

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**



TRABAJO DIRIGIDO

Para Obtener el Título de Licenciatura

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA 3GS GROUP S.R.L. DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

POSTULANTE: Ana Viviana Guzmán Arias

TUTOR: Lic. Gonzalo Leonardini Marín

**La Paz – Bolivia
2022**

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

Ana Viviana Guzmán Arias

Agradecimientos

Primeramente, agradecemos a Dios por bendecirnos siempre y ante todo con salud en una época tan crítica que estamos atravesando a nivel mundial; a nuestra casa de estudios, Universidad Mayor de San Andrés, nuestra amada carrera de Ciencias de la Comunicación Social y a nuestros docentes por compartir sus conocimientos y ponernos desafíos en nuestra carrera profesional.

En especial agradecer a mi tutor Lic. Gonzalo Leonardini Marin por ser mi guía en este proyecto.

Finalmente, a la empresa nacional 3GS GROUP SRL., por abrirnos las puertas de su organización y brindarnos toda la información necesaria para la realización del proyecto.

Muchas gracias.

INDICE

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
TABLAS.....	7
Resumen.....	8
Introducción.....	9
CAPITULO I.....	11
1. Antecedentes	11
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2 Situación problemática	15
1.3 Situación Deseada	15
1.4 Formulación del Problema	16
1.5 Pregunta de la Investigación	16
1.6 Objetivos	16
1.6.1 Objetivo General	16
1.6.2 Objetivos específicos	16
1.7 Justificación	16
1.8 Delimitaciones.....	18
1.9 Objeto de estudio.....	19
CAPITULO II.....	20
2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.1.1 La Comunicación.....	22
2.1.2 Modelos de la comunicación.	23
2.1.3 Elementos de la Comunicación	24
2.1.4 Barreras para una comunicación efectiva	25
2.1.5 Funciones de la Comunicación	25
2.1.6 Organización.....	26
2.1.7 Comunicación Organizacional.....	27
2.1.8 Comunicación interna	27
2.1.9 Plan comunicacional y el desarrollo organizacional.....	31
2.1.10 Enfoque comunicacional.....	33
2.1.11 Estrategia de comunicación	34
2. MARCO METODOLÓGICO	35
2.2.1 Tipo de investigación	35
2.2.2 Método de investigación	35
2.2.3 Enfoque de la investigación	36
2.2.4 Diseño de la investigación.....	37
2.2.5 Universo	37
2.2.6 Muestreo.....	39
2.2.7 Población Beneficiaria	40
2.2.8 Técnicas e Instrumentos	40
CAPITULO III.....	45
3. MARCO INSTITUCIONAL	46
3.1 La Empresa	46
3.1.1 Misión	46
3.1.2 Visión.....	46
3.1.3 Nuestros Valores	46
3.1.4 Política Empresarial	47
3.1.5 Política de Calidad	47
3.1.6 Cultura Corporativa	47
3.2 ¿Qué Servicios ofrece la empresa 3GS GROUP SRL?.....	48
3.2.1 Verificación de las áreas desinfectadas	52

3.2.2 Métodos de aplicación y Control:	52
3.3 Organigrama Institucional	52
CAPITULO IV.....	53
4. DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA NACIONAL 3GS GROUP S.R.L.....	54
4.1 Características del diagnóstico.....	54
4.2 Objetivo general	54
4.3 Metodología	55
4.4 Análisis de resultados	56
4.5 Diagnóstico FODA.....	71
4.6 Conclusiones:	72
4.7 Recomendaciones	73
CAPITULO V.....	75
5. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA NACIONAL 3GS GROUP SRL.....	76
5.1 El proyecto de intervención	76
5.2 Objetivos	77
5.2.1 Objetivo general	77
5.2.2 Objetivos específicos	77
5.2.3 La estrategia	78
5.3 Estrategia 1: Potenciación del uso de los canales de comunicación existentes.....	80
5.3.1 Objetivo.....	80
5.3.2 Actividades estratégicas	80
5.4 Estrategia 2: Concreción de nuevos canales de comunicación interna	92
5.4.1 Objetivo:.....	92
5.4.2 Actividades estratégicas	92
5.5 Estrategia 3: Espacios de integración y desarrollo profesional	108
5.5.1 Objetivo.....	108
5.5.2 Actividades estratégicas	108
5.6 Estrategia 4: Fomento de la cultura organizacional.....	116
5.6.1 Objetivo:.....	116
5.6.2 Actividades estratégicas	116
5.7 Presupuesto general.....	122
5.8 Conclusiones	123
CAPITULO VI.....	124
6. PLAN DE, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	125
6.1 Monitoreo y evaluación	126
6.2 ¿Cuándo realizará el monitoreo y evaluación en la empresa 3GS GROUP SRL?	130
6.3 Características del plan de monitoreo y evaluación (MyE) aplicado por la empresa 3GS GROUP SRL.....	131
6.3.1 La gestión basada en resultados	133
6.4 Sistema de evaluación	136
6.4.1 Tipos de evaluación e indicadores a ser desarrollados:	137
6.4.2 Indicadores propuestos:	138
6.5 Políticas y reglas de procedimiento del sistema de monitoreo y evaluación	141
6.6 Difusión de los resultados del monitoreo y evaluación	143
BIBLIOGRAFIA	144
ANEXOS	146

INDICE DE IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS

Imagen 1 : Elementos básicos de la comunicación	24
Imagen 2: Medios de comunicación descendentes.....	29
Imagen 3: Comunicación Ascendente.....	29
Imagen 4: Sectores de especialidad de la empresa 3GS GROUP SRL	48
Imagen 5: Flujo de Operaciones de la empresa 3GS GROUP SRL.....	51
Imagen 6: Organigrama de la empresa 3GS GROUP SRL.....	52
Imagen 7: Esquema del Proceso de Planificación	77
Imagen 8: Carteles en la Empresa.....	83
Imagen 9: Tableros Informativos.....	83
Imagen 10: Estructura general de un mapa de procesos	86
Imagen 11: Diagrama de una Intranet.....	87
Imagen 12: Fondos de Pantalla Dinámicos	88
Imagen 13: Propuesta de Revista Digital	96
Imagen 14: Funcionalidad de la Revista Digital.....	97
Imagen 15: Sistemas Uniformados a través de la Revista Digital.....	98
Imagen 16: Pantallas LED.....	100
Imagen 17: Funcionalidad de las Pantallas LED	101
Imagen 18: Google Mensajería.....	103
Imagen 19: Google Chat	104
Imagen 20: Google Mail	104
Imagen 21: Roll Ups Premium	107
Imagen 22: Roll Ups XXL	107
Imagen 23: roll Ups Banner	108
Imagen 24: Pre-requisitos y etapas para el desarrollo del monitoreo y evaluación.....	126
Imagen 25: Importancia del monitoreo y evaluación (MyE) para la empresa 3GS GROUP SRL.	129
Imagen 26: Monitoreo y Evaluación en la gestión del Plan de Comunicación Interna.....	131
Imagen 27: Calificación, características y promedio factor	132
Imagen 28: Estructura de los Indicadores	134
Imagen 29: Estructura del sistema de monitoreo y evaluación de la empresa 3GS GROUP SRL.	138

TABLAS

Tabla 1: Departamentalización de la empresa 3GS GROUP SRL.....	28
Tabla 2: Área organizacional de la empresa 3GS GROUP SRL.....	38
Tabla 3: Metodología del Diagnostico.....	55
Tabla 4: Perfil de encuestados.....	57
Tabla 5: Análisis FODA.....	71
Tabla 6: Cronograma de reuniones informativas.....	91
Tabla 7: Resultados Esperados.....	92
Tabla 8: Funciones del Google Chat.....	102
Tabla 9: Esquema general de la inducción.....	112
Tabla 10: Redes de Comunicación.....	117
Tabla 11: Presupuesto General.....	122
Tabla 12: Pertinencia del sistema de monitoreo y evaluación.....	130
Tabla 13: Batería de Indicadores.....	140
Tabla 14: Indicadores de Impacto.....	141

GRAFICOS

Gráfico 1: Cuando ingresó a la empresa, recibió algún tipo de inducción acerca de las políticas de la empresa.....	57
Gráfico 2: ¿Tiene una comprensión clara de las metas y objetivos estratégicos de la empresa?.....	59
Gráfico 3: ¿Cree que las máximas autoridades ejecutivas de la empresa se comunican adecuadamente con los empleados?.....	59
Gráfico 4: ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados mediante los cuales usted recibe información?.....	60
Gráfico 5: ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?.....	62
Gráfico 6: ¿Cree que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?.....	63
Gráfico 7: ¿Siente que la comunicación interna empleada a la fecha ha generado equipos de trabajo al interior de la empresa?.....	64
Gráfico 8: ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?.....	65
Gráfico 9: ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?.....	65
Gráfico 10: ¿El manejo de la comunicación e información en la empresa alguna vez a influido negativamente en su trabajo por causa de mensajes mal direccionados?.....	67
Gráfico 11: ¿Cómo calificaría usted al manejo de la comunicación en la empresa? donde 1 es el más bajo y 5 el más alto.....	68
Gráfico 12: ¿Cree que existe burocracia en el acceso de la comunicación e información?.....	69
Gráfico 13 ¿Considera usted que la empresa ha invertido en la formación de los trabajadores a fin de obtener mejores resultados?.....	70

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la empresa 3GS GROUP SRL. en el entendido que no se cuenta con un sistema de comunicación e información eficiente y eficaz que acompañe al giro del negocio de forma eficaz y eficiente.

El plan fue desarrollado en seis partes bajo un método y herramientas que garantizan el desarrollo de estrategias comunicacionales:

Capítulo I, refiere sobre los antecedentes y al planteamiento del problema.

Capítulo II, hace referencia al análisis de teorías y enfoques teóricos que se consideraron válidos para el correcto encuadre del problema de investigación.

Capitulo III, Hace un análisis sobre la naturaleza, estructura orgánica, filosofía institucional y giro del negocio de la empresa 3GS GROUP SRL. y señala su funcionamiento mediante la adopción de políticas y normas internas.

Capitulo IV, se elaboró el diagnóstico de comunicación interna en la empresa, instrumento fundamental para el desarrollo del Capitulo V, en el cual se encuentra la propuesta del plan con las estrategias de comunicación interna tendiente a la consecución del objetivo general que es fortalecer la cultura organizacional de la empresa. Finalmente, en el Capítulo VI se desarrolla una propuesta de sistema de monitoreo y evaluación para el plan a fin de identificar de antemano los resultados y grado de avance previstos en el plan de comunicación interna de la empresa 3GS GROUP SRL.

Introducción

Es evidente que, en el último lustro, Bolivia ha trabajado por consolidar un cambio fundamental en el poder mediático, así como el reconocimiento de la importancia de la comunicación organizacional. Sin embargo, dentro de las pequeñas y medianas empresas, la comunicación interna, no ha tomado la fuerza que necesita, si se le diera mayor importancia se podrían mejorar los aspectos de satisfacción, productividad, clima de trabajo, motivación, y con esto se mejoraría la cultura organizacional del sector empresarial.

Esta realidad no es ajena a la empresa 3GS GROUP SRL. en el entendido que dentro de su estructura orgánica no contempla un área de comunicación e información que se encargue de las estrategias comunicacionales que fortalezcan las políticas corporativas y la alineación del personal, más por el contrario esta labor dinámica es administrada por otra área, lo cual dificulta el papel de la comunicación interna que es el eje transversal de toda la organización.

Bajo este panorama el presente Trabajo Dirigido, realizó el plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la empresa nacional 3GS GROUP S.R.L. en la ciudad de La Paz, dicho plan de comunicación interna se constituye como una herramienta para la mejora del trabajo en equipo, incorporando en la organización, elementos innovadores, tecnología y procesos de integración que promoverán el sentimiento de pertenencia y una clara posición de ventaja competitiva para la empresa de aseo.

El primer capítulo refleja, el planteamiento del problema, así como los objetivos, tanto generales como específicos del estudio incluyendo sus alcances y limitaciones.

El segundo capítulo refiere la presentación del marco teórico el cual, nos muestra un panorama general acerca del tema de la comunicación interna, nos habla acerca del desarrollo de las organizaciones en este ámbito y el impacto que la comunicación interna tiene sobre el buen desempeño de los empleados.

El capítulo tres, nos presenta una breve reseña de la empresa 3GS GROUP SRL, constituida legalmente en la ciudad de La Paz.

El capítulo cuatro, nos muestra el análisis de los resultados que se obtuvieron de la aplicación del diagnóstico a la comunicación interna desarrollada en la empresa de aseo.

En el capítulo quinto, se desarrolló la metodología científica orientada a la estructuración del plan de comunicación interna, empleando para ello, herramientas necesarias para alcanzar las metas corporativas.

El capítulo seis, presenta una propuesta sistémica de monitoreo y evaluación que tiene como finalidad recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso del plan de comunicación interna en procura de la consecución de objetivos de la empresa; así como para guiar las decisiones de gestión y el aprendizaje organizacional.

CAPITULO I

1. Antecedentes

La comunicación organizacional es estudiada por muchos teóricos como una disciplina y, hoy en día, es un pilar para el éxito de las empresas que tienen como base una buena comunicación tanto interna como externa.

Por lo tanto, en el presente trabajo dirigido, el papel de la comunicación en la organización de la empresa se ha estudiado de manera más rigurosa por una razón fundamental, y es que su implementación, ha logrado mejorar la competitividad de la empresa y ha permitido que ésta se adapte a los cambios que se producen en el entorno, alcanzando los objetivos que se propusieron inicialmente a través de la generación de estrategias generales basados en el análisis de las acciones del área ejecutiva, como de las necesidades de los trabajadores, los cuales han permitido consolidar un plan de comunicación interna, fortaleciendo así la productividad, calidad, integración del colectivo con mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto gracias a un sistema de comunicación interna eficaz.

Ahora bien, para terminar de comprender el alcance de los beneficios de la comunicación organizacional en la actualidad, debemos responder a las siguientes preguntas:

¿Por qué es tan necesario que una empresa cuente con un plan de comunicación eficaz para los empleados? ¿Qué gana un negocio teniendo a sus colaboradores conectados diariamente a todo un ecosistema de comunicación digital?

Respondiendo, y basándonos en el aporte de David Mancilla (2010), sobre Comunicación Digital Interna y Externa, en el que indica que estadísticamente se ha evidenciado cinco resultados de trascendencia en las empresas que implementan estrategias de comunicación interna a nivel global:

1. Una excelente comunicación interna puede aumentar un 40% en la satisfacción del cliente.
2. Las empresas con una buena comunicación interna son 4 veces más propensas a tener altos niveles de compromiso interno.
3. La productividad en organizaciones con empleados conectados mejora de un 20-25%.
4. Las empresas con una comunicación interna muy eficiente tienen un 47% más de rentabilidad para los accionistas.

5. Los colaboradores altamente comprometidos pueden mejorar los ingresos operativos de una empresa en un 19,2% durante 12 meses.

Así mismo, se debe argumentar que los alcances obtenidos por una efectiva comunicación interna hace hincapié en países que han alcanzado la supremacía en comunicación, tal el caso de Estados Unidos que de acuerdo a Luis Miguel Diaz Meco en su artículo publicado en Ragan (How to use internal communication to drive employee engagement, 2018), “Cómo utilizar la comunicación interna para impulsar el compromiso de los empleados, 2018” recoge algunas conclusiones de estudios e investigaciones realizados recientemente en el país del Norte:

1. Solo el 15% de los empleados están comprometidos con la empresa. Con todo lo que ello conlleva de pérdida de productividad o retención y atracción de talento en un momento en que debería ser aspecto básico de cualquier organización.
2. El 27 % de los directivos reconoce que su empresa necesita invertir más tiempo y dinero en mejorar la experiencia del empleado.
3. El 23 % de los empleados piensa que comprendería mejor los objetivos globales de la empresa si recibiera más y mejor información por parte de su máximo responsable. Que quede claro que no estamos hablando de un proceso comunicativo, sino, solo de la emisión de información.
4. Es más, el 32% de los empleados afirma no ser capaz de reconocer a sus ejecutivos, si ellos se mezclaran con otras personas, por lo que en muchos casos no conocen, ni recuerdan los nombres de la mayoría de los ejecutivos y solo el 23% del personal reconoce a sus jefes.
5. Asimismo, se afirma que los trabajadores jóvenes (25-34 años) son los que menos comparten las políticas de sus inmediatos superiores. Este análisis da a entender que este sector de trabajadores, son los más revolucionarios tecnológicamente hablando, de ahí que consideran algunas ideas algo anticuadas; o por el contrario sus inmediatos superiores no comunican adecuadamente las ideas, dando lugar a un rechazo.

En cuanto a América Latina, Según el mismo autor recogía recientemente un artículo del Observatorio das Metrópolis de Rio de Janeiro de 2018, titulado “Growth hacking en América Latina”, en el que se indica que solo el 10% de las empresas latinoamericanas cuentan con un plan

estratégico de recursos humanos, muy por detrás de otros países. Y el 90% de las que lo implementan son las grandes empresas.

Reduciendo el espacio geográfico, es necesario referirnos a Bolivia y su papel exclusivamente en la comunicación interna empresarial, donde los datos no son diferentes al resto de América Latina.

Si solo el 10 % de las empresas bolivianas tienen un plan estratégico de recursos humanos, ¿cuántas tendrán una estrategia específica de comunicación interna?, el dato es incierto, puesto que el Ex presidente de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) Lic. Ronal Nostas Ardaya el 4 de septiembre de 2019 declaró a tiempo de celebrar el 56vo. Aniversario de la fundación de la institución empresarial, que: "...el sector empresarial se encuentra en procesos de fortalecimiento estructural, debiendo todas las empresas afiliadas implementar programas y estrategias de fortalecimiento del talento humano y de la comunicación organizacional, puesto que a la fecha se estima que son menos del 6% de la empresa que han efectuado este trabajo que fortalece al cliente interno...", es evidente que estas medidas son de exclusiva responsabilidad de cada una de las empresas e instituciones. Sin embargo, este dato nos muestra que el bajo porcentaje es aprovechado solo por las grandes empresas de Bolivia.

Asimismo, sobre éste análisis actual de la comunicación interna, debemos tomar en cuenta el estudio que hizo el ya fallecido Peter Drucker, teórico del Management por excelencia quien establece que el 60% de los problemas empresariales en el mundo son consecuencia de una mala comunicación, y pese haber fallecido el 2005, sus declaraciones resuenan en el ámbito organizacional, y los especialistas en comunicación analizan el escenario actual planteado por el autor, como es el caso del Licenciado en Comunicación Alejandro Formanchuk, presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, especializado en comunicación organizacional, quién rescata la mirada que tiene esta frase y es la que concibe que una estructura nace a partir de una comunicación. Todo tiene una raíz comunicacional. O sea que, desde este punto de vista, es interesante lo que postula Drucker: cuando hay un problema de comunicación la organización se ve afectada.

Por tanto, la comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y que repercuta directamente en la comunicación global de la empresa.

1.1. Planteamiento del problema

Bunge (1975) refiere que el problema designa una dificultad que no puede resolverse automáticamente; sino que requiere una investigación. Así, un problema viene a ser el primer eslabón de una cadena: problema-investigación-solución.

Para Hernandez Sampieri (2010) Plantear el problema de investigación es afinar más la idea principal y estructurarla de una mejor forma, este paso puede darse en automático o bien se requiere de gran cantidad de tiempo, depende de que tan familiarizado este el investigador con el tema.

Ahora bien, la empresa 3GS GROUP SRL. se encuentra en un constante crecimiento generado, principalmente, por los convenios de servicios de limpieza que lleva firmando con las diferentes empresas público-privadas de la ciudad de La Paz.

Este crecimiento de la empresa sobrepasó cualquier proyección estratégica de la empresa en torno a la planificación de una comunicación efectiva, por lo que un departamento o área específica de comunicación no fue contemplado dentro del organigrama, tampoco figura ésta área al interior de otras gerencia que sí figuran en el organigrama; delegando las funciones de comunicación al responsable del área de sistemas, que depende de la Gerencia Financiera. Por su parte, en la citada gerencia nunca se pudo desarrollar estrategias o gestionar un plan de comunicación interna en favor de la empresa de aseo; puesto que su principal trabajo fue siempre realizar gestiones relacionadas con la comunicación externa.

A esto se suma, que los socios de la empresa y la gerencia general, no consideraron necesario consolidar una estructura física y funcional de comunicación, y que cuente con independencia de gestión, y pueda así desarrollar un plan para la integración de la información interna que se genera en la empresa o al menos contar con un proceso de digitalización en comunicación interna.

En tal sentido, se evidencia como primera instancia que la empresa 3GS GROUP SRL. no cuenta con un departamento o área de comunicación, que sea responsable del desarrollo de un plan de comunicación interna. Por tanto, la empresa de aseo no aplicó ninguna acción sobre identidad corporativa, adecuado flujo de comunicación bidireccional, adaptación a nuevas herramientas tecnológicas, entre otras actividades inherentes a la comunicación interna.

Concluyendo, se constató la necesidad de que la empresa cuente con un plan de comunicación interna que ayude a alcanzar los objetivos institucionales y la alineación de los trabajadores, de esta forma fortalecer su desempeño y proyectar la imagen deseada a la sociedad.

1.2 Situación problemática

La situación problemática es el resultado de comparar el comportamiento real con el comportamiento ideal. Si ambos comportamientos son iguales, no existe contradicción o situación problemática; si, por el contrario, se presenta un estado de desigualdad, entonces hay situación problemática.

Como refiere Ron (1992), es una situación donde un individuo o grupo percibe una diferencia entre un estado presente y un estado deseado; diferencia, que según Labarrere y Valdivia (2005) se denomina “contradicción” (p. 19); es decir, situación problemática. El hallazgo indica que vale el esfuerzo de continuar con el resto del diseño teórico-metodológico de la investigación.

Enmarcados en esta teoría, la presente investigación demuestra que en la empresa 3GS GROUP SRL. se evidencia una situación problemática como:

- a) La inexistencia de un área física y referencial de comunicación.
- b) Creación de nuevos canales de comunicación interna que faciliten el flujo de la información en todas las dependencias de la empresa de aseo.
- c) La empresa no ha establecido espacios de integración y desarrollo profesional
- d) No se conoce cuál es el comportamiento de los trabajadores de la empresa, frente al proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional.
- e) A esta situación se suma la falta de sentido de pertenencia de los empleados, lo que puede provocar su alejamiento de la organización.

1.3 Situación Deseada

La empresa de aseo paceña 3GS.GROUP SRL. tiene un nuevo organigrama en el cual se evidencia la creación de una nueva área denominada Área de Comunicación, la cual tiene como función en de diseñar, gestionar e implementar acciones que fortalezcan los procesos de comunicación interna y externa de la empresa.

Asimismo, la empresa cuenta a la fecha con un plan de comunicación interna, el cual contempla herramientas necesarias para la buena administración de la información, para la integración laboral, para la digitalización de la información y comunicación; así como de un sistema de control y evaluación de plan, que ayude a fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

1.4 Formulación del Problema

¿Qué estrategias y acciones comunicacionales deben ser desarrolladas en el plan de comunicación interna de la empresa 3GS GROUP SRL de la ciudad de La Paz, que pueda fortalecer la cultura organizacional, a fin de optimizar el rendimiento general de la organización y potenciar su productividad?

1.5 Pregunta de la Investigación

¿Cuál es el impacto que tendrá la implementación del plan de comunicación interna en los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interno para fortalecer la cultura organizacional en la empresa 3GS GROUP SRL. de la ciudad de La Paz, mediante un enfoque estructural funcionalista, que contribuya a las metas trazadas por la organización durante la gestión 2021.

1.6.2 Objetivos específicos

- I. Elaborar un diagnóstico comunicacional que revele la situación actual de la Empresa Nacional 3GS GROUP S.R.L. con respecto a la gestión de la comunicación interna.
- II. Elaborar una propuesta de plan comunicacional interna que plante técnicas y herramientas que constituirán una guía para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa nacional 3GS GROUP S.R.L.
- III. Elaborar una propuesta de sistema de monitoreo y evaluación, del plan de comunicación interna.

1.7 Justificación

Hoy las organizaciones tienden a desarrollarse de forma acelerada, tienen como base el capital y la tecnología, pero para mantenerse en el entorno globalizado es necesario que tengan capacidad de innovación y una efectiva de comunicación empresarial, porque así pueden realizar tareas de mejoramiento continuo y lograr el máximo desempeño de sus colaboradores alcanzado altos niveles de eficiencia y eficacia.

Este proyecto se realiza con el fin de incorporar al interior de la empresa 3GS GROUP SRL. un plan de comunicación interno, con el objetivo de lograr mayor efectividad y eficiencia en los procesos llevados a cabo dentro de esta, superando las dificultades en lo que compete al manejo, control y desarrollo del flujo de información y gestión de los recursos humanos.

Por este motivo es de suma importancia que las organizaciones cuenten con una comunicación interna y una cultura corporativa sólidas, ya que estas constituyen una guía del comportamiento diario y de la actitud de los colaboradores dentro del espacio laboral.

- **Justificación Teórica**

La justificación teórica abarca el propósito y el impacto del trabajo en lo que refiere al ámbito teórico/académico de la comunicación organizacional y la cultura organizacional del sector en particular.

El desarrollo del proyecto está centrado en la elaboración de un plan de comunicación interno que logre superar falencias en torno a los canales de comunicación, los mensajes, su decodificación, la apertura del emisor y finalmente la retroalimentación del mensaje, en el entendido que la comunicación interna es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyen de manera eficiente en el interior de relaciones satisfactorias entre sus miembros; es decir, un ambiente de trabajo agradable, el medio adecuado que permitirá orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos en beneficio de la Empresa.

- **Justificación Práctica**

La justificación práctica es la que se hace cuando en un proyecto de investigación se propone medios o estrategias que, aplicados en la práctica o en la realidad, resolverán o contribuirán a resolver el problema principal del trabajo.

En tal sentido, el presente trabajo propondrá un plan comunicacional dirigido al cliente interno, es decir, al trabajador como respuesta a las nuevas necesidades de la institución y así motivar al equipo humano y retener a los mejores, en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido en el corto plazo. Problemas concretos que fueron identificados y que serán solucionados gracias al planteamiento técnicas comunicacionales.

- **Justificación Social**

No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados; por ello la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, en tal sentido, no solo beneficiará a la empresa o a los trabajadores, sino, a las familias de los trabajadores, quienes tendrán una mayor estabilidad.

- **Justificación Metodológica**

La metodología seleccionada orientará la manera en que vamos a enfocar nuestra investigación y la forma en que vamos a recolectar, analizar y clasificar los datos, con el objetivo de que nuestros resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares para poder plantear una propuesta de comunicación interna eficaz. Para ello se seleccionará un tipo de investigación, un método de investigación, un enfoque de investigación y el diseño de la investigación que ayuden a consolidar el plan de comunicación interna para la empresa 3GS GROUP SRL.

- **Justificación Individual**

Los seres humanos somos seres sociales y todo el tiempo interactuamos con otras personas y generalmente un mal entendido por falta de una comunicación organizacional efectiva traerá como resultado un conflicto de tipo personal, profesional o laboral. Por eso, el presente trabajo busca demostrar que una comunicación organizacional efectiva bien aplicada, fomenta la productividad, hace que los colaboradores estén motivados y mantiene relaciones laborales sólidas en todos los niveles de la organización, porque este modelo comunicacional, define la forma de actuar de los trabajadores en relación con la empresa.

1.8 Delimitaciones

- **Delimitación Espacial**

El Proyecto se implementará en la ciudad de La Paz, del Departamento de Nuestra Señora de La Paz.

- **Delimitación Temporal**

La realización del Trabajo Dirigido tiene una duración de 10 meses, a partir del mes de marzo de 2021

- **Delimitación sustantiva**

Área: Comunicación Organizacional

1.9 Objeto de estudio

El objeto de estudio se centra en torno a las estrategias y herramientas comunicacionales que la empresa 3GS GROUP SRL. implementa en el accionar diario de la organización a fin de guiar el comportamiento de los trabajadores, lo que permitirá alcanzar las metas planificadas y fortalecer la cultura organizacional, estimulando a su vez el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa de aseo.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

Las teorías filosóficas sobre la comunicación como fuente informativa en empresas, en el periodo siglo XX tuvieron fuerte influencia, por los estudios de Frederick Winslow Taylor, en su libro *The Principles of Scientific Management* publicado en 1911 donde exponía una doctrina enfocada en una estructura empresarial jerárquica, donde la clase trabajadora no podía generar información y solo debían limitarse a tener acceso a los datos y operaciones estrictamente necesarias derivada solo de sus funciones y cualquier labor se realizaría de manera individual bajo parámetros de aislamiento, lo que ciertamente reducía la interacción comunicacional.

Según Félix. A, autores de la época como Max Weber (1909- 1949), Henry Fayol (1916-1949) y el mismo Frederick Taylor (1911), concebían que el concepto de comunicación interna era secundario o circunstancial, ya que, la razón fundamental era la información, una información vertical, ósea solo las directrices de los altos mandos y el curso que estos han estipulado como instrucciones específicas que debía seguir la fuerza operativa. (Félix, 2014).

Para los años cuarenta, despertó el interés por consagrar equipos de trabajo bajo el paraguas de la comunicación organizacional, a través de ciertas herramientas como es la información, donde se afianzaba como uno de los elementos más importantes de la estructura empresarial.

Luego, en la década de los cincuenta y sesenta, se constituyó un enfoque importante a partir de los postulados de March y Simón (1958) y Katz y Kahn (1966), los cuales sostenían que las organizaciones debían concebirse como toda una estructura diseñada con áreas independientes una a la otra pero que a su vez dependían entre ellas, dando paso a una comunicación interna fortalecida. Félix, A. (2014).

Subsiguientemente, en el periodo de los años setenta se inició algunas peculiaridades que no habían estado contempladas, nos referimos específicamente a tendencias que ponderaban a la relación existente entre la comunicación ascendente y descendente, es decir una comunicación desde los cargos jerárquicos hacia los trabajadores, resultados que claramente mejoraron la interacción al interior de las organizaciones.

Por su parte, según Félix, A. a partir de la década de los años noventa se afianzaban enfoques mucho más contemporáneos donde se han trabaja por la implementación de procesos de comunicación organizacional, evidenciándose que este nuevo factor comunicacional, facilita el intercambio de información y conocimientos que se tiene al interior de las empresas, lo cual a partir

de esta década se ha concebido como la otra cara de la moneda en el desempeño de las empresas. Félix, A. (2014).

Para finales del Siglo XIX, la comunicación Interna empieza a florecer en los EE.UU. de Norte América, allá se crean las primeras experiencias en la gestión de la Comunicación Organizacional, usando un método de comunicación pública dinámico, favoreciendo las opiniones e ideas.

A mediados del siglo XX, se habla de la Gestión del Talento Humano, se pasa de pensar en las personas como factores de producción a considerar al hombre como un ser proactivo, creativo e inteligente y merecedor de un desarrollo permanente.

Finalmente nos enfrentamos al siglo XXI, donde las organizaciones ya sean privadas o públicas en muchos casos, buscan nuevas formas de mejorar la productividad buscando establecer una comunicación interna efectiva en beneficio del empleado.

Asimismo, a este importante paso se suma los hechos que se irían concretizando en 1950, con la llegada de la comunicación descendente y ascendente; es decir, el inicio de las Relaciones Públicas en América Latina.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 La Comunicación

- **Concepto de la Comunicación**

La comunicación es inherente a todo ser vivo, sin embargo, se cree que el proceso de comunicación y comprensión del mismo es inherente al ser humano. No existe forma de vida que no se comunique de un modo u otro con el afuera, con lo que lo rodea, y por ende estamos hablando de un proceso fundamental en el mundo conocido. A continuación, algunas definiciones respecto de la comunicación:

“La comunicación es considerada como un hecho social, omnipresente y permanente, producto del trabajo y producción humana y también como el medio que permite el intercambio de experiencias, conocimientos, emociones, pensamientos”. (Pereira, 2002)

Bajo la misma concepción, Erick Torrico destaca el carácter claramente social de la comunicación; señalando que “la comunicación es inherentemente social, puesto que implica una relación entre siquiera dos sujetos que exteriorizan mediante codificaciones sónicas o simbólicas su predisposición o su voluntad para interactuar. En tal sentido, la comunicación no puede ser sino

social, lo que la convierte no solamente en un producto de la misma convivencia o coexistencia humanas sino, además, en uno de sus fundamentos” (Torrico, 2010).

Concluyendo, debemos manifestar con bastante convicción que la comunicación es el medio el cual los seres humanos generan un vínculo o alianza para transmitir o intercambiar códigos en común, intercambiar mensajes, información con alguna intención.

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

Asimismo, la comunicación es “la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad”. (Pasquali,1979); es “el proceso de interacción social democrática basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”. (Beltrán, 1981).

Sintetizando, creemos fielmente que la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen un vínculo, en un determinado momento y espacio, para transmitir, intercambiar o compartir mensajes e información de interés, ya sea para el emisor o receptor.

2.1.2 Modelos de la comunicación.

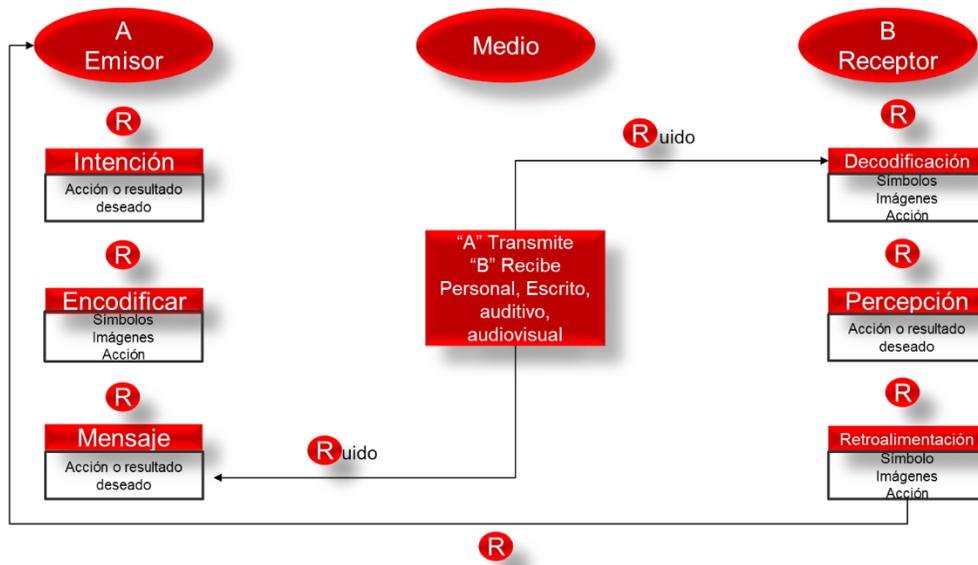
Aristóteles, fue el primero que ilustró el proceso de la comunicación en su Retórica, donde mencionó que los elementos se agrupaban en tres niveles:

- El Quién = emisor
- El qué = mensaje
- El Quién = receptor (citado en Flores de Gortari, 1998).

Otro modelo es el de Harold Laswell, investigador positivista, quien alude a la comunicación como un proceso; a esta retórica se debe adicionar algunos aspectos, que hacen a el ciclo de la comunicación, respondiendo a las preguntas: “Quién dice qué, a quién, en qué canal y con qué efectos” tal como lo planteó (Laswell,1948).

Uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es aquel desarrollado por dos autores clásicos en la materia: Shannon y Weaver (1948). Los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Martínez de Velasco A. y Nosnik A. (1998).

Imagen 1 : Elementos básicos de la comunicación



Por tanto, El objetivo de comunicarse es lograr resultados positivos, es decir, que la comunicación sea efectiva, obteniendo resultados que produzcan los efectos que se deseen. Para medir si realmente se está logrando una comunicación efectiva.

2.1.3 Elementos de la Comunicación

Emisor. Es el sujeto con un objetivo, una razón y una intención para ponerse en comunicación, es la fuente de comunicación de la cual parte un mensaje o información.

Mensaje. Es la información que el emisor transmite al receptor, es decir, el mensaje es el contenido de la comunicación; por lo que el mensaje debe reunir las siguientes características:

- **Credibilidad:** El emisor debe ganar la confianza del receptor a través de su personalidad y credibilidad.
- **Atractiva:** Cuanto más “interesante y atrayente” es la personalidad, imagen y el poder de seducción del emisor para el receptor, mayor garantía tendrá el mensaje.
- **Persuasión:** El emisor ha de ser también lo suficientemente persuasivo (emocional o racionalmente), para que el receptor haga suyo el contenido del mensaje.
- **Claridad:** Los mensajes deben ser claros, perceptibles e incuestionables.

- **Precisión:** Esta técnica es importante para la claridad y objetividad de la información.
- **Objetividad y veracidad:** Esta debe expresar la realidad tal cual es, apartándose de sentimientos y afinidades así podrá demostrar su imparcialidad.
- **Oportuno:** El mensaje alimenta a la opinión pública en general en el momento pertinente el cual se convierte en útil y necesario.

2.1.4 Barreras para una comunicación efectiva

Las barreras de comunicación son interferencias. En otras palabras, obstáculos que dificultan la transmisión del mensaje entre el emisor y el receptor. Estas pueden generar distorsiones y malentendidos. En definitiva, rompen el proceso comunicativo.

- **Barreras semánticas,** este tipo de interferencias están relacionadas con el significado de las palabras.
- **Barreras psicológicas,** se refiere al estado emocional y el tipo de relación que mantienen ambas partes afectan en el desarrollo de la comunicación.
- **Barreras fisiológicas,** es el estado físico, el cual también determina el buen funcionamiento de la comunicación.
- **Barreras físicas,** son aquellas que reportan dificultades por el entorno en el que se encuentran las personas.

2.1.5 Funciones de la Comunicación

Esta clasificación separa las funciones por la diferencia del propósito u objetivo final del proceso comunicativo.

Función de informar

La transmisión de información de una persona a otra es la función principal de la comunicación. Para una eficiente toma de decisiones y solución de problemas se requiere de toda la información disponible.

Función persuasiva

En toda transferencia de información o mensaje, siempre se espera una reacción como respuesta en el comportamiento del receptor ya sea deseada o no.

Función instructiva o de comando

Este propósito es similar al anterior, pero se diferencia en que la respuesta deseada está mucho más clara o es más específica. Por ende, la información y el carácter del mensaje son más concretos y absolutos.

Función de regular o controlar

Son más comúnmente usadas dentro de equipos de trabajo, organizaciones y grupos de personas, donde se hace necesario una convivencia e interacción sana entre las personas involucradas para lograr objetivos planteados. La respuesta esperada aquí es principalmente la cooperación consciente entre todos. El objetivo es regular el comportamiento usando comandos e instrucciones claras pero sutiles, y estrategias de manejo de grupo que busquen persuadir más que comandar.

2.1.6 Organización

¿Qué es una organización?

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad social o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. Münch y García, (1982). Dichas organizaciones tienen tres características comunes: están compuestas por gente, tienen objetivos o metas distintas, y un grado de formalidad en su estructura organizativa.

Una organización, es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes. (Robbins,1991).

Gerald Goldhaber define a la organización como una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado con el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles. (Rebeil,2000).

Otro concepto de las organizaciones, por Etkin y Schvarstei, señala que es “el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preservan la autonomía del sistema y aseguran la continuidad del grupo social” (Audirac,1994).

Con estas definiciones se concretiza que una organización es un sistema determinado que busca la obtención de metas y objetivos. Este sistema se articula con subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. También se puede definir como un grupo social integrado por personas, tareas y administración, que se relacionan entre sí dentro de una estructura sistemática con el propósito de alcanzar unas metas.

2.1.7 Comunicación Organizacional

Es importante resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, ya que, por medio de ella, dichas organizaciones logran estructurarse formalmente para poder cumplir sus objetivos, logrando coordinar todas las actividades que se realizan.

¿Qué es comunicación organizacional?

La comunicación organizacional es un método que está conformada por un conjunto de técnicas y actividades, las cuales tienen como objetivo facilitar y agilizar el flujo de mensajes que fluye y se transmite entre el personal de la organización. Por tanto, no es viable que exista la organización sin comunicación.

Carvalho, (1978) Explica que existe una serie de acepciones posibles para la palabra comunicación:

“Un proceso natural, universal, que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad; un conjunto de prácticas y técnicas que configuran el arte de comunicar; un sistema institucional compuesto por organizaciones sociales que facilitan la circulación de los mensajes o los producen sistemáticamente; y una ciencia que estudia e investiga los fenómenos que ocurren en los campos anteriormente mencionados”.

Goldhaber, (1984) define la comunicación organizacional como algo que “...ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados y también se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades del personal de la organización”.

De acuerdo a este concepto observamos que no existe un significado único para lo que es la comunicación organizacional, ya que abarca varios elementos que hacen de éste un estudio muy amplio. Cada gesto, palabra, acción, postura, expresión comunican y, dentro de las organizaciones, este es un elemento fundamental, debido a las diversas decodificaciones que se producen al momento de transmitir un mensaje y la necesidad de mantener en contacto con los colaboradores y otros de los niveles de dirección.

2.1.8 Comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, a los miembros de la institución. Surge ante la necesidad de consolidar equipos de trabajo motivados y dinámicos, lo que a su vez nos permitirá conservar a los mejores miembros en la organización.

Es evidente que gracias a la comunicación organizacional los miembros de la institución consoliden ambiente que expresen seguridad, confianza y empatía hacia los intereses de la empresa, lo que a su vez permite la consecución de metas y objetivos.

A continuación, exponemos los actores internos de la Empresa 3GS GROUP SRL. los cuales interactúan en los diferentes niveles de la institución.

Tabla 1: Departamentalización de la empresa 3GS GROUP SRL.

ACTORES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN	
EMPLEADOS	Directivos (Gerencias)
	Técnicos (Especialistas)
	Mandos intermedios (Direcciones y/o Responsables de área)
	Mandos operativos (Obreros)
PROPIETARIOS	Representantes de la empresa
SINDICATOS	Comité Sindical de la Empresa

Fuente: Serrano, F. M. (2007).

La comunicación interna es un elemento que forma parte de un todo, en este caso de las empresas o las organizaciones, si no es clara y fluida, su producto final se verá afectado por la falta entendimiento entre sus públicos y seguramente la imagen que reflejarán a los clientes externos será de desconfianza y falta de compromiso.

Tipos de comunicación interna

Dentro de las organizaciones existen algunos tipos de comunicación que permiten establecer las relaciones entre colaboradores y se dan debido al nivel jerárquico o el cargo que ocupan dentro de la empresa. Entre estos se encuentra la comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal, mediante esta división se puede establecer el tipo de mensajes que se emiten y los canales que se utilizan.

Comunicación descendente

La comunicación descendente es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo, es decir se origina en los altos mandos y está dirigida a los subordinados. Generalmente este tipo de comunicación es muy común dentro de una empresa, pues tiene como objetivo impartir directrices, dar instrucciones que obviamente deben ser claras y precisas para que el colaborador pueda responder a ellas, implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor. Por lo general los medios de comunicación descendente más utilizados son los siguientes:

Imagen 2: Medios de comunicación descendentes

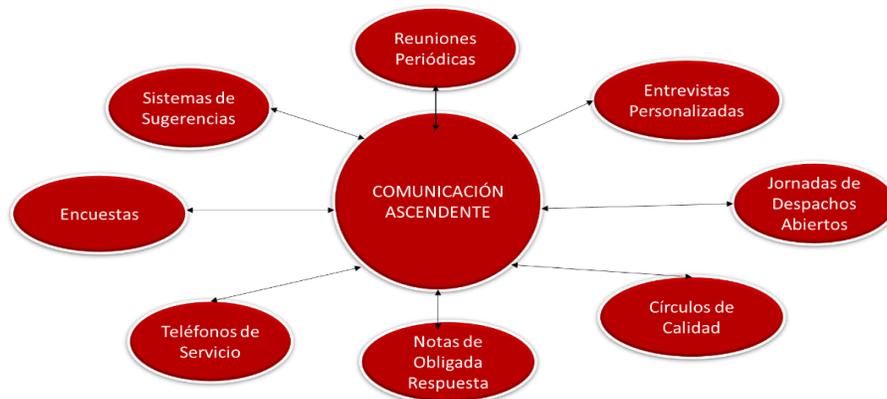


**Elaboración propia en el marco de la teoría de Serrano,(2007). Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> .p: 220*

Comunicación ascendente

Es aquella que se origina desde los niveles inferiores a los superiores; mediante este tipo de comunicación, los colaboradores de la organización comunican a sus directores acerca del trabajo que están realizando, sus dudas, inquietudes o novedades; por lo general este tipo de información es muy puntual. Cabe recalcar que la comunicación ascendente constituye una fuente importante de información, porque mediante ella se puede conocer cuáles son los principales temas de interés que tiene el personal.

Imagen 3: Comunicación Ascendente



**Elaboración propia en el marco de la teoría de Serrano, (2007). <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>. Pp,228*

Comunicación horizontal

Se desarrolla entre colaboradores que poseen un mismo nivel jerárquico o entre pares. Su principal objetivo es la integración y la coordinación de actividades ya sean individuales o grupales.

Esta forma de comunicación suele ser más fluida debido a la accesibilidad y facilidad para poder relacionarse con los colegas sin tener que pasar por una serie de procesos burocráticos como suele ser en la comunicación ascendente. (Lite,2000)

Comunicación diagonal

Se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas. Este tipo de comunicación es muy utilizado en las organizaciones debido a que permite agilizar los flujos de comunicación.

En algunas empresas, por lo general en las públicas, estos tipos de comunicación están bien marcados y determinan tanto las relaciones laborales como los flujos de información. Muchas veces estos modelos pueden representar obstáculos y pueden convertirse en procesos burocráticos innecesarios, pero a la vez pueden representar un esquema que induce al orden y organización de los procesos. (Gestiopolis,2000).

Comunicación interpersonal

Es aquella que se puede dar entre dos o más personas físicamente próximas; es un proceso mediante el cual, se da un intercambio de información con retroalimentación inmediata. En otras palabras, este tipo de comunicación alude a la comunicación cara a cara. (Collado,2012).

Según lo dicho anteriormente, las organizaciones dependen de la comunicación para llevar a cabo sus actividades, ya que es un ingrediente clave en las relaciones humanas y en la percepción que se crea en el imaginario de los públicos internos sobre alguna situación con respecto a la organización.

La importancia de la comunicación interna en la gestión de calidad

Para lograr un sistema de comunicación interna que impulse la gestión de calidad es muy importante el apoyo y participación de los niveles jerárquicos más altos, y a partir de ello poder incluir en los procesos a todos los colaboradores que forman parte de la organización, desde los jefes de departamentos hasta los empleados, provocando que todos ellos se involucren para conseguir mejores resultados en la empresa. (Collado,2012).

Comunicación externa

La comunicación externa se define como el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores,

hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos.

Por otro lado, María Luisa Sánchez (2015), autora de La información especializada en la gestión de crisis, define la comunicación externa como “el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general”.

Importancia de la comunicación organizacional empresarial

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y se refleja en el trato con los clientes. (Dessler,1994).

Se considera importante que las empresas se mantengan constantemente actualizadas, pues la competencia es cada vez mayor. Es necesario que mantengan la imagen e identidad de la misma, por ello es importante el uso de herramientas de comunicación, como la “comunicación corporativa”.

Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación interna y externa usadas deliberadamente se armonizan de la forma más eficaz y eficiente posible, (Van Riel,1992).

Evidentemente, se entiende que este factor tiene como objetivo el de crear una base favorable para las relaciones con grupos de los que depende la compañía y que incluye actividades de gestión como la planificación, coordinación y asesoramiento de altos directivos en la organización, así como habilidades necesarias para la producción y difusión de mensajes a grupos de actores relevantes como es el caso de nuestra Empresa 3GS GROUP SRL.

2.1.9 Plan comunicacional y el desarrollo organizacional

El plan de comunicación es un documento que recoge las, estrategias, recurso, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar en la empresa. Contar con uno ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad. Es recomendable que esta herramienta no acabe

constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable.

Cuadro N°5 Importancia del Plan Comunicacional



El plan de comunicación da cuenta de la acción comunicativa de la organización como un conjunto de actividades de comunicación que la empresa elabora consciente y voluntariamente para transmitir sus mensajes. Esta acción comunicativa busca:

- a) Comunicar de manera predeterminada
- b) Transmitir información planificada
- c) Generar expectativas en los públicos

El Plan de Comunicación, según Pizzolante, debe responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué es necesario comunicar?
- b) ¿Quién? Las diferentes audiencias, segmentadas con distintos criterios y por grados de importancia.
- c) ¿Qué? Además del posicionamiento, hay otros mensajes que en forma coherente apuntan a los objetivos planteados.

- d) ¿Cómo? Es el reto por combinar formas de hacer llegar los mensajes en forma consistente.
- e) ¿Cuándo? Lo oportuno hace la diferencia, pero el esfuerzo debe ser permanente.
- f) ¿Cuánto cuesta? La previsión y disponibilidad son factores críticos.”

Por su parte el desarrollo organizacional es la práctica que tiene como objetivo descubrir, sistematizar, formalizar y actualizar la cultura interna que forma parte de la identidad de una organización. (Cavallo,2004)

Pero este trabajo no estaría completo sin la intervención del desarrollo organizacional que trabaja al interior de las organizaciones, en su estructura medular, en aquello que le provee de continuidad. Muchas veces cuando surgen problemas en la organización, los dirigentes creen que pueden solucionarlo primero desde la parte externa, pero esto es erróneo, dado que las dificultades deben ser tratadas desde su núcleo. Así como pretendemos consolidar un solo lenguaje que se identifique con las políticas internas de la empresa de servicio a fin de evitar desfases que perjudiquen el crecimiento de la organización.

2.1.10 Enfoque comunicacional

La presente investigación se basará en el enfoque estructural – funcionalista, tomando en consideración que: su atención está centrada en la existencia y subsistencia de la sociedad, las que atribuye al consenso entre individuos, grupos e instituciones, todos los cuales, según este enfoque, comparten valores y normas que posibilitan la cohesión y la estabilidad sociales, garantizan la reproducción de las estructuras, promueven el cambio ordenado y controlan los comportamientos amenazadores de la integración societal. (Torrice,2010).

Es importante establecer que a través del contexto actual que ha generado el Covid 19 se genere una cohesión y/o integración social al interior de la empresa de aseo, a través de la comunicación interna, la cual es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Sin ella, no es posible coordinar las tareas de manera eficaz o alinear a los empleados y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.

En tal sentido, es necesario reconocer que el escenario de crisis actual, en el que muchas empresas han adoptado el home office como régimen de trabajo para parte o todos los empleados, es aún más importante, y desafiante, mantener una buena y eficiente comunicación interna entre todos los empleados y esa es la nueva meta de la empresa 3GS GROUP SRL.

2.1.11 Estrategia de comunicación

“La estrategia de comunicación se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad” Berracoli, (1998).

Por otro lado, el autor Arrellano citado por López (2003) menciona que la estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.

Se hace referencia a la estrategia de comunicación interna, en el entendido que debe contemplar acciones planificadas para influenciar en las actitudes y comportamientos de los empleados. En definitiva, debe diseñarse como una herramienta para generar cambios que permitan modificar la realidad, esto sin perder el rumbo. Por otro lado, es la vía por la que se pretende posicionar un concepto comunicativo a un público específico, en la presente investigación, son trabajadores de las diferentes gerencias de área de la empresa 3GS GROUP SRL., involucrados en el fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa de aseo a fin de consolidar la cultura organizacional.

Mefalopulos y Kamlongera, (2008) señalan que una estrategia de comunicación interna es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación.

De esta definición se puede deducir que antes de empezar a pensar en la estrategia de comunicación interna, se deben tener en cuenta objetivos muy claros. Estos objetivos ayudan a determinar el cómo enfrentar la solución de los problemas. Los objetivos son la base de la estrategia. Una vez que los objetivos están definidos, es necesario evaluar los recursos disponibles para perfeccionar la estrategia de comunicación.

Esta estrategia debe ser:

- Consistente con las conclusiones de campo y con el marco de referencia del plan.
- Viable con relación a los recursos disponibles y con el tiempo determinado.

- Efectiva, o sea que hace el mejor uso de los recursos disponibles para lograr todos los objetivos.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.2.1 Tipo de investigación

- **Descriptiva**

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contexto y eventos, esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, este es, su objetivo. (Sampieri,2010).

Habiendo analizado esta definición, nuestro objetivo de investigación es únicamente establecer una descripción y explicación lo más completa posible de la situación o elementos concretos que hacen a la Comunicación Interna de la Empresa Nacional 3GS GROUP S.R.L.

Por lo que este tipo de investigación nos permitirá medir las características y la configuración de los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos. Simplemente, trataremos de obtener una imagen esclarecedora del estado de la situación de los mensajes, las codificaciones comunicacionales y la decodificación de los mismos, por el personal interno de la institución y cómo afecta a los resultados programados en su Plan Estratégico Institucional de la Empresa.

2.2.2 Método de investigación

- **Método deductivo**

El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios.

En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).

Dicho de otra forma, el método deductivo, que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer. Está basado, en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo,

su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico. (Bernal,2006).

De acuerdo a Ander-Egg, E. (1997) “es el razonamiento que, partiendo de casos generales el cual se eleva a conocimientos particulares.

Por tanto, en el entendido que el método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular, el presente Trabajo Dirigido partirá del análisis del accionar de la comunicación a nivel general, para luego analizar la implementación de una comunicación interna eficaz que favorezca al cliente interno como principal factor.

2.2.3 Enfoque de la investigación

- **Enfoque Mixto**

Para desarrollar el presente trabajo se utilizó el enfoque mixto, en virtud de que ambos se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita triangularla. Esta triangulación aparece como alternativa en esta investigación a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más amplia sobre la comunicación organizacional a ser implementada en la Empresa 3GS GROUP SRL.

En la corriente cuantitativa, cuyo máximo representante es Émile Durkheim, se defiende que la única comprobación científica y rigurosa de un fenómeno es a partir de variables medibles y cuantificables utilizando la estadística como la herramienta más fiable. Mientras que la corriente cualitativa, basada en la postura de Max Weber, se centra en la descripción de las cualidades de un fenómeno, es decir, en el estudio de la acción social. Para los cualitativistas, el método sociológico debe servir para explicar el significado de la acción subjetiva que lleva cabo un actor determinado, ya sea una persona o una organización.

Durante mucho tiempo, se consideró que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran completamente contrarios y que, por ende, no podían utilizarse de forma conjunta; sin embargo, “Los métodos mixtos no nos proveen de soluciones perfectas, sin embargo, hasta hoy son la mejor alternativa para indagar científicamente cualquier problema de la investigación. Conjuntan información cuantitativa y cualitativa, y la convierten en conocimiento sustantivo y profundo” (Hernández Sampieri,2010).

Por lo tanto, estamos convencidos que el enfoque mixto no es simplemente una mezcla en la cual las características particulares de cada enfoque se borran o se vuelven relativas. La riqueza de la investigación mixta que utilizaremos en nuestra investigación, consistirá en aprovechar las bondades y fortalezas de cada enfoque, contribuyendo a anular los posibles sesgos de la investigación que realizaremos y así fortalecer la comunicación interna y por tanto la cultura organizacional de la Empresa Nacional 3GS GROUP S.R.L.

2.2.4 Diseño de la investigación

- **Investigación No Experimental**

Se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández Sampieri,2010)

Bajo esta concepción abordaremos el Plan de Comunicación interno, a través de técnicas y herramientas que nos permitirán observar las conductas de los trabajadores antes y después de haber recibido los mensajes e información sobre el accionar de la Empresa Nacional 3GS GROUP S.R.L.; posteriormente se sistematizará cada una de las respuestas dadas en las encuestas respondidas por los colaboradores de las diferentes áreas de dependencia de la institución, sin que en ningún momento estos datos sean manipulados deliberadamente.

2.2.5 Universo

Para Hernández Sampieri (2010): "Universo es: una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".

En si se refiere a la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse una determinada característica susceptible a ser estudiada, pero siempre es posible estudiarlo en su totalidad. Puede ser finito o infinito, y en el caso de ser finito, puede ser muy grande y no poderse estudiar en su totalidad; por eso es necesario escoger una parte de ese universo, para llevar a cabo el estudio.

Para la realización de nuestro Trabajo Dirigido, se deberá tomar en cuenta dos sectores a ser considerados como universo:

- a) Plantel Ejecutivo

b) Plantel Operativo

Muestra

Para Hernández Sampieri, 2010 “La muestra es un subgrupo de la población (...) un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

A decir verdad, la muestra es parte del conjunto o subconjunto de la población, también conocida como población muestral, siendo el subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto definido en sus características que llamamos población. En nuestro caso de estudio llegaría a ser la totalidad de los empleados de la Empresa Nacional 3GS GROUP S.R.L.

¿Cómo seleccionaremos la muestra?,

Primero se realizará el diseño muestral, el cual nos permitirá que el estudio se realice en menor tiempo. Asimismo, se incurrirá en menos gastos y posibilitará profundizar en el análisis de las variables.

Para seleccionar la muestra delimitaremos las características de la población entre los trabajadores del área ejecutivo, administrativa, legal y operativo.

De un universo de 75 trabajadores que representa el 100% del personal que conforman el plantel de la Empresa Nacional 3GS GROUP S.R.L. se extraerá una muestra del 40,5%, lo que representa:

Tabla 2: Área organizacional de la empresa 3GS GROUP SRL.

Área	Cantidad de Personas	Muestreo	Porcentaje
Área Gerencial	6	4	3%
Área Administrativa Financiera	11	8	6%
Área Legal	3	2	1,5%
Área Comercial	5	4	3%
Área Operativa	49	35	26,25%

Área Auditoría Interna	1	1	0,75%
TOTAL	75	54	40,5%

La muestra representativa alcanzará al 40,5% del total del personal de la empresa, es decir 54 personas que serán el objetivo, tomando en cuenta la intervención en cada uno de los departamentos establecidos.

2.2.6 Muestreo

- **Muestreo No Probabilístico**

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino, de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Johnson, (2014), Hernández-Sampieri,(2013) y Battaglia, (2008).

Para aclarar, las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, nacen de un proceso de selección informal y un poco arbitraria. Es decir, selecciona sujetos “típicos” con la esperanza de que sean casos representativos de una población determinada. En la elección de los sujetos no se busca que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos; depende de la decisión del investigador.

Por lo que en el presente trabajo dirigido a ser realizado en la Empresa Nacional 3GS GROUP S.R.L. la actividad principal será identificar a los trabajadores que realizan actividades de interrelaciones con todas las áreas de trabajo, a fin de poder contar con información específica y esencial que permitirá plantear la solución al problema identificado a través de las estrategias en comunicación organizacional a fin de consolidar una cultura organizacional al interior de la empresa en el corto plazo.

Tipos de muestreo no probabilístico

- **Muestreo por conveniencia**

El muestreo por conveniencia es probablemente la técnica de muestreo más común. En el muestreo por conveniencia, las muestras son seleccionadas porque son accesibles para el

investigador. Los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar. Esta técnica es considerada la más fácil, la más barata y la que menos tiempo lleva.

En este marco, nuestra responsabilidad será establecer un vínculo específico con la Dirección Ejecutiva, recursos humanos, el área comercial y específicamente con el área operativa.

2.2.7 Población Beneficiaria

Los beneficiarios de un proyecto son las personas que obtendrán algún tipo de beneficio de la implementación del mismo. Se pueden identificar dos tipos de beneficiarios: Directos e indirectos.

Beneficiarios directos:

Los beneficiarios directos son aquéllos que participarán directamente en el proyecto, y por consiguiente, se beneficiarán de su implementación.

Beneficiarios indirectos:

Los beneficiarios indirectos son, con frecuencia, pero no siempre, las personas que viven al interior de la zona de influencia del proyecto.

Por lo tanto, nuestro trabajo se centrará en los beneficiarios directos, que en este caso son todos los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL. Los trabajadores de las distintas áreas serán parte de la elaboración del Plan de Comunicación Interna, el cual fortalecerá la cultura organizacional.

2.2.8 Técnicas e Instrumentos

La técnica, se explica como la manera de recorrer el camino que se delinea en el método; son las estrategias empleadas para recabar la información requerida y así construir el proyecto planteado. La técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación, de igual modo, proporciona instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos.

Aclarando, la técnica es el conjunto de herramientas y medios a través de los cuales se efectúan los métodos aplicables a una misma ciencia. Para comprender mejor este término podemos diferenciar al método como los pasos a seguir para cumplir una investigación, en cambio la técnica

son los instrumentos que se utilizan en el primero. Las técnicas de investigación son imperativas ya que con las mismas se ordenan cada una de las etapas, aportando los instrumentos que permitan el manejo óptimo de la información. De igual manera se obtiene un control total de los datos y solo de esa manera se obtienen los conocimientos verídicos que hacen de una ciencia la verdad absoluta.

Las técnicas más factibles para la realización de nuestro trabajo se basarán en:

La Observación Científica.

Para aplicar esta técnica en el Plan de Comunicación interna en la Empresa Nacional 3GS GROUP S.R.L. se estipulará el siguiente procedimiento:

- ✓ Determinar los objetivos de la observación.
- ✓ Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
- ✓ Observar cuidadosa y críticamente.
- ✓ Registrar los datos observados.
- ✓ Analizar e interpretar los datos.
- ✓ Elaborar conclusiones.
- ✓ Elaborar un informe sobre la observación.

Revisión de documentos

Una buena investigación sobre un caso suele basarse en el análisis de documentos de relevancia, sobre todo en las fases preliminares. La revisión de documentos elaborados por otras personas, ya sean artículos de prensa, documentos gráficos, artículos académicos u obras que abordan el caso en cuestión, forman parte de la estrategia de triangulación para proporcionar coherencia, fiabilidad y solidez a los datos. Coller, (2005).

A hora bien, la necesidad de documentarse tiene que ver con la tradición acumulativa de la ciencia; por eso al hacerlo buscamos la exhaustividad, así evitaremos las lagunas y omisiones, y aplicaremos modos rigurosos de organizar y utilizar la información obtenida de los informes de la empresa, como el Plan Estratégico Institucional, informes anuales, informes de directorio en primer grado para luego centrarnos en información externa sobre cultura organizacional y su implementación, así como, datos estadísticos. Ello implica saber identificar nuevos problemas, persistir en la persecución de los objetivos, intercambiar ideas al interior de la Empresa Nacional

3GS GROUP S.R.L. que nos ayuden a retroalimentarnos y acceder a nuevas fuentes que nos ayuden a consolidar la comunicación interna.

La entrevista cualitativa

La entrevista cualitativa es una herramienta metodológica en la que, mediante una conversación, el entrevistador obtiene del entrevistado su definición personal de la situación que se quiere investigar. Como señala Ruiz, (1996) la entrevista toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado y desde su punto de vista.

La entrevista, citando a Nahoum, (1985) “nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico”.

En nuestra investigación hemos optado por la clasificación que realiza Francisco Sierra, en su tan apreciado trabajo sobre “Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social”, quien distingue las entrevistas cualitativas entre entrevistas en profundidad y entrevistas enfocadas, pues a pesar de que se fundamentan en la misma estructura instrumental, difieren en la estrategia de diseño. Sierra, entiende a la entrevista cualitativa es una conversación extendida donde el intercambio de la información sirve para la recopilación de datos, que a su vez se emplearán para reconstruir los significados de determinado tema de investigación.

La Encuesta

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando (1979) como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.

Según Naresh K. Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, nuestro trabajo utilizará la encuesta como instrumento de la investigación sobre las necesidades de mejorar la comunicación interna de la empresa, con el objetivo de obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario es también de una gran importancia en la elaboración del mismo. Un formato inadecuado puede ser fuente de errores, ya que puede llevar a que se salten preguntas, confundir sobre la información que se pide, etc. De cualquier forma, el diseño debe hacerse de forma que facilite tanto la lectura de las preguntas como el registro de las respuestas a la misma. Además, debe parecer limpio, atractivo y ordenado.

Dillon y cols. (1994) y Sudman y Bradburn (1987) aconsejan la utilización de folleto, por las siguientes razones:

- Evita que se pierdan o que se desorganicen las páginas.
- Permiten Moverse de una Página a otra más fácilmente.

Por lo que nuestro trabajo empleará este formato su técnica profesional, que lo hace más atractivos y resulta preferible para la autoadministración, si el caso fuera ése. No nos olvidemos que una buena presentación aumenta la probabilidad de respuesta.

Tipos de preguntas

Si bien existen distintos tipos de preguntas, como cerradas, de elección múltiples, abiertas, preguntas filtro, preguntas de consistencia y control; según la contestación que admita el encuestado; nuestro trabajo basará sus preguntas en cerradas y de elección múltiple. En cuanto a la extensión, el número habitual de preguntas suele situarse entre las 10 y las 30 y el tiempo necesario para su contestación alrededor de los 15 min. Pero en este trabajo se mantuvo 15 preguntas como máximo.

Grupos de discusión

Una primera definición del concepto grupo de discusión nos la proporciona Ibáñez (1994), autor que ha formulado de manera muy completa un marco teórico referente a esta técnica de investigación, el cual refiere:

“Un grupo de discusión es un dispositivo analizador cuyo proceso de producción es la puesta de colisión de los diferentes discursos y cuyo producto es la puesta de manifiesto de los

efectos de la colisión (discusión) en los discursos personales (convencimiento: convencido es el que ha sido vencido por el grupo) y en los discursos grupales (consenso)”

A su vez Ruiz (1996) determina que un grupo de discusión se produce cuando un número de personas se reúne en un lugar para que expresen sus opiniones, revelen sus actitudes o manifiesten sus conductas. El mismo autor añade que es una técnica de reunión de datos cualitativos donde el entrevistador/moderador dirige la interacción entre los participantes de manera muy estructurada o desestructurada, dependiendo del propósito de entrevistador.

En este sentido, el grupo de discusión estará conformado por miembros de cada área o departamento de la Empresa prestadora de servicios de limpieza, donde finalmente se consagrará un grupo de trabajo con todos los trabajadores de la institución donde el moderador irá introduciendo a lo largo de la sesión las estrategias de intervención en comunicación organizacional.

Análisis Estadístico

Algunos autores, la han definido como la recopilación e interpretación de datos para descubrir patrones y tendencias. En sí, es un componente de la analítica de datos. El análisis estadístico puede utilizarse en situaciones como la compilación de interpretaciones de la investigación, la elaboración de modelos estadísticos o el diseño de encuestas y estudios. También puede ser útil para las organizaciones de inteligencia empresarial que tienen que trabajar con grandes volúmenes de datos.

Bajo esta definición, nuestro trabajo centrará su análisis en la estadística:

a) Descriptiva

Ya que se fundamentará en la descripción y análisis de las características del conjunto de datos, de donde se extrae información y conclusiones sobre el comportamiento de los datos y relaciones existentes entre ellos o de ellos con otras poblaciones con las cuales se comparan. Se trata de estimar, pronosticar y definir comportamientos que se puedan reproducir bajo similares condiciones de experimentación.

b) Estadística administrativa

Permitirá recopilar, organizar, representar, analizar datos financieros y tomar decisiones, así mismo nos dará las herramientas necesarias para utilizar el método adecuado conforme a la situación que se está analizando.

CAPITULO III

3. MARCO INSTITUCIONAL

3.1 La Empresa

La empresa 3GS Group SRL. es una organización comercial centrada en servicios de Limpieza y desinfección industrial, ha sido constituida legalmente en la maravillosa ciudad de La Paz, orientada a cumplir operaciones dirigidas a combatir la proliferación y actividad de los microorganismos, bacterias y virus que puedan contaminar y poner en peligro la salud de las personas.

Nuestra empresa cuenta con una trayectoria bastante reconocida por los trabajos realizados en el campo de la Limpieza y desinfección, porque entendemos la necesidad de nuestros clientes y sabemos cómo responder ante requerimientos de emergencia.

3.1.1 Misión

Lograr la completa satisfacción de nuestros clientes, cubriendo enteramente sus necesidades de limpieza, higiene, desinfección, fumigación y eliminación de plagas con el mejor servicio y la mejor calidad, teniendo siempre como prioridad el cuidado del medio ambiente, la salud de los usuarios y fomentando la cultura de salud mediante la seguridad de sus ambientes.

3.1.2 Visión

Ser una empresa bien posicionada a nivel nacional en el giro de la limpieza, higiene, desinfección, fumigación y eliminación de plagas mediante la implementación de procesos de mejora continua enfocados hacia el cliente, el medio ambiente y a nuestro capital humano.

3.1.3 Nuestros Valores

- Confianza
- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Puntualidad
- Ética profesional

3.1.4 Política Empresarial

La política empresarial apunta a lograr un alto nivel de calidad en servicios y eficiencia profesional, poniendo énfasis en:

- La selección y capacitación del personal.
- Políticas de higiene y seguridad en el trabajo, preservando el medio ambiente, la salud y la seguridad de nuestros empleados y su entorno laboral.
- El control y una correcta supervisión de los procesos, garantizando la calidad de los servicios.
- La flexibilidad del servicio frente a los requerimientos de nuestros clientes.
- El cumplimiento de la legislación laboral vigente.
- Los costos razonables, porque el precio justo también es calidad.

3.1.5 Política de Calidad

Con el afán de trabajar diariamente hacia una mejora continua y conseguir superar las expectativas de los clientes, la empresa 3GS GROUP SRL., han definido como Política de Calidad lo siguiente:

- El desarrollo de nuestro recurso humano es nuestra mayor fortaleza para asegurar la calidad que su empresa necesita.
- Su mayor desafío es que sus clientes se sientan orgullosos y satisfechos por la calidad del servicio recibido.
- Están convencidos que un servicio prestado con excelencia brinda el respeto y la confianza de sus clientes.

3.1.6 Cultura Corporativa

En cuanto a la cultura de empresa, las particularidades de 3GD GROUP SRL. Se sustentan sobre los siguientes puntos imprescindibles:

- Satisfacción y sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Maximizar la satisfacción del cliente y obtener su confianza.
- Respeto y justicia en las relaciones entre los miembros del equipo.
- Asunción por el trabajo en equipo.

- Compromiso y orientación a la responsabilidad y honestidad.
- Asignación de recursos necesarios para los objetivos estratégicos.
- Impulso a la innovación, el desarrollo y la creatividad.
- Generación y transmisión de información entre los miembros del equipo.
- Perseverancia frente a las metas y objetivos fijados.
- Aplicación de medidas orientadas a respetar el medioambiente.

3.2 ¿Qué Servicios ofrece la empresa 3GS GROUP SRL?

3GS GROUP SRL. es una empresa de limpieza ubicada en la ciudad de La Paz, con una trayectoria impecable y experiencia. Quiénes dan a sus clientes una solución integral a sus necesidades de limpieza por lo que ofrecen un presupuesto personalizado en función de los servicios en los que estén interesados.

Nuestras soluciones de desinfección profesional se realizan para clientes industriales, empresariales municipales, comerciales y urbanizaciones. Estos servicios incluyen soluciones tan completas como limpieza y desinfección de superficies (pisos, estaciones de trabajo, equipos) y espacios (oficinas, habitaciones, fábricas, áreas comerciales, vías públicas); entendemos que estamos preparados como soportes para asegurar un ambiente saludable ante los riesgos y proteger la salud humana y pública.

Imagen 4: Sectores de especialidad de la empresa 3GS GROUP SRL.



Una solución para cada sector

En 3GS, se cuenta con el servicio de limpieza y desinfección acorde a las necesidades de cada cliente:

Industrias Varias

- Automotrices
- Industria Pesada
- Transportes de Carga y Logística
- Industria Textil
- Droguerías y Farmacias

Servicios de Limpieza:

- Limpieza
- Desinfección
- Impermeabilización
- Desagote de depósitos
- Retiro de sedimentos mediante aspiración
- Limpieza interior y exterior de los depósitos
- Aspirado intenso
- Lavado con maquinaria industrial
- Desodorizado
- Limpieza de sillones y sillas
- Limpieza de colchones
- Limpieza de cortinados
- Limpieza de accesorios de bebé
- Limpieza de Tanques

Desinfección y limpieza en rubros Alimenticios

- Industrias Alimenticias
- Servicios de Catering
- Supermercados y Almacenes
- Bares, Restaurantes y Cafeterías

Urbanizaciones

- Countries y Barrios Privados

- Casas de Familia
- Clubes de Entrenamiento y Gimnasios
- Grandes Superficies

Empresas

- Edificios y Consorcios
- Oficinas
- Callcenters
- Hoteles
- Entidades Públicas (Ministerios)

La empresa 3GS GROUP SRL., de esta forma asegura ambientes libres de polvos, suciedad y residuos; así como la disminución o eliminación de las poblaciones de microorganismos que pudieran ser nocivas para la salud humana.

Es importante recalcar que nuestra empresa en el trabajo realizado, implementa buenas prácticas sobre el manejo de químicos durante todo el proceso de limpieza y de desinfección, llegando a utilizar solo el hipoclorito al 10%.

Servicio especializado de desinfección y control de ambientes posiblemente amenazados por el COVID-19

Según la Organización Mundial para la Salud (OMS), las medidas de contención para evitar la propagación del coronavirus SARS-CoV-2 requieren reforzar los programas de limpieza y desinfección que las empresas tienen instaurados y que contemplan instalaciones industriales, empresas público – privadas, hoteles, centros comerciales, centros deportivos, transporte, etc. A su vez, este rubro requiere de servicios cada vez más especializados, es decir, contar con personal entrenado y especializado en cada sector. Cabe señalar, que las empresas dedicadas al servicio de limpieza y desinfección requieren contar con instrumentos técnicos y equipos con tecnología de punta para el tratamiento y mantenimiento de cada área.

En la actualidad Bolivia se encuentra en un estado de emergencia nacional por la pandemia ocasionada por el coronavirus; motivo por el cual la Empresa boliviana 3GS, ofrece un servicio especializado frente al COVID-19.

Las actividades están orientadas al control y eliminación de agentes biológicos que ponen en peligro la salud humana y se encuentran en los ambientes involucrados. Entre los agentes desinfectantes con los que cuenta 3GS, aprobados por el Ministerio de Salud del Estado Plurinacional de Bolivia, está el Hipoclorito de sodio, el amoníaco cuaternario, agentes fenólicos y el peróxido de hidrógeno.

Asimismo, la empresa 3GS GROUP SRL. realiza un trabajo especializado de desinfección exhaustiva de equipos y áreas específicas que forman el diferencial del servicio; logrando desarrollar procedimientos específicos a seguir durante el servicio de desinfección.

Estos procedimientos cumplen con pautas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y del Ministerio de Salud como cabeza del sector en Bolivia.

Para cada ubicación de servicio de desinfección, se realiza un Plan de Procedimiento y un Análisis de Seguridad Laboral, por separado antes de comenzar la realización de las tareas de desinfección y se tiene en consideración si el ambiente a desinfectar ha sido expuesto a un posible contagio positivo o negativo del COVID-19.

Imagen 5: Flujo de Operaciones de la empresa 3GS GROUP SRL.



**Fuente: elaboración propia, esquematización obtenida sobre la base de la información proporcionada por el área de planificación de la empresa 3GS GROUP SRL.*

3.2.1 Verificación de las áreas desinfectadas

En ambientes con presencia de COVID-19 positivos, la empresa 3GS emplea la metodología de ATP/RUL para garantizar la eficiencia de los esfuerzos de limpieza y desinfección, rastrear y validar la calidad y proporcionar un resultado cuantitativo antes, durante y después de la desinfección realizada.

3.2.2 Métodos de aplicación y Control:

- Aspersión líquida
- Neblina húmeda
- Control cultural

Es así que, a la fecha, la empresa 3GS GROUP SRL., ofrece un trabajo exclusivo en torno a las desinfecciones por tratamiento de COVID-19. Basando su trabajo en la destrucción, inactivación o remoción de virus, bacterias o microorganismos que pueden causar infección u ocasionar otros efectos indeseables; la desinfección no implica necesariamente esterilización.

La desinfección no puede ser vista como un acto aislado. Debe ser conciliado con buenas prácticas de higiene y distanciamiento social permanente y un plan de desinfección preventiva y Sistemática.

3.3 Organigrama Institucional

Imagen 6: Organigrama de la empresa 3GS GROUP SRL.



CAPITULO IV

4. DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA NACIONAL 3GS GROUP S.R.L.

El diagnóstico es un proceso importante ya que como lo plantea Álvarez (2010) el diagnóstico ayuda a identificar y definir necesidades de comunicación, generando un pronóstico o perfil de acciones y escenarios futuros deseables.

En sí el diagnóstico es básicamente un estudio que se realiza mediante la recopilación de datos puntuales acerca de un tema de interés. Estos datos, por lo general, son recopilados a través de encuestas, grupos focales, entrevistas, documentos o a través de la observación, y permiten al investigador conocer información relevante para determinar las conclusiones y recomendaciones acerca de los problemas detectados

Al respecto, Prieto Castillo (1990) define al diagnóstico de comunicación interna como “(...) una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo y la institución.”

Por tanto, el diagnóstico de comunicación interna que se realizó para analizar la situación comunicacional actual de la empresa 3GS GROUP SRL., se constituyó en una herramienta práctica, previa al plan de mejoramiento de la comunicación interna, que tiene como objetivo último establecer una estrategia de comunicación que sea efectiva para la organización y para todos los empleados, generando un contexto situacional del problema comunicativo.

4.1 Características del diagnóstico.

El diagnóstico a desarrollar contemplará un marco conceptual (principios, técnicas, normas, métodos, procedimientos y otros) y un marco aplicable (cuadro de necesidades, radiografías, matriz de diagnóstico, cuadro de causas efectos, cuadro de soluciones, planes maestros y otros). La técnica del diagnóstico se basa en el reconocimiento de la variación del valor de ciertos indicadores, definidos en sus efectos sobre un fenómeno a lo largo de su rango.

Objetivos

4.2 Objetivo general

Realizar un diagnóstico comunicacional, que revele fortalezas y debilidades, causas, consecuencias y efectos de la empresa 3GS GROUP SRL. con respecto a la gestión de la

comunicación interna, y con base en sus resultados plantear conclusiones y recomendaciones para proyectar estrategias comunicacionales en el corto plazo.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis FODA sobre el manejo de la comunicación interna existente.
- Identificar los canales de comunicación interna y el tipo de información que se difunde en la empresa 3GS GROUP SRL.
- Establecer el nivel de conocimiento sobre los elementos de la cultura organizacional
- Determinar las necesidades de la institución con respecto a los circuitos de comunicación interna.

4.3 Metodología

La metodología de la investigación constituye un medio indispensable para sistematizar de forma ordenada y/o estructurada una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del cliente interno de la empresa, lo que a su vez permitirá un análisis sistemático de la realidad.

Para llevar a cabo el diagnóstico de comunicación interna, se aplicarán distintas herramientas, y técnicas que permitirán obtener la información requerida para conseguir los objetivos planteados. Las técnicas a utilizarse serán en general: la encuesta (cuanti-cualitativa), la entrevista, la observación, la revisión de documentos y la investigación bibliográfica.

Tabla 3: Metodología del Diagnostico

MÉTODOS Y TÉCNICAS	DESARROLLO
Entrevista	La entrevista junto con el cuestionario, son los dos métodos básicos para un diagnóstico. Permite recoger información que puede ser investigada en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de la organización. Ofrece una oportunidad única para que el comunicador se familiarice con los miembros de la entidad.
Cuestionario	Permite recoger mayor cantidad de información en una muestra más amplia y de forma ágil y económica. El análisis realizado a partir del cuestionario puede ser más objetivo y rápido.

Análisis de las redes de comunicación	Permite el análisis de la estructura de la comunicación de una organización y su efectividad. Evalúa a su vez los bloqueos que experimenta la difusión de la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de mensajes difundidos. Evalúa a su vez los bloqueos que experimenta la difusión de la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de mensajes difundidos.
Entrevista grupal	Ésta es a su vez una técnica de la comunicación. Se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional que necesitan mayor discusión y análisis, o en aspectos relacionados con cambios en la comunicación organizacional. Permite conseguir una perspectiva más objetiva de los problemas y cambios que pueden realizarse en el ámbito empresarial.
Observación directa	Genera mayor acercamiento a la comunicación organizacional. Le permite al analista familiarizarse con la vida organizacional, ambiente y prácticas comunicacionales en todos sus niveles.
Análisis de las producciones comunicacionales	Recolección y análisis existentes de las producciones de comunicación en una organización.

Para la aplicación del diagnóstico de comunicación interna de la empresa 3GS GROUP SRL., las técnicas utilizadas comprenden la aplicación de un cuestionario dirigido a los trabajadores y gerentes de área, así como la observación directa, dado que la variable tiempo juega un papel determinante para la aplicación de técnicas de mayor extensión. Igualmente, las demás técnicas citadas son de gran utilidad para la elaboración del diagnóstico de comunicación. La importancia de aplicación del cuestionario y la observación, radica en el criterio de practicidad pues la dinámica organizacional de la empresa no permite la ejecución de métodos y técnicas complejas que requieran una proyección a un amplio plazo de estudio e implementación. Por eso, más que hablar de indicadores y mediciones, es necesario evidenciar la necesidad de adaptabilidad al medio empresarial por parte de las áreas de comunicaciones.

4.4 Análisis de resultados

A continuación, se presentará la información obtenida a través de las encuestas realizadas a 54 colaboradores de la empresa 3GS GROUP SRL. las encuestas fueron realizadas de forma personal.

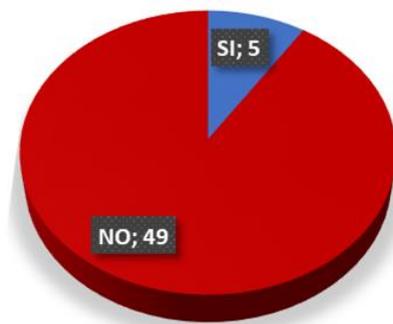
Tabla 4: Perfil de encuestados

GENERO	Femenino	17%
	Masculino	33%
	Otro	0%
EDAD	20-30 años	43%
	31-40 años	28%
	41-50 años	20%
	51 en adelante años	9%
ANTIGÜEDAD	1 a 3 meses	4%
	1 a 6 meses	7%
	1 años	20%
	2 años	32%
	3 años	37%
ÁREA DE TRABAJO	Ejecutivo	3%
	Administrativo	11.25%
	Operativo	26.25%

Dentro del perfil de los trabajadores de la empresa 3GS GOUP SRL. se evidencia que existe una mayor presencia masculina; además se puede notar que la mayoría de colaboradores encuestados se ubica entre los 20 a 30 años, seguido por personal de 31 a 40 años, esto no es raro debido a que la empresa 3GS GROUP SRL. ha intentado captar la mayor parte de talento humano joven. También se observa un alto índice de personas que trabajan para la organización, en un periodo de 1 a 3 años.

En cuanto al área de trabajo, este se ha dividido en tres categorías debido a que la empresa 3GS GROUP SRL. cuenta con (1) área ejecutiva, que es la: gerencia general, (5) áreas administrativas, representadas por la asesoría legal, gerencia financiera, gerencia de operaciones, gerencia comercial y responsable de logística y transporte, y finalmente el Área Operativa, la cual está estructurada por el sector industrial, hotelería, urbanizaciones y el sector encargado de COVID-19. Estas categorías han permitido facilitar este diagnóstico.

Gráfico 1: Cuando ingresó a la empresa, recibió algún tipo de inducción acerca de las políticas de la empresa



**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

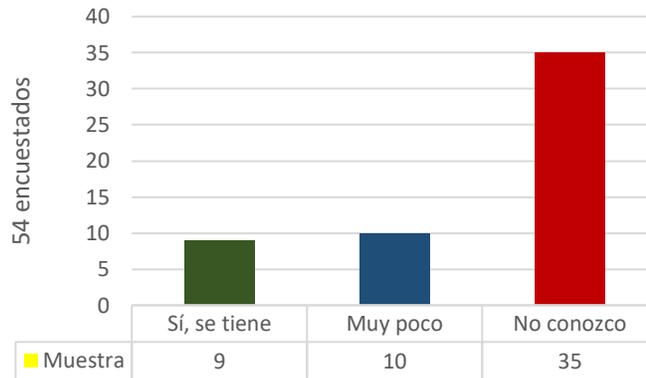
Esta primera pregunta se centra en identificar si los trabajadores han recibido la inducción necesaria por parte del personal de la empresa 3GS GROUP SRL. al momento de su contratación; información que permitirá al personal nuevo adquirir conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización; debido a que un buen proceso de inducción de personal mejora la tasa de retención de los nuevos empleados en un 82% y su productividad se incrementa en más de un 70%. Lo que implica, conocer la historia de la compañía y los servicios que presta, relacionarse con sus compañeros, hablar con los gerentes de área, proyectarse en los objetivos, sentir los valores de la empresa y fundamentalmente como funciona los mecanismos de comunicación al interior de la organización.

Sin embargo, el 91% del personal que actualmente trabaja en la empresa, no recibió información con respecto a las políticas de la empresa, y esto debido a que la institución no cuenta con un documento oficial en donde esté plasmada dicha información; más en un momento en el que todas las compañías se enfrentan al difícil reto de atraer y retener talento, los procesos de inducción pueden ser una importante pieza dentro de la estrategia global de la compañía. Invertir en el proceso de inducción de personal consigue que los empleados sean más productivos en menos tiempo, refuerza la cultura de la empresa y reduce las tasas de abandono, lo que representa un primer indicador de que la comunicación interna no está bien posicionada dentro de la organización, y esto se debe a que la empresa 3GS GROUP SRL. al ser una organización dedicada al servicio de la limpieza, no le ha dado tanta importancia a la comunicación interna, y más bien se ha enfocado en reforzar la comunicación externa la cual está orientada a brindar asistencia a la sociedad en general (sector Industrial, instituciones públicas, hotelerías, industria alimenticia, sector farmacéutico, urbanizaciones, etc.). El resto de personal, conoce o tiene una idea medianamente clara acerca de la información que se da en la empresa.

A través de una de las entrevistas realizadas, a la gerente del área comercial Ingeniera Lindsay Mendoza Chaparro, quién especificó que la empresa 3GS GROUP SRL. no ha desarrollado al máximo programas de inducción, menos un proyecto que fortaleciera la comunicación interna que se ocupe de desarrollar estas estrategias al interior de la empresa de aseo; debido a que su enfoque principal ha sido impulsar la comunicación externa. Es por ello que a nivel del Departamento de La Paz, son una de las instituciones de servicio más reconocidas y con una estabilidad en crecimiento, asimismo, mencionó que las redes sociales como Facebook,

Twitter y la identidad corporativa, son administradas no por profesionales del área de comunicación, sino, por profesionales del área de sistemas de la empresa; pero como comunicación interna aún hay mucho camino por recorrer.

Gráfico 2: ¿Tiene una comprensión clara de las metas y objetivos estratégicos de la empresa?

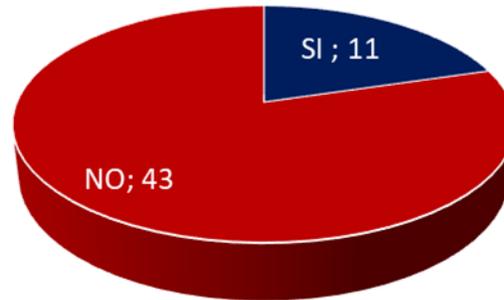


**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

Con respecto al conocimiento que poseen los colaboradores de la empresa de aseo a cerca de la cultura organizacional, pudimos observar mediante las encuestas realizadas que el nivel de conocimiento con respecto a las metas y objetivos son muy superficiales, pues existe confusión entre estos dos elementos y en la mayoría de las respuestas los trabajadores no podían diferenciar entre estos dos.

En la pregunta número 2, podemos observar que el 65% de los trabajadores afirma no conocer los objetivos y metas de la empresa 3GS GROUP SRL., el 18% conoce muy poco y el 17% tiene una claridad con respecto a las metas y objetivos propuestos por la organización (este último grupo responde a los gerentes de área y responsables). Se puede notar que existen muchos vacíos con respecto a este tema y los encuestados no logran nombrar todos los objetivos correctamente, lo que dificulta su identificación con la empresa.

Gráfico 3: ¿Cree que las máximas autoridades ejecutivas de la empresa se comunican adecuadamente con los empleados?

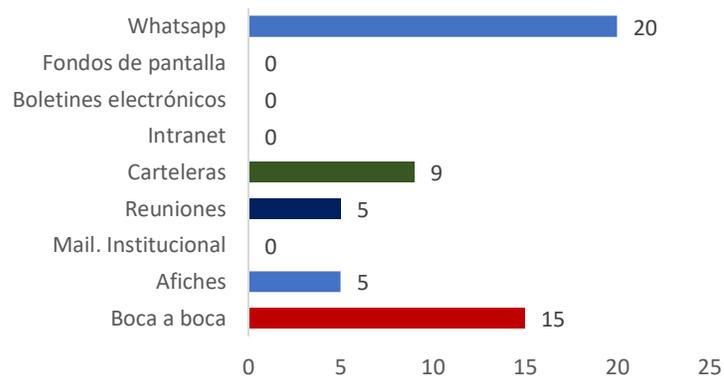


**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

La comunicación entre el jefe y el colaborador o empleado es un tema de mucho debate. A menudo las empresas promueven que haya un diálogo fluido entre el jefe directo y el empleado. Pero en la práctica no ocurre a menudo, por un lado, las obligaciones diarias y por otro hay diferencias entre lo que sería una fluida comunicación o una escasa comunicación, así lo detectó el 80% de los encuestados,

Para que la comunicación sea adecuada, la organización requiere definir sus objetivos y tener claro qué quiere comunicar, después establecer cómo lograrlo y transmitirlo a los colaboradores.

Gráfico 4: ¿Cuáles son los canales de comunicación más utilizados mediante los cuales usted recibe información?



**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

A través de este gráfico se observa que el medio de comunicación mediante el cual los trabajadores reciben mayor flujo de información es el WhatsApp con un posicionamiento

del 37%. Definitivamente esta es una herramienta de suma importancia, debido a que la empresa 3GS GROUP SRL. tiene cuatro áreas de intervención y trabajan de forma simultánea y gracias a este medio la información y los mensajes pueden llegar a los trabajadores con la debida oportunidad.

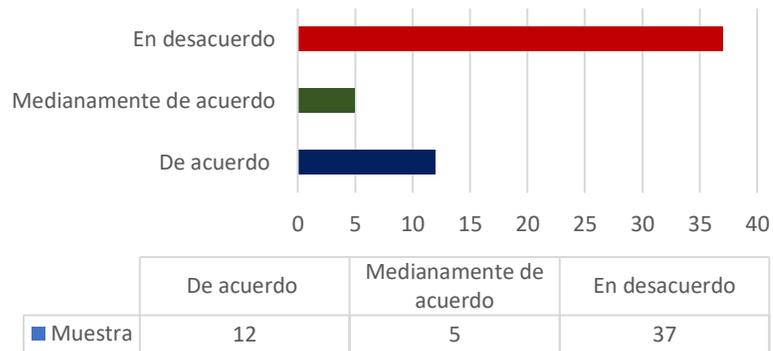
Otro de los canales representativos de información con una identificación del 5% son las reuniones de área. Existe cierta información que la autoridad ejecutiva, junto con las gerencias determinan debe ser comunicada de forma personal debido a la importancia y sensibilidad de su contenido, por ejemplo, cuando se trata de contratos a nivel nacional, lo que significa la intervención y ampliación de la empresa y deben decidir sobre los posibles postulantes a los puestos vacantes o cuando se presentan invitaciones de instituciones públicas y deben decidir al equipo más apto para representar a la institución.

Por otro lado, con un 9%, los resultados demuestran que la difusión de mensajes por medio de las carteleras no es eficiente y según lo observado no existen espacios adecuados para las carteleras, por lo que, muchas veces se opta por poner información en tableros que no están bien equipados ni ubicados y la información no llega de forma oportuna.

Esta pregunta demostró con un 15% superando a todos las demás variables de consulta, que el boca a boca es un canal bastante común, pero como en todo, puede ser un medio peligroso para los trabajadores, debido a que la información no llega de forma precisa a los empleados y esto puede ocasionar inseguridad, malos entendidos e incumplimientos con los clientes.

Por último, podemos observar que los afiches no se utilizan ya que no se ha presupuestado en su POA anual recursos asignados para la impresión de material gráfico. Los fondos de pantalla, los boletines institucionales, la intranet no son canales desarrollados ni utilizados por parte de la empresa, según algunas entrevistas realizadas al equipo de sistemas el fondo de pantalla de las computadoras no ha sido codificadas, lo cual demuestra que los flujos de identidad institucional por este medio, no han sido una opción. Por ejemplo, Jeferson Tarquino Apaza, operario del área de COVID-19, respondió en la entrevista realizada “que la empresa debería implementar nuevas estrategias comunicacionales para que la emisión de mensajes no sea tan monótona todo el tiempo y no provoque confusión en el trabajo.”

Gráfico 5: ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?

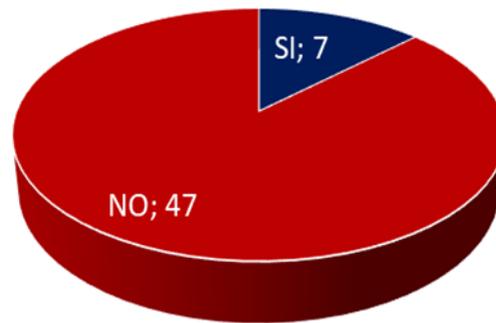


**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

Es relevante conocer si la información que se está impartiendo en la empresa 3GS GROUP SRL. responde a las inquietudes y necesidades de los colaboradores y si llega en el tiempo correcto, más aún si todo ello genera sintonía con el objetivo institucional. A esta pregunta el 69% de los encuestados respondieron negativamente, y están de acuerdo que la organización no ha realizado un buen manejo sobre la comunicación, pues afirman que casi siempre sus solicitudes de información no han sido contestadas de forma clara y precisa y que en la mayoría de las veces han tenido inconvenientes, por el tiempo de espera y el proceso para obtenerla.

A pesar de que la empresa 3GS GROUP SRL. ha implementado algunos mecanismos básico de comunicación al interior de la organización, es alarmante la cifra de las personas que se sienten inconformes con respecto a esta variable, y esto se debe a que aún no existe estrategias comunicacionales que consoliden la comunicación y la información al interior de la empresa; instrumentos como la intranet, el email institucional, boletines informativos afiches y materiales gráficos o reuniones, talleres que integren al personal y lo alineen a los objetivos institucionales. Trabajadores que han demostrado en esta encuesta que no saben a quién acudir para cubrir las diferentes demandas de información que se presentan.

Gráfico 6: ¿Cree que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?

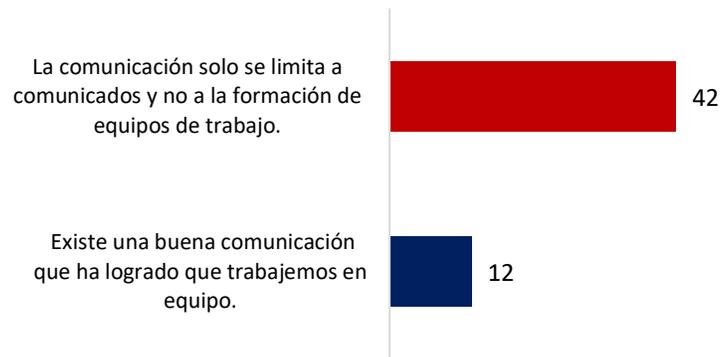


**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

Con respecto a los canales de comunicación que se utilizan para la difusión de mensajes, el 87% de los encuestados considera que no son eficientes y adecuados para el trabajo de la empresa 3GS GROUP SRL. Este grupo encuestado considera que aún se debería trabajar más en este aspecto, ya que existen medios tradicionales que podrían ser mejor aprovechados para optimizar la comunicación interna. Por su parte, el gerente de operaciones de la empresa ingeniero Martín Vallejos, en la entrevista realizada ha considerado que el plan de comunicación interna a ser desarrollado debe contemplar medios de comunicación que afiancen la política institucional e integren a los trabajadores a través de herramientas como las carteleras, los boletines, una revista institucional, etc. en la que se encuentren plasmados datos de interés general; además de información acerca de proyectos que se vayan a realizar. Asimismo, esta adecuación podría facilitar la cultura organizacional y el alineamiento de sus colaboradores.

Sin embargo, es importante mencionar que el 13% de la muestra hizo hincapié en los resultados positivos que a la fecha ha proporcionado los actuales medios de comunicación e información empleados por la empresa, tales como el WhatsApp institucional son muy efectivos para la emisión de flujos de información, así como también las reuniones formales.

Gráfico 7: ¿Siente que la comunicación interna empleada a la fecha ha generado equipos de trabajo al interior de la empresa?



**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

La idea de trabajo en equipo es una idea que existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedad y requirió para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad. La importancia del trabajo en equipo surge por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados; por tanto, el objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

Bajo estos lineamientos, la herramienta ha permitido establecer que el 78% de los encuestados han confirmado que a la fecha la empresa 3GS GROUP SRL. solo se limita a emitir comunicados, lo cual no ayudó a la conformación de equipos multidisciplinarios que coadyuven con la resolución de conflictos al interior de la empresa; sin duda, el impacto más significativo de un equipo está en el hecho de alcanzar más cosas juntos, que de manera individual.

Esta pregunta a su vez también se entrelaza con la cultura organizacional que la organización pretende apuntar, pero si no se alcanza a trabajar en equipo no se podrá promover estructuras de trabajo más flexibles y con menos jerarquía, en la que los trabajadores generen la confianza necesaria para la toma de decisiones en conjunto y ser autosuficientes.

Gráfico 8: ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

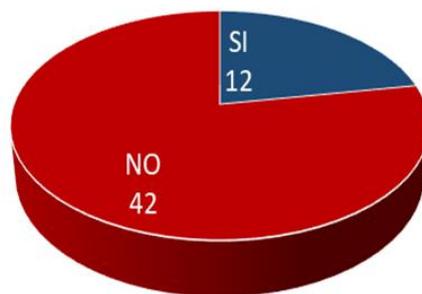


**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada.*

La información es un recurso vital para los empleados, y el buen uso de ésta puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para una empresa. El éxito de una organización ya no depende sólo de la manera en que cada área maneja sus recursos materiales, sino, que es más importante el buen aprovechamiento de la información destinada a los empleados para la realización correcta de sus actividades recurrentes.

En esta pregunta se evidencio que un 70% de los encuestados ha manifestado que la información es emitida por los ejecutivos de la empresa 3GS GROUP SRL. a las gerencias de área, sin que ellas luego reproduzcan el mensaje, lo que perjudica a los subsiguientes niveles de trabajo, ya sean profesionales, operarios o trabajadores de escritorio. En consecuencia, el 22% ha indicado que la información que recibe para la realización de sus actividades es escasa y generalizada, lo que en muchos casos ha repercutido en imprecisiones y errores. Finalmente, el 8% se ha referido con bastante beneplácito sobre la información que reciben, lo que, a su vez, según ellos les permite trabajar con eficacia y eficiencia.

Gráfico 9: ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?



**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

La retroalimentación en las organizaciones es fundamental para informar a los empleados sobre su desempeño y que ellos tengan mayor visibilidad sobre corregir errores o reproducir aciertos.

Los cambios que se perciban por parte del personal gracias a la retroalimentación deben medirse y dar seguimiento, de lo contrario es sólo un ejercicio de buenas intenciones. Luis Sarries Sanz, catedrático de sociología industrial y Esther Casares García, Doctora en Sociología, de la Universidad de Barcelona España, señalan en su libro “Buenas prácticas de recursos humanos” (2015), que la retroalimentación en las organizaciones favorece la motivación del capital humano al demostrar cómo ha sido su desempeño y la manera en que puede mejorar su rendimiento; un empleado que tiene la posibilidad de expresar sus opiniones se siente escuchado y, por lo tanto, valorado.

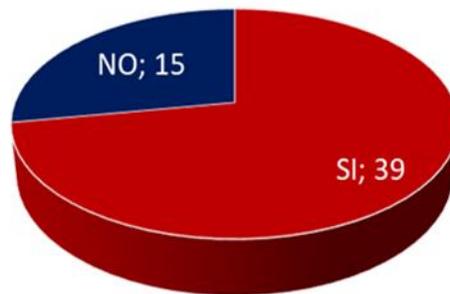
Existen 4 beneficios de la retroalimentación:

- Eleva el deseo del personal por desempeñarse mejor ya que funge como motivador, mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal.
- Es un proceso que requiere poca inversión de tiempo y dinero.
- Permite obtener resultados con rapidez.
- Refuerza otros procesos de la gestión de personal como es la capacitación y desarrollo.

Sin embargo, de acuerdo a esta pregunta realizada en la encuesta, se ha podido establecer que el 78% de los empleados consideran que no existe una retroalimentación en la empresa 3GS GROUP SRL. por lo que ellos no se encuentran motivados, lo que hace menos posible una fidelización hacia la organización, y esta, es una de las claves para retener a los mejores talentos y para optimizar la productividad.

A medida que la empresa es más grande, mayor es la importancia de la buena retroalimentación tanto en la comunicación como en la información que se emite hacia los trabajadores.

Gráfico 10: ¿El manejo de la comunicación e información en la empresa alguna vez a influido negativamente en su trabajo por causa de mensajes mal direccionados?



**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

La mala administración de la comunicación interna representa un obstáculo para el desempeño diario de los empleados, por ello es de vital importancia direccionarla adecuadamente, porque si ésta no es bien manejada perjudica directamente a la calidad de trabajo que realizan los trabajadores. Según la mayoría de encuestados el manejo de la comunicación interna sí, ha afectado en su desempeño dentro de la organización, lo cual refleja que existe una mala comunicación e información; como consecuencia, se genera un bajo rendimiento laboral y el rendimiento se mide en productividad, y la falta de comunicación da lugar a pérdidas de tiempo esperando instrucciones o tiempo perdido al tener que rehacer el trabajo debido a la falta de entendimiento.

El 72% de los encuestados ha manifestado que la empresa 3GS GROUP SRL maneja la comunicación interna y la información de una forma inadecuada que va en contra de los objetivos institucionales. Asimismo, han indicado que la falta de comunicación en la empresa genera desinformación, y el hecho de trabajar desinformado provoca desconocimiento de dónde se producen las fallas o quiénes los generan, haciendo así que estallen los conflictos.

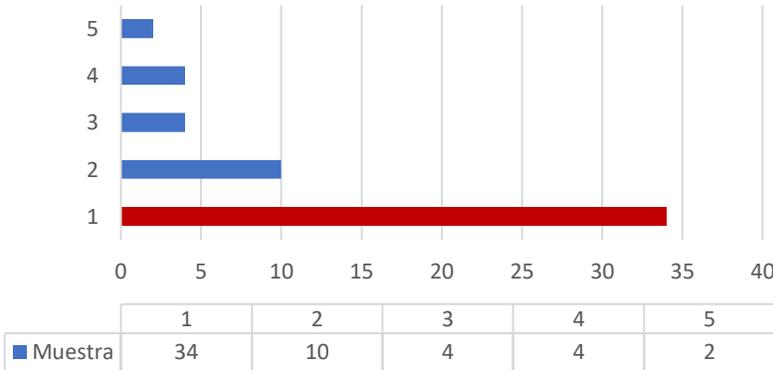
Rodolfo Marquez, operario de la gerencia de operaciones ha manifestado en la entrevista realizada que "...a principios de 2019 se tuvo que lamentar la pérdida de un cliente importante para la empresa, debido a que surgió una mala comunicación sobre el día, la hora y los ambientes a ser desinfectados para su presentación ante el SENASAG, perjudicando en primera instancia a la empresa de alimentos y por ende se desacreditó 3GS GROUP SRL."

Cuando existe una mala comunicación interna se producen retrasos en la planificación de los proyectos, al tener que rehacer o repetir tareas o incluso rehacer la

planificación entera. La comunicación interna es vital para la gestión de proyectos y la planificación de toda la empresa.

La falta de comunicación interna en la empresa 3GS GROUP SRL. es un problema cuya solución pasa por utilizar la tecnología y la gestión de procesos con workflows o flujos de información que consiguieren una integración adecuada de los trabajadores involucrados en las actividades, evitando confusiones, retrasos y pérdidas económicas.

Gráfico 11: ¿Cómo calificaría usted al manejo de la comunicación en la empresa? donde 1 es el más bajo y 5 el más alto



**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

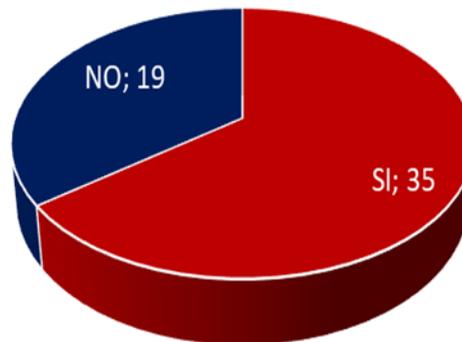
De acuerdo con Núñez (2012) “La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización”. Por tanto, la comunicación interna es una herramienta de mucho aporte en el espacio laboral, el cual da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la misma.

Podemos observar que la mayoría de encuestados califica al manejo de la comunicación interna con el más bajo puntaje que es 1 los que significa que el 33% del total de la muestra considera que el manejo de la comunicación en la empresa 3GS GROUP SRL. es malo o no adecuado; según algunas entrevistas realizadas a empleados de las diferentes gerencias de área, la comunicación ha tenido varios desaciertos con respecto al manejo de canales y difusión de la información. Este dato muestra que un gran porcentaje de los trabajadores se encuentra insatisfecho con el trabajo que se realiza, manifestando que existe un mal uso de las carteleras, la burocracia en la información, la falta de presupuesto para

fortalecer la cultura organizacional o la poca o inexistente implementación de canales comunicacionales, entre otros.

Asimismo, existe un 7% que considera que la comunicación e información empleada a la fecha es satisfactorio.

Gráfico 12: ¿Cree que existe burocracia en el acceso de la comunicación e información?



**Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada*

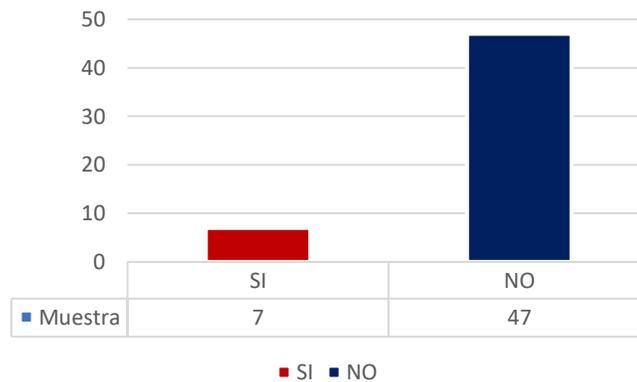
En el ámbito de los sistemas de gestión administrativa, que cada organización implementa, se constata la existencia de normas burocráticas en el cual es posible evaluar los desvíos en los comportamientos individuales. Como cultura organizacional, la burocracia se integra con valores subyacentes que priorizan las conductas racionales que se orientan por lo ya conocido y experimentado. Alvarado (2008).

En este cuadro podemos observar que el 65% de los colaboradores encuestados considera que el manejo de la comunicación y la información en la institución es burocrático, puesto que existe un sistema ya establecido para la realización de cada trámite o labor. De igual manera cuando alguna área intenta realizar alguna actividad de comunicación interna para fomentar la cultura organizacional o para implementar acciones preventivas sobre proyectos a ser desarrollados en el corto plazo, deben seguir procesos rigurosos y estrictos, como son la preparación de informes, presentaciones, reuniones con los involucrados, en las cuales debe estar presente el Gerente General para su aprobación y si el gerente está ausente los procesos, procedimientos tareas o proyectos se retrasan. Un porcentaje menor del personal con un 35% afirma que la burocracia no es motivo de problema, y no se han sentido perjudicados o afectados por este sistema.

Por ejemplo Xavier Ávila, empleado del área administrativa señalaba en la entrevista: “En algunas ocasiones se ha intentado realizar algunos cambios para mejorar la

comunicación interna, pero en la empresa a veces existen muchas trabas que no dan paso a la innovación y esto, no sólo por el sistema burocrático en el que nos encontramos sumergidos, sino porque no contamos con el presupuesto para invertir en insumos comunicacionales, mucho menos para mejorar los que ya tenemos y se encuentran obsoletos.”

Gráfico 13 ¿Considera usted que la empresa ha invertido en la formación de los trabajadores a fin de obtener mejores resultados?



*Fuente: Elaboración propia, sobre la base de la información obtenida en la encuesta realizada

La formación como su propio nombre indica se basa en formar a las personas para que ellas mismas estén motivadas y refuercen o incrementen sus conocimientos que les serán cruciales en un mundo laboral marcado por la precariedad laboral. Por tanto, El aprendizaje es un aspecto vital en cualquier empresa y se debe fomentar la formación en cada gerencia de área y entre todos los miembros del personal, ya sean directivos u operarios. Si se ve obstaculizado, se privará a la empresa del oxígeno que aportan la innovación, la inspiración y los avances.

Bajo estos lineamientos, es que la siguiente pregunta de la encuesta refiere que el 87% de los trabajadores respondieron que la empresa 3GS GROUP SRL. no ha desarrollado un programa destinado a la formación de su capital humano. La empresa necesita espacios de apertura al conocimiento y formación. Según las respuestas de los empleados en las entrevistas dejan ver que el conocimiento es un factor de producción que afecta a la competitividad de la empresa y de él depende su capacidad de innovar.

Por otro lado, el 13% de los consultados, han indicado que, si en un principio hubo cursos destinados a los empleados, estos solo eran para el área administrativa. No obstante,

las diferentes áreas que forman parte del organigrama de la empresa 3GS GROUP SRL. requieren una formación actualizada a fin de ser competitivos, en el entendido que la globalización de los mercados y la eclosión de nuevas tecnologías exige a las empresas una inversión continua en el recurso más importante con el que cuentan: su capital humano.

4.5 Diagnóstico FODA

Tabla 5: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa legalmente constituida • Cuenta con plan de posicionamiento de marca. • Cuenta con personal altamente capacitado • Cuenta con algunos canales de comunicación básicos. • Sus relaciones están basadas en la confianza. • Todos los colaboradores cuentan con acceso a internet, por lo que los mensajes digitales llegan a todos a la vez. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con un responsable o encargado de comunicación. • Los mensajes no llegan al público Objetivo • La información es mal interpretada por los trabajadores. • Hay un uso incorrecto del mail y del chat. • Se evidencia falta de homogeneidad y coherencia en la información. • Estructura feudal, la que dificulta la comunicación en diagonal. • Líderes bajan escasamente la información, utilizando poco la comunicación cara a cara • Líderes no están empoderados en su rol de comunicadores. • Poca digitalización de la información con que trabajan los colaboradores, ya que la mayoría se encuentra en informes. • Pocas posibilidades de desarrollo de carrera por parte de los colaboradores
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una web o intranet atractivas, con contenidos interesantes. • Aprovechar el compromiso entre los trabajadores y la dirección de la empresa, y viceversa. • Creación de nuevos canales de comunicación. • Desarrollar la comunicación interpersonal por encima de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica que limite el presupuesto, destinada a la comunicación interna. • Aparición de nuevas tecnologías que dejen obsoletas a los actuales medios de comunicación de la empresa. • La competencia se encargará de captar el capital humano, si no se fortalece la cultura organizacional.

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos sistemas informáticos que favorezcan la comunicación interna. • Amplitud en la resiliencia comunicacional. • Generar actos comunicacionales, que involucren al público interno. 	
--	--

4.6 Conclusiones:

La encuesta y las entrevistas realizadas al personal de la empresa 3GS GROUP SRL. ha demostrado varios aspectos a ser considerados para la evaluación y su respectiva recomendación.

La comunicación interna de la empresa 3GS GROUP SRL. no está posicionada como una fuente primordial para la obtención de información, de acuerdo a los datos encontrados la mayoría de trabajadores no reconocen las funciones que realiza el ingeniero de sistema, que es el actual encargado de comunicación en la empresa de aseo; motivo por el cual, prefieren recurrir a otras fuentes como compañeros o gerentes de área. Esto ha generado en varias ocasiones malos entendidos debido a que la información se distorsiona y no llega de forma directa y acertada a los receptores.

Algunos canales de comunicación no están bien utilizados, y esto influye negativamente en la emisión de mensajes debido a que no llegan de forma efectiva a los colaboradores. Existen canales como las carteleras que no están bien equipadas y tampoco son actualizadas permanentemente. Los fondos de pantalla de las computadoras para identificar a la organización no existen, no existe un presupuesto asignado para material impreso, la información emitida por el boca a boca muchas veces suele ser mal transmitida y ello ha generado inconvenientes.

Hay poco aprovechamiento del espacio físico; los lugares de concentración como la cafetería, los pasillos, la sala de reuniones, no cuentan con canales de información eficientes.

Se observa que la comunicación en la institución es burocrática, y esto ha ocasionado que los flujos de información sean más lentos y que las actividades laborales se vean afectadas y que se estancan debido a que se dificulta el flujo de información.

3GS GROUP SRL. no cuenta con un documento oficial o cartillas institucionales donde estén plasmadas las políticas de la empresa, simplemente se han establecido algunos procesos sobre la imagen corporativa. El no contar con un plan de comunicación interna, significa que existen muchos procesos que no tienen una directriz o una guía que facilite a los trabajadores los procesos comunicativos o de cultura corporativa.

Un gran porcentaje de colaboradores revela que la estructura de 3GS GROUP SRL. representa una barrera para la transmisión de información debido a que funciona en dos edificios diferentes y algunos procesos suelen dificultarse como: la emisión y recepción de documentos, la asistencia a reuniones debido a la distancia entre los edificios, no existen muchas unidades de transporte de personal para la movilización, lo que ha generado que algunos trabajadores se trasladen de un departamento a otro utilizando sus propios recursos económicos.

En cuanto a la cultura corporativa, existe un porcentaje significativo de empleados que no conoce y no tiene claro cuál es la filosofía de la organización. Esto se debe a que muy pocos empleados al ingresar a la institución recibieron una inducción o un manual en el cual pudieran obtener este tipo de información. Además, algunos trabajadores consideran que esta información no es relevante al momento de desempeñar sus actividades.

4.7 Recomendaciones

Se recomienda el diseño y ejecución de un plan de comunicación interna para ajustar aquellos aspectos que no están funcionando de forma adecuada como los canales básicos de comunicación y la emisión de mensajes.

Es necesario implementar medios de difusión de información en espacios de estratégicos, ya que son lugares en los que los trabajadores obtienen información de forma directa y segura. Así mismo, se debe incluir canales de comunicación internos e idóneos para el uso de todos los colaboradores y que la información fluya en todos los niveles.

Existen varios aspectos y elementos de la comunicación interna de la empresa 3GS GROUP SRL. que deben ser fortalecidos, mejorados y otros que deben ser implementados para lograr que los circuitos de comunicación interna estén sincronizados y que puedan ser de mayor utilidad para emisión y recepción de mensajes. Es conveniente explotar al máximo los medios tradicionales, como por ejemplo las carteleras que desde siempre han sido un medio de comunicación eficiente y que son accesibles para todos, así como también las reuniones formales, los boletines, revistas digitales, intranet y demás herramientas comunicativas.

Es necesario que la empresa 3GS GROUP SRL. implemente políticas de comunicación interna para que los trabajadores puedan estar al tanto de cómo funcionan los procesos y que sus requerimientos puedan ser atendidos con mayor rapidez.

Es relevante dar a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la institución a los trabajadores de la empresa de aseo para que todos se encuentren alineados a los intereses de la

organización, y el trabajo que realiza cada uno, se complemente y puedan lograr mejores resultados tanto en la producción de información como en el mejoramiento del clima laboral.

Si la empresa paceña desea retener al mejor talento humano, deberá contar con una estrategia de inducción que se implemente en la empresa 3GS ROUP SRL. la cual ayudará al trabajador a tener una visión más amplia del negocio y de la forma en que se adaptará a su labor, ya que permitirá que los nuevos trabajadores sientan pertenencia y alcancen un buen desempeño con rapidez.

Asimismo, la inversión en formación es sumamente importante para la empresa y para los empleados, por lo que los recursos económicos destinados a tal procedimiento, debieran dejar de ser considerados como un gasto, pues la formación se traduce en capital humano capaz de aumentar la productividad de los empleados y un mayor y mejor rendimiento para la empresa.

En tal sentido, la formación incrementa la productividad de los trabajadores, aumenta su motivación, genera mayor confianza en la propia organización, suscita un sentimiento de adhesión y pertenencia a la empresa, disminuye la sensación de estancamiento profesional y aumenta los periodos de permanencia en la empresa.

Finalmente, de acuerdo al análisis de diagnóstico situacional, se evidenció que el clima laboral es uno de los aspectos más relevantes desde el punto de vista de su influencia sobre la conducta humana y la productividad. La forma en que los trabajadores perciben e interpretan su entorno de trabajo influye de manera significativa en un número importante de aspectos ligados a la actividad laboral, entre ellos, aspectos tan importantes como la productividad, la motivación, las relaciones interindividuales, entre otros aspectos.

Concluyendo, la empresa 3GS GROUP SRL. debe tener como meta conseguir una comunicación interna que cubra las necesidades de la empresa, la cual será la base de la cultura empresarial.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA NACIONAL 3GS GROUP SRL.

El plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la empresa nacional 3GS GROUP SRL. consiste en la planificación de una serie de acciones diseñadas para asistir en los procesos productivos y las relaciones laborales de la empresa. Actualmente esta herramienta propone dejar de lado las posturas mecánicas y estáticas para abrir paso a la innovación y creación de nuevas ideas para aplicarlas en una situación dada.

El plan de comunicación interna surge a partir de la identificación de ciertas necesidades que presenta la organización de aseo; de modo que coordina los niveles semántico, sintáctico y pragmático de tal manera que logra una cohesión de los tres elementos para cumplir con sus objetivos plasmados en el plan. Cabe recalcar que empresa 3GS GROUP SRL. posee una personalidad y un estilo de trabajo, los cuales se deben funcionar como en la guía del plan para potenciar y mejorar la dinámica de las estrategias.

Para diseñar el plan de comunicación interna y que sea eficaz para la empresa de aseo ha sido necesario que sea coherente entre lo que se dice y se hace, entre lo que se propone y los medios que se utilizan para llevarlo a cabo; es decir, se creó un sistema que genere sinergia entre cada una de los objetivos establecidos y que ello permita fortalecer a la cultura organizacional de la empresa.

A partir de este preámbulo, en este capítulo se desarrollará el plan de comunicación interna de la empresa nacional 3GS GROUP SRL. objeto de estudio, cada estrategia a aplicarse estará cimentada en las fallas detectadas mediante el diagnóstico de comunicación realizado anteriormente. Básicamente se plantearán cuatro estrategias puntuales que constituirán una guía para la elaboración del plan de comunicación interna lo cual permitirá tomar decisiones y una nueva postura de los trabajadores y gerencias de áreas de la empresa de aseo.

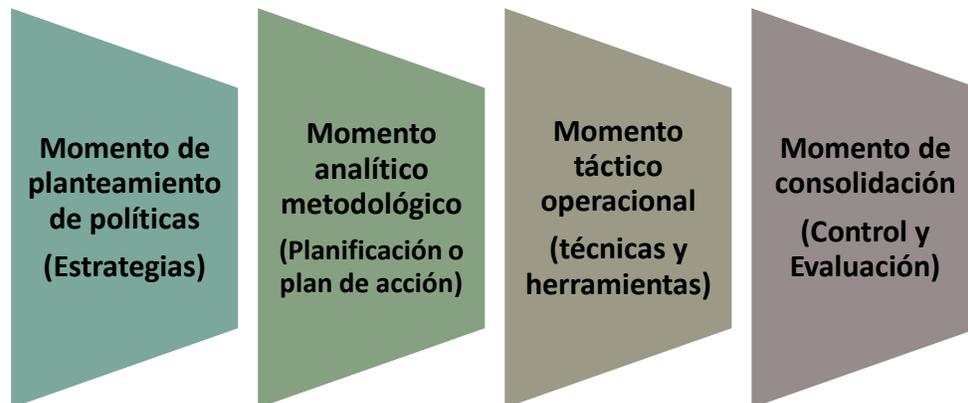
5.1 El proyecto de intervención

Realizada la indagación y la investigación tanto temática como del objeto de estudio, se plantea la intervención desde la comunicación estratégica y la empresa 3GS GROUP SRL. se beneficie y opte por un cambio en su comunicación interna actual.

La idea central es la de fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles o aquellos que están disponibles para su mejora, contando entre ellos a los medios y a las técnicas de la comunicación. La planificación

está asociada a la idea de “hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido o de crear alternativas allí donde antes no había nada”. (Ander Egg, 1995)

Imagen 7: Esquema del Proceso de Planificación



5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta sistemática para implementar y monitorizar los canales y contenidos de la comunicación interna en la empresa paceña 3GS GROUP SRL. para fortalecer su cultura organizacional mediante estrategias de sensibilización, alineamiento y formación del personal en inteligencia comunicacional.

5.2.2 Objetivos específicos

- Implementar canales y herramientas de comunicación interna eficientes que faciliten los flujos de información organizacional.
- Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas, impidiendo así que las gerencias operen aisladas del resto de la organización.

5.2.3 La estrategia

En la actualidad, las empresas trabajan en determinar estrategias cada vez más innovadoras que fortalezcan una a una las interacciones internas y externas a la organización, promoviendo el crecimiento y desarrollo empresarial, así como el estudio y aprovechamiento de los canales de comunicación, clima y cultura organizacional, mercadeo y publicidad, responsabilidad social empresarial, análisis del corazón ideológico, entre otros. Sin embargo, la estrategia de comunicación es el objetivo final que tiene tu empresa para este rubro, mientras que el plan de comunicación establece las herramientas específicas para llegar a ese objetivo. (Acuña, Domínguez, & Navarro, 2017).

Bajo este lineamiento, el presente trabajo dirigido, ha iniciado su investigación, estructurando una matriz donde se han plasmado estrategias generales para alcanzar el fin deseado que es organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas. Impidiendo así que los gerencias o áreas operen como burbujas, aisladas del resto de la organización. Cabe mencionar que estas estrategias han sido planteadas y demandadas tanto por el área ejecutiva de la empresa de aseo; así como por el área administrativa y operativa de la empresa.

Posterior a la identificación de estrategias, es que se pudo establecer el método, las técnicas y herramientas para diseñar de forma integral la propuesta del plan de comunicación interna.

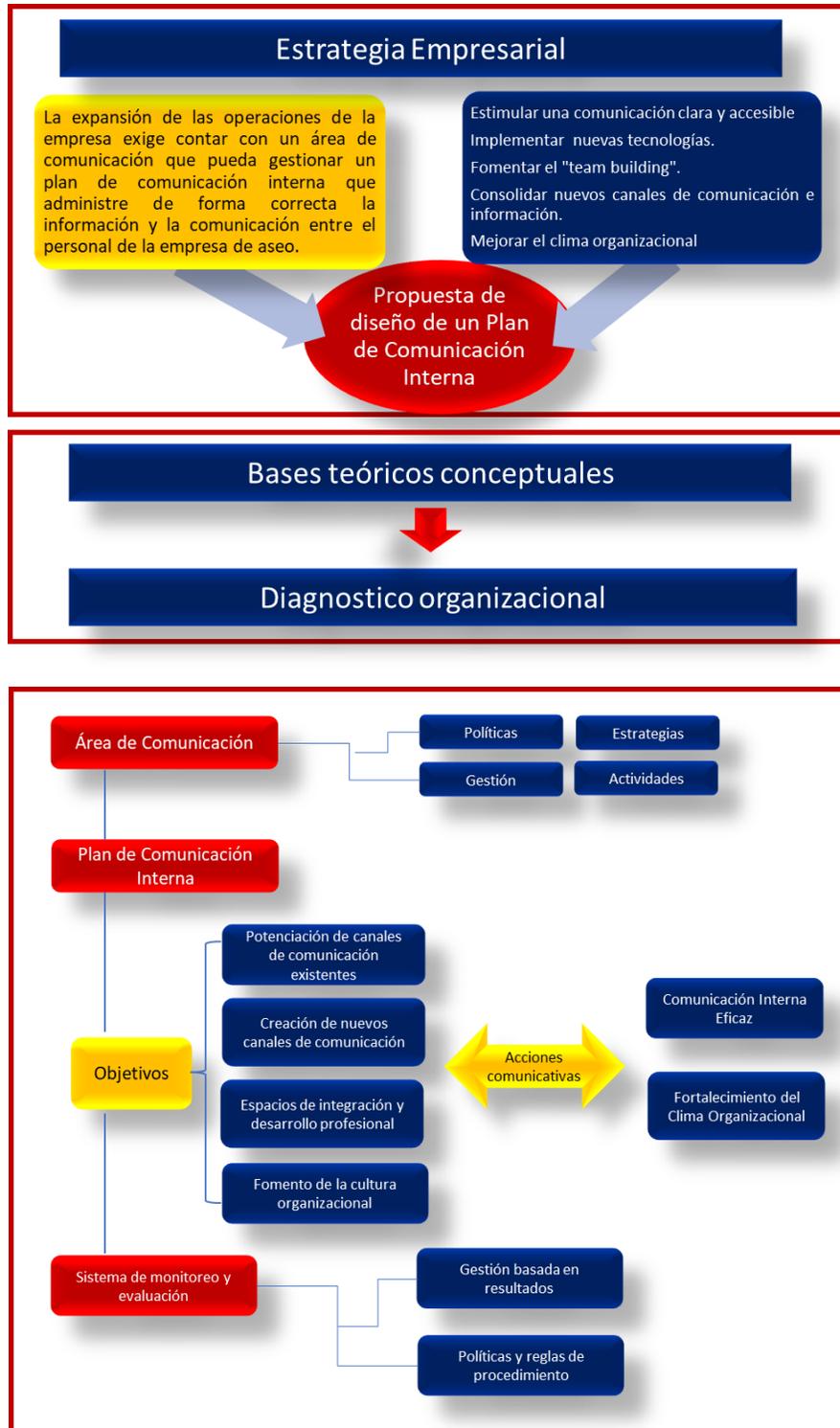
Por lo que el plan de comunicación responde a la pregunta ¿cómo? Es fijo, es decir, actúa como una guía detallada de comunicación paso a paso. Ambas herramientas han permiten trabajar de forma más productiva, permitiendo llegar a los objetivos de manera eficaz.

Sin una estrategia de comunicación será muy difícil dirigir las acciones y actividades de modo competente, ya que corre el riesgo de tener un plan de comunicación deficiente que responda con mensajes confusos.

Diseño del proyecto

En el siguiente esquema se muestra el escenario elegido para el desarrollo del presente proyecto de investigación, consistente en la propuesta de diseño del Plan de Comunicación Interna para la empresa 3G GROUP S.R.L. de la ciudad de La Paz partiendo para ello de la oportunidad y el problema identificado.

Imagen N° X Estructura del Plan de Comunicación Interno



“...Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y de hecho a través de ella vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de manera más competitiva...” Julián López Flórez

5.3 Estrategia 1: Potenciación del uso de los canales de comunicación existentes

5.3.1 Objetivo

Optimizar los medios de comunicación internos existentes en la empresa nacional 3GS GROUP SRL., a través de la implementación de una multiplicidad de herramientas comunicacionales, para establecer un sistema de comunicación efectivo en una organización.

5.3.2 Actividades estratégicas

5.3.2.1 Adecuación y mejoramiento de Carteleras:

El término cartelera se utiliza para denominar a aquellas estructuras colgantes que se ubican normalmente en paredes o en espacios bien visibles en las cuales se colocan avisos, notificaciones, fechas y diferente información importante para que la gente interesada pueda acceder a ella y estar al tanto de los datos transmitidos.

Las carteleras son muy conocidas y comunes en espacios en los que se vierte mucha información y se invita o solicita a los que por el lugar pasan que se informen al respecto de diferentes datos. Todos estos espacios utilizan a la cartelera como método rápido, fácil y accesible para comunicar datos a una importante cantidad de la población, evitando así perder el tiempo de tener que comunicar cada cosa a quien lo necesita. La idea de la cartelera también supone en cierto sentido que, al ser colocada allí la información, es responsabilidad de los interesados mantenerse informados sobre esos datos expuestos.

Las carteleras pueden ser muy diferentes entre sí, dependiendo del espacio en el cual sean colocadas. Así, no será lo mismo una cartelera que refleje los onomásticos de los empleados de la empresa, que una cartelera operativa, no sólo por el tipo de información que en cada caso se vierta, sino, también por el tipo de lenguaje que se utilizará, las diferentes formas de llamar la atención a los que se recurrirá, etc.

Se implementará carteleras en espacios de concentración, así como en los diferentes pisos de la empresa de aseo, de modo que todo el personal pueda tener acceso fácil a esta herramienta. Las carteleras estarán compuestas por elementos comunicacionales atractivos, se remplazará los textos largos por mensajes puntuales, relevantes y de ser posible se implementarán imágenes que sean llamativas y que tengan coherencia con la información que se desea emitir. Las carteleras estarán sometidas a una actualización constante, de ser posible semanalmente.

En todos los casos son vehículos de un mensaje. Es decir que siempre tienen el cometido de ser leídos por alguien y generar en esa persona una reacción de algún tipo.

Tipos de carteles a ser implementados:

- **Carteles informativos.** Se trata de aquellos que cumplirán con la transmisión de un mensaje objetivo y puntual, es decir, que brindaran a la empresa una información concreta, determinada. Por ejemplo: los carteles que indiquen los puntos operarios COVID-19 de forma semanal que especifiquen zona, horarios y requerimiento del cliente, balances financieros a fin de transparentar el manejo de la empresa, la llegada de reactivos importados, informes sobre la situación de la competencia, entre otros.

- **Carteles normativos.** Estos carteles a ser implementados al interior de la empresa de aseo buscaran influir en la conducta del trabajador, para hacerla acorde a las normativas que regulan a la empresa o para hacer de su conocimiento algún tipo de ley de conducta que lo rige.

Por ejemplo: la publicación de la misión, visión, objetivos y/o valores de la empresa. Asimismo, se implementará carteleras sobre los deberes impositivos que deben cumplir los empleados, la difusión de los reglamentos internos o el cumplimiento de la norma sanitaria municipal para proceder a la atención de las actividades de la empresa, entre otros.

- **Carteles de desempeño laboral.** Con el fin de fortalecer la cultura organizacional de la empresa, establecerá carteles de desempeño laboral que difundirán mensajes únicos sobre capacitaciones del personal, cursos internos y externos, natalicios, aniversarios de la empresa; así como también la difusión de concursos internos que buscan fortalecer la competitividad sana entre los empleados de la empresa 3GS GROUP SRL. en sí carteles que aspiran a difundir algún contenido no comercial entre su público destino.

- **Carteles artísticos o decorativos.** Son los que no tienen una función informativa determinada, sino que resultan armónicos, bellos o documentales, por lo que su

incorporación a un ambiente tiene más que ver con una consideración estética. Por lo que la empresa apostará en difundir carteleras sobre el trabajo que se realizan el área industrial y empresarial, el área de alimentación y hotelería, el área de urbanizaciones y el área de COVID-19; este trabajo con la finalidad de robustecer el sentimiento de pertenencia, de los trabajadores de la empresa de aseo.

Elementos que compondrán los carteles:

Los elementos de los carteles a ser implementados por la empresa 3GS GROUP SRL. serán de dos tipos:

- **Textuales.** Información escrita, ya sea en letras tipográficas o a mano, que puede ser luego recuperada por los espectadores.

- **Gráficos.** Imágenes, fotografías y otros elementos visuales que acompañarán al mensaje (o a veces serán el mensaje).

- **Tamaños habituales.** Los carteles pueden tener virtualmente cualquier tamaño que uno desee. Sin embargo, la empresa 3GS GROUP SRL. utilizará medidas de impresión estándar más usuales, por ejemplo:

- ✓ A4. Carteles de 19,7 x 21 cm.
- ✓ A3. Carteles de 29,7 x 42 cm.
- ✓ A2. Carteles de 42 x 59,4 cm.
- ✓ A1. Carteles de 89,04 x 84,1 cm.
- ✓ B2. Carteles de 59,4 x 84,0 cm.
- ✓ B1. Carteles de 70 x 100 cm.

A su vez, la empresa de aseo evitará la contaminación visual del ambiente, por lo que su ubicación estará en lugares visibles y estratégicos del inmueble.

- **Carteles electrónicos** Estas herramientas digitales incluyen novedades como la animación y el sonido. La llegada de la tecnología digital y el mundo cibernético ha permitido la creación de carteles digitales. Es así, que la empresa de aseo trabajará en este recurso multimediático llamativos y novedosos como animación, sonido e interactividad.

Imagen 8: Carteles en la Empresa



Imagen 9: Tableros Informativos



5.3.2.2 Acceso al servicio de la Intranet

En el entendido que la intranet es una red interna que permite que los trabajadores de una empresa puedan estar en contacto entre ellos, y con los ejecutivos; es que la empresa 3GS GROUP SRL. llevará adelante la implementación de esta herramienta comunicacional que fortalecerá de al plan de comunicación interna y por ende al fortalecimiento de la cultura organizacional de la organización empresarial.

El objetivo que busca el plan de comunicación interna con la implementación de la intranet, es que la empresa de aseo, pueda facilitar ciertos procesos internos, habilitándolos de forma digital, valiéndose de Internet.

A diferencia de la extranet, la intranet tendrá un carácter privado que no podrá ser usada por personas que no pertenecen a la empresa. Es decir, los usuarios deben poseer, por ejemplo, un vínculo laboral con la entidad, en otras palabras, ser empleados. Así, una vez que culmina dicha relación, también se elimina el acceso al ex trabajador.

Los empleados tendrán acceso a la intranet con un usuario y contraseña, habilitándose un perfil de acuerdo a su puesto laboral. Esto, debido a que los gerentes, por ejemplo, podrán tener acceso a cierta información que es restringida para los demás empleados. En ese sentido, es importante que se realicen al mismo tiempo, los sistemas de seguridad necesarios para que personas externas no puedan acceder a información privada de la empresa.

Igualmente, se debe tener cuidado con los datos que se comparten con los empleados, porque estos podrían filtrarlos al público general. Por lo tanto, los empleados de la empresa de aseo podrán utilizar la intranet, para diferentes actividades entre algunas podemos mencionar el marcaje de la hora de entrada y de salida del lugar de trabajo.

Funciones de la intranet en la empresa

Las principales funciones de la intranet serán las siguientes:

- Permitirá el intercambio de información entre las diferentes gerencias de área de la empresa.

- Pondrá a disposición de los empleados, los recursos que necesitan para realizar las tareas encargadas.
- Trabajar con un sistema de información centralizada que permite a la empresa de aseo monitorear todas sus áreas de intervención, incluida la recién implementada destinada a la atención de áreas de COVID-19.
- Facilitará a los empleados la realización de distintos trámites, como el registro de vacaciones o la solicitud de algún documento corporativo.
- Permitirá interactuar a dos empleados que están involucrados en la misma tarea, aunque se encuentren físicamente distanciados. Por ejemplo, puede ser que algún empleado este fuera de la ciudad realizando desaduanizaciones o importando reactivos en favor de la empresa.

Propuesta de intranet

Para el desarrollo del presente plan de comunicación interna, se consideraron varias fases, entre las cuales están el diseño de un mapa de procesos interactivo para la intranet, el diseño de un repositorio documental y la categorización de la información interna relevante para la empresa de servicios de limpieza.

En desarrollo de lo anterior, para la implementación de la intranet para la empresa, se dispuso de una gran variedad de herramientas con software libre disponibles para cada uno de los servicios en el mercado boliviano, por lo que es necesario una comparación entre estas herramientas, cada herramienta posee sus ventajas y desventajas al momento de ser implementada, en base a esto se decidió usar la herramienta de nombre Joomla.

Joomla es una herramienta líder en la creación de webs, es el gestor de contenidos (CMS) más premiado a nivel mundial, actualmente existen más de 30 millones de páginas web creadas con Joomla y tiene a disposición más de 10.000 componentes que le permiten ir ampliando las funcionalidades de una web con nuevas opciones como puede ser tienda virtual, envío de boletines, foros, galerías de imágenes y un sinnúmero de posibilidades. Joomla permite manejar y gestionar con mucha facilidad la intranet en las oficinas, páginas web, crear un nuevo apartado, modificar los actuales, añadir nuevas imágenes, crear nuevas opciones de menú entre muchas otras opciones que pueda necesitar la web.

Por lo que la intranet a diseñar para la empresa 3GS GROUP SRL. y las aplicaciones a considerar serán de tipo software libre, lo que les permite ahorrar costos significativos en la implementación del plan de comunicación interna.

Imagen 10: Estructura general de un mapa de procesos



La intranet aplicada en el plan de comunicación interna, se basará en un mapa de procesos. Es decir, se trata de un diagrama que presenta la visión general de la estructura de la empresa 3GS GROUP SRL., donde se muestran los procesos y sus principales relaciones entre cada uno de ellos, para la realización se deben conocer todas las conexiones además de las entradas y salidas de cada uno de ellos, además, se tendrá en cuenta que la entrada tiene los objetivos marcados en relación al cliente interno y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del mismo cliente según los objetivos marcados.

Se debe entender que, con los mapas de procesos, el plan de comunicación interna consigue indicadores clave de desempeño que sirven para identificar oportunidades importantes. En definitiva, con un mapa de procesos se consigue alinear visiones de la organización, siendo los puntos clave necesarios para conseguir que una empresa sea competitiva.

Imagen 11: Diagrama de una Intranet



A diferencia de WordPress, Mambo, Drupal, Magento, Blogger, Shopify y Nucleus. Joomla es uno de los más utilizados, se basa en estándares propios de desarrollos web como XHTML, CSS, JavaScript y PHP. Joomla versión 3.9.1.6. es una aplicación web, no se ejecuta en equipos locales sino en un servidor

5.3.2.3 Perfeccionamiento de fondos de pantalla

Es un hecho que cada uno de los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL. posee una PC o una laptop y lo primero que observan al iniciar la jornada de trabajo es el fondo de pantalla. Es por esta razón que ésta es una herramienta estratégica debido a su ubicación.

Vivimos en constante contacto con el mundo digital, las nuevas tecnologías han llegado en un abrir y cerrar de ojos. En la actualidad existe una amplia gama de dispositivos los cuales comparten una interfaz dinámica y divertida que será aprovechada por la empresa de aseo y convertirá a esta herramienta en el instrumento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización y la consolidación de la cultura organizacional.

Para tal cometido, el plan de comunicación interna ha previsto realizar fondos de pantalla dinámicos y fondos de pantalla móvil para los equipos corporativos de la empresa.

Fondo de pantalla dinámicos

En el sistema windows implementado por la empresa 3GS GROUP SRL. es posible emplear fondos de pantalla dinámicos, por ejemplo, cambiando el fondo de pantalla automáticamente por tiempo. También es posible cargar contenido de otro tipo, en lugar de una

imagen, como la herramienta active desktop presente en windows desde el 98 al XP, una pantalla motivadora, que es justo la forma perfecta para tener a mano ese recurso fácil de inspiración y pertenencia para el trabajador de la empresa de aseo.

Este medio deberá ser modificado y/o actualizado con la información y los temas relevantes del mes; del mismo modo, deberán presentar diseños o imágenes acorde a lo que se desea emitir. Los tiempos de actualización de los fondos de pantalla no deben seguir un estricto período de tiempo, sino que deben ser breves y flexibles para que puedan comunicar rápidamente.

Imagen 12: Fondos de Pantalla Dinámicos



Fondo de pantalla móvil

Debido al giro del negocio de la empresa 3GS GROUP SRL. se han entregado equipos móviles al personal responsable de cada área de intervención a fin de facilitar su trabajo, por lo que el plan de comunicación interna también ha considerado el desarrollo de un fondo de pantalla móvil, el cual es como un fondo de pantalla de computadora pero que encaja en el tamaño de un dispositivo electrónico portátil como un teléfono celular. Puede ser tanto una imagen fija como una imagen interactiva que, por ejemplo, reaccione a los movimientos que se hacen del dispositivo.

Los tamaños recomendados por el plan

Estas imágenes poseen una medida la cual es calculada en base a su resolución de pantalla (cantidad de información gráfica que soporta una determinada área), las computadoras de la empresa

de aseo comparten tamaños de 800 x 600, 1024 x 768 y otras que son usadas para monitores de mayor tamaño que se encuentra en el área de sistemas, por la complejidad del trabajo.

Los teléfonos inteligentes que fueron entregados a los trabajadores varían según su modelo, un iPhone 4 posee una resolución de 640 x 960, pero un iPhone 5 cuenta con una pantalla más alta lo cual le da una resolución de 640 x 1136, por otro lado, el Samsung Galaxy S III tiene 720 x 1280. En resumen, esto es un factor que depende del tamaño en pulgadas para

cualquier pantalla táctil que será sujeta a la intervención de la nueva imagen que se emitirá en los fondos de pantalla.

5.3.2.4 Afianzamiento y adecuación de Reuniones:

Las reuniones de trabajo son una de las actividades más importantes en el ámbito laboral; así también se reflejada en el diagnóstico que se desarrolló en la organización empresarial, a fin de conocer el estado actual de la empresa y sus necesidades.

Las reuniones que serán estructuradas para la empresa de aseo, será con el objetivo de conocer cómo se está realizando el trabajo, es decir cómo se está desarrollando el plan de comunicación interna que debe fortalecer la cultura organizacional de la empresa de aseo y si se están consiguiendo los objetivos y metas proyectadas en el plan, puede desprenderse de una reunión de trabajo bien manejada los resultados y logro de indicadores.

En tal sentido, las reuniones que han sido proyectadas en el plan de comunicación interna para la empresa 3GS GROUP SRL. será llevada a cabo principalmente por los miembros de la empresa, en lugares a ser identificados al interior del inmueble como también habrá ocasiones cuando las reuniones de trabajo sean realizadas en ambientes contratados.

Tipos de reuniones a ser implementadas:

Aunque cada tipo de reunión tiene sus propias metas, es innegable que a veces los límites se desdibujan, dando lugar a reuniones híbridas que abordan diferentes objetivos. Esto no es perjudicial por sí mismo: que las ideas fluyan puede llevar a resoluciones inesperadas, pero valiosas. No obstante, lo más importante es que todas ellas se planifiquen con anticipación, para así alcanzar las metas preestablecidas programadas en cada estrategia del plan de comunicación interna.

Reuniones para toma de decisiones

Son de las más habituales que se realizarán en la empresa 3GS GROUP SRL. Las mismas servirán para recopilar y exponer informaciones, compartir opiniones, explorar opciones y, finalmente, tomar decisiones que pueden cambiar el rumbo de la empresa.

Para que de bueno resultado este tipo de reunión, se deben dar una serie de condicionantes. En primer lugar, los asistentes a la reunión deben acudir preparados, con información previa y estudiada. También es importante que discorra en un ambiente adecuado, que permita la conectividad y la proyección de diapositivas, para que todos puedan compartir los datos que ayudarán a tomar la decisión.

Si todos cumplen su papel correctamente, las reuniones de este tipo pueden convertirse en sesiones efectivas donde se toman decisiones importantes. El truco está en adelantar la mayor parte del trabajo antes de la reunión y en comunicar previamente cómo se va a tomar la decisión (por mayoría, por unanimidad, por consenso...) para evitar posibles conflictos o explicaciones que la entorpezcan.

Estas reuniones deben cumplir un periodo establecido a fin de evitar que se convierta en reuniones improductivas, por lo que se recomienda realizarlas cada trimestre, ósea que tendremos 4 reuniones cada año.

Reuniones de innovación

La innovación es la clave de plan de comunicación. Durante las reuniones de innovación, los miembros del equipo tienen la oportunidad de hacer una lluvia de ideas y compartirlas.

En estas reuniones, los trabajadores de la empresa deben estar bien despiertos y atentos, dado que tienen una finalidad creativa y requieren de mucha interacción. Es recomendable tomar notas o trazar bocetos durante el transcurso de la reunión, para ayudar a organizar las ideas que van saliendo y que contribuirán al desarrollo de las estrategias que guiarán el plan.

Para que las reuniones de innovación tengan sentido, todos los participantes deben estar en la misma onda, es decir, entender a la perfección la esencia de lo que se quiere conseguir con el plan de comunicación interna; por lo que el organizador de la reunión, también puede plantearse dinamizarla invitando a un agente externo que ayude a refrescar los objetivos del plan y hacerlos mucho más accesibles tecnológicamente.

Por las características de este tipo de reunión, debe ser el coordinador del plan quién convoque a las gerencias de área de la empresa de aseo, para presentar una propuesta que contemple acciones innovadoras que coadyuven al desarrollo del plan, por lo que no tendrá una fecha determinada de realización.

Reuniones informativas

Estas reuniones consistirán en informar principalmente y en primera instancia a la gerencia general sobre un tema específico o en compartir información. Este tipo de reunión tendrá un carácter formativo, como los seminarios y los paneles de debate.

Por ejemplo, la empresa 3GS GROUP SRL. a través del coordinador del plan propondrá reuniones para informar sobre la consecución de cada indicador planteado en el sistema de monitoreo y seguimiento al plan de comunicación interna. Para evaluar y poner al día a los miembros del equipo sobre el plan.

Se organizará una reunión informativa, de acuerdo al siguiente cuadro jerárquico.

Tabla 6: Cronograma de reuniones informativas

ÁREA	PERIODICIDAD	TEMAS
Gerencia General	Cada mes	Avances y resultados
Gerencia de Área	A requerimiento del coordinador	Temas puntuales
Grupos de trabajo	Cada semana	Asignación de actividades

Reuniones de trabajo en equipo o teambuilding

La cultura de la empresa es más importante que nunca. Las reuniones para la creación de equipos ayudan a trabajar mejor.

Este tipo de reunión gira en torno a los participantes de cada gerencia de área: una manera fácil de asegurarse de que todos participen, es pedir a los miembros del equipo que propongan actividades antes de la reunión.

En tal sentido se programarán reuniones las cuales deberán ser convocadas y agendadas previamente vía correo electrónico, en éste se detallará el día, la hora, el lugar y el orden del día, de modo que los trabajadores convocados puedan conocer los temas que se discutirán y anticiparse para aportar con sus ideas. En la reunión deberá haber un moderador o una persona que dirija los temas de conversación, además deberá controlar los tiempos de intervención de cada persona para aprovechar el tiempo al máximo. Además, el moderador deberá de incitar a los colaboradores a aportar con soluciones eficaces.

Tabla 7: Resultados Esperados

Resultado/Producto esperado	Indicador	Beneficiario
Ampliación del campo de influencia entre públicos fidelizados y nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones diarias de 40 minutos con todos los responsables. • Número de reuniones semanales • Número de Reuniones mensuales 	Dependientes de las gerencias de áreas.
Elaboración de post, posdcast, audiovisuales a ser presentados en las reuniones	Monitoreo de las publicaciones y adhesiones en las redes sociales digitales.	Nuevos usuarios de los servicios de canales de comunicación interna,
Talleres internos con los empleados / gerentes de área.	3 talleres desarrollados con retroalimentación dada	Empleadores y empleados

5.4 Estrategia 2: Concreción de nuevos canales de comunicación interna

5.4.1 Objetivo:

Desarrollar canales de comunicación interna en la empresa 3GS GROUP SRL. a través de herramientas de comunicación orales, escritos, audiovisuales y electrónicos; facilitando los flujos de información y el fomento de la cultura organizacional, para formalizará los canales de comunicación institucional.

5.4.2 Actividades estratégicas

5.4.2.1 Creación de una revista electrónica:

Las Revistas Digitales, a diferencia de la versión impresa, aprovechan la tecnología de la Publicación Digital, el cual permite agregar animaciones, multimedia y enlaces dentro de la revista para que sea más interactiva y mejor estéticamente.

La revista electrónica (también conocida por sus nombres en inglés: online magazine, e-magazine, webzine, e-zine) es una publicación que se hace en una página de Internet y que tiene las

mismas características que una revista impresa. Existen varias formas en que este tipo de publicaciones se distribuyen a sus lectores. Algunas revistas electrónicas eligen distribuir sus números en documentos en formato PDF, otras utilizan HTML para que el contenido de sus números sea publicado en navegadores de Internet, y hay otras que incluso pudieran requerir de un lector especial, ya sea un dispositivo o una aplicación.

A las revistas electrónicas se les ha llegado a comparar y confundir con blogs, sin embargo, aclaramos que la diferencia primordial radica en que las revistas electrónicas tienen mayor control editorial sobre el contenido que se publica que el control que se puede ejercer sobre un blog. blogs.

Las Revistas Digitales se encuentran en 2 principales formatos que varían desde una revista en línea, hasta unas altamente interactivas en aplicaciones móviles.

En tal sentido, la revista digital propuesta por el Plan de comunicación interna para la empresa 3GS GROUP SRL. será un instrumento en línea, en el cual se plasmará información importante acerca de los acontecimientos mensuales de la institución. Además, constituye una forma interactiva de mostrarle a los usuarios internos los avances, noticias, eventos, publicaciones, capacitaciones, cursos, logros y actividades extraordinarias de la empresa de aseo.

Las ventajas de la publicación de revistas en línea

En un mundo digital aprovechar el formato de revistas digitales para incluirlas en las estrategias de contenidos de una empresa trae beneficios concretos a un corto plazo, garantizando un ahorro económico considerable, pero, sobre todo hace que los empleados se sientan parte importante del desarrollo recurrente de la organización.

Entre las ventajas que la revista en línea ofrecerá para la empresa son:

- **Son ecológicas.** - En el entendido que no necesitan papel y tinta. Sólo se imprimen los artículos que le interesan a los trabajadores de la empresa. Siendo altamente amigable con el medio ambiente.
- **Son accesibles y están disponibles.** - Por su accesibilidad este material puede ser visitada en cualquier momento y en cualquier parte del mundo. Permitiendo al trabajador tener un espacio preferencial entre sus actividades rutinarias y la información.
- **Distribución online.** - La distribución que se propone realizar será enmarcada a través del correo electrónico o WhatsApp corporativo.
- **No ocupan espacio físico.** - Al no tener que lidiar con el almacenaje de este material, la empresa de aseo tiene una solución digital, la cual se puede descargar en un pendrive o consultar en la web.

- **Fácilmente organizables en números y temas.** - El cliente interno, el cual es nuestro objetivo, tendrá la posibilidad de acceder a ejemplares atrasados.
- **Reducción de costos.** - Es un hecho que la empresa 3GS GROUP SRL. llegará a obtener un ahorro económico significativo desde un 25 a 30% menos que las de papel.
- **Contenido extra.** – El responsable de la comunicación interna de la empresa de aseo tendrá la posibilidad de incorporar videos, música, links, animaciones, archivos descargables, de acceso inmediato. Inclusive esta revista electrónica permitirá a la empresa incorporar videos sobre capacitaciones y clima organizacional; transformando a esta herramienta en un medio participativo y dinámico.
- **Establece una relación cercana entre el usuario y la empresa.** - Esta revista posee una característica de interrelación entre los trabajadores y las gerencias de área, quienes serán los responsables del contenido. Esta práctica se evidenciará a través del envío por correo electrónico. Seguimiento y feed-back.
- **Permite publicaciones inmediatas.** – Las actividades recurrentes de la empresa de aseo demandan acciones o respuestas inmediatas debido al entorno competitivo en el que se desenvuelve, por lo que sus lectores podrán remitir sus comentarios y generar posibles soluciones o sinergias.
- **No deja remanentes de stock.** - Por si fuera poco, la gerencia ejecutiva no tendrá que lamentar el acumulo de revistas impresas estocadas, no sabiendo que hacer con el remanente. Esta herramienta digital es almacenada en la nube.
- **Es una plataforma de publicidad.** - La propuesta busca no solo constituir o fortalecer la comunicación interna, sino, también ver mejores opciones económicas para la empresa; por lo tanto, la revista digital, abrirá espacios publicitarios dirigidos a empresas de turismo, centros de capacitación, tiendas, centros comerciales, entre otras alternativas, donde los empleados puedan satisfacer sus necesidades.

Propuesta de plataforma para la revista digital

La web nos permite almacenar todo tipo de archivos para compartir como por ejemplo imágenes, vídeos, archivos de audio, etc. Bajo este avance tecnológico la empresa 3GS GROUP SRL. implementará el servicio en línea de Issuu, una plataforma dinámica.

El servicio en línea que ofrece Issuu en el área de publicación se puede comparar con lo que Flickr hace para compartir fotografías, y lo que YouTube hace para compartir vídeo. El material

subido al sitio es visto a través de un navegador web y está hecho para parecerse lo más posible a una publicación impresa. Aunque los documentos en Issuu están diseñados para verse en línea, es posible guardar una copia de ellos.

El material subido por el responsable de la comunicación interna de la empresa de aseo al sitio electrónico, será visto a través de un navegador web, el cual estará diseñado para tener el mayor parecido posible a una publicación impresa, con un formato que permite la visualización de dos páginas a la vez, con la opción de realizar zoom y poder entrar en detalle en ciertos sectores de la publicación así como también acceder a un modo a pantalla completa, todo esto acompañado de una vuelta de página animada.

Issuu también podría ser considerada por la empresa de aseo, como una herramienta social ya que no solo nos permitirá visualizar publicaciones digitales sino que también se podrá interactuar con otros empleados de otras gerencias de área; se tiene la posibilidad de crear un perfil propio, crear un listado de los trabajadores de cada gerencia, para poder seguir sus diferentes actividades y proyectos, comentar en diferentes publicaciones, marcar favoritos, compartir mediante enlaces en redes sociales así como también insertar las publicaciones en otros sitios web para su visualización.

Es aquí donde, el gran atractivo de esta plataforma, permite interrelacionarse con cada empleado de la empresa 3GS GROUP SRL. y lo hace de una manera atractiva y cómoda para el usuario ya que permite un nivel de interacción que no llega a ser difícil de dominar, tan solo es necesario subir archivos en formato PDF para de esta manera procesar su contenido y mostrarlo más tarde en formato flash con el mayor parecido posible a una publicación impresa.

Imagen 13: Propuesta de Revista Digital



Imagen 14: Funcionalidad de la Revista Digital

SOCIALES

EMPRESA PACENA 3GS GROUP SRL.
GALARDONADA CON EL PREMIO MAYA 2021

3GS Group SRL, una de las empresas más importantes del sector financiero en Guatemala, ha sido reconocida como la mejor empresa de limpieza del país en el Premio Maya 2021. Este premio es otorgado anualmente por el Banco Nacional de Guatemala y reconoce a las empresas que han demostrado un alto nivel de compromiso social y ambiental. 3GS Group SRL ha sido galardonada por su liderazgo en el sector de servicios de limpieza y mantenimiento, así como por su compromiso con el medio ambiente y el bienestar de sus empleados.

Empresas, personas y líderes locales reconocidos por su compromiso social y ambiental. El premio Maya 2021 es otorgado anualmente por el Banco Nacional de Guatemala y reconoce a las empresas que han demostrado un alto nivel de compromiso social y ambiental. Este premio es otorgado a las empresas que han demostrado un alto nivel de compromiso social y ambiental, así como por su liderazgo en el sector de servicios de limpieza y mantenimiento, así como por su compromiso con el medio ambiente y el bienestar de sus empleados.

Mejor empresa de limpieza

Premios Maya 2021

Agradecemos la confianza... ¡vamos por más!

Imagen 15: Sistemas Uniformados a través de la Revista Digital



5.4.2.2 Video conferencia. –

La Video Conferencia es un sistema interactivo que permite a varios usuarios mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de Internet.

Estos sistemas están especialmente diseñados para llevar a cabo sesiones de capacitación, reuniones de trabajo, demostraciones de productos, entrenamiento, soporte, atención a clientes, marketing de servicios, etc.

Beneficios de la Videoconferencia

- ✓ Disminuye las distancias, reduciendo tiempos y costos.
- ✓ Favorece y aumenta a la productividad de los equipos de trabajo.
- ✓ Maximiza el tiempo de empleados y ejecutivos.
- ✓ Fortalece la participación y relación entre las personas.
- ✓ Mejora los sistemas de información y comunicación de la empresa.
- ✓ Acelera el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Propuesta de programa para videoconferencias

El programa que será implementada en la empresa 3GS GROUP SRL. es Intermedia AnyMeeting, para videoconferencias. AnyMeeting, Inc. es un proveedor de servicios de conferencias web y seminarios web para pequeñas empresas que permite a los usuarios organizar y asistir a conferencias y reuniones basadas en la web y compartir su pantalla de escritorio con otros usuarios remotos a través de la web. Las herramientas de colaboración integradas de AnyMeeting facilitan a los participantes compartir contenido para reuniones más interactivas y productivas en tiempo real.

Con una interfaz sencilla, este programa de videoconferencia es ideal para la empresa de aseo que a ser instalado en los dispositivos móviles como de escritorio de cada gerencia de área, como en la gerencia ejecutiva.

Ventajas de Intermedia Anymeeting

- Fácil de usar, permite compartir pantalla y cargar documentos.
- Integración con aplicaciones como Outlook, Gmail, Slack y Microsoft Teams.
- Es viable unirse a una reunión desde las aplicaciones móviles y de escritorio de AnyMeeting.
- Duración de videoconferencias de Anymeeting no tiene límite de tiempo.
-

5.4.2.3 Pantallas LED

Son pantallas digitales, de última tecnología, con extraordinaria versatilidad tanto por sus posibles ubicaciones y formatos como por sus propias características ajustables a criterio del interesado. Es una herramienta que capta la atención del observador, que transmite con facilidad el mensaje deseado, que puede utilizarse simplemente para localizarnos, para informar, para desarrollar imagen de marca, o para permitir al marketing estimular el interés e incluso el deseo del observador.

Existen de exterior, de fachada, de interior y de escaparate. Se adaptan a los ángulos de visión, con ajustes de contraste, brillo, colores; incluso a pleno sol. Se disponen con diferente pixelado, adaptando la nitidez a la requerida por el emplazamiento.

Propuesta de implementación

La propuesta identificada la implementación de pantallas LED internas que serán ubicadas en espacios estratégicos en las instalaciones de la empresa 3GS GROUP SRL.

Ciertas instalaciones deberán cumplir con disposiciones psicológicas espaciales, es decir; debe generar buenas sensaciones, promover la comodidad del público objetivo.

Imagen 16: Pantallas LED



Imagen 17: Funcionalidad de las Pantallas LED



Ventajas de pantallas Led interior

- Aumenta la visión del mensaje. Más del 70 % de las personas que se exponen a este tipo de soportes recuerdan el mensaje o la marca anunciada.
- Llama mejor la atención del cliente interno. La mayoría de los usuarios dedican más tiempo a observar una pantalla digital en comparación a otros soportes convencionales.
- Pantallas led de internas incrementa la reputación del anuncio gracias a las ventajas de la tecnología LED.
- Están en funcionamiento las 24 horas del día logrando una visibilidad del 100%.
- Ofrece una gran flexibilidad de planificación de los anuncios gracias al programa (software) de control de la pantalla (Ordenador, Tablet, Smartphone).

En la presente propuestas se ha considerado la instalación de 4 pantallas Led, en sectores de mayores concurrencias en el edificio de la empresa 3GD GROUP SRL. en estas pantallas se reproducirán videos con información acerca de la filosofía institucional, nuevas políticas, reglamentos, campañas vigentes, avisos, cambios entre otra información que el responsable de comunicación interna considera importante para el conocimiento del personal en general.

5.4.2.4 Chat institucional:

El Chat institucional que propone esta investigación para la empresa 3GS GROUP SRL. se convertirá en un canal de disposición inmediata para todos los empleados con el que cuenta la entidad. A través de este se informará a los mismos sobre los programas, trámites, actividades y servicios en general que desarrolla la empresa de aseo, logrando establecer una comunicación cálida, eficaz y directa que garantice el acceso a la información en tiempo real.

Para la implementación de esa herramienta comunicacional, la empresa EGS GROUP SRL. deberá llevar a cabo la instalación del chat en todas las PCs y laptops con los correos de todos los miembros de la organización; este tendrá un funcionamiento similar al de un MSN, de modo que se podrán enviar mensajes cortos directamente a las personas con las que se necesita mantener contacto.

Propuesta de software de comunicación para el Chat Institucional

Google Chat es una nueva herramienta de comunicación de Google, concebida como sucesora de Google Hangouts. Cuenta con numerosas ventajas para la comunicación digital en equipos y facilita el intercambio rápido de información en grupos de trabajo.

Una gran parte de la comunicación que tiene lugar, al día de hoy, en el trabajo, se lleva a cabo en plataformas digitales. La tendencia sigue al alza. Hay muchos sectores empresariales donde el intercambio de información por correo electrónico ya forma parte del día a día, pero los correos electrónicos no bastan para una comunicación rápida y efectiva que se requiere en tiempos competitivos. Sobre todo, cuando hace falta compartir, discutir o tratar en conjunto la información y los documentos, se requiere trabajo digital en equipo.

Google Chat es más que una simple herramienta de mensajería. Gracias a la conexión a Google Workspace y Google Meet y la posibilidad de integrar otras aplicaciones como Trello o Asana mediante bots, Google Chat ofrece numerosas maneras de trabajar en equipo a nivel digital. A continuación, enumeramos las funciones más importantes de Google Chat que serán aplicadas en la empresa de aseo:

Tabla 8: Funciones del Google Chat

FUNCIONES	USOS
Chat	Conversación directa con todos los miembros de la empresa
Sala de chat	Conversación en grupo o para determinados temas, que permite intercambiar información o documentos.
Bots	Mediante los bots se pueden integrar más apps

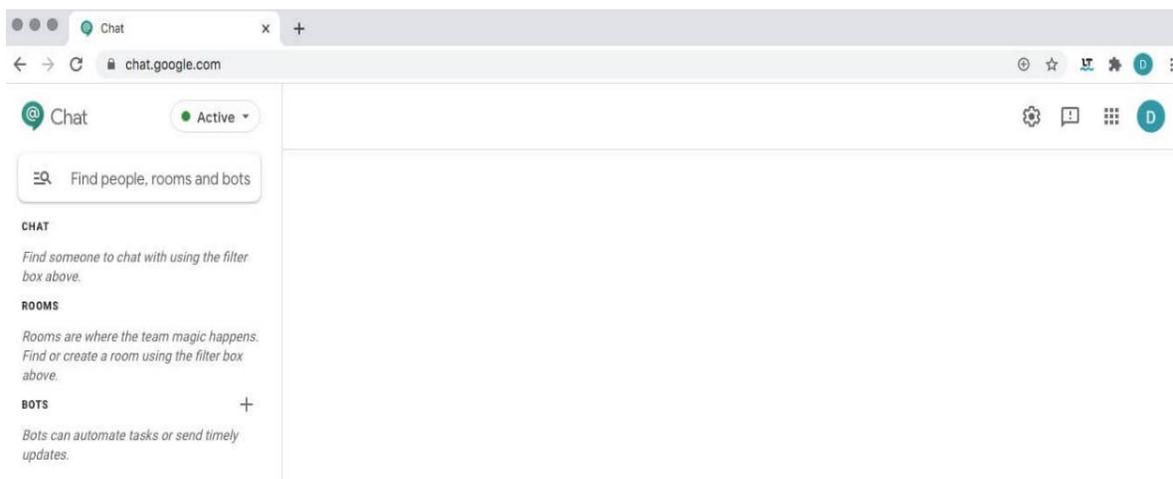
Conexión a Google Workspace	Acceso directo a documentos y archivos a través de Google drive, Google meet y conexión a Gmail.
Conexión a Google Meet	Conversación de vídeo en Google Meet, con contactos individuales de cada trabajador o dentro de una sala de chat.
Conexión a Gmail	Vista previa, notificaciones y enlace directo de noticias de Google Chat, en Google Mail institucional.

Ventajas del Chat Institucional

Mensajes instantáneos

A través de la opción búsqueda, la empresa podrá seleccionar a aquellos contactos a los que desee enviar un mensaje instantáneo. Esto tiene la ventaja de que las conversaciones institucionales realmente solo la pueden leer los destinatarios seleccionados, igual que en el caso de un correo electrónico.

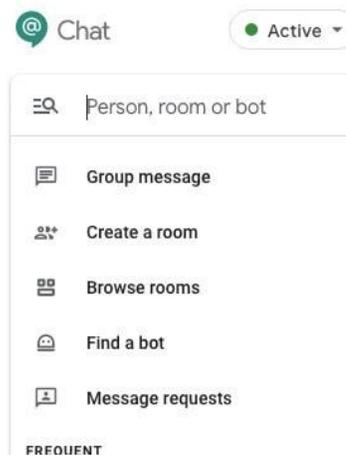
Imagen 18: Google Mensajería



Salas de chat

Solo los miembros autorizados de la empresa de aseo podrán participar en las conversaciones de una sala de chat. La lista de miembros de las gerencias de área, se podrán modificar en todo momento en caso de que un participante deje de formar parte de la empresa o si se une uno nuevo. Por norma general, el responsable del manejo o administración de la comunicación de la empresa gestionará a los usuarios de la sala de chat.

Imagen 19: Google Chat



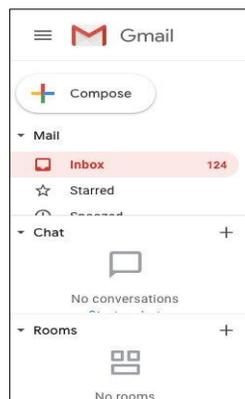
** A través del menú principal, el responsable visualizará una sala de chat de Google ya existente o, de forma alternativa, crear una sala de chat propia.*

Conexión a Google Workspace

Google Chat está conectado a otras aplicaciones de Google, como Google Workspace. Esta compatibilidad aporta las siguientes ventajas:

- Los mensajes se podrán enlazar de forma directa a documentos y archivos que están guardados en Google Drive. Esto es muy útil cuando los miembros de una sala de chat trabajan juntos en un documento institucional.
- Google Chat permite iniciar una conversación por vídeo en Google Meet, ya sea en un chat privado o en una sala de chat.
- Se conoce de forma inmediata la existencia de mensajes nuevos en Google Chat a través de la ventana de vista previa y las notificaciones en Gmail.

Imagen 20: Google Mail



Estas son otras de las funciones interesantes del chat de Google para redactar mensajes:

- Corrector ortográfico incorporado
- Una opción de borrado de la conversación tras 24 horas
- Carga de archivos externos como fotos o documentos
- Integración de emoticonos.

Al igual que la mayoría de los servicios de Google, Google Chat ya está integrado para el servicio de computadoras de escritorio como para dispositivos móviles con acceso a internet.

En tal sentido, Google Chat facilitará en la empresa de aseo, el intercambio de información en grupos de trabajo o proyectos determinados y, además, estará directamente vinculada con la plataforma Google Workspace y con Google Meet, la herramienta actual de videochat de Google.

Parámetros a ser reglamentados para la prestación del servicio del chat institucional

Es de vital importancia tener en cuenta los siguientes parámetros para el debido manejo del chat institucional, el cual debe enmarcarse en:

- Hacer uso de las plantillas de saludo, consulta y despedida.
- Utilizar un tono cálido y receptivo con los trabajadores de la empresa de aseo, evitando el tuteo y adjetivos calificativos, entre otros.
- No escribir en mayúscula sostenida, salvo los nombres compuestos propios como el caso de EGS GROUP SRL. Escribir de esa manera se considera un regaño, además que por estilo no es bien presentado.
- De no estar seguros con la ortografía, se sugiere escribir primero los mensajes en una hoja de word y hacer uso del corrector ortográfico antes de enviar la información.
- Evitar el envío de varios mensajes cortos como en el Whatsapp, es mucho mejor enviar un solo bloque de información en un solo mensaje.

5.4.2.5 Roll Ups:

El término roll up es inglés. Está conformado por el verbo to roll cuyo significado es hacer rodar, estirar y el adverbio up que significa arriba. Puede considerarse, por lo tanto, como el concepto de esta palabra: enrollar hacia arriba, para presentar un gráfico.

En cuanto a la definición de este vocablo es un expositor publicitario que es enrollable y que está formado por una gráfica impresa sobre un material flexible y que se enrolla alrededor de un rulo.

Por lo que cada vez más empresas, independientemente de su tamaño, utilizan este tipo de publicidad gráfica. Lo fácil que resulta transportarlos se une a su gran poder para llamar la atención, lo que los convierte en una herramienta comunicacional muy útil para el fortalecimiento organizacional de empresa grandes, medianas o pequeña.

Características de los roll ups

Los roll ups son un formato de publicidad display cada vez más apreciado por todo tipo de empresas y esto se debe a sus características únicas.

- **Son sencillísimos de montar.** - Es más, no necesitan acondicionamiento o instalación alguna, su propia estructura de aluminio hace a la par de soporte.
- **Poco peso.** - Plegados tienen la forma de un simple tubo de aluminio ultraligero. Cualquier persona puede levantarlo, moverlo y transportarlo sin esfuerzo. Por eso, es perfecto para reuniones, congresos, eventos en los que solo una persona tenga que encargarse del montaje.
- **Buen tamaño.** - Suelen tener una altura considerable lo que hace que se les vean bastante bien desde lejos.
- **Fáciles de transportar.** - Una vez plegados su tamaño se reduce al mínimo. Esto, unido a su peso ligero, los hace súper fáciles de mover y llevar a cualquier lugar que se requiera visibilizar mensajes que la empresa considere importante.
- **Económicos.** - Con la finalidad de hacer viable la presente propuesta, se vio por conveniente la adquisición de estos materiales comunicacionales, puesto tienen un precio muy competitivo, frente a otras opciones del mismo tamaño, los roll ups son una opción muy recomendable para Pymes con menor presupuesto para el fortalecimiento comunicacional.

Imagen 21: Roll Ups Premium



Imagen 22: Roll Ups XXL



Imagen 23: roll Ups Banner



En tal sentido, se llevará a cabo la adquisición de roll ups para la difusión y promoción de información. Algunos de estos estarán destinados específicamente a la emisión de mensajes acerca de la cultura organizacional (misión, visión, valores y objetivos) y otros serán ubicados en espacios estratégicos con información relevante de la organización.

5.5 Estrategia 3: Espacios de integración y desarrollo profesional

5.5.1 Objetivo

Promover el sentido de pertenencia en los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL. mediante su participación en actividades comunicacionales desde la perspectiva de la cultura organizacional, para generar satisfacción individual y un vínculo entre empleados y empresa.

5.5.2 Actividades estratégicas

5.5.2.1 Capacitación

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, para la empresa de aseo, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los

conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

Beneficios de la capacitación

- Calidad y mejora en las tareas,
- Reducción en tiempos y supervisión,
- Solución de problemas con diferente visión,
- Sensibilización ante nuevos retos,
- Desarrollo ético y motivación del personal,
- Creación de equipos de trabajo de alto desempeño,
- Seguridad y autoestima en los trabajadores,
- Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas.
- Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.

Por tanto, es una constante para la empresa EGS GROUP SRL. ir a la vanguardia y mantenerse vigentes, puesto que la capacitación tiene la dualidad de ser un derecho, pero también una obligación: ofrece desarrollo y demanda compromiso; permite mantenerse actualizado y requiere de tiempo y espacio de que quiénes la reciben, para aprehender nuevas realidades.

Propuesta de software para la capacitación del personal

La propuesta, solicita que la empresa 3GS GROUP SRL. implemente un sistema de gestión de aprendizaje (LMS), el cual es un software que facilita la gestión, entrega y seguimiento de analíticos de los programas de capacitación e inducción empresarial.

El Sistema de Gestión de Aprendizaje LMS, se convertirá en una herramienta increíblemente poderosa para la empresa de aseo que busca inducir y retener a su fuerza de trabajo. La mayoría de los sistemas de gestión de aprendizaje e inducción son soluciones de software basados en la nube que las empresas usan como su herramienta fundamental para la gestión de sus programas de inducción y capacitación.

Los sistemas de gestión de aprendizaje son utilizados a nivel nacional, a través de múltiples industrias y para una variedad de diferentes casos de uso para el aprendizaje empresarial. La

adopción de los LMS ha aumentado en los últimos años. De hecho, el mercado nacional los LMS está previsto que crezca a un TCAC (taza de crecimiento anual compuesto) del 24% desde el 2016 al 2020; convirtiéndose en una referencia totalmente atractiva para su incorporación en la investigación. Además, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como es el caso de la empresa 3GS GROUP SRL. se beneficia de un Sistema de gestión de aprendizaje utilizando menos recursos humanos, y en su lugar se apoyará en esta herramienta tecnológica, para escalar el crecimiento de sus empleados con el crecimiento del negocio.

Beneficios del software para la empresa

Un LMS le puede ayudar a las empresas a:

- Reducir los costos de inducción y desarrollo
- Reducir el tiempo de la inducción y capacitación del nuevo empleado.
- Centralizar los recursos de e-learning
- Darle seguimiento al progreso de inducción de los empleados
- Llevar a cabo la inducción de socios y gerentes de área para mejorar su capacidad de administrar el personal.
- Medir como el proceso de inducción impactado en el rendimiento del empleado

Principales áreas a ser capacitadas, en su primera etapa

- La utilización de manera eficaz y correcta de la maquinaria para limpiar, como son aspiradoras, fregadoras, barredoras, etc.
- Utilizar los métodos de trabajo más eficaces a la hora de trabajar.
- Comprender qué productos usar y en qué superficies o lugares se deben utilizar.
- Conocer la peligrosidad de los productos de limpieza que vamos a utilizar.
- Entender los procedimientos de prevención que garantizan la salud y la seguridad, tanto del personal de limpieza como de los empleados y visitantes de la entidad cliente que contrate sus servicios.

Además, tanto los gerentes como los responsables o supervisores deberán estar formados en:

- Planificación y coordinación de los trabajos de limpieza.
- Desarrollar sus capacidades de liderazgo.
- Estar al tanto de la actualidad de la higiene y la limpieza para su uso y en la de sus trabajadores.

Al final de los cursos se entregarán los respectivos certificados señalando los temas de aprendizaje y su duración. Estas actividades se llevarán a cabo tres veces por semestre.

5.5.2.2 Inducción al personal

La inducción de personal es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así este puede conocer su filosofía, cultura, su historia, políticas, patrones de conducta, entre otros. Básicamente, podemos resumirlo como la forma como se adiestra al nuevo elemento, para el puesto que ocupará, al jefe que tendrá, al trabajo que realizará, etc.

Orientar al nuevo trabajador en sus primeros días en la empresa es uno de los pilares en cualquier estrategia de inducción general. Este proceso de inducción de personal ayuda tanto al empleado, que se siente respaldado desde el primer momento, como a la empresa, que experimenta menos trastornos operativos.

- **Beneficios de la inducción**

La efectividad de las acciones de un equipo de trabajo, dependerá de la forma como cada miembro del grupo haga el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo de la empresa 3GS GROUP SRL., por lo que los beneficios serán:

- **Mayores niveles de motivación y productividad.** - Los empleados que se sienten acompañados a su llegada a la empresa, afrontan los nuevos retos con una mayor motivación, lo cual le hace ser más productivo.

- **Reducción de los periodos de adaptación.** - Todos los trabajadores necesitan superar una fase de adaptación a su nuevo puesto de trabajo, pero esta puede reducirse si se le facilitan las cosas desde el primer minuto.

- **Mayor capacidad de retención del talento.** - Los nuevos empleados que sean contratados por la empresa de aseo, se forman una imagen más positiva de la empresa y, consecuentemente, desarrollan un mayor grado de compromiso corporativo, pudiendo permanecer más tiempo en la compañía.

- **Evitará malentendidos y confusiones.** - La desinformación o la falta de indicaciones sobre cómo proceder a la llegada a la empresa puede generar constantes malentendidos, con la consiguiente frustración y ansiedad para el empleado incluso llegar a registrar pérdidas económicas en un futuro corto para la empresa de aseo.

- **Mejora del clima laboral.** - Ligado al punto anterior, cuando el trabajador se siente cómodo en la empresa desde sus comienzos en la misma, tienden a reducirse los conflictos laborales.

Esquema general del proceso de inducción en la empresa

Tabla 9: Esquema general de la inducción

ACTIVIDAD	DESARROLLO	RESPONSABLE
Llenar el registro de inducción	El empleado deberá llenar el formulario e inducción aprobado por la empresa.	Responsable de la comunicación interna, en coordinación con el área de recursos humanos.
Elegir la persona encargada de realizar el acompañamiento de la inducción	Se procederá a realizar la inducción tanto general como específica, lo que significa que el nuevo personal deberá responder de forma a formularios físicos o digitales y realizar el recorrido de la empresa.	Los responsables serán: la gerencia de área donde prestará el servicio específico y el responsable de comunicación interna.
Entrega de material	En un flash o CD y una carpeta se deberá grabar y entregar: Información de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y saludo • Historia de la empresa 3GS GROUP SRL. (misión, visión, valores y política empresarial). Imprimir: Copia del Reglamento Interno de la empresa Copia del Reglamento de salud y seguridad industrial.	responsable de comunicación interna.

	Manual de usos de sistemas de comunicación de la empresa. Acta de entrega de material de trabajo. Cartilla de bienvenida a la empresa de aseo y los beneficios que obtendrá.	
Evaluación del proceso de inducción	Al cumplirse el primer mes de haberse incorporado el nuevo personal, realizar la evaluación sobre su adecuación e incorporación a la empresa.	responsable de comunicación interna en coordinación con recursos humanos.

5.5.2.3 Charlas motivacionales

Las charlas de motivación son discursos diseñados con un propósito claro: estimular, promover la acción, desbloquear, entrar en contacto con las propias metas y necesidades; en otras palabras, motivar. Las palabras que con extremo cuidado se eligen para configurar las charlas de motivación impactan en las mentes y los corazones de las personas que las escuchan de tal manera que les motivan a pensar con más claridad, a ver oportunidades y a avanzar hacia la acción.

En tal sentido, para el logro de esta actividad, se propone un plan de acciones que la empresa 3GS GROUP SRL. deberá incorporar como parte del plan de comunicación interna, entre ellas:

- **Reconocimiento.** - Se trata del conjunto de técnicas orientadas a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus funciones en la empresa de aseo, como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como premiar los logros en el trabajo tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc.
- **Facilitar la promoción.** - Los empleados deben estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos, por lo que la empresa 3GS GROUP SRL. deberá proponer retos ya que a la mayoría de las personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si

van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.

- **Facilitar y promover la formación constante.** - A través de esta técnica se consigue una mayor calidad del trabajo, a su vez la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción laboral y personal.

- **Asignación de responsabilidades.** – La determinación de la empresa es vital para la tranquilidad y motivación laboral del empleado. Todos tienen que saber cuál es su función, objetivos y hasta donde, llega su responsabilidad.

- **Promover la participación.** - Se debe buscar el consenso en cada gerencia de área de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización. Es responsabilidad de las empresas no defraudar a sus empleados y emplear todos los esfuerzos y recursos posibles en su bienestar y motivación laboral. En realidad, se trata de una inversión con un retorno positivo para la organización en forma de aumento de la rentabilidad y la productividad.

Lineamientos motivacionales a aplicar

- Indagar periódicamente si las necesidades psicológicas de los empleados de todas las gerencias de área están siendo satisfechas.
- Establecer y utilizar las acciones motivacionales arriba mencionadas en los empleados para lograr la autorrealización individual.
- La aplicación de incentivos económicos debe de ser tomados en cuenta para los empleados de la empresa de aseo pacheña.
- Mejorar y mantener el clima organizacional para lograr que los empleados se desempeñen eficientemente.
- Las capacitaciones deberán ser constantes y en diferentes áreas para todos los empleados.
- Las actividades motivacionales propuestas serán expuestas a modificaciones periódicas y de acuerdo a las necesidades dentro de cada gerencia de la empresa.

5.5.2.4 Dinámicas extralaborales

Dentro de las tareas como organización se encuentran la generación de espacios que permitan la ejecución de diversas actividades que fortalezcan la integración entre los miembros del colectivo; espacios recreativos en donde puedan desarrollar sus talentos y que de paso funcionen como una válvula antiestrés.

Dinámicas de integración laboral

✓ **Dinámica para generar ideas creativas.** – La empresa 3GS GROUP SRL. deberá promover nuevas ideas entre los empleados, lo cual producirá soluciones originales que ayuden a mejorar el funcionamiento y la productividad laboral.

✓ **Dinámica para trabajar en equipo.** -

La empresa deberá generar acciones que induzcan a los trabajadores a cooperar en una situación difícil. Esto contribuye a agilizar la toma de decisiones y a establecer prioridades.

✓ **Dinámica para la resolución de problemas.** -El responsable del plan de comunicación interna en coordinación con cada gerente de área deberán realizar un análisis exhaustivo de una situación dada desde múltiples visiones para obtener conclusiones. El objetivo no es llegar a una solución única, sino a una interacción y diálogo entre los miembros del grupo.

✓ **Dinámica para mejorar el clima laboral.** - Optimizar el clima laboral es indispensable para asegurar el buen funcionamiento de la empresa de aseo y así, facilitar la comunicación entre los empleados. Esta dinámica es muy sencilla, ya que busca equilibrar la energía positiva y negativa que rodea el clima laboral de la empresa. Para esto, el responsable del plan de comunicación interna, deberá plantear acciones objetivas, que garanticen el clima laboral.

Inversión en emociones. - Nada es tan importante para una persona, como su propia historia; no se debe perder nunca de vista que antes de ser colaboradores sin importar el grado jerárquico, son seres humanos en constante desarrollo. Reconocer el valor agregado que el empleado suma a la empresa siempre será agradecido por aquellas personas que con sus conocimientos, talentos y habilidades construyen paso a paso el crecimiento de la organización, hacer uso de reforzadores verbales positivos puede ser una práctica suficiente para lograrlo; evitando caer en exageraciones que puedan traducirse en resultados diferentes a los deseados.

5.6 Estrategia 4: Fomento de la cultura organizacional

5.6.1 Objetivo:

Establecer las bases para desarrollar una cultura organizacional a través de un enfoque comunicacional, que establezca una fuerte cohesión basado en la unión de normas, hábitos y valores entre el personal de la empresa 3GS GROUP SRL., para estimular el sentido de pertenencia y compromiso.

5.6.2 Actividades estratégicas

Existen muchas formas de llevar a cabo un plan de cultura organizacional, sin embargo, ahora más que nunca cualquier plan de cultura tiene que tener en cuenta que la cultura organizacional se ha convertido en un factor crítico de éxito de cualquier estrategia organizacional para alinear a las personas con los cambios requeridos como motor de la transformación para la supervivencia, crecimiento y sostenibilidad de la organización.

Bajo esta premisa, se propone las siguientes estrategias que serán la base de la cultura organizacional fortalecida que contempla el plan de comunicación interna, desarrollado para la empresa 3GS GROUP SRL.

5.6.2.1 Transparencia positiva

Los efectos de una cultura empresarial transparente impactan a toda la organización y producen empleados altamente comprometidos.

En tal sentido, la empresa de aseo deberá garantizar herramientas modernas de comunicación y colaboración para acceder a una cultura abierta y transparente, y el primer paso debe ser asegurarse de que el equipo elimine las herramientas de comunicación obsoletas las cuales pueden ser una barrera importante para que haya transparencia, especialmente si los empleados trabajan en diferentes oficinas. Es imperativo que el equipo tenga una manera fácil y eficiente de conectarse entre sí y compartir información crucial; lo que lo hace transparente.

Por todo ello, la gestión de la comunicación para la transparencia propuesta para la empresa, es una forma de entender a la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior. La gestión de la comunicación para la transparencia estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas. Estas acciones tienen como objetivo

en primer lugar transmitir valor y generar una percepción de la empresa 3GS GROUP SRL., a su cliente interno que fundamente generan en el tiempo confianza y reputación.

En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas". (Cabero, 1998: 198)

Recursos Telemáticos a ser utilizados

Las redes de comunicación a ser desarrolladas en esta estrategia estarán guiadas por el internet y la intranet que facilitarán conectar un ordenador a un servidor a través del cual podamos acceder a la información de los diferentes nodos de la red, de acuerdo al siguiente cuadro guía.

Tabla 10: Redes de Comunicación

Finalidad	Telemáticas
Comunicación Asincrónica	Correos electrónicos (e-mail)
	Lista de Distribución (list)
	Grupo de noticias (news)
Acceso, obtención y utilización de información y/o recursos	Transferencia de ficheros (FTP) Telnet Páginas web (World Wide Web -www)
Comunicación síncrona	Charlas (IRC) Audioconferencia y Videoconferencia

5.6.2.2 Reconocer y recompensar

Los empleados que no se sienten reconocidos tienen el doble de probabilidades de renunciar en un año. Por tal razón, la propuesta del plan de comunicación interna busca fomentar el reconocimiento laboral para generar gran satisfacción personal en los trabajadores, con lo que serán felices en el trabajo y en su vida personal.

Esta es la clave para retener el talento humano en la empresa, ya que el hecho de que el empleado sienta reconocidos sus esfuerzos le convertirá en un trabajador leal y motivado para conseguir el éxito de la empresa. De lo contrario, buscará otras opciones donde se sienta mejor valorado. Por lo que se deberá aplicar los siguientes incentivos:

5.6.2.3 Incentivos a aplicarse en la empresa 3GS GROUP SRL.

Los incentivos permitirán a la empresa 3GS GROUP SRL. mantener a los mejores trabajadores y atraer a otros talentos. Los incentivos permitirán tener una plantilla motivada, eficaz y comprometida. Además:

- Los incentivos incrementarán la productividad de los miembros de la empresa de aseo.
- Un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad.
- Los incentivos levantan el ánimo, más cuando el planeta atraviesa una pandemia como el COVID-19.

Incentivos no monetarios propuestos

Flexibilidad horaria. – Lo que se propone es aumentar la calidad de vida de los trabajadores y facilitar la conciliación laboral y familiar, mediante:

- ✓ La reducción del tiempo dedicado para al refrigerio y así poder adelantar la hora de salida,
- ✓ Trabajar unas horas más durante la semana para tener la tarde del viernes libre o un día de asueto.
- ✓ Plantear a los trabajadores que sean ellos quienes diseñen su propio horario. Durante un mes, por ejemplo, ofréceles un rango de horas de trabajo que ellos puedan elegir y permíteles que las organicen como ellos prefieran.

Si estableces un equilibrio entre el trabajo y el ocio, se generará un ambiente muy positivo.

Reconocimiento de logros. – Este proceso permitirá que el trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa, por lo que se debe normar este procedimiento de la siguiente manera:

- ✓ No reconocer siempre todo ni excederse en halagos, ya que puede parecer que se hace sólo por cumplir o sin sentirlo.
- ✓ No dar siempre reconocimientos o incentivos económicos, en ocasiones con un bien hecho o una felicitación por el trabajo es suficiente.
- ✓ No sólo hay que reconocer los logros de los mejores, a veces también el esfuerzo de los que “no lo hacen tan bien”, es sujeto a una valoración positiva.

- ✓ En ocasiones especiales, hacer un reconocimiento público en una pequeña reunión o haciéndolo cuando están los compañeros presentes, eso motivará al resto del personal de la empresa de aseo 3GS GROUP SRL. que copie o mejore las actividades premiadas o reconocidas.
- ✓ Reconocer pequeñas cosas es tan importante como valorar la consecución de ciertos objetivos o metas empresariales
- ✓ De vez en cuando premiar a los mejores empleados. Puede haber un reconocimiento de empleado del mes o algún regalo por cumplir ciertos objetivos, el premio se ha de adecuar tanto al empleado como al logro obtenido
- ✓ Recompensa a las buenas ideas, en sí, agradecer las sugerencias coherentes realizadas en las reuniones programadas por la empresa de aseo.
- ✓ Utilizar la técnica sándwich en ocasiones, reconociendo algo bueno, pero comentando algo que se debe mejorar, para que los empleados no se relajen de más y dejen de esforzarse.
- ✓ No se debe castigar a los empleados, o hacerlos sentir mal, por no conseguir lo que se esperaba de ellos, sino animarlos a que lo consigan y dándole consejos para hacerlo

Expectativas de futuro. – La empresa de aseo, deberá incentivar a los trabajadores de cada gerencia de área, con planes a largo plazo dentro de la empresa, especialmente en épocas de crisis, como la que estamos atravesando (COVID-19). Si saben que cuentas con ellos y que valoras su trabajo, se motivarán.

Las acciones que se plantea realizar, son:

- ✓ Firma de convenio con la Escuela de Gestión Pública (EGPP) a fin de participar en procesos de especialización de área destinados a fortalecer los conocimientos de los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL.

- ✓ Gestionar con la gerencia financiera la designación de un presupuesto anual destinado a pagar un diplomado, o seminarios de especialización para el empleado del año; mismo que después de haber asistido al curso de formación especializada, el empleado deberá transmitir lo aprendido al resto de sus compañeros de trabajo para que ellos lo apliquen en el marco de las metas de la empresa de aseo.

- ✓ Todas estas acciones deberán ser dirigidas y gestionadas por el responsable del plan de comunicación interna, dentro del procesos de relaciones interinstitucionales

Resulta mucho más rentable conservar la plantilla actual a través del reconocimiento laboral que conseguir nuevos empleados cada poco tiempo. Retener el talento es la base de un negocio con éxito.

Afrontar mejor los retos

Todo empleado valorado y con confianza en sí mismo afrontará cualquier reto profesional con optimismo y afán de superación, más aún cuando la economía moderna trae distintos retos, entre estos que las empresas logren dar una dirección adecuada a su talento humano, es por eso, que es importante que se sientan integrados a la compañía y que mantengan elevados sus índices de motivación.

Motivo por el cual, las empresas deben apalancarse de diferentes métodos para cumplir con expectativas y procesos, entre ellos:

✓ **Mantener al personal informado.** - Específicamente, sobre los objetivos, la visión y el progreso de la empresa. Cuando se trabaja de forma remota la falta de comunicación suele ocasionar que se presenten fallas. Por tanto, generar conexión entre los empleados puede resultar beneficioso tanto para el empleado como para la empresa.

Se realizará una presentación a ser difundida en las pantallas LED, donde se describa la visión estratégica de la organización y los objetivos a corto y mediano plazo que incluya las actualizaciones sobre cómo se pretende lograr.

✓ **Propicia relaciones sólidas entre compañeros.** - El que existan relaciones sólidas entre compañeros de trabajo impulsará el compromiso de los empleados, de hecho, la investigación sugiere que la empresa 3GS GROUP SRL. debería crear espacios que fomenten encuentros programados y casuales e inesperados entre empleados.

✓ **Estimula la autonomía de los empleados.** -Es un hecho que a nadie le gusta que le administren por medio de microgestión en el trabajo. Es ineficaz, ineficiente y hace poco por inspirar confianza en la cultura organizacional. La empresa 3GS GROUP SRL., deberá confiar en la capacidad de sus empleados para administrar sus responsabilidades de manera efectiva. Al estimular la autonomía en el ambiente laboral los empleados pasarán de tener que rendir cuentas sobre sus responsabilidades a querer rendirlas, pues comenzarán a adquirir y poseer iniciativas propias.

5.6.2.4 Difusión permanente de la cultura organizacional

Se enviará constantemente recordatorios acerca de la misión, visión, valores y objetivos a través de los distintos canales de comunicación interna desarrollados y la creación tanto de material impreso como digital, de modo que el público interno se mantenga todo el tiempo en campaña de comunicación

Se llevará a cabo una serie de actividades que promuevan la cultura organizacional y que permitan a sus públicos internos crear un mayor sentido de pertenencia con la institución.

En primera instancia se llevará a cabo la fase de expectativa, la cual supone una introducción de lo que es la campaña, pero sin mayores detalles. Para esto se crearán fondos de pantalla y afiches con imágenes y mensajes los cuales darán a conocer a los funcionarios que pronto se va llevar a cabo la campaña.

Como segunda fase se realizará el lanzamiento oficial de la campaña, para ello se utilizará material impreso y digital, los cuales contendrán información importante a cerca de la cultura corporativa. Y finalmente en el cierre de campaña se organizará un corto encuentro con todos los funcionarios de la institución, en el cual el Gerente Ejecutivo ofrecerá algunas palabras recordándole a los colaboradores la importancia de su trabajo y recalando en la misión, visión y valores de la organización.

Al final de este encuentro, se realizará un brindis, el cual será símbolo del compromiso de los colaboradores con la institución y sus objetivos.

Todas y cada una de las estrategias enumeradas anteriormente deberán ser dirigidas, monitoreadas y evaluadas por el responsable de la comunicación interna de la empresa de aseo, dependiendo de la actividad, de modo que se pueda identificar el impacto que cada una de estas estrategias ha tenido y reconocer los cambios que se han producido en cuanto al comportamiento y clima laboral.

Monitoreo y evaluación

Una vez aplicadas las estrategias en la institución, se llevará a cabo un proceso de evaluación de cada una de las actividades realizadas. Por lo general, este proceso estará compuesto por encuestas, entrevistas flash e informes de retroalimentación que deberán preparar los colaboradores de la comunicación interna. Es importante que se lleve un registro de las actividades que se realizan para poder facilitar su estudio.

El equipo de comunicación será el encargado de monitorear y mejorar las técnicas propuestas en este documento conforme se vayan presentando los resultados de cambio de actitud en los colaboradores una vez aplicadas las estrategias.

5.7 Presupuesto general

Presentamos en el cuadro siguiente los valores y los rubros que son necesarios para llevar a cabo el proyecto de grado, con el objetivo de desarrollar el diseño, creación e implementación del área de recursos humanos de la empresa 3GS GROUP SRL. de la ciudad de La Paz. Donde se determinó que la inversión total será de Bs.12,803.00 (doce mil ochocientos tres bolivianos /100)

Tabla 11: Presupuesto General

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA NACIONAL 3GS GROUP SRL.			
Inversión General en Bs.			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	1	450,00	450,00
Silla giratoria	1	170,00	170,00
Archivadores de documentos	1	350,00	350,00
TOTAL MUEBLES Y ENCERES			970,00
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Portatil Lenovo Notebook 142 2B 500 Gb celeron	1	4200,00	4200,00
Impresora Laser	1	550,00	550,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			4750,00
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Estufas electrica	1	230,00	230,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			230,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			11900,00
ADECUACIONES			
Divisiones para oficina (melamina)	1	380,00	380,00
TOTAL ADECUACIONES			380,00
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software libre JOOMLA	1	0,00	0,00
servicio libre en línea de Issuu	1	0,00	0,00
Servicios conferencias Web AnyMeeting, Inc. (anual)	1	70,00	70,00
Servicio de GOOLE CHAT		0,00	0,00
Sistema de Gestión de Aprendizaje LMS, (anual)	1	1500,00	1500,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			1570,00
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Hojas bon tamaño carta	1	28,00	28,00
grapadoras	1	10,00	10,00
perforadoras	1	10,00	10,00
marcadores (Esuche)	1	10,00	10,00
basurero	1	15,00	15,00
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			73,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			2023,00
CAPITAL DE TRABAJO			
Personal	12	4500,000	54000,00
Beneficios sociales	1	4500,000	4500,00
TOTAL CAPITA DE TRABAJO			58500,00
TOTAL INVERSIÓN			72423,00

5.8 Conclusiones

En conclusión, una efectiva comunicación dentro del sistema de la empresa 3GS GROUP SRL. se convierte en un factor que impulsa la integración del equipo, la incorporación de los valores institucionales, la aceptación de iniciativas, el cumplimiento de objetivos generales, la motivación y el desarrollo organizacional. Asimismo, su administración adecuada, consciente, profesionalizada y permanente permitirá a largo plazo, una mayor productividad y una mayor competitividad.

Además, el plan de comunicación interna ayudará a la empresa de aseo a definirse y comprenderse a sí misma, a interiorizar su misión y visión, a tener claros sus objetivos y su cultura organizacional.

Esta comunicación permite a nivel interno, elevar el sentimiento de pertenencia y a nivel externo, potenciar la buena imagen de marca y la reputación corporativa, por lo que es imprescindible su ejecución.

CAPITULO VI

6. PLAN DE, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

La actual preocupación de las empresas está centrada en la gestión efectiva de la comunicación, por lo que el monitoreo y la evaluación, han llegado a ser un tema de interés para las organizaciones, puesto que los ejecutivos ya reconocen que publicar más información no es publicar mejor información y definitivamente no significa que nos estemos comunicando con nuestros públicos internos que son los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL.

Por tal motivo, el monitoreo y la evaluación van instituyéndose como un requerimiento de credibilidad, conocimiento e influencia en el campo de la comunicación interna de la empresa. Y es que se requiere contar con instrumentos de control sobre los múltiples recursos que utiliza el área de comunicación y un sistema evaluativo que posibilite comprobar su valía. Y aunque se conoce que muchos de los resultados obtenidos son considerados intangibles, lo cual dificulta la medición y evaluación, no la imposibilita. Sin embargo, a menudo, monitoreo y evaluación son asociados, y en muchas ocasiones confundidos.

En efecto, ambos procesos monitoreo y evaluación se inscriben dentro de una misma perspectiva: producir el conocimiento y ponerlo al servicio de la acción. Igualmente, ambos procesos están estrechamente vinculados: el monitoreo provee a la evaluación de una parte de los datos necesarios para su conducción y es la evaluación la que permitirá profundizar ciertos resultados del monitoreo o de completarlos cuando los resultados esperados exigen de un tiempo más prolongado para ser apreciados científicamente.

La evaluación, de hecho, permite formarse un juicio sobre el valor de un proyecto. En la mayoría de los casos, para realizar lo anterior, se necesita la intervención de un tercero externo y de tiempos específicos: a menudo, la evaluación es realizada en determinadas instancias dentro del plan, en periodos intermedios o al final, a través de una metodología asumida.

Asimismo, el monitoreo alimenta la gestión operativa del plan, puesto que verifica que las actividades sean implementadas según la programación definida, en concordancia con los medios asignados. Siendo que el monitoreo y evaluación, se efectúa durante la etapa de ejecución del plan de comunicación interna y no en otras etapas del ciclo del plan.

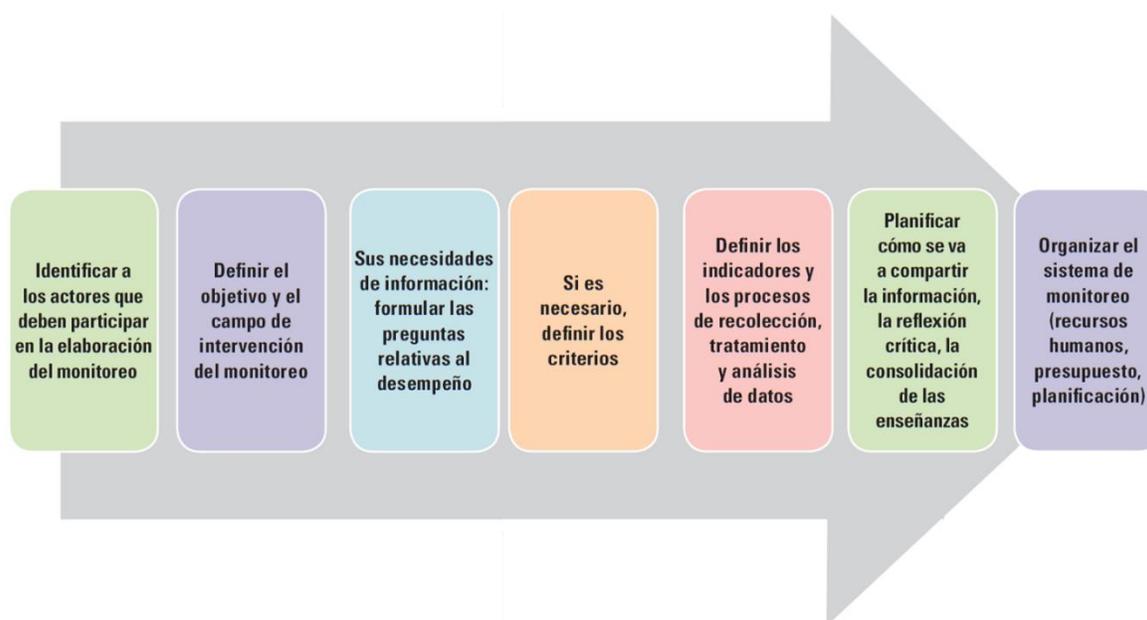
Motivo por el cual, la comunicación interna en las organizaciones adquiere preeminencia e importancia por lo imprescindible en la gestión empresarial y organizacional.

6.1 Monitoreo y evaluación

Es necesario llevar a cabo actividades de monitoreo y evaluación; es decir, medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo, que es el objetivo general del sistema propuesto.

Por lo que los gerentes de áreas de la empresa de limpieza 3GS GROUP SRL. deben desarrollar actividades de monitoreo y evaluación de tal manera que puedan analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo y mejorar así cada componentes diseñado en el plan de comunicación interna

Imagen 24: Pre-requisitos y etapas para el desarrollo del monitoreo y evaluación



Definiciones

Monitoreo. - es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de objetivos; así como para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia.

En tal sentido, el monitoreo como procedimiento sistemático implementado en el plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa 3GS GROUP SRL. tiene que ver con:

- Determinar el progreso en la ejecución del plan. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades; los cuales son elementos que se deben verificar durante la ejecución.
- Dar retroalimentación a los trabajadores sobre el plan. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados de toda la empresa.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan a la consecución de la cultura organizacional y así mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el plan ejecutado alcance su objetivo de desarrollo. Las gerencias de área tienen la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el monitoreo, esto significa ajustar el plan a las condiciones que permitan que este llegue a buen término y no se desvíe de los objetivos planteados en un comienzo. También tiene que ver con el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño de las estrategias programadas.
- El análisis de eficiencia del proceso de monitoreo, indica en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y al menor costo para producir las estrategias.
- El análisis de efectividad del proceso de monitoreo, indica en qué medida se desarrollaron las estrategias y si se está logrando el propósito (objetivo de desarrollo) del plan. El monitoreo implica identificar logros y debilidades del proyecto a tiempo para tomar las acciones correctivas recomendadas.

La intención en definitiva es identificar los problemas de ejecución lo más temprano posible para que la solución pueda tener mayor efectividad y no seguir adelante arrastrando errores que finalmente no permitan cumplir con los plazos o con los objetivos del proyecto.

Evaluación. - es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados o el impacto de un proyecto en ejecución o concluido. Ocurre básicamente durante todo el ciclo del proyecto y normalmente involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto. La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso

de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad. Para ser efectiva, la evaluación tiene que ser sistemática, igual que el monitoreo. La evaluación pregunta si un proyecto está funcionando y si está funcionando en vista de los resultados obtenidos.

La evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no asignados al proyecto, tal como en evaluaciones anuales, evaluaciones intermedias o evaluaciones ex-post. Existen dos tipos de evaluación:

- **La evaluación formativa.** - establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. La evaluación formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final.

- **La evaluación sumativa.** - se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto. La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. La evaluación sumativa se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto. Se puede también efectuar evaluaciones sumativas durante la ejecución de un proyecto, pero no son frecuentes.

Como se puede apreciar, el monitoreo y la evaluación están interrelacionados, pero no son sinónimos. Mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente, todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto, la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos.

Razones para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación en la empresa 3GS GROUP SRL.

Existen varias razones para llevar a cabo el monitoreo y evaluación, tanto el aprendizaje, como el sentido de pertenencia de los beneficiarios respecto del plan, lo que se ve potenciado con la información que es obtenida y difundida adecuadamente, entre otras razones, que serán consideradas en el sistema de monitoreo y evaluación que se implementarán en la empresa nacional 3GS GROUP SRL. las cuales se detallan a continuación:

- El MyE ofrecerá la oportunidad de ver cuidadosamente, en forma sistemática y periódica, lo que se está haciendo con el desarrollo de la comunicación interna y así aprender de dicha experiencia.

- *El sentido de pertenencia*, permitirá que varios involucrados de la empresa de aseo acepten responsabilidades compartidas. Esto se logra con difusión de los resultados hacia quienes son los beneficiarios y autoridades relacionados en algún grado con el plan.
- *Transparencia*. Cuando se mantienen las cosas secretas o no se divulgan los resultados, se crea suspicacia respecto del plan. El MyE impulsado por la empresa 3GS GROUP SRL. apoyará el sentido de confianza entre las diferentes áreas ejecutoras de la empresa sin que prime las jerarquías, más por el contrario permitirá un trabajo transparente de las estrategias abordadas por el plan de comunicación interna, que sin duda coadyuvaran al fortalecimiento de la cultura organizacional.
- *Corresponsabilidad*. (Accountability/responsabilidad) Los ejecutores y gerentes de cada área de la empresa de aseo, tienen que responder por su desempeño. Esta corresponsabilidad de todos es fomentada por medio del MyE.
- *Reconocimiento*. Otro factor de motivación para el MyE es el reconocimiento que se ofrece por el esfuerzo de los ejecutores al demostrar los logros del plan en sus diferentes etapas a ser ejecutadas. Asimismo, se debe reconocer la labor de identificar problemas y avisar a sus superiores sobre posibles soluciones antes de que el daño sea importante. Lo peor que puede pasarle a un gerente de área, es ser sorprendido por un acontecimiento o aprender de otra fuente que algo malo está pasando en aquello que está bajo su responsabilidad.

Imagen 25: Importancia del monitoreo y evaluación (MyE) para la empresa 3GS GROUP SRL.



6.2 ¿Cuándo realizará el monitoreo y evaluación en la empresa 3GS GROUP SRL?

Con frecuencia consideramos que la vida de un proyecto o plan se circunscribe en la etapa en que se producen desembolsos, o sea, la etapa de ejecución. En tal sentido, la empresa 3SG GROUP SRL. realizará el monitoreo y evaluación una vez comenzado el plan, el cual continuará durante todo el período de implementación.

Tabla 12: Pertinencia del sistema de monitoreo y evaluación

Qué	Revisión continua del avance del plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la empresa 3GS GROUP SRL. en los niveles de actividad y de productos y/o resultados, donde se indica la acción correctiva necesaria.
Por qué	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar incidentes y buscar soluciones • Descubrir tendencias y patrones • Mantener las actividades del plan dentro del cronograma • Medir los progresos contra los resultados • Tomar decisiones sobre los recursos humanos, financieros y de materiales
Cuando	El monitoreo se realizará continuamente y se realizarán tres evaluaciones a fin de establecer la efectividad del plan de comunicación interna.
Cómo	Monitoreo y evaluación a las cuatro estrategias planificadas en el plan de comunicación interna

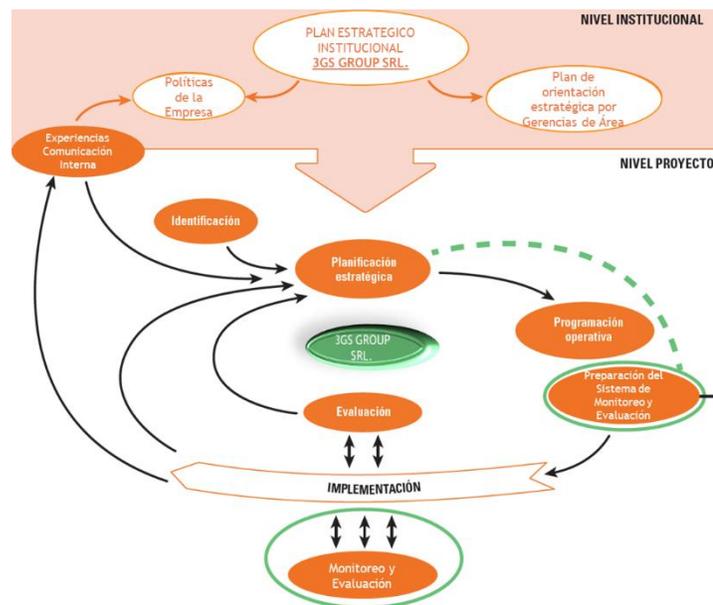
Bajo estas condiciones, el monitoreo y la evaluación a implementarse se concatena a través de las diferentes fases y etapas del plan de comunicación interna. Por lo mismo, es más probable que no se pueda realizar eficientemente una evaluación de impacto si no se han efectuado tareas de monitoreo y evaluación en la etapa de ejecución del proyecto. Las diferentes tareas relacionadas con el monitoreo y la evaluación, para cada etapa del ciclo de vida del plan son las siguientes:

En la etapa de preparación. - En esta etapa, el equipo de preparación del plan, incluyendo los ejecutores, tienen la responsabilidad básica de asegurar que el proyecto dispondrá de un buen sistema de MyE. Al determinar los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, se establecen las condiciones para futuras evaluaciones y ajustes del plan de comunicación interna de la empresa. Esto ayuda a formular, desde los inicios, el plan de monitoreo y evaluación, incluyendo el proceso de evaluaciones formativas y sumativas.

En la etapa de ejecución. - El gerente general de la empresa de aseo, tiene un rol básico en la etapa del MyE en esta etapa, que es la más intensiva en cuanto a monitoreo y evaluación formativa intermedia. Para realizar el monitoreo y la evaluación en esta etapa, es necesario contar con las estrategias identificadas en el sistema de MyE, preparado en la etapa de preparación del plan de comunicación interna.

En la etapa de operación (post proyecto). - La evaluación sumativa, post plan, examina el impacto de las estrategias de comunicación interna a su terminación o posteriormente. Se examina el diseño original, con las modificaciones introducidas como resultado del MyE durante la ejecución, y el alcance en cuanto al objetivo de desarrollo del plan.

Imagen 26: Monitoreo y Evaluación en la gestión del Plan de Comunicación Interna



6.3 Características del plan de monitoreo y evaluación (MyE) aplicado por la empresa 3GS GROUP SRL.

Este sistema de MyE será:

- i. **Sistemático:** Significa que la empresa debe planear cuidadosamente e integrarlo plenamente en todo el ciclo del plan de comunicación interna.
- ii. **Participativo:** Los trabajadores identificados formaran parte del diseño y de la ejecución del sistema de MyE desde el comienzo. Significa que todos los que contribuyen

al plan, o que son afectados por el plan, entienden quién es responsable de hacer qué. Hay tres resultados principales de la participación:

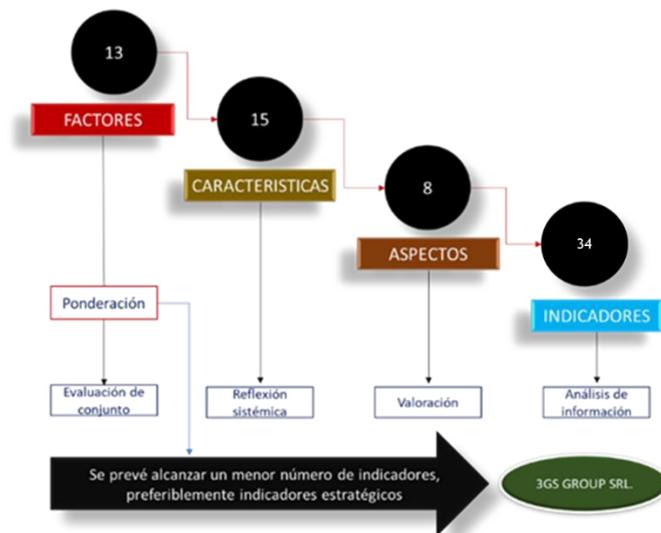
- a) Promueve acuerdos en la definición de los parámetros de resultados y desempeño.
- b) Fomenta la corresponsabilidad y la confianza.
- c) Crea compromiso entre los involucrados.

iii. Centrado en el desempeño: Significa que se dirige a examinar si los resultados están de acuerdo con el propósito del plan de comunicación interna. El concentrarse en el desempeño significa que es necesario identificar áreas de pobre desempeño para realizar ajustes tan pronto sea posible. Aunque el Propósito del plan nunca puede cambiar, sí se pueden cambiar componentes y actividades para aumentar la probabilidad de que el plan alcance su propósito.

iv. Dirigido al aprendizaje: El mensaje central del sistema de MyE es convertir las experiencias en lecciones. Se sacan estas lecciones para mejorar el plan.

v. Guía para la toma de decisiones: Esto se cumple cuando se proporciona la información necesaria y a tiempo para tomar decisiones informadas de continuar o cambiar actividades o en el peor caso de estrategias que han sido diseñadas con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional a través de una buena comunicación interna en la empresa.

Imagen 27: Calificación, características y promedio factor



6.3.1 La gestión basada en resultados

El sistema de monitoreo y evaluación al identificar de antemano los resultados previstos en el plan de comunicación interna de la empresa 3GS GROUP SRL. y la forma de medir su grado de avance, es posible lograr una mejor gestión de éste y determinar si realmente se ha marcado alguna diferencia para beneficio de los clientes internos de la empresa de aseo.

Indicadores

Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el plan de comunicación interna y cultura organizacional.

I. Indicadores de objetivo

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo.

Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al plan, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes y algunos que fueron implementados a fin de consolidar la cultura organizacional para fortalecer los lazos de comunicación entre los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL.

Los indicadores a ser construidos contribuirán a asegurar una buena gestión del plan y permiten que los gerentes de área decidan si serán necesarios estrategias adicionales o correcciones en las acciones para lograr el propósito de la propuesta.

II. Indicadores de Propósito

Los indicadores de propósito son descripciones breves de los estudios, capacitación y productos verificables que se ejecutaran en el plan.

III. Indicadores de actividades

El presupuesto del plan aparece como el indicador de actividad de acuerdo a la planificación. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan una estrategia y esto permitirá analizar el grado de cumplimiento de cada acción.

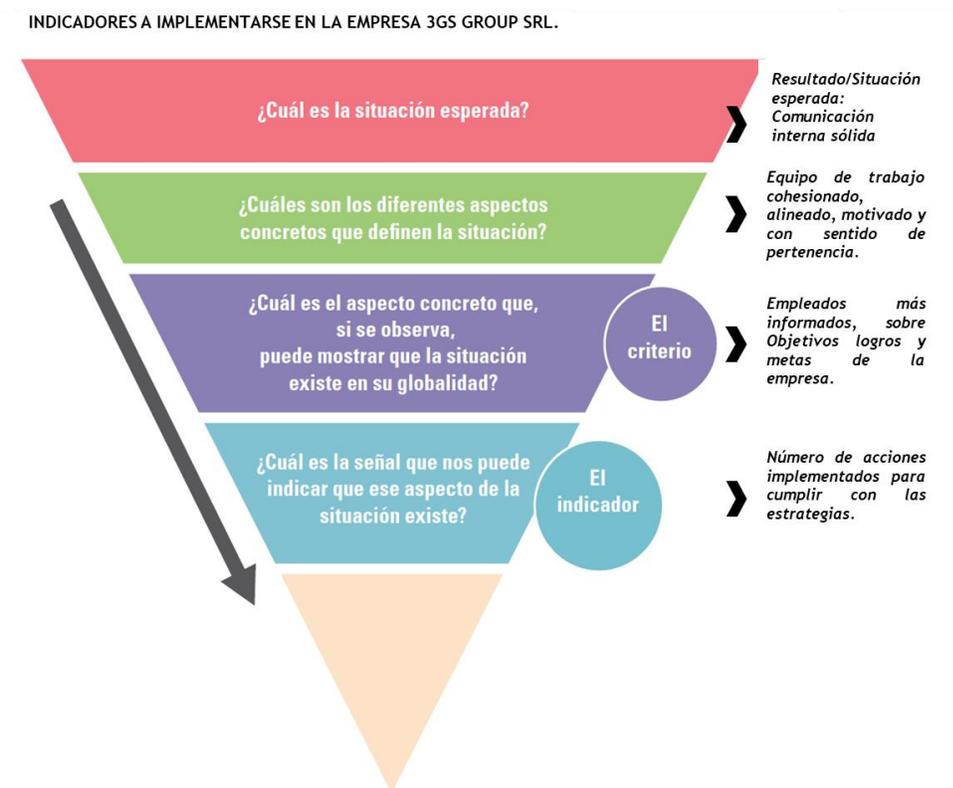
Evaluación de los indicadores

Es recomendable, revisar la columna de los indicadores, para lo cual los responsables de la empresa 3GS GROUP SRL. deberán verificar que:

- Los indicadores de objetivo no sean un resumen de las estrategias, sino una medida del resultado que debe tener las estrategias en operación; puesto que los indicadores de propósito miden lo que es importante.

Todos los indicadores deberán estar especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo; por tanto, los indicadores para cada nivel de objetivo deben ser diferentes a los indicadores de otros niveles.

Imagen 28: Estructura de los Indicadores



Medios de verificación

Ello obliga a los planificadores del plan a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del plan. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de estrategias puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo para la ejecución del plan.

Supuestos

Es comprensible que el plan de comunicación interna implementado en la empresa 3GS GROUP SRL. comprenda algunos riesgos financieros, institucionales, sociales u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. En tal sentido, los procedimientos del sistema de monitoreo y evaluación requieren que el equipo que implemente el plan, identifique los riesgos en cada etapa: actividad, estrategia, propósito y fin. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos las estrategias planificadas. Si producimos las acciones indicadas y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el propósito del plan. Si logramos el propósito del plan, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del objetivo general. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del plan de comunicación interna ejecutado por la empresa 3GS GROUP SRL.

Metodología.

Esta investigación se enmarca en el paradigma hermenéutico y en la perspectiva metodológica mixta, en cuyo contexto se seleccionó la teoría fundamentada como eje principal para la construcción de la propuesta. Específicamente, se partió de un fenómeno que ha sido tratado en el plan comunicacional interno de la empresa 3GS GROUP SRL.,

Equipo de evaluación

Para llevar a cabo las evaluaciones, la empresa 3GS GROUP SRL. deberá conformar un comité de seguimiento, para su valoración y aprobación de los indicadores compuesto por miembros de cada gerencia de área, asimismo, se podrá solicitar el asesoramiento de un equipo externo especializado o, incluso, la contratación del mismo para tal fin con cargo a la asistencia técnica, en función de los recursos financieros y humanos disponibles. Quienes lleven a cabo la evaluación, una vez finalizado su trabajo, entregarán sus informes de evaluación al equipo responsable de llevar a cabo su contratación.

Periodicidad

Se establecerá realizar dos evaluaciones de los aspectos de la comunicación interna, una en el primer semestre de cada año y otra al final del período. El resultado de estas evaluaciones deberá

ser traducido en un informe anual de ejecución del año, para su remisión a la gerencia ejecutiva de la empresa 3GS GROUP SRL.

Por consiguiente, la puesta en marcha de este proceso de evaluación debe hacerse teniendo en cuenta los plazos indicados, sin perjuicio de las actuaciones de seguimiento y recopilación de información, que deberán mantenerse durante todo el periodo de programación de forma sostenida.

6.4 Sistema de evaluación

Hoy más que nunca, cuando la gestión de comunicación de las organizaciones ha trascendido de una concepción funcional a una dimensión estratégica, es decir que su desempeño está articulado al plan estratégico de la organización con un marco de contribución definido y significativamente importante para el logro de los objetivos organizacionales, se requiere de una gestión planeada, con metas especificadas y procesos de evaluación que garanticen su desempeño eficiente.

La evaluación de la comunicación interna desarrollada por la empresa 3GS GROUP SRL. debe entenderse como un componente esencial de la gestión de comunicación y consustancial a ésta. No es un acto punitivo sino un estímulo al aprendizaje continuo en la organización. Para que así sea, debe estar presente en todas las etapas del proceso. La evaluación incluye el control, medición, comprobación y calificación para concluir con recomendaciones, pero igualmente puede ir proponiendo correcciones conforme los problemas se vayan detectando. Todo ello en función de la mejora de la comunicación interna que fortalecerá a la cultura organizacional de la empresa, y que, de esta forma, el proceso conduzca a la praxis transformadora.

El objetivo, en todo caso, deben tener un efecto transformacional, llevar a un escenario diferente al actual, modificar sustantivamente el estado de cosas que se han identificado en el problema del plan y del cual se ha partido. Por lo que se refiere a cualquier resultado a corto o mediano plazo que genere un cambio a nivel de conciencia, conocimiento y/o comprensión, intereses, actitud, comportamiento de los clientes interno de la empresa 3GS GROUP SRL.

Esos resultados finales a ser evaluados, además, tendrán que generar un beneficio o tener una relación directa con los elementos que definen el pensamiento estratégico de la empresa (su misión, su visión, sus objetivos y valores), los cuales, tienen que ver con el crecimiento económico

de la empresa; así como su posicionamiento en el mercado boliviano y con hacer frente a la competencia.

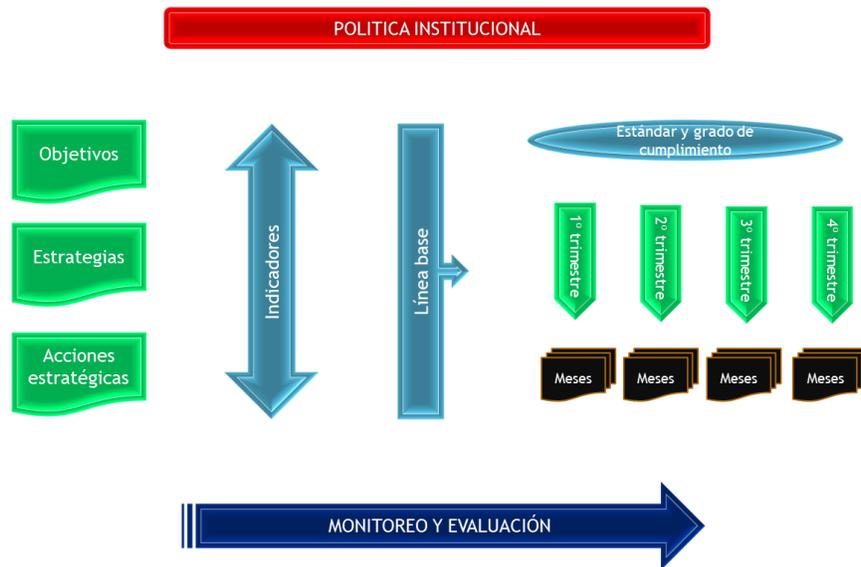
Ahora bien, el hecho de hablar de evaluación conlleva a precisar indicadores o métricas que faciliten el trabajo, esto no implica un predominio de lo cuantitativo necesariamente, pues los indicadores se derivan de la necesidad de clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso, y esto incluye la posibilidad de emplear tanto una métrica cuantitativa como una cualitativa. De hecho, en este plan se incluirán indicadores que se usan para medir el logro de objetivos que son por su naturaleza intangibles e imprecisos y para los que resulta indispensable el empleo de juicios de valor; estos se expresan en una escala de naturaleza cualitativa. Una integración de ambos, podrá brindar un escenario completo acerca de cuál es el valor agregado, indudable, que la comunicación interna aporta a la empresa de aseo.

6.4.1 Tipos de evaluación e indicadores a ser desarrollados:

La empresa nacional 3GS GROUP SRL. realizará tres tipos de evaluación, con la participación de las gerencias de área y los responsables de cada acción estratégica.

- *La primera es de gestión*, su objetivo, es determinar el avance de los resultados programados anualmente por la empresa de aseo de acuerdo al plan de comunicación interna. La evaluación de gestión es el resultado de un permanente seguimiento y monitoreo a las acciones establecidas en el plan de comunicación interna, que son ejecutados a lo largo de los doce meses.
- La segunda se refiere a la evaluación de medio término de la ejecución del plan de comunicación interna para verificar el avance de las estrategias para el desarrollo del fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa, con el fin de reorientar o ajustar la estrategia contempladas en el plan.
- El tercero, tiene la finalidad de realizar la evaluación de impacto a la conclusión del periodo de ejecución del PEI de la empresa 3GS GROUP SRL. el cual se tiene previsto dentro de tres años ósea a finales del 2023.

Imagen 29: Estructura del sistema de monitoreo y evaluación de la empresa 3GS GROUP SRL.



6.4.2 Indicadores propuestos:

Se tiene previsto realizar el monitoreo y evaluación en base a tres tipos de indicadores:

- **Indicadores de impacto.** - Este grupo de indicadores mide los resultados de la comunicación interna implementados y ejecutados por los propios trabajadores de la empresa de aseo y su impacto en la cultura organizacional como forma de convivencia.
- **Indicadores de efecto.** - Referida a las consecuencias generadas como fruto de los resultados logrados por la implementación de las acciones estratégicas para la consecución de la comunicación interna. Los efectos pueden ser definidos como la modificación que se produce sobre el comportamiento y formas de actuar de los trabajadores. En el presente sistema de monitoreo y evaluación, se entiende por indicadores de efecto a aquellos ligados a la visión y los ejes estratégicos del plan de comunicación interna.
- **Indicadores de producto.** – La implementación de las acciones estratégicas se traducen en una serie de productos establecidos por el conjunto de las acciones, estos indicadores miden los resultados alcanzados a este nivel.

Puede haber varios indicadores para cada actividad planificada, como también para el propósito y el objetivo que persigue el plan. Sin embargo, esto no es necesario si con un solo indicador se puede definir adecuada y operacionalmente el objetivo. Como regla general se debe usar el mínimo de indicadores requeridos para especificar adecuadamente un objetivo.

Para tal consecución, es necesario que los indicadores sean acordados con los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL. involucrados en el plan, con el propósito de evitar conflictos posteriores. Ello implica que los involucrados acuerden anticipadamente la definición del indicador y éstos deben ser escritos en forma de que cada involucrado en el plan pueda reconocer cuando se ha alcanzado lo deseado.

Por lo tanto, no sólo es importante la construcción del indicador, sino que también tiene que haber un consenso sobre lo que mide; esto les otorgará mayor credibilidad frente a los trabajadores, lo que fortalecerá la cultura organizacional de la empresa 3GS GROUP SRL.

Hay una segunda cuestión, además de la definición operacional y los consensos respecto de los indicadores, y es que los indicadores deben, por el papel que cumplen, ser suficientes como para ser utilizados en diferentes momentos no sólo al final del plan de comunicación interna. Para ello es necesario el uso de metas intermedias. El uso de metas intermedias permite conocer cómo se está avanzando hacia la meta o indicador final. Esto nos puede indicar atrasos o desviaciones y la necesidad de tomar acciones correctivas.

Tabla 13: Batería de Indicadores

PROGRAMA	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA NACIONAL 3GS GROUP SRL							ESTANDAR DE RENDIMIENTO	
	INDICADORES PARA EL CUMPLIMIENTO DE FINES	LINEA BASE	PERIODO DE EJECUCIÓN				Se cumplió		
			AÑO 2021						
OBJETIVOS DEL PROYECTO			Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12			
OBJETIVO GENERAL	1 Plan de comunicación interna	0							
OBJETIVO ESPECÍFICO 1	1 diagnóstico comunicacional	0							
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	4 Acciones estrategias comunicacionales	0							
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	1 Sistema de monitoreo y evaluación	0							
ESTRATEGIA 1									
ACTIVIDADES POR RESULTADO									
ACT. 1	20 Tipos de carteles (informativos, normativos, laborales, artísticos y electrónicos)	0	5	5	5	5			
ACT. 2	1 sistema de intranet implementado	0		1					
ACT. 3	2 fondos de pantalla estáticos creados	0		1		1			
	2 fondos de pantalla dinámicos creados	0		1		1			
ACT. 4	4 reuniones de toma de decisión	1	1	1	1	1			
	2 reuniones de innovación	0		1		1			
	12 reuniones informativas	3	3	3	3	3			
	24 reuniones de trabajo (2 por mes)	4	6	6	6	6			
ESTRATEGIA 2									
ACTIVIDADES POR RESULTADO									
ACT. 1	1 Propuesta de diseño de revista digital	0	1						
	1 sistema implementado para la revista digital	0		1					
ACT. 2	2 Video conferencias (con proveedores)	0		1		1			
	8 video conferencias (proyectos rurales)	0	2	2	2	2			
ACT. 3	8 Pantallas LED instaladas	0	4	4					
ACT. 4	1 Chat institucional, mejorado	1	1						
ACT. 5	4 Roll ups premium	2		4					
	2 Roll ups XL	0			2				
	4 Roll ups X banner	1				4			
	2 Roll ups estándar	2			2				
ESTRATEGIA 3									
ACTIVIDADES POR RESULTADO									
ACT. 1	1 Software de capacitación implementado	0		1					
	5 áreas de capacitación (área operativa)	0		1	2	2			
	3 Áreas de capacitación (área gerencial)	0		1	1	1			
ACT. 2	1 procedimiento de inducción al personal nuevo	0	1						
ACT. 3	4 Charlas motivacionales para el área operativa.	0	1	1	1	1			
ACT. 4	2 Dinámicas extralaborales	0		1		1			
ESTRATEGIA 3									
ACTIVIDADES POR RESULTADO									
ACT. 1	1 Sistema de email institucional oficializado	1	1						
	4 audioconferencias (sobre motivación)	0	1	1	1	1			
	1 red de difusión (Transferencia de archivos Pull-based y Push-based)	0	1						
ACT. 2	1 propuesta para sectorializar al personal para ingresar en horarios flexibles.	0	1						
ACT. 3	1 Firma de convenio con la EGPP	0	1						
	4 evento de confraternización para todos los trabajadores.	8	1	1	1	1			
ACT. 4	1 evento de reconocimiento anual	0				1			
	reducción anual del 20% incidentes laborales	60%	5%	5%	5%	5%			
	Grado de pertenencia de los trabajadores en un 45%	30%	10%	10%	15%	10%			

Tabla 14: Indicadores de Impacto

INDICADORES E IMPACTO Y EFECTO			
ESTRATEGIAS DEL PLAN			
Area	Indicadores	Variables	Justificación
Plataformas tecnológicas	Número de nuevos canales de comunicación utilizadas	Porcentaje de empleados que acceden a nuevas tecnologías	Permitirá el intercambio de información entre las diferentes gerencias de área de la empresa.
Normativa	tasa de cobertura del plan de intervención	Nivel de cumplimiento de la visión, misión, políticas y metas de la empresa.	Implica crear un vínculo entre la estrategia, cultura, los procesos, las personas, el liderazgo y los sistemas, para cumplir mejor las necesidades de la organización.
Económico	Tasa anual de variación de empleados con mejores ingresos	Número de empleados capacitados y promovidos.	Genera mejores y mayores beneficios a los empleados de las diferentes gerencias de área.
Apoyo organizacional	Porcentaje de satisfacción en las relaciones interpersonales	Número de empleados que se identifican con las políticas de la empresa	Se genera y fortalece la cultura organizacional

6.5 Políticas y reglas de procedimiento del sistema de monitoreo y evaluación

Este primer aspecto ayuda a detallar cómo se hará el monitoreo y evaluación del plan de comunicación interna que será implementado por la empresa 3GS GROUP SRL.

Las reglas pueden ser de tipo general y específicas. Las generales definirán el sistema de monitoreo y evaluación para el plan en general:

- la priorización que tendrá el MyE
- la participación de involucrados
- la definición de evaluaciones formativas y sumativas, etc.

Las Reglas específicas, definen las técnicas que serán utilizadas en el MyE:

- quién prepara,
- quién recibe y
- quién actúa en relación con la información.

Estructura

La asignación de las funciones para el monitoreo y evaluación del plan requiere ser considerada antes de iniciar con los procesos evaluativos del plan de comunicación interna. Dado que el MyE es considerado una función principal de gestión.

El MyE puede tener su propia oficina y personal, o puede ser asignado a varias unidades del plan; pero en todo caso, la asignación de responsabilidades respecto a ello, tiene que ser clara y aceptada por todos los que deben intervenir.

No hay respuesta definitiva, ex ante, en cuanto a situar la función del MyE, como interna o externa a la unidad ejecutora del plan. Para determinar dónde localizar esta función, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Confianza administrativa.
- Confianza ante los gerentes de área y credibilidad.
- Objetividad, esto depende de si lo que se produce es objetivo y no sujeto a sesgos.
- Conocimiento del plan de comunicación interna. Los que manejaran el MyE tienen que conocer el plan.
- Potencial para la utilización de resultados. Quiénes están mejor situados para implantar las recomendaciones y lecciones aprendidas.
- Autonomía, es decir independencia para emitir juicios y proponer prescripciones.

Recursos humanos

Para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación se requieren recursos humanos capacitados, ya sea para efectuar los trabajos directamente o para supervisar. La capacitación requiere que el plan tenga recursos para el entrenamiento del personal responsable del MyE. Es necesario una condición sine qua non: que el encargado de MyE goce de la plena confianza profesional del responsable en jefe del plan de comunicación interna, de lo contrario, los resultados del monitoreo y evaluación no se tomarán en cuenta y no se aprenderá.

Determinación de incentivos

Si los involucrados del plan consideran que el MyE no es importante, nunca se podrá efectuar un buen trabajo. Por lo tanto, es importante, identificar los intereses de los involucrados y crear incentivos para su apoyo al MyE. El interés es la razón por la cual los involucrado apoyaría o

se resistirían al proceso efectivo de monitoreo y evaluación de un plan de comunicación interna de la empresa de aseo.

6.6 Difusión de los resultados del monitoreo y evaluación

La difusión de los resultados del MyE es esencial para el mejoramiento de plan de comunicación interna de la empresa 3GS GROUP SRL. tanto en la ejecución como para futuros proyectos de la empresa. Sin difusión no se aprende ni se puede mejorar el desempeño. Por lo tanto, es importante que el sistema de monitoreo y evaluación difunda los resultados a través de mecanismos de difusión, así como recursos para efectuar esa difusión. Lo que se difunde son lecciones aprendidas o mejores prácticas sobre algo que funciona bien o no funciona bien, que podría aplicarse a otras situaciones de la empresa.

Presupuesto

De acuerdo a lo contemplado en la propuesta del plan de comunicación interna es necesario garantizar recursos financieros a ser ejecutados en el logro de un sistema de monitoreo y evaluación. Sin los fondos, no se puede llevar a cabo un buen MyE.

Los costos principales son los de personal e instalaciones; los que se refieren a personal directo y de supervisión y dependencias que permitan reunir y analizar los datos para divulgar la información y tomar decisiones respectivamente. Como norma se debe adoptar que los beneficios de la información tienen que superar los costos de conseguir la información.

Sin embargo, existe una alternativa para que sea viable esta propuesta y no perjudique económicamente a la empresa paceña, y es precisamente que dentro de la estrategia de capacitación propuesta en el plan de comunicación interna se identifique a trabajadores de las diferentes gerencias de área y se los someta a un proceso de capacitación específica para el manejo y control del sistema de monitoreo y evaluación a ser desarrollado por la empresa 3GS GROUP SRL.

BIBLIOGRAFIA

- Barquero, José Daniel (2001) “Comunicación y Relaciones Públicas”, Edit. McGraw Hill, Barcelona, España.
- David, Fred (2003) “Administración Estratégica”, Editorial Pearson- Prentice Hall, México.
- Garrido, Francisco Javier (2005): “Comunicación Estratégica”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, España (2ª edición).
- Torrico, E. (2010). Comunicación: de las matrices a los enfoques. Quito, Ecuador: Quipus.
- Garrido, F. (2008). Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección. Barcelona, Ediciones Deusto (1ra. Edición).
- Robbins, Stephen (2004) “Comportamiento Organizacional”, Edit. Pearson, México, 2004.
- Phegan, B. (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. Revista Dirección y Organización.
- Sampieri Hernández, Roberto y otros, (2010) Metodología de la investigación, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Werther, William y Davis Keith, (2000) Administración de personal y recursos humanos, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Mendoza Nuñez, Alejandro. (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 4ª. Edición, México: Editorial Trillas.
- Caál. L. (2008). Diseño de estrategia de comunicación institucional que favorece la integración de recursos humanos y propicia un clima laboral y organizacional horizontal ascendente y descendente. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Prieto Castillo, Daniel; (1990) Diagnóstico de la comunicación, CIESPAL, Quito.
- Ander Egg, E. (1995). Diccionario del Trabajo Social. Argentina: Ed. Lumen.
- Briones, G. (1982). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México, Editorial Trillas.
- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela. (1992) “Teorías sobre la cultura organizacional” Legis. Bogotá.

REFERENCIAS WEB

- Torrente. I. (2002). Estrategia de comunicación o estrategia con comunicación. Estrategia de comunicación o estrategia con comunicación:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/41/estcom.htm>
- Encuesta (2017). Encuesta. Investigación de Operaciones. Recuperado de:
<https://nvega2015.wordpress.com/2017/02/07/encuesta/>
- Guía práctica de seguimiento y evaluación de proyectos, para una gestión orientada al impacto, 2009.:
http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/.
- Arribas, Amaia (2005), Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna
Recuperado de:
<https://archivos.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1163>
- Wagner L, Ronald. (1998). Construcción y Administración de la Intranet Corporativa.
Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3194153&query=intranet>

ANEXOS



ENCUESTA



DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA PACEÑA 3GS GROUP SRL.

1. Genero

- Femenino
- Masculino
- Otro

2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?

- Menos de tres meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 año

3. Cuando ingresó a la empresa 3GS GROUP SRL, recibió algún tipo de inducción acerca de las políticas de comunicación interna.

- Si
- No

4. ¿Tiene una comprensión clara de las metas y objetivos estratégicos de la empresa?

- Sí, se tiene una comprensión clara
- Lo conozco muy poco
- No conozco

5. ¿Cree que las máximas autoridades ejecutivas de la empresa se comunican adecuadamente con los empleados?

- Sí
- No
- ¿Porqué?

6. ¿Cuáles son los canales de comunicación más comunes mediante los cuales usted recibe información?

- Boca a boca
- Afiches
- Mail. Institucional
- Reuniones
- Carteleras
- Intranet
- Boletines electrónicos
- Fondos de pantalla

7. ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?

- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- En desacuerdo

8. ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?

- Si
- No

9. ¿Siente que la comunicación interna empleada a la fecha, ha generado equipos de trabajo al interior de la empresa?

- Existe una buena comunicación que ha logrado que trabajemos en equipo.
- La comunicación solo se limita a comunicados y no a la formación de equipos de trabajo.

10. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

- La información es eficiente y clara
- La información es solo para los jefes de sector
- La información es escasa y generalizada

11. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?

- Si
- No

12. ¿Cómo calificaría usted al manejo de la comunicación en la empresa 3GS GROUP SRL? donde el 1 es el más bajo y 5 el más alto

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. ¿El manejo de la comunicación e información en la empresa alguna vez a influido negativamente en su trabajo, por causa del mensaje mal direccionado?

- Si
- No
- ¿Porqué?

14. ¿Cree que existe burocracia en el acceso de la comunicación e información?

- Si
- No

DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

N° de encuesta: _____

Edad: _____

Estado civil: Casado/a () Soltero/a () Divorciado/a ()

GRACIAS POR SU ATENCIÓN



FOTOGRAFIAS
GRUPOS DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA PACEÑA 3GS GROUP SRL.

Fotografía N° 1
Reunión Gerencia Financiera- viernes 14 de mayo de 2021



Fotografía N° 2
Reunión Área Alimentación y Hotelería - viernes 28 de mayo 2021





Fotografía N° 3
Reunión Área COVID-19 - viernes 11 de junio de 2021



Fotografía N° 4
Reunión Área Industrial y Empresarial – viernes 25 de junio de 2021





Fotografía N° 5
Reunión Área comercial – viernes 02 de julio de 2021



Fotografía N° 6
Reunión Área Logística – viernes 09 de julio de 2021





Fotografía N° 7
Reunión General con todos los trabajadores de la empresa 3GS GROUP SRL
viernes 23 de julio de 2021

