverla, sino que pueda difundirla y también venderla.

También menciona que, en empresas pequeñas, se da la oportunidad de tener una mayor relación de los directivos con sus trabajadores y una de las cosas que es fundamental es esa relación de transparencia, de confianza que se debe construir entre esos directivos y los trabajadores.

Por tanto, el primer paso es definir la comunicación en la empresa: qué es lo que somos, en qué creemos, cuáles son nuestros valores, nuestra misión y luego de eso lo compartimos con nuestros públicos internos o externos. Las expertas coinciden en que los trabajadores son clave para el desarrollo de la empresa, pues estos son los primeros embajadores o vendedores de la marca; son los primeros catalizadores de los beneficios de la marca. Desde ese punto, las empresas deben tener la necesidad de generar permanentemente acciones orientadas para que ese público se mantenga informado y se sienta parte de la empresa.

Un punto fundamental para la comunicación interna es establecer aquellos lineamientos que ayudarán a reforzar la comunicación entre el administrador y los trabajadores, por lo que Manrique puntualiza en que primero hay que definir cuál es la cultura organizacional, definir la identidad de la empresa, organización, marca, luego tener coherencia, que no haya un divorcio entre la comunicación interna y externa de la cultura organizacional, es decir, que haya una coherencia en los mensajes. Luego menciona que es importante tener mucha retroalimentación, hay que estudiar bien a ese público interno, saber no solamente la demografía, sino también la experiencia que han tenido con la organización, los puntos de mejora, eso es clave. Por último, se debe saber en dónde están los trabajadores, averiguar bien en qué canales prefieren ser contactados; quizás los correos corporativos ya no funcionen tanto como antes o funcionan, pero para cierto grupo de colaboradores porque incluso dentro del universo de los colaboradores hay diferencias.

En esta línea, Franco menciona que los procesos se van a ir dando según la empresa busque y estructure en cuanto a mensajes. Hace hincapié en que es fundamental establecer las políticas de comunicación, donde se va a consensuar cuál es el modelo de comunicación que se va a usar y este tipo de comunicación deviene del tipo de cultura organizacional que vamos a usar. Los procesos de comunicación organizacional están emparejados al modelo de la estructura de la organización, por eso, uno de los elementos iniciales es tener clara la estructura.

Otro elemento clave que menciona es tener claro cuáles son los mensajes que se quieren posicionar tanto en la mente del colaborador interno, como en la opinión pública; qué es lo que

quiero decir. Además, señala que los mensajes no sean rígidos, que haya cierta flexibilidad para poder canalizar en los mensajes una suerte de resultados de coparticipación con los otros. La flexibilidad en los procesos de comunicación está ligada también a esa apertura.

Por su lado, Delgado, considera que lo fundamental es que toda empresa deba tener claro y saber transmitir a sus colaboradores su misión y su visión, además de sus valores corporativos, pues si los trabajadores tienen clara cuál es la misión de su empresa, cada uno de ellos va a trabajar con esa filosofía.

En este sentido, es clave poder tener una comunicación efectiva entre el administrador y los colaboradores. Para ello, Manrique manifiesta que es imperativo que ambos tengan una buena comunicación, en el sentido de contar con una comunicación efectiva de mensajes, no solamente que los colaboradores puedan seguir las instrucciones, sino también que el administrador recoja sus experiencias. “La buena comunicación entre un administrador y los colaboradores es clave, pero entendida no solamente como “te doy instrucciones y tú haces algo”, sino también que “yo recojo de ti algo, la experiencia que tuviste mientras lo hiciste.” Además, Hace hincapié en que “es muy importante delimitar cuál es esa cultura organizacional, delimitar esa cultura, establecer los canales más adecuados para comunicar al público interno, tratar de obtener la mayor cantidad de retroalimentación posible y para esto es necesario segmentar y estudiar a ese público interno”

A esto se le suma Franco, quien cita a Shein, uno de los padres de la cultura organizacional, mencionando que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y significados compartidos que dinamizan o movilizan la organización, es decir, que es lo que yo quiero que la gente de mi organización comparta conmigo y que lo lleve adelante, llevarlo a la práctica de la gestión. Por lo que considera que es fundamental esta buena comunicación para lograr los objetivos de la empresa.

Siguiendo la importante de tener un plan de comunicación interna dentro de una empresa que permita fortalecer la cultura de los colaboradores y administrador, Manrique menciona que existe una razón esencial y básica para ello y es que los públicos internos son importantes, como lo mencionó anteriormente, porque son nuestro primer embajador de la marca al exterior. “Cuando ocurre algo dentro de una organización, los amigos, la familia de esa persona que colabora te pregunta: “Esto pasó en tu lugar de trabajo, cuéntame más” es como que tienen una posición privilegiada y estamos en un mundo donde las experiencias, las recomendaciones

importan más que la publicidad; casi todo lo que consumimos a diario, las elecciones de compra que hacemos, las hacemos con base en recomendaciones de otros usuarios.” Es decir, confiamos más en las recomendaciones de otros que en la publicidad, ese es el mundo de hoy.

Así mismo, al dialogar con Franco, dijo que, si la empresa quiere crear una cultura organizacional, estos conceptos y creencias deben posicionarse en la mente de la gente y para eso se debe tener un plan de comunicación como, por ejemplo, en palabras de Franco, “tener una intranet no sólo para dar órdenes, sino también para decirle a alguien que ha hecho bien su trabajo. Esos son elementos importantes de la comunicación organizacional porque la gente no solamente tiene desarrollo de competencias laborales, cognitivas, sino que, además, tiene toda una esfera socioemocional que hay que cuidar.”

También menciona que no existe una “mejor forma” de comunicación entre el administrador y los trabajadores de un negocio para poder cumplir con los objetivos de la empresa, sino que, más bien, esta depende de la organización, de cuál sea el canal más efectivo para comunicarse con los colaboradores y esto se podrá saber y definir una vez que se realice un levantamiento de información para precisar sobre dónde está ese público interno, qué canales de comunicación utilizan y qué canales prefieren, pues no todos van a querer comunicarse a través de un correo corporativo, o un grupo de WhatsApp que sea más “informal”, o presentar un status semanal a manera de informes, etc. Por ello es indispensable conocer a este público interno.

Sin embargo, frente a esto, Manrique puntualiza que no se debe tener a la comunicación interna y externa como dos elementos separados, sino que debe haber un plan estratégico de comunicación integral que unifique ambas partes, el cual pueda renovarse cada año, cada tres o máximo cada cinco años. Ese plan debe contener tanto comunicación interna como externa. “Es absurdo que exista un plan de comunicación interna, si no hay algo externo también y lo más frecuentemente es que existe un plan de comunicación externa y la interna se deja de lado o para el área de talento humano.”

Así mismo, menciona que, si no existen acciones de comunicación interna, es muy difícil que la cultura organizacional se fortalezca y ésta podría ser percibida como una cultura organizacional difusa, que nadie sabe de qué se trata. La cultura organizacional necesita contar con acciones de comunicación interna que estén contenidas dentro de un plan estratégico mucho más grande.

También menciona que no existe una “mejor forma” de comunicación entre el administrador y los trabajadores de un negocio para poder cumplir con los objetivos de la empresa, sino que, más bien, esta depende de la organización, de cuál sea el canal más efectivo para comunicarse con los colaboradores y esto se podrá saber y definir una vez que se realice un levantamiento de información para obtener información precisa sobre dónde está ese público interno, qué canales de comunicación utilizan y qué canales prefieren, pues no todos van a querer comunicarse a través de un correo corporativo, o un grupo de WhatsApp que sea más “informal”, o presentar un status semanal a manera de informes, etc. por ello es indispensable conocer a este público interno.

A esto, se suma también la opinión de Casia Delgado, que coincide con Manrique al decir que no existe una fórmula estándar o una “receta” para ello, pues todo depende de la política de la organización, de lo que quieren transmitir y Delgado propone que se puedan establecer no solamente momentos de reunión por trabajo, sino otros momentos diferentes, otro tipo de reuniones donde estas sean más relajadas, más bien como reuniones de integración.

Delgado hace referencia a que, desde la pandemia, la cultura organizacional ha ido cambiando y menciona que, en estos tiempos de postpandemia, todo el mundo vive estresado. “Vivimos en permanente estrés y si de paso en el trabajo nos estresamos, no estamos contribuyendo a nada. Un buen ejemplo es la campaña de Coca-Cola sobre la felicidad, que no solamente la hizo externa, sino interna en la que procuraba que sus trabajadores se sintieran bien.”

Con esto, quiere decir que, aunque el objetivo de una empresa sea crear dentro del mercado, generar rentabilidad y demás, los directivos o el administrador de un negocio no se debe olvidar que, en el caso del Comercial San Vicente que tiene 5 trabajadores, estas personas tienen una familia detrás, por lo que el negocio es generador de trabajo para estas personas y también es generador de brindar servicios para el buen vivir a las familias derivadas de estos trabajadores.

Delgado puntualiza que el administrador debe brindarles a los colaboradores de la empresa, agregadores de valor que no solo giran en torno al negocio sino también a su integridad como ser humano, a desarrollar sus conocimientos personales y que le puedan ayudar a generar nuevas habilidades, pues asegura que estas acciones mejoran el desenvolvimiento profesional de ellos. Este autor afirma que “la estrategia debe ser una comunicación cercana, fluida y permanente: formación integral de ser humano porque para un trabajador lo más importante es la familia, un trabajador está feliz cuando la empresa se preocupa por sus familias.” En otras

palabras, el secreto está en no olvidarnos que trabajamos con personas y que no son solamente una máquina de hacer dinero.

Ya un poco por finalizar este análisis, a partir de las entrevistas realizadas a estas expertas de la comunicación organizacional, se les pidió, de manera personal, que puedan expresar algunas recomendaciones y, por la parte de Alina Manrique, mencionó que una primera recomendación que daría es que el administrador sea muy receptivo a escuchar, más que dar instrucciones, a escuchar, pues tiene que conocer a todas las personas que conforman su público interno, conocer también cómo podría dividirlos para repartir el trabajo y gestionar eficazmente el tiempo y las actividades, además de conocer cómo perciben ellos a la organización, cuál creen que sea el propósito de la organización y, como ya lo ha dicho antes, conocer qué redes y canales de comunicación están prefiriendo para poder comunicarse. Esto es importante ya que cuando se sienten escuchados, ofrecen grandes lecciones que sirven para implementar estrategias de comunicación interna que tienen una repercusión en el modelo de negocio.

Por su parte, Franco, recomienda que es importante que cada director o administrador de un negocio o empresa, no se vea como un jefe dentro de sus espacios y entorno, sino más bien como un líder, es decir, con alguien que es capaz de impulsar el trabajo de los otros, que es una persona dialogante que es capaz de convocar a los demás para ejecutar tareas eficientes y que todos se sientan satisfechos. Recomienda, además, que deben tener una comunicación asertiva, tener empatía. Los mensajes que genere el negocio no deben ser impositivos.

Por su parte, Casia Delgado opina que el administrador debe generar un plan de comunicación interna que, y al igual que Manrique, recomienda que se estructure con objetivos por cumplir por un mínimo de un año y dividido por partes para que lo vaya midiendo a partir de lo que se vaya logrando y una vez desarrollado ese plan, los resultados deberían ser, el tener un equipo de trabajo con sentido de pertenencia, que labore con calidad, y así disminuir los riesgos de trabajo. Es decir, crear un plan que sea integral, que las acciones no se queden exclusivamente con el trabajador sino también traspasar en sus familias. Coincide con Manrique también en que, para realizar el plan de comunicación integral, es necesario que pueda realizar el administrador un proceso de investigación para conocer a su público interno, es decir, a sus colaboradores, saber lo que piensan de la empresa, cómo la perciben y cómo se sienten trabajando en ella.

En conclusión, las tres expertas coinciden que la comunicación interna en una empresa es fundamental porque el primer cliente o embajador que va a recomendar el negocio son los propios trabajadores, por ello hay que conocerlos al detalle para, de esa forma, poder crear un plan de comunicación integral que vaya acorde con lo que son y su comportamiento y así, tener una cultura de empresa con mucho sentido de pertenencia y buenos resultados.

2.10 Análisis de grupo focal

Se realizó un grupo focal con los 5 colaboradores de Comercial San Vicente. Los empleados respondieron a las preguntas. El más antiguo es Jara, quien va a cumplir 7 años en la empresa en marzo de 2023 y la última adquisición es Espinoza, quien lleva alrededor de 2 meses

Los roles de estos empleados difieren en que el primero, además de entender a los clientes, es actualmente asistente del administrador y el segundo lleva la parte más práctica, pues se encarga de contabilizar todos los materiales que tienen en el local y de la cobranza, gastos, facturas, etc. además de la atención personalizada a cada cliente.

Se les preguntó acerca de sus expectativas cuando ingresaron al negocio y ambos dijeron que cumplieron sus expectativas y que, a pesar de tener ya un tiempo trabajando el lugar, éstas no han cambiado, se sienten contentos de asistir día a día a cumplir con sus obligaciones laborales. Así mismo, sí se visualizan trabajando en la empresa a largo plazo, aunque el empleado 1 dijo que no descarta futuras oportunidades.

Al preguntarles si conocían la misión y visión de la empresa ambos coincidieron con la respuesta, con sus palabras y a su manera, pero coincidieron entre ellos y también en la misión y visión que predica la empresa. Además, se le preguntaron si conocían los valores que deben practicar los colaboradores de Comercial San Vicente y respondieron los que son, con lo cual denota que los empleados de la empresa conocen los valores y pilares de la misma, lo tienen presente en sus actividades laborales y esto les ayuda a el servicio al cliente sea siempre placentero para los clientes. Respecto a sus funciones en la empresa, ambos trabajadores tienen claro sus funciones y lo que éstas significan para cumplir los objetivos planteados.

Por otro lado, al preguntarle sobre la interacción entre el administrador y ellos, mencionaron que su relación es de mucho respeto y amabilidad, también dijeron que consideran que el administrador es un buen líder.

Por último, aunque consideran que la comunicación entre el administrador y ellos es muy buena, consideran que se podrían conseguir algunas mejoras respecto a ello, sobre todo para poder tener una retroalimentación continua para cumplir los objetivos.

3. Fundamentación profesional del PAP

3.1 Antecedentes teóricos y prácticos

La comunicación estratégica es fundamental para cualquier empresa. Maldonado (2020) identificó que las empresas pequeñas, en su mayoría, en cuanto a aspectos comunicacionales, manejan una comunicación más espontánea, de acuerdo con sus necesidades y con los canales y medios que han adaptado a partir de su tipo de actividad económica. El desconocimiento de un buen manejo de comunicación interna limita el trabajo de las empresas ya que no logran trabajar en la construcción de una cultura organizacional, no cuentan con herramientas útiles para comunicación interna y desconocen acerca del posicionamiento de marca. También menciona que “este estudio permite analizar toda la cultura organizacional de una empresa u organización, comprender la apropiación de los trabajadores a su identidad empresarial como su misión, visión y objetivos.” (p.16).

En concordancia con este autor, Oyarvide (2017), ofrece conceptos interesantes sobre la comunicación interna, él afirma que “la comunicación interna se convierte, para los gerentes, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. Es por ello por lo que los administradores de empresas deben dominar los conceptos relacionados con la comunicación interna.” (p.297). Así mismo, el autor aborda los conceptos que engloba la comunicación interna para una mejor administración de empresas. Para ello se expone teóricamente qué se entiende por comunicación interna, los públicos, los mensajes, los canales, las redes, la retroalimentación, los flujos. Por ello, el concepto de comunicación interna, que propone Oyarvide, y que se utilizará para mi trabajo de investigación, señala que “la gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información - comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.” (p.300

Siguiendo esta línea, Maza (2017), manifiesta que “cabe afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna, ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan. Pero, dado que la empresa es un ámbito de interrelaciones, genera formas de comunicación tanto en sus silencios u omisiones como en la planificación de los mensajes.” (p. 7-8)

Por su parte, es importante resaltar una de las conclusiones del trabajo de Valdiviezo (2011), pues afirma que es importante trabajar con los empleados bajo un sistema óptimo de comunicación interna, pues esto desarrolla el buen desempeño y colaboración entre ellos y mejora el ambiente laboral de una empresa. Así mismo, señala que “El departamento de comunicación es indispensable dentro de una empresa, ya que esta rama tiene relación con todas las ciencias, ninguna gestión se puede realizar sin tener que seguir un proceso de comunicación ya sea oral o escrito.” (p.138)

En cuanto a conceptos sobre cultura organizacional, Gómez y Sarsosa (2011) mencionan que:

La cultura organizacional se define como un conjunto de patrones compartidos por un determinado grupo, conforme al cual aprende a enfrentar los problemas de adaptación e integración y que cuando considera que ha funcionado bien, se transmite a los nuevos miembros como la forma correcta de hacer las cosas, por lo tanto, en la organización se van transmitiendo conocimientos que se constituyen en manifestaciones culturales, como las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros. (Shein citada por Gómez y Sarsosa, 2011. p. 15)

Siguiendo esta línea, se toma como referencia el concepto de Montero (2020), cuando señala que “la cultura es el reflejo de la organización; una empresa que tenga una cultura bien definida será capaz de aplicar de manera adecuada sus estrategias y utilizar de la mejor manera la información; y, por ende, tener una buena comunicación interna y clima laboral.” (p.15).

Anselmo (2018) Al respecto, cita a Chiavenato (2009) donde se refiere a la cultura “como la interacción que se da entre individuos dentro de una organización, que incluye actitudes predominantes, los supuestos implícitos, las expectativas y otros aspectos relevantes fruto de la interacción del grupo social. En tal sentido, la cultura organizacional es una variable abstracta que solo puede ser percibida por los efectos y consecuencias que se reflejan en los diversos procesos organizacionales.” (Chiavenato citado por Anselmo. 2018. p.30)

Respecto a la comunicación, Herrera (2020) menciona que:

La comunicación es la base de toda organización que piense en competitividad, sin comunicación no puede coexistir un grupo, en ella se transfieren ideas, opiniones, información, esperando que sean comprendidos y compartidos entre sus integrante, una cultura laboral fuerte alienta al talento humano e incentiva su participación activa en la

organización, los estudios actuales refieren que la mayoría de las empresas, no cuentan con sistema de información y comunicación diseñado de acuerdo con sus necesidades, la “transmisión de conocimientos se da en forma presencial no existe un registro específico. (p.13-14)

Así mismo, respecto a los canales y mensajes de la comunicación interna, Maldonado (2020) menciona que:

Se incluye dentro de los procesos de diagnóstico de comunicación al estudio de los canales de comunicación interna. Con el surgimiento de las nuevas herramientas de comunicación e información, muchas empresas han hecho uso de medios tecnológicos que les ayudan en sus tareas y actividades. Herramientas como intranet, correo electrónico, grupos internos en redes sociales y aplicaciones de teléfonos inteligentes, facilitan las tareas de la organización, si son bien utilizadas. En otros casos, pueden representar una traba tecnológica, sin sacar provecho de los recursos que gran parte de la población tiene acceso. (p.16)

Además, menciona que “analizar estos canales permite reconocer los procesos de comunicación que se están realizando en la organización, de esta forma, empresas que se encuentran muy bien organizadas hacen un correcto uso de herramientas tecnológicas. (p.16) Respecto a los mensajes en la comunicación externa, Maldonado hace hincapié en que “para un comunicador estratégico tener en consideración este tipo de factores permite realizar el correcto manejo de mensajes, anticipando la respuesta de la competencia, de esta forma se reconsidera el anunciar promociones o información que no puede ser beneficioso comunicar.” (p.20)

Siguiendo esta línea, Martínez (s.f) señala que otro de los canales de comunicación importantes para poder fortalecer la comunicación interna en una empresa son las reuniones interdepartamentales, pues “su objetivo es el que los distintos departamentos y centros de trabajo tengan un mutuo conocimiento que haga desaparecer la idea de departamento X, ese gran desconocido. Si hay contacto entre los trabajadores de diferentes secciones, lograremos conocer a qué se dedica el de “el otro lado del pasillo”, y además el del otro lado del pasillo sabrá a qué nos dedicamos nosotros.” (p.17)

Comercial San Vicente

Comercial San Vicente, ubicada en el cantón Portovelo, nace en agosto del 2000, empresa familiar, creada por el Sr. Hernán Alvarado y su esposa Lic. María Dolores Crespo, con el fin de cumplir un sueño, que era tener su propio negocio y obtener su seguridad laboral.

Lleva 22 años en el mercado ferretero, ofreciendo a la ciudadanía una variedad de productos, al sector minero, como también al sector de la construcción. Con el transcurso del tiempo se han ido incrementando más artículos por lo que así logramos cubrir las necesidades de nuestros clientes y de esta forma, se consolidó ser una reconocida empresa en el cantón.

3.2 Análisis del contexto

3.2.1 Misión

Proveer materiales de construcción, maquinaria y minería al por mayor y menor. Empresa que se dedica a la comercialización de productos de excelente calidad con precios competitivos en el mercado. Comprometidos a prestar servicio especialmente a la parte alta de El Oro, logrando la confianza de nuestros clientes.

3.2.2 Visión

Incrementar nuevas líneas de productos y extender la comercialización de nuestra empresa a cantones vecinos. Con el fin de satisfacer cualquier necesidad en cuanto a productos de ferretería, construcción y minería se refiere.

3.2.3 Logotipo



Figura 1 Logotipo

3.3 FODA

Es un instrumento que sirve para evaluar la situación interna y externa de una empresa. identificado cuando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para proyectarse con otras perspectivas para su mejor desarrollo.



Figura 2 FODA

3.4 Objetivos del plan

- Mejorar la comunicación interna entre el administrador y los colaboradores de Comercial San Vicente
- Crear nuevos canales de comunicación para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones más libremente
- Implementar los perfiles propuestos de administrador y colaboradores en el personal del comercial
- Fortalecer la cultura organizacional entre los colaboradores

3.5 Concepto y temática

A través de esta del plan de comunicación interna, se busca mejorar la cultura de empresa de Comercial San Vicente del cantón Portovelo para que los colaboradores se sientan en un espacio ameno, valorados y que puedan ofrecer un mejor servicio al cliente.

3.6 Públicos primarios y secundarios

Para definir los públicos de este trabajo, se establecieron perfiles tanto del administrador, colaboradores y cliente, con el fin de poder conocer y desarrollar características, competencias y conocimientos que son esenciales para que cada uno cumple un rol ideal dentro de la empresa.

3.6.1 Perfil del administrador

Asturias Corporación Universitaria (s.f) establece que el administrador debe fijar los objetivos de la empresa, pues es “quien hace posible todo lo que hablamos anteriormente en las teorías de administración. Es quien se encarga de la organización, de la dirección y control de los disponibles de la empresa, tanto humanos, materiales, económicos, técnicos y tecnológicos, todo esto con el fin de proporcionarle a la empresa la seguridad de cumplir con todos los objetivos de manera eficiente.” (p.4)

Características

Las características de un administrador en una empresa se desarrollan dentro del marco del liderazgo y debe ser:

- Capaz de tomar decisiones, es decir, decidir cuándo y cómo alcanzar las nuevas metas.
- Solucionador de problemas, sabe cuándo se enfrenta a problemas y cómo poder sobrellevarlos
- Negociador, es capaz de intervenir entre las partes y llegar a acuerdos donde no se afecta a ningún departamento o persona de la empresa

Competencias

Un administrador debe contar con algunas competencias como:

- **Liderazgo.** Un administrador debe ser un líder, tener un sentido de liderazgo y llevar las riendas de lo que se presente por naturaleza, ya que esta competencia le ayudará a organizar y servir de inspiración positiva a colaboradores de la empresa.

- **Trabajo en equipo.** El administrador debe tener espíritu de trabajar en equipo, entendiendo que es importante relacionarse e interactuar con todos, pues cada uno de los trabajadores es pieza importante para el efectivo desarrollo de la empresa.
- **Comunicación efectiva.** Debe tener la capacidad de comunicar efectivamente todas las ideas, planes, objetivos que se planteen a su equipo de trabajo y así garantizar que estos capten los mensajes.
- **Creatividad.** Debe ser creativo, el administrador debe poder crear ideas innovadoras para mejorar el rendimiento de su equipo y de la empresa.
- **Pensamiento crítico.** El administrador debe ser capaz de discernir y presentar soluciones eficientes y positivas para la empresa en situaciones de riesgo o en toma de decisiones.

Conocimientos

En cuanto a los conocimientos, estos son indispensables para desempeñar cualquier función, aunque esto sea más evidente en algunas funciones que en otras. Además, los conocimientos pueden convertirse en ventajas competitivas para los negocios. (p.35).

Además, Olivera (2012) menciona que los administradores deben hacer que todas las personas que trabajan o interactúan con la organización se “sientan satisfechas” (Mintzberg, 1990 citado por Olivera. 2012. p. 41)

Por tanto, algunos de los conocimientos que debe tener un administrador son:

- Habilidades contables y numéricas para desarrollarme en el área financiera.
- Capacidad de usar y desenvolverse en el manejo de los equipos informáticos y programas, comercialización, producción, ventas
- Habilidad de escritura, lectura comprensiva
- Habilidad de capacidad de análisis
- Tener un conocimiento de otro idioma, por ejemplo, el inglés.
- Conocimiento en el uso de maquinaria de oficina.
- Debe tener conocimientos humanísticos como el de la ética
- Debe tener conocimientos conceptuales de estrategias, visión, desarrollo de negocio, etc.

Así mismo, Olivera (2012), menciona algunas de la naturaleza del trabajo a la que se enfrentan los administradores:

- El administrador trabaja largas horas y a un ritmo intenso
- El administrador trabaja en tareas fragmentadas y diversas
- El administrador trabaja con muchos medios de comunicación
- El administrador trabaja en gran medida a través de relaciones interpersonales (Schermerhorn citado por Olivera.2012. p.42)

3.6.2 Perfil de la secretaria

Aunque existen varios tipos de secretarías y por tanto, varios perfiles según el área en el que se desarrolle, sí se puede estandarizar un poco el perfil de este cargo profesional, independientemente de si es una secretaria para un negocio o una institución.

Salgado y Rodríguez (2011), mencionan que el perfil de una secretaria, en este caso, de un establecimiento académico, debe de ser una persona que brinde confianza y seguridad a sus superiores para satisfacer adecuadamente las necesidades de éstos, “Atenta con los requerimientos solicitados; paciente en cualquier circunstancia; sencilla y respetuosa logrando ser querida y respetada por todos; cordial con un trato sincero” (p. 63). Lo cual es un perfil que puede encajar para una secretaria de un negocio comercial.

Por su parte, Bermúdez (s.f) establece que “si existe un stakeholder que puede conocer de primera mano la realidad de una organización, es el empleado. El talento de una empresa es el principal garante de esa coherencia necesaria, el principal aval que puede poner una firma encima de la mesa cuando se trata de demostrar que se hace lo que se dice y solo se dice lo que se hace, según Susana Gómez, directora de Recursos Humanos de Kellogg Iberia.” (p.21)

Características y habilidades

Las autoras anteriormente mencionadas, establecen que “La secretaria universitaria debe estar preparada para cumplir distintas y variadas funciones, además es importante que posea los conocimientos, habilidades y actitudes que le ayudarán a obtener un buen empleo y a desempeñarse eficazmente, así como a progresar en la institución” (p. 64). Por tanto, las características de una secretaria en una empresa son:

- Saber escuchar las indicaciones dadas por los superiores.
- Comprensión de lectura para diversificar los mensajes de la empresa hacia los clientes y de los clientes hacia la empresa
- Tener un buen manejo de gestión del tiempo
- Comunicación efectiva con los compañeros de trabajo y clientes.
- Escribir con coherencia los informes, escritos que se requieran
- Pensamiento crítico
- Coordinación del personal que trabaja dentro de la compañía
- Revisión de documentación para mantenerla al día
- Utiliza adecuadamente la información confidencial

Competencias

Una secretaria debe contar con algunas competencias como:

- Capacidad de resolución de problemas, saber reaccionar frente a los obstáculos y puede reconocer y prever las necesidades de su superior, sin cruzar los límites de lo personal
- Trabajo en equipo, sabe trabajar con los demás para lograr un mismo objetivo
- Capacidad de organización del trabajo, sabe gestionar su trabajo y sobre todo, organizar el del administrador, siendo su mano derecha en todo momento.
- Relación interpersonal, las autoras Salgado y Rodríguez dicen que las relaciones interpersonales son un aspecto fundamental en la vida de cada ser humano, pues ayuda no solo a mejorar la relación con los demás, sino a poder alcanzar ciertos objetivos.

Conocimientos

En cuanto a los conocimientos, algunos de estos deben ser:

- Estudios en computación
- Manejo de programas de office como Excel, Word, Outlook, etc.
- Buena redacción y ortografía
- Relaciones humanas
- Manejo de internet

Funciones

Salgado y Rodríguez (2011), mencionan que “la secretaria será asistente directa del jefe y constituirá el principal eslabón de comunicación entre él y el resto de las personas, será portavoz de las decisiones de su superior” (p. 66).

Algunas de las funciones a realizar por parte de la secretaría son:

- Contestar el teléfono
- Control de pagos y facturas
- Atención a clientes
- Recibir, enviar y clasificar correspondencia
- Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente de proveedores, pagos, clientes y personal.
- Distribuir documentos en el centro de trabajo
- Manejar agenda del administrador
- Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades
- Elaborar escritos según corresponda
- Manejo eficientemente de los programas de computadora que le sean proporcionados para sus labores
- Si no se encuentra el administrador, será capaz de sustituir momentáneamente en las actividades que él le determine.
- Atender y filtrar visitas y llamadas telefónicas

3.6.3 Perfil del cliente

Para crear el perfil del cliente, es necesario acercarnos a la definición de esa palabra. Para Domínguez como se citó en Novillo (2012), lo define como “un cliente es aquel consumidor que adquiere un bien o un servicio de una empresa y satisface en igual o mayor grado sus expectativas, lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactores obtenidos, inducen a este consumidor a iniciar un proceso de fidelización hacia ese producto, esa marca o esa organización empresarial.” (p. 24)

Posteriormente, es necesario realizar una investigación previa del mercado para tener exactamente aterrizado público objetivo para ese negocio. En el caso de este proyecto, el perfil del cliente del comercial San Vicente, debe de ser: Hombre de 25 a 55 años del cantón Portovelo de las zonas urbanas, el cual su área de negocio se desarrolla dentro del ámbito de la

minería, pues es un cliente que busca un proveedor de insumos de minería y construcción para gestionar sus propias obras y que le proporcione materiales de calidad y a buen precio.

Tipos de clientes

Novillo menciona que existen varios tipos de clientes y que se estos se clasifican según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

Según su vigencia pueden ser:

- **Cientes activos:** Aquellos que realizan comprar en la actualidad o lo han hecho hace poco tiempo
- **Ciente inactivos:** Aquellos que realizaron una compra hace mucho tiempo y no han vuelto

La clasificación por vigencia, en palabras de Novillo, es importante porque “nos ayuda a identificar a los clientes que en la actualidad nos están comprando y hacer énfasis en la retención de estos, y a los que ya no compran a los cuales debemos elaborar planes de acción para intentar recuperarlos.” (p.26)

Clasificación según la frecuencia de compra:

- **Cientes de compra frecuente:** Aquellos que realizan compras constantemente y se mantiene a lo largo del tiempo
- **Cientes de compra habitual:** Aquellos que comprar con cierta regularidad
- **Ciente de compra ocasional:** Aquellos que realizan una compra de vez en cuando o una única vez.

Esta clasificación “permite elaborar estrategias diferentes según la frecuencia de compra de los clientes, y buscar cómo convertir a los de compra habitual y compra ocasional en clientes de compras frecuentes” (p.26)

Clasificación según volumen de compras

- **Ciente con alto volumen de compras:** Aquellos que hacen compras en cantidades grandes, tanto que su participación en las ventas totales de la empresa puede alcanzar entre el 50 y 80%.
- **Ciente con promedio volumen de compras:** Aquello que realizan compran que están dentro del promedio general de los otros clientes
- **Cientes con bajo volumen de compras:** Aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio.

Esta clasificación ayuda a poder definir cuáles son las necesidades que tienen los clientes en cuanto a productos y servicios para así mantener satisfechos a los clientes. Además de, a partir de ello, poder crear estrategias para conseguir más clientes de alto volumen de compras.

Clasificación según nivel de satisfacción

- **Cientes complacidos:** Son aquellos que el servicio y claridad de los productos que ofrece la empresa han cumplido con sus expectativas
- **Cientes satisfechos:** Aquellos que valoran y reconocen el trabajo de la empresa y sus productos y éstos coinciden con sus expectativas. No quieren cambiar de marcas, pero si encuentran una mejor oferta, lo harán.
- **Cientes insatisfechos:** Aquellos que los productos y el servicio de la empresa no llenaron sus expectativas y seguramente cambiarán de proveedores.

Novillo señala que “esta clasificación está enfocada en conocer la satisfacción de los clientes y esto nos dará una pauta en la búsqueda de lograr que todos los clientes queden complacidos con la empresa” (p.28)

Clasificación según grado de influencia

- **Cientes altamente influyentes:** Son líderes de opinión dentro de su círculo. Cuando generan una percepción, ya sea positiva o negativa, hacia un grupo de personas, este pensamiento tiene influencia en el entorno para tomar decisiones a futuro.
- **Cientes de regular influencia:** Aquellos que tienen cierta influencia en grupos más pequeños
- **Cientes de influencia a nivel familiar:** Aquellos que tiene influencia en su entorno familiar y de amigos

Esta clasificación “permite conocer al tipo de clientes que tienen alta influencia y establecer estrategias para lograr la fidelidad de los mismos ya que estos ayudarán a lograr una mayor afluencia de clientes nuevos debido a sus recomendaciones o comentarios acerca de los productos, servicios o atención de la empresa” (p. 29)

3.7 Buyer person

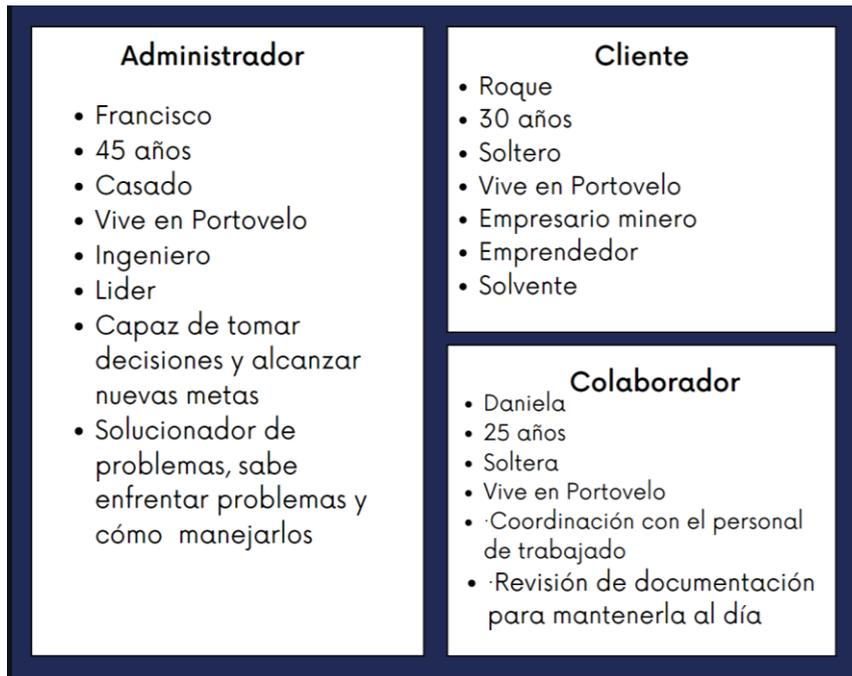


Figura 3 Buyer Person

3.8 Mensajes claves

Personal administrativo:

Somos una empresa familiar que con esfuerzo y dedicación hemos salido adelante.

Colaboradores:

Formamos un equipo de trabajo y juntos aportamos al crecimiento de la empresa.

Unimos esfuerzos para obtener grandes resultados.

3.9 Comunicación interna

Luego de obtener los resultados del grupo focal con los colaboradores, se puede reconocer la necesidad de implementar algunas acciones para mejorar la comunicación interna. Algunas de éstas son:

- Fomentar el trabajo en equipo y delegación de funciones/roles con responsabilidades
- Utilizar un sistema de mensajería instantánea virtual donde se puedan comunicar entre departamentos
- Establecer un organigrama del personal que labora en la empresa

- Definir un día donde se realicen reuniones para comentar todo lo sucedido en las diversas áreas de trabajo
- Contar con espacios de encuentro dentro de la empresa entre los empleados para afianzar lazos.
- Realizar reuniones periódicamente
- Fomentar actividades fuera del entorno laboral que puedan fomentar el trabajo en equipo
- Implementar nuevos canales de comunicación para los trabajadores de la empresa: correos electrónicos, buzón de sugerencias, etc.
- Campañas de capacitación entre el personal, formación al personal sobre servicio al cliente, manejo de la información, conocimientos de acuerdo con los productos que vende, etc.
- Otorgar incentivos a los colaboradores
- Reconocer públicamente los logros de los trabajadores

3.10 Plan de medios

Creación de una página web para promocionar la empresa y su variedad de productos existentes, utilizar estrategias como descuentos en ciertos artículos para atraer al cliente, poner a disposición un buzón de sugerencias.

3.11 Presupuesto

PRESUPUESTO	VALOR
Contratar a una experta en comunicación organizacional, para que brinde su conocimiento al administrador como a los colaboradores, sobre todo aquello que conlleve mejor la atención al cliente, servicio personalizado, relaciones humanas, resolutivo ante situaciones que se presentan.	\$ 1.200,00
Producción de imágenes y vídeos para página web	\$ 500,00
Implementación de uniformes para el personal	\$ 400,00
Cursos y capacitaciones para desarrollar las competencias de los colaboradores	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 3.100,00

Tabla 3 Presupuesto

3.12 Indicadores para el seguimiento y la evaluación

Para medir el cumplimiento y los resultados del primer objetivo se tomará en cuenta:

- Índice de noción de funciones de cada uno de los colaboradores
- Índice de satisfacción del personal

Para medir el cumplimiento y los resultados del segundo objetivo se tomará en cuenta:

- Índice de interacción entre los colaboradores y el administrador
- Tipos de canales de comunicación

Para medir el cumplimiento y los resultados del tercer objetivo se tomará en cuenta:

- Número de actividades pro cultura organizacional
- Tipos de valores encontrados en los colaboradores

Para medir el cumplimiento y los resultados del cuarto objetivo se tomará en cuenta:

- Número de estrategias comunicacionales
- Índice de satisfacción de los colaboradores y clientes

3.13 Lecciones aprendidas

Ha sido un gran reto para mí, puesto que, además de ser mi proyecto de grado, es también un proyecto práctico que toma como ejemplo y objeto de investigación el negocio familiar de mi padre para realizar un trabajo de comunicación. A partir de ello, inicia un proceso de investigación tanto de documentación y archivos científicos y/o académicos que pueden ayudar a sustentar este plan, como también de aprendizaje para la realización y comprensión del trabajo.

Aprendí que la comunicación es fundamental para el buen desempeño de todo ser humano y más aún en empresas y negocios que tienen una voz líder que designa cada uno de las funciones de los trabajadores y que, cuando no existe o no es clara, el ambiente laboral y la cultura de empresa puede verse afectada.

Por otra parte, respecto a la metodología, para mi tema en especial, me he dado cuenta que no solo se debe trabajar con el acopio de información a través de revistas académicas, tesis y demás artículos, sino que, es de suma importante, incluso, diría mucho más importante tener el tiempo de realizar grupos focales con los implicados para poder tener un diagnóstico lo más

cercano y real al caso: en este punto, mi tutor me recomendó poder realizar dos grupos focales: uno con el propietario del lugar y sus empleados y otro solo con los empleados para poder analizar sus comportamientos y sus respuestas, lo cual, además de sus respuestas, podré obtener otras respuestas de carácter no verbal, de ser posible.

Por último, he aprendido la importancia de cuidar la vigencia y permanencia en el mercado de los micronegocios y los negocios familiares que se construyen en los pueblos, ya que estos son agentes esenciales para el flujo económico entre los habitantes, por lo que se debe priorizar poder trabajar en cada uno de estos para que puedan seguir generando trabajo en su área de negocio.

4. Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión de este caso de investigación, la comunicación interna de Comercial San Vicente no se maneja de manera adecuada, de hecho, no existen unos lineamientos para ejecutar una comunicación interna que refuerza el desarrollo de los roles de cada trabajador ni la relación comunicativa entre ellos y el administrador. Aunque no hay un mal ambiente laboral, la comunicación entre el área administrativa y los trabajadores no es la óptima, pues carecen de seguimiento de objetivos, retroalimentación constante, cuidado valorativo por parte de la dirección hacia los trabajadores. El negocio no cuenta con un manual de comunicación interna, con lo cual no tiene un plan estratégico para ejecutarlo y valorar si el desarrollo de los empleados y objetivos se han cumplido.

El principal canal de comunicación interna que tienen en Comercial San Vicente es directo o de “boca a boca” entre el administrador y los trabajadores. No tienen canales de comunicación oficiales donde designen las tareas/roles, ni se haga seguimiento de cada uno de los empleados. Suelen realizar reuniones cada sábado en la tarde, con el fin de medir el desempeño de los trabajadores durante la semana, además de revisar el stock de productos y hacer pedidos para reposición. De vez en cuando suelen enviar algún mail con comunicados, pero no cuentan con correos institucionales, sino personales. Su otro canal de comunicación es a través de WhatsApp y un grupo de WhatsApp, lo cual no son canales óptimos para desarrollar una comunicación interna ni una positiva cultura organizacional.

Comercial San Vicente tiene como valores el respeto, la honestidad, organización y trabajo en equipo. Sus empleados se identifican con esos valores y confirman que el administrador los trata bajo esos valores. El ambiente es amigable y bueno entre todos. Sin embargo, aunque están contentos con sus roles, no descartan tener nuevas oportunidades en otras plazas de trabajo.

A partir de esta investigación, las entrevistas a expertos, administrador y equipo de trabajo; entender su modo de trabajo y sus planificaciones empíricas y sin estrategia comunicacional para lograr sus objetivos como empresa, se han propuesto algunas estrategias para desarrollar la comunicación interna, algunas de estas tienen que bien con el fortalecimiento del equipo de trabajo como equipo y validación y reconocimiento de cada una de sus tareas, establecer objetivos y pasos para cumplirlos con su respectivo seguimiento, implementar nuevos canales de comunicación para los trabajadores de la empresa como correos electrónicos

institucionales para enviar los comunicados, reuniones, avisos, memos, etc. También se recomienda poder indagar en la implementación de un buzón de sugerencias donde los trabajadores puedan exponer sus ideas y comentarios que quieran.

Por último, se concluye que la comunicación interna debe no solo preocuparse por el lado profesional del empleado, sino también cuidar el personal, es decir, poder contar con espacios de encuentro dentro de la empresa entre los trabajadores para afianzar lazos, otorgar incentivos a los mismos, reconocer públicamente sus logros y avances y, sobre todo, tener la visión de invertir en desarrollar las capacidades de los mismo con la implementación de capacitaciones entre el personal sobre temas como servicio al cliente, manejo de información, etc.

Bibliografía

- Anselmo, M. (2018). Comunicación interna y cultura organizacional en la empresa AKRON International S.A.C, Lince. (ARCHIVO PDF):
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24663/Anselmo_CMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f). Roles del Administrador. ARCHIVO PDF. Recuperado de: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf3.pdf
- Bermúdez, C. (s.f). La Comunicación interna en las organizaciones. ARCHIVO PDF. Recuperado en: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>
- Díaz-Bravo, Laura; Torruco-García, Uri; Martínez-Hernández, Mildred; Varela-Ruiz, Margarita La entrevista, recurso flexible y dinámico Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, 2013, pp. 162-167 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Gómez, D y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. (ARCHIVO PDF):
<https://www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf>
- Hamui-Sutton, Alicia; Varela-Ruiz, Margarita La técnica de grupos focales Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 5, enero-marzo, 2013, pp. 55-60 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>
- Herrera, V. Comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de la empresa Agroindustrias del Sur, Arequipa 2020. (ARCHIVO PDF):
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/11546/UPhediV1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). Observatorio de la PyME. Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de:
https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wpcontent/uploads/sites/6/2021/04/faq_53.pdf

- Maldonado, C. (2020). Plan de comunicación estratégica para la aplicación en Pymes: Caso de estudio empresa G&M Copiadora Quito. (ARCHIVO PDF): <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7341>
- Martines, J. (s.f). La comunicación interna en las empresas. (ARCHIVO PDF): <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6317/TFG-L522.pdf?sequence=1>
- Maza, M. (2017). Plan Integral de comunicación interna e empresa farmacéutica Córdoba. (ARCHIVO PDF): http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/TM_Maza_Melisa.pdf
- Montero, R. (2020). Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la Asociación de Bancos de Perú. (ARCHIVO PDF): <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/34371cb3-5e0c-4ccc-a357-cd6da13a4e24/content>
- Novillo, E. (2012). Estudio del perfil de consumidores en las cadenas de supermercados de la ciudad de Machala y propuesta de modelo de fidelización. Universidad Politécnica Salesiana. Tesis de posgrado. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3321/1/UPS-GT000357.pdf>
- Olivera, J. (2012). El perfil de competencia del administrador de empresas peruano, desde una perspectiva de mercado laboral. ARCHIVO PDF. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1663/AE-L_002.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oyarvide, H. (2017): La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. (ARCHIVO PDF): <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>
- Romero, F. 2016. Diagnóstico de la comunicación interna y la cultura organizacional en la empresa Evral Farmacéutica. (ARCHIVO PDF): https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGC_46_2016_ETI_70214.pdf
- Salgado, G y Rodríguez, G. (2011). El perfil profesional de las secretarías de la UTN y su incidencia en la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones-propuesta alternativa. Universidad Técnica del Norte. Tesis de grado. Ibarra, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1918/3/TESIS.pdf>
- Valdivieso, M. (2011). Propuesta de comunicación interna para la empresa Etapa. (ARCHIVO PDF): <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1225/14/UPS-CT002189.pdf>

Apéndice

Paleta de colores de la marca



Figura 4 Paleta de colores

Azul: Transmite confianza al cliente, sabiduría y estabilidad.

Amarillo: Transmite alegría, energía, inteligencia y sobre todo optimismo.

Blanco: Transmite sobriedad, luminosidad, verdad y bondad.

Anexos

Página web:

<https://comercialsanvicente.com/>

Entrevistas:

<https://drive.google.com/drive/folders/1Dfs6A5HfyiVD6DWcVanoHEul6M5Dv6mM?usp=sharing>

Grupo focal:

<https://drive.google.com/file/d/18aEsNcwcuo6me9sKEL446Y6NE9vBs94F/view?usp=sharing>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Alvarado Crespo, María Camila** con C.C: #075024146-5 autora del trabajo de titulación: **Plan de comunicación interna para el Comercial San Vicente**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Comunicación** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de enero del 2023



f. _____

Nombre: **Alvarado Crespo, María Camila**

C.C: **0750241465**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de comunicación interna para el Comercial San Vicente		
AUTOR(ES)	Alvarado Crespo, María Camila		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Dra. Vera Cino, Lina Cecilia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Comunicación		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Comunicación		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de enero de 2023	No. DE PÁGINAS:	59
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación estratégica y comunicación organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación interna, comunicación organizacional, plan estratégico, comercial, ferretería.		
RESUMEN/ABSTRACT (127-250 palabras):			
<p>Comercial San Vicente es una ferretería que comercializa la venta de insumos de minería y construcción ubicado en el cantón Portovelo que lleva 22 años en el mercado y que cuenta con 5 personas. Sin embargo, la falta de una comunicación interna entre el administrador y sus trabajadores limita el buen funcionamiento de los roles asignados para cada empleado y su desempeño. Para erradicarlo, esta investigación pretende desarrollar un plan de comunicación interna viable para que pueda ser ejecutado en la empresa, donde se establezcan directrices para llevar una línea comunicacional con los trabajadores de la empresa. Se espera una mejora notable en las dinámicas de comunicación entre la empresa y sus trabajadores, así como un desarrollo positivo de la cultura organización a partir de dicho plan.</p>			
ADJUNTO PDF:	SI	NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593982514349	E-mail: ma.camilaalvarado09@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Andrea Jazmín Ocaña Ocaña		
	Teléfono: +593-98 694 8134		
	E-mail: andrea.ocana@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			