



Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información  
Maestría de Comunicación Estratégica

**Tema:**

**Plan Estratégico de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional y Motivación de los Empleados de la Empresa Fastline**

**Tesis para la obtención del Título de Magíster en Comunicación Estratégica**

**Presentada por:**

Natazha Macarena Endara Padilla

**Tutor:**

Amaia Arribas

**Quito, diciembre de 2021**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación presenta un plan estratégico de comunicación interna que se propone a la empresa Fastline con el fin de fortalecer su cultura corporativa e incrementar el nivel de motivación de sus colaboradores.

Para establecer el plan estratégico de comunicación se realizó una investigación teórica en los distintos temas que plantea el trabajo de titulación: cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo y motivación. Las bibliografías citadas son el punto de partida para presentar las soluciones planteadas en el plan de comunicación interna.

Por otra parte, se detalla el análisis cualitativo y cuantitativo que se hizo a la empresa Fastline, con los que se pudo determinar las oportunidades de mejora que presentan a nivel de comunicación interna, motivación y cultura organizacional. Dentro de los principales hallazgos que se encontraron se encuentran: la falta de conocimiento de los rasgos de la cultura corporativa, la falta de activación de la comunicación bidireccional y la ausencia de un programa de reconocimiento.

Finalmente, se presenta el plan estratégico de comunicación que busca trabajar en las oportunidades de mejora anteriormente mencionadas.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, Motivación de colaboradores, Liderazgo, Comunicación organizacional/interna.

## **ABSTRACT**

This degree project presents a strategic internal communication plan that is offered to Fastline in order to strengthen its corporate culture and increase the level of motivation of its employees.

To establish the strategic communication plan, a theoretical investigation was carried out on the different topics that the degree work raises: organizational culture, internal communication, leadership and motivation. The bibliographies quoted are the starting point in offering the solutions established in the internal communication plan.

On the other hand, the qualitative and quantitative analysis that was made to the company Fastline is detailed, with which it was possible to determine the opportunities for improvement they present at the level of internal communication, motivation and organizational culture. Among the main findings that were discovered are: the lack of knowledge of the features of corporate culture, the lack of activation of two-way communication and the absence of a recognition program.

Finally, this document presents the strategic communication plan that seeks to work on the improvement opportunities that were mentioned before.

**Keywords:** Organizational culture, Employee motivation, Leadership, Internal communication.

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de Los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Natazha Macarena Endara Padilla

C.I.: 171837010-7

Quito, diciembre de 2021.

## AGRADECIMIENTO

Después de todo lo vivido en la realización de esta tesis, existen múltiples agradecimientos que quiero hacer, pido disculpas desde ya si alguien se queda por fuera.

Primero, quiero agradecer a Dios, el pilar más importante para mí. Sé que en los días difíciles se hizo más presente que nunca y me ayudó a continuar hasta poner ese punto final.

A mi mami, Mónica a quien además he dedicado este trabajo. Gracias por ser mi mayor ejemplo y motivación para seguir creciendo.

A mi novio, Camilo, por siempre creer en mí y hacerme ver todo lo que soy. Gracias por tanto amor y apoyo en todo momento.

A mi hermosa familia Padilla, gracias por nunca dejarnos solas, por estar con sus oraciones, en los buenos y malos momentos.

A mi padre, por siempre estar presente y ser el primero que me incentivó a decirle que sí a esta maestría.

A mis increíbles amigas, por darme fuerzas y tranquilizarme cuando sentía que no podía más: Mila, Nicole, Cris, Meli, Mishe, Gaby, Sol, Vale, Pao y Majo.

A mi directora de tesis y gran maestra de esta maestría, Amaya Arribas por su paciencia, gran capacidad de enseñanza y sobre todo por ser persona antes que maestra.

A la empresa Fastline, por abrirme sus puertas y permitirme elaborar este gran trabajo.

## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación además de significarme mucho esfuerzo en el tema académico me ha dejado múltiples enseñanzas acerca de mí y de lo que realmente importa en la vida.

Lo tuve que realizar en un escenario lleno de incertidumbre y mucho miedo, ya que gran parte de su desarrollo lo llevé a cabo en el momento de la pandemia del 2020. Sin embargo, a parte de ese duro momento, tuve que enfrentarme a una difícil noticia, una de las que más me ha hecho temblar el cuerpo y paralizarme al mismo tiempo.

El saber que, una de las personas que más amas en tu vida, se está enfrentando a una dura enfermedad como lo es el cáncer, hace que te plantees muchas cosas en tu vida. Por ejemplo, ¿cómo vas a abordar este tipo de noticias, para procurar que los otros escenarios de tu vida no se derrumben y logres seguir adelante, porque esa persona te necesita más fuerte que nunca? Y ahí fue cuando esta persona me dio una de las enseñanzas más importantes de mi vida... y sin duda es que la ACTITUD con la que abordes cualquier situación, determinará en gran parte el desenlace que tengas de tu historia.

Por eso, quiero dedicarle mi trabajo de titulación a la guerrera más fuerte que conozco en este mundo, a esa mujer incansable que me ha enseñado que siempre hay que sonreírle a la vida a pesar de cualquier circunstancia, que tener una buena actitud es muy importante y sobre todo que nunca hay que perder la fe en Dios.

Mamita linda, esta tesis te la dedico a ti. Gracias por luchar incansablemente y enseñarme a nunca rendirme.

Te amo.

## ÍNDICE

1	Introducción .....	8
1.1	Tema .....	9
1.2	Planteamiento del problema.....	9
1.3	Preguntas de investigación.....	11
1.4	Objetivos.....	11
1.4.1	Objetivo general.....	11
1.4.2	Objetivos específicos .....	11
1.5	Justificación .....	12
2	Marco teórico .....	13
2.1	Comunicación Organizacional.....	13
2.2	Cultura Organizacional .....	17
2.3	Comunicación Interna.....	21
2.4	Liderazgo y motivación .....	26
2.5	Marco contextual .....	32
2.5.1	Historia e información general de la empresa.....	32
2.5.2	Misión .....	33
2.5.3	Visión.....	34
2.5.4	Valores corporativos .....	34
3	Metodología .....	34
4	Hallazgos.....	35
4.1	Cualitativos .....	35
4.2	Cuantitativo.....	38
5	Diagnóstico comunicacional .....	43
5.1	Cultura organizacional.....	43

5.2	Comunicación Interna.....	45
5.3	Motivación.....	47
6	Plan de comunicación.....	48
6.1	Problemas.....	48
6.2	Objetivo estratégico .....	49
6.3	Estrategia .....	49
6.4	Públicos clave .....	49
6.5	Tensores y condicionantes .....	51
6.6	Mensajes clave.....	52
6.7	Medios claves .....	52
6.8	Plan táctico.....	53
6.8.1	Táctica 1 – A nivel de identidad .....	53
6.8.2	Táctica 2 – A nivel de liderazgo .....	56
6.8.3	Táctica 3 – A nivel de motivación .....	59
7	Cronograma.....	62
8	Presupuesto.....	62
9	Conclusiones y recomendaciones.....	63
10	Bibliografía.....	64

## TABLA DE GRÁFICOS

Imagen 1. Objetivos de la Comunicacion Interna .....	23
Imagen 2. Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.8</b>
Imagen 3. Un vistazo a los seis estilos de liderazgo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.9</b>
Imagen 4. Un vistazo a los seis estilos de liderazgo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Imagen 5. Pirámide de Maslow .....	31
Imagen 6. Organigrama Fastline .....	50

# TESIS

## **“Plan Estratégico de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional y Motivación de los Empleados de la Empresa Fastline”**

**Autor:** Macarena Endara Padilla

**Correo electrónico:** mak\_endara.9@hotmail.com

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Tema**

Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional y motivación de los empleados de la empresa Fastline.

### **1.2 Planteamiento del problema**

Dentro del mundo organizacional el capital humano incide como un factor fundamental para lograr una empresa, que cumpla con sus objetivos y se mantenga sólida dentro del mercado. “Entre los objetivos de las ciencias administrativas se encuentra el concentrar su atención en el estudio del comportamiento humano y su rendimiento” (Hernandez, 2012, p. 142).

Para conseguir que los colaboradores de una entidad estén alineados a los objetivos de la compañía y dirijan todos sus esfuerzos hacia esa meta específica, es importante contar con una cultura organizacional fuerte que trabaje como el ADN de la organización. De esta manera se podrá determinar el camino que los colaboradores deberán seguir, la forma en la que tendrán que hacer las cosas y marcará sin lugar a duda su unicidad dentro del mercado. En síntesis, lo que busca la cultura organizacional es definir las “el conjunto de normas, valores y objetivos que marcan el comportamiento de todos los empleados y por consiguiente la imagen de la empresa” (Wonneberger, 2015, p.03).

Pero ¿cómo logramos que la cultura organizacional pueda instaurarse en la mente de nuestros colaboradores y que ellos la tengan presente en su accionar? “La comunicación interna es una herramienta de gestión (...), en donde la prioridad es buscar la eficacia en

la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno (...) y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini y González, 2009, p.25). Es decir, gestionando la comunicación interna a través de canales estratégicos que lleguen directamente a las audiencias se logrará que cada uno de los rasgos que componen la cultura organizativa se interioricen en la mente de nuestros empleados y así todos conozcan hacia dónde ir y cuál es la manera.

Un elemento fundamental dentro de la comunicación interna que funciona como un canal para afianzar la cultura corporativa de la compañía sin duda es la directiva, ya que “como depositarios de la información significativa deben y pueden estructurar los contenidos, dinamizar los procesos y evaluar los resultados, y si asegurar la transmisión comunicativa eficaz y bidireccional entre la Dirección y el resto de la organización.” (Saló, s.f, p.39)

Teniendo una cultura corporativa bien estructurada, con un plan de comunicación interna efectivo que este avalado por la alta gerencia se logrará en los colaboradores

“estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes prestan.” (Brandolini y González, 2009, p.25).

De esta manera, según Alejandra Brandolini (2009) la comunicación interna permite: generar la implicación personal al promover el compromiso de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización, armonizar las acciones al incentivar el diálogo entre las diferentes áreas y niveles, propiciar un cambio de actitudes que ayude a tomar decisiones para alcanzar las metas propuestas y mejorar la productividad a todos desempeñar su labor.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, vemos que el hecho de contar con una cultura organizacional que se gestiona a través de la comunicación interna no solo permite que los colaboradores se mantengan alineados bajo un solo lineamiento y cumplan sus objetivos, sino que el mantener ese orden y apertura de comunicación hará que los empleados se sientan más motivados trabajando y esto generará mayor compromiso. Sin lugar a duda, cada una de las estrategias para reforzar la cultura corporativa de la empresa deberán apoyarse en la alta gerencia para así lograr un impacto mayor en los colaboradores.

Tomando como referencia de estudio a la empresa Fastline, mediante una corta entrevista mantenida con el Gerente de Recursos Humanos, Iván Aguilar, indicó que dentro de la organización él considera que no se vive la cultura organizacional. Además, la empresa cuenta con un departamento de Comunicación, sin embargo, su enfoque está direccionado a la gestión de la comunicación externa y cuenta con acciones de comunicación interna que no necesariamente refuerzan la cultura corporativa de la empresa. Adicional, el equipo gerencial maneja la comunicación interna con un enfoque muy tradicional, en el que la comunicación es unidireccional y descendente, lo que ha causado una falta de conexión con el resto de los colaboradores que no conforman este equipo. Por otra parte, el hecho de que el equipo de jefes no viva y represente la cultura y los valores de la compañía también ha afectado al clima laboral de la misma.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, nos damos cuenta la necesidad de realizar una investigación a los problemas de comunicación internos que tiene la empresa Fastline y analizar hasta qué punto estos inconvenientes están afectando a la motivación de sus colaboradores y qué papel juega el estilo de liderazgo en todo este contexto.

### **1.3 Preguntas de investigación**

- ¿Qué conocen los colaboradores de Fastline de la cultura organizacional de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales y acciones que utiliza Fastline para que sus colaboradores conozcan su cultura organizacional?
- ¿Cómo influye la gestión de la cultura organizacional en la motivación de los colaboradores de Fastline?
- ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo en la motivación de los colaboradores de Fastline y en el conocimiento de la cultura organizacional de la empresa?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Fortalecer la cultura corporativa de la motivación en los colaboradores de Fastline mediante un plan estratégico de comunicación interna.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Describir el conocimiento que tienen los colaboradores de Fastline de la cultura organizacional.

2. Identificar los canales y acciones que realiza Fastline para dar conocer la cultura organizacional de la empresa.
3. Explicar la influencia que tiene la buena gestión de la cultura organizacional en la motivación de los colaboradores.
4. Identificar el estilo de liderazgo que permita mantener a los colaboradores motivados y viviendo la cultura organizacional.

## **1.5 Justificación**

Contar con una cultura organizacional sólida dentro de la empresa constituye un factor crítico en el mundo organizacional. El definir y gestionar una cultura empresarial permite que las organizaciones cuenten con una identidad corporativa que las diferencie de su competencia, pero esto no es todo, ya que el hecho de precisar una misión, visión, filosofía, valores, etc; permitirá que cada uno de los colaboradores de la empresa tenga claro hacia dónde ir y cómo hacerlo.

Para que cada uno de los colaboradores conozcan los rasgos de la cultura corporativa de la empresa es imprescindible gestionar la comunicación interna. Es importante determinar cuáles son los canales de comunicación que se van a utilizar para transmitir los mensajes claves y la cultura empresarial. Esto no solo mantendrá la coherencia en la organización, sino que ayudará a que los objetivos de la compañía se alcancen dentro de un buen ambiente laboral.

Un elemento clave para la gestión de la comunicación interna y la definición de la cultura de la empresa es el equipo gerencial. Se necesita que cada una de las personas que pertenecen a este grupo estén 100% comprometidos con los rasgos que conforman la cultura corporativa y que realmente los vivan, para que así sean un ejemplo a seguir para los colaboradores y una fuente de inspiración.

En la empresa Fastline, el estilo de liderazgo del equipo gerencial hace que sea difícil tener una cultura de comunicación abierta y flexible, ya que maneja un estilo descendente y unidireccional. Además, el hecho de que los Gerentes no tengan presente los valores de la compañía, la misión y la visión, hace que los empleados no conozcan la identidad interna de la empresa y que la gestión de la comunicación interna y la cultura sean elementos que no estén presentes en la organización.

Por otra parte, el estilo de liderazgo en Fastline también incide en la motivación de sus colaboradores pues, el no contar con una cultura de comunicación de puertas abiertas hace que los colaboradores no se sientan escuchados y libres de dar sugerencias. Asimismo, el hecho de estar en una empresa en la que no está definido el quiénes somos y cómo trabajamos, hace que no se trabaje con coherencia y que no se sepa hacia dónde va la compañía. En otro escenario, tener a colaboradores motivados hará que su rendimiento mejore, que el índice de rotación disminuya y permitirá mantener un buen clima laboral.

Al elaborar un plan estratégico de comunicación interna que busca fortalecer la cultura organizacional y motivación de los colaboradores de la empresa Fastline, se podrá realizar un estudio detallado que determine las falencias que esta empresa está teniendo a nivel de cultura, comunicación interna y liderazgo.

Para la empresa, el determinar las oportunidades de mejora que tienen a nivel de los tres rasgos mencionados anteriormente, será de mucha importancia ya que se brindarán nuevas propuestas para generar una cultura corporativa con la que los colaboradores se sientan identificados, se determinarán los canales de comunicación que necesitan activarse o crearse para dar a conocer los mensajes clave de la empresa y se establecerá la nueva estrategia de comunicación y liderazgo que debe implementar el equipo gerencial para acompañar a su staff. Todo esto decaerá en mejorar la motivación de los empleados de la empresa y en mantener un mejor ambiente laboral.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Comunicación Organizacional**

“Una organización emite en su devenir diario una gran cantidad de información que llega a sus públicos” (Capriotti, 2019, p.27) internos y externos. El gran problema dentro del mundo organizacional está en encontrar la manera de organizar todos los mensajes que se están transmitiendo, para que de esta forma se pueda mejorar el funcionamiento de la empresa, crear unanimidad en sus colaboradores y establecer un entorno en el que exista coherencia general.

Para lograr este cometido, la empresa debe prestar atención y empezar a gestionar la comunicación organizacional, un término que muchas empresas piensan que lo trabajan, pero que al momento de ponerlo en práctica resulta complejo organizarlo. Para entender

cómo se aplica este concepto dentro del mundo empresarial es importante que se entienda que la comunicación organizacional

no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (*Organización* ← → *Públicos*), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes (Capriotti, 2009, p.39).

Como se puede ver, la comunicación organizacional está compuesta por todos los mensajes que se transmiten desde y en la organización. Sin embargo, en varias ocasiones las empresas enfocan toda la gestión de comunicación en el ámbito externo: publicidad, relaciones públicas, marketing, etc. No obstante, la comunicación desempeña algunos roles dentro de las empresas, a continuación, se presentan tres que resumen cada uno de ellos:

1. “Como un proceso social: es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos.
2. Como una disciplina: es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.
3. Como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno” (Berlo, 2000).

En este punto, es evidente darse cuenta de que la comunicación en el mundo organizacional no solo debe enfocarse en posicionar a la empresa con el público externo, sino que, a través de su gestión con los públicos internos, logrará establecer metas y estrategias que ayudarán a la firma a tener un crecimiento interno y que así sus

colaboradores puedan trabajar en armonía y con coherencia. De esta manera también se podrá instaurar la identidad de la organización y mantener un buen ambiente de trabajo.

Así, queda de manifiesto que la comunicación de una organización no tiene un enfoque puramente persuasivo (como instrumento de la organización para orientar la opinión de los públicos), sino fundamentalmente una perspectiva más orientada hacia un enfoque relacional (la comunicación como una forma de “poner en contacto” a la organización y sus públicos) (Capriotti, 2009).

Ahora que sabemos que la comunicación se puede gestionar desde distintos campos en las empresas, resulta interesante conocer los enfoques que puede adoptar la comunicación en una organización. “Las tres formas Principales de comunicación corporativa son descritas como "comunicación de marketing", "comunicación organizativa", y "comunicación de dirección". (Van Riel, s.f.).

La comunicación de dirección es muy importante dentro de las organizaciones, pues los colaboradores no solo deben sentir que están siendo escuchados por sus líderes, sino que ellos también deben plantear diálogo, con el fin de incentivar a los colaboradores a llegar a las metas establecidas. Dentro de este aspecto, “la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación” (Van Riel, s.f.).

Por otra parte, la comunicación organizativa “cubre las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna” (Van Riel, s.f.). Esta parte de la comunicación se centra en establecer los lineamientos que los colaboradores deben cumplir, con el objetivo de que cada acción dentro de la empresa se lleve con el orden y la coherencia del caso. Además, establece los rasgos que constituirán la identidad de la empresa y crearán estrategias para que la comunicación dentro de la entidad sea global e integral.

Finalmente, la comunicación de marketing busca entablar relaciones sólidas dentro del mercado de interés, para dar a conocer la ventaja competitiva de la empresa.

Se puede ver que la función de la comunicación organizacional es muy importante y puede gestionarse en distintos escenarios de la empresa. Pero centrándose en el ámbito interno, es evidente notar que la cultura organizacional funciona como un factor que

unifica y que permite guiar a la organización. Para que este elemento esté bien gestionado dentro de la compañía debe tener presente tres características: liderazgo, trabajo en equipo y el manejo de conflictos.

Si se habla del liderazgo, como la primera competencia clave que debe estar presente en la comunicación organizacional se puede ver que, este elemento es puntual para poder llegar a cada uno de los colaboradores que conforma la empresa, crear un ambiente de trabajo agradable que los incentive a cumplir sus metas. Para esto, las conductas que desarrolla un líder para favorecer la comunicación organizacional son: la confianza (logra que sus colaboradores sean capaces de confiar en él y, además, en ellos mismos); la integridad, que se relaciona fundamentalmente con la honestidad y responsabilidad que demuestra el líder en sus actos y, muy especialmente, la credibilidad. (Pacheco, 2005)

La importancia de que un líder permita que sus colaboradores confíen en él y palpén su transparencia en las acciones que realiza, servirá como un incentivo que active la comunicación bidireccional en la organización. Esto hará que la misma fluya de manera ascendente y descendente, permitiendo así, que cada uno de los colaboradores tenga protagonismo en el área de trabajo correspondiente y “conformando una organización vital e inteligente” (Pacheco, 2005, p.73).

Como segunda característica se encuentra el trabajo en equipo. Este se refiere, a la capacidad de incentivar a los empleados a crear un equipo, el cual se define como “un grupo de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados” (Pacheco, 2005, p.73). El hecho de trabajar creando equipos permite que las organizaciones sean eficientes, que cumplan sus objetivos y que el ambiente laboral se mantenga positivo.

El manejo de conflictos es un asunto interesante, ya que este “es un fenómeno propio de los seres vivos, que está presente en todas las épocas y edades y que afecta de manera muy importante a la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones.” (Pacheco, 2005, p.74). Generalmente los conflictos dentro de las organizaciones se generan por la falta de comunicación o la falla de algún canal de comunicación, cuando esto sucede, es muy importante que el líder pueda trabajar con su equipo para generar una solución. De esta manera se logra incluir a cada uno de los empleados y se estimula “la creatividad de

los miembros del grupo pues sirve como un medio para ventilar problemas y liberar tensiones” (Pacheco, 2005, p.74).

En síntesis, la comunicación organizacional es una herramienta que permite establecer la identidad de la organización y hacer que cada uno de sus colaboradores se manejen acorde a lo establecido por la filosofía de la empresa. Sin duda, es un factor que permite incentivar a los líderes a tener como principio fundamental una comunicación bidireccional. Así mismo, busca impulsar el trabajo en equipo y un buen manejo de conflictos, para generar un ambiente de trabajo eficiente y armónico.

## **2.2 Cultura Organizacional**

Al gestionar la comunicación organizacional de la empresa se empezará a construir la cultura corporativa de la misma, a través de ella, la organización definirá “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p.41). De esta manera, los colaboradores en la empresa estarán claros de “cómo se piensan y se hacen las cosas aquí” (Ritter, 2008, p.41).

La definición de la cultura organizacional de la empresa es un factor clave para determinar el crecimiento, la competitividad y el desarrollo que la organización puede alcanzar, para garantizar la creación de una cultura empresarial que abra las puertas al éxito de la compañía, es importante que el equipo gerencial cimiente una cultura en la que sus colaboradores “expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos , es decir, organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno” (Ritter, 2008, p.41).

Pero, cómo se empieza a crear una cultura organizacional que logre captar toda la esencia de la entidad y que permita que sus colaboradores se identifiquen con ella y puedan participar activamente dentro de la empresa. Para conformar una cultura corporativa integral, que logre topar y asociar todas las aristas de la compañía, las empresas y sus equipos gerenciales pueden responder a las siguientes preguntas:

¿cuáles son los rituales y símbolos que encontramos en una empresa? ¿cómo se desarrolla la comunicación?, ¿qué procesos existen?, ¿qué directrices de gestión empresarial existen?, ¿con qué clientes y proveedores se mantiene una relación

especial? La cultura empresarial se manifiesta claramente en el manejo de conflictos entre otros: ¿se aprovecha la energía que estos generan para el bien de la empresa o se acepta que esta energía se desperdicie? También se manifiesta en la manera de gestionar los errores: ¿son entendidos como una oportunidad de aprendizaje o bien como un motivo de despido? (Wonneberger, 2015, p.3).

Respondiendo a estas preguntas, la alta gerencia y el equipo de comunicación podrán establecer la cultura corporativa de su empresa. Además, el tono de respuesta que reciban de cada uno de estos cuestionamientos, también les permitirá identificar si la cultura empresarial que se ha generado en ese momento es la que desean mantener o si buscan implementar una nueva cultura en la que se fomente la motivación a sus empleados y que permita tener una comunicación más directa y accesible.

Cuando se está en el proceso de definición de la cultura, resulta importante entender cuáles son sus funciones para así también poder establecerla con coherencia. Según Delaray Minsal y Yudit Pérez, la cultura organizacional representa varias funciones dentro de una compañía, la primera se refiere a delimitar los límites hasta los cuales los comportamientos difieren y son aceptables, el segundo determina el sentido de identidad a las personas que conforman la empresa, el tercero hace que sea fácil la creación de un compromiso personas con algo más amplio que el interés propio y finalmente el cuarto hace de la organización un sistema social estable (2007). De esta forma se puede ver que al momento de definir la cultura empresarial no solo es importante la verificación de los patrones en los valores, procesos y comportamientos, sino que, también busca entender a la empresa como un sistema social en el que pueden existir muchas creencias, pero a través de la cultura empresarial se busca establecer un solo pensamiento para que todos los que la conforman logren accionar con coherencia y cohesión ente sí.

Pero, además la cultura empresarial participa, promueve y apoya:

- La gestión gerencial, la flexibilidad, la evaluación y modificación el rumbo de la empresa.
- El empleo de tecnologías de comunicación, a la luz de la globalización.
- Realza el valor de los recursos humanos.
- Promueve la competitividad e innovación.
- Inculca la capacitación permanente, la prosperidad y la calidad de los resultados.

- Defiende la horizontalidad, la participación, la responsabilidad, el respeto mutuo, la honestidad.
  - La formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
  - La comunicación de un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
  - El compromiso con algo superior al yo mismo.
  - La estabilidad del sistema social.
  - Estimula el uso de premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- (Minsal y Pérez, 2007, p.7)

Un elemento fundamental para consolidar la cultura organizacional en la firma es la directiva. Para lograr que cada uno de los empleados que constituyen la empresa compren la cultura organizacional y la vivan en su día a día, es que vean que la directiva realmente plasma la idea en su accionar. En este sentido, “el comportamiento de la dirección será primordial para la “vida” de la cultura” (Wonneberger, 2015, p.5).

Cuando se crea una organización la persona que más clara tiene la idea de cómo funcionará y de la esencia que desea que tenga la empresa, es su fundador. A partir de esta premisa, el líder empezará a establecer las normas, misión, visión, filosofía, valores, etc, que definirán la cultura. Sin embargo, el factor clave está en clarificar todo el concepto que el director tiene en su mente de la cultura que ha creado a sus empleados. Este proceso inicia desde la contratación de un colaborador y, la responsabilidad de determinar si el candidato será una persona que se acople a la cultura recaerá sin duda, en el líder, ya que es él quien determinará si la persona es adecuada y se acoplará al entorno. En otras palabras, “la cultura no sólo vendrá determinada por el fundador sino también por el trabajador que reflejará los valores, objetivos y normas del fundador, los asumirá o las cuestionará” (Wonneberger, 2015, p.5).

Si se habla de cuidar la cultura puertas adentro, el líder también tendrá un papel fundamental, pues cada una de las acciones que ejecute servirá de ejemplo a sus colaboradores de cómo se hacen las cosas en la empresa. Por esta razón es imprescindible que

la ejecución de la cultura no sólo sea una expectativa del empleado, sino que todos los directivos apoyen las directrices oficiales y los modelos de manera unívoca y unitaria, y además que se vean a ellos mismos como ejecutores de estas directrices. (Wonneberger, 2015, p.5)

Solo con una directiva comprometida con la cultura, se logrará motivar a que sus colaboradores también la vivan y la tengan presente diariamente.

Como se ha mencionado anteriormente, la directiva influye en gran parte en el hecho de que los colaboradores adopten y vivan la cultura empresarial. Pero, otro factor en el que inciden los líderes es en el tipo de cultura que presente su empresa. Sabemos, que existe un sinnúmero de culturas, cada una adaptada a la realidad de la entidad y a sus necesidades, pero Michael Ritter en su libro “Cultura Organizacional”, define una clasificación generalizada de los 4 tipos de culturas. "Estos tipos se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal – que va de lo estable a lo flexible – y en su foco de atención – de lo interno a lo externo” (Ritter, 2008, p.56).

A continuación, la clasificación de los tipos de culturas según Michael Ritter:

**1.- La cultura burocrática:** en este tipo de cultura se valora lo formal, los procedimientos, el cumplimiento de reglas y los esquemas jerárquicos. Los líderes se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las normas. Se cumple con manuales y procedimientos ya establecidos.

**2.- La cultura de clan:** se privilegia la tradición, la lealtad, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del tema trabajo-salario. Es una relación ganar – ganar entre el colaborador (lealtad) y la empresa (seguridad). De esta manera, se garantiza la perpetuación de los valores y normas de la organización. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo en equipo y la toma de decisiones en consenso.

**3.- La cultura emprendedora:** tiene altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Se adapta rápidamente a los cambios del entorno e impulsa al cambio.

**4.- La cultura de mercado:** busca el logro de metas medibles, especialmente de carácter financiero o de mercado. Se enfoca en una intensa competencia y orientación a las utilidades. La relación entre colaborador-empresa son contractuales.

El tipo de cultura que tenga cada organización dependerá del estilo de cada una, del enfoque que sus líderes quieran tener y los objetivos que la organización busca cumplir. En las empresas estas culturas se pueden presentar puras o combinadas entre ellas. Está claro que algunos tipos favorecerán más a las organizaciones, ya que manejan una comunicación más abierta, se adaptan más al cambio y fomentan un mejor clima laboral.

La cultura organizacional es un elemento muy importante dentro del mundo organizacional, ya que a través de ella se establecerá la identidad de la empresa y abrirá un camino claro a los colaboradores para que conozcan, de qué manera trabajar dentro de la misma. Las funciones que esta promueve tienen mucho que ver con la integración de sus colaboradores, el fomentar una cultura de comunicación abierta y bidireccional, en crear una organización que se adapte al cambio, entre otras. Por otra parte, su gestión e influencia dependerán del trabajo de los líderes de la empresa, en cuanto a qué tanto la vivan y la transmitan a sus colaboradores.

Sin duda, la cultura corporativa es un elemento fuerte que, si logra instaurarse con un enfoque positivo, logrará que la dirección junto con sus colaboradores pueda alcanzar los objetivos de la empresa.

### **2.3 Comunicación Interna**

Se ha hablado de dar la importancia del caso a la comunicación organizacional ya que, a través de ella, en el ámbito externo, la compañía se irá posicionando dentro del mercado y a la interna, hará que se cree la cultura organizacional de la empresa, lo que le brindará su identidad y permitirá determinar la manera de hacer las cosas internamente.

Cuando ya existe una gestión de la comunicación organizacional y se tiene definida la cultura corporativa de la empresa, surge una herramienta esencial que logrará que cada uno de los colaboradores que conforman la empresa logren estar en total sinergia, sobre la filosofía de la empresa, las metas a cumplir y todos los mensajes que en ella se transmitan.

La comunicación interna “es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini y González, 2009, p.25). Esta herramienta de comunicación se enfoca en trabajar puertas adentro, con el objetivo de llegar a cada uno de los colaboradores y hacerles conocer los objetivos que tiene la entidad, la misión, visión y los valores que tiene la misma. Conforman una parte de la comunicación organizacional, que si está bien gestionada logrará sembrar el sentido de pertenencia en sus empleados y ayudará a mejorar su motivación al tener claros y definidos los retos a los que se enfrenta la compañía.

Como se puede ver, las funciones que cumple la comunicación interna dentro de la empresa son varias. No obstante, Alejandra Bradolini y Martín González, las resumen en cuatro principales:

**-Generar la implicación del personal:** busca que los colaboradores de la empresa se comprometan con la misma y busquen alcanzar las metas planteadas a través del trabajo en equipo.

**-Armonizar las acciones de la empresa:** evitar roces entre los colaboradores y fomentar el diálogo y la comunicación entre los colaboradores cuando existen distintos tipos de opinión. Esta comunicación debe darse entre las distintas áreas y los diferentes niveles de mando.

**-Propiciar un cambio de actitudes:** al conocer claramente hacia dónde va la empresa, se puede generar un ambiente positivo en el que los empleados pueden ser más independientes en su función, de esta manera, los colaboradores trabajarán de manera autónoma y en equipo para alcanzar los objetivos establecidos.

**-Mejorar la productividad:** manteniendo una comunicación clara y directa los colaboradores saben hacia donde deben enfocar sus fuerzas para cumplir los objetivos de la empresa y así, logran mejorar sus niveles de producción. (2009)

En síntesis, lo que busca la comunicación interna es:

*Imagen 1: Objetivos de la comunicación interna*



Fuente: (Brandolini y González, 2009, p.27)

Para cristalizar cada una de las funciones que tiene la comunicación interna en la empresa, es clave elegir el canal de comunicación adecuado por el cual transmitiré mis mensajes. Dentro de este contexto, el canal de comunicación constituye “el vehículo especial representado por el lugar físico, el entorno y el clima en el que tiene lugar la comunicación” (Ritter, 2008, p.21).

Existen dos tipos de canales en las compañías, los canales formales e informales. Los canales formales, son aquellos “donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización” (Ritter, 2008, p.21). Los canales formales comúnmente utilizados en las empresas son: correo electrónico, intranet, boletines, revistas, carteleras, reuniones, entre otros.

Por otro lado, se encuentran los canales informales, estos son aquellos que no utilizan ningún medio institucionalizado; por ejemplo: el boca a boca, las conversaciones mantenidas en los pasillos, etc. En varias ocasiones, el utilizar este tipo de canales genera rumores, lo que puede causar una gran distorsión de los mensajes y un mal ambiente laboral.

Sin duda, establecer el canal por el cual voy a transmitir los mensajes es un paso importante para la gestión de la comunicación interna, pero lo que se debe cuidar en este escenario es que la mayor parte de mensajes se transmitan por medio de un canal formal, para de esta manera, evitar interrupciones en los mensajes o los llamados rumores. No obstante, hay que entender de igual forma que dentro de la compañía

la comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización (...); es decir dentro de ella no existe ninguna frontera y ambas son de carácter

multidireccional: descendente, ascendente y horizontal o transversal. (Ritter, 2008, p.23)

A partir de esta idea es evidente darse cuenta de que dentro de las empresas existen tres tipos de comunicación: la comunicación vertical descendente, la vertical ascendente y la horizontal. A continuación, se hablará de cada una de ellas y de sus aspectos negativos y positivos.

En primera instancia, tenemos a la comunicación vertical descendente, esta es la que surge de parte de la dirección hacia los demás niveles. Esta comunicación tiene como objetivo principal dar directrices y determinar cómo cada uno de los colaboradores debe desempeñar su función. Sin embargo, este tipo de comunicación puede presentar algunos problemas “como en aquellas situaciones de sobrecarga o distorsión de la información, incapacidad de los mandos intermedios para transmitir correctamente una información a un subordinado” (Luceño, García y Valdehita, 2006, p.1). Para evitar este tipo de inconvenientes, el líder puede buscar espacios en el que sus empleados no solo escuchen directrices, sino que también puedan aportar con sus ideas y entablar sus puntos de opinión.

La comunicación vertical ascendente, es aquella que va desde la parte inferior de la pirámide hasta la dirección. En este esquema de comunicación se encuentran varias ventajas como,

el permitir conocer el clima laboral; facilitar la integración de los empleados al sentir que participan en la toma de decisiones, aumentando su compromiso con la empresa; fomentar la creatividad de los empleados obteniendo mayores niveles de calidad en los productos y/o servicios y en la calidad de vida laboral de los trabajadores. (Luceño, García y Valdehita, 2006, p.1)

Pero también se presentan algunos inconvenientes como el hecho de que algunos directivos no se presentan abiertos a escuchar sugerencias de parte de sus colaboradores y el hecho de mantener esa distancia hará que la comunicación se maneje unidireccionalmente.

Finalmente, se encuentra la comunicación horizontal, esta se produce entre colaboradores del mismo nivel jerárquico y permite “evitar malentendidos, duplicación de tareas o esfuerzos innecesarios y fomenta la cooperación y el espíritu de equipo” (Luceño, García

y Valdehita, 2006, p.1). Los problemas que pueden surgir en estos escenarios de comunicación es que los colaboradores se salten la jerarquización al transmitir los mensajes, por mantener una comunicación muy directa con sus pares.

Como se puede ver, el tipo de comunicación dentro de una organización se determina por el estilo de liderazgo que la directiva presenta en la empresa. Si se cuenta con líderes con mentalidades abiertas y flexibles, la empresa se encontrará en un escenario mixto, en el que la comunicación se dará de una forma descendente y ascendente. Pero, si son líderes con pensamientos burocráticos la comunicación se manejará en su mayoría de tipo descendente.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se evidencia que el papel de la dirección es muy importante para la gestión de la comunicación interna, ya que ellos son quienes se encuentran controlando todo lo que sucede en la compañía, por esto, es imprescindible que ellos reflejen en su comportamiento diario todos los parámetros establecidos en la cultura organizacional de la empresa, pues ellos darán el ejemplo a sus empleados. En este aspecto, “la ejecución y la implantación de la comunicación interna debe recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios” (Saló, s.f), pues esto permitirá que los mensajes lleguen con mayor rapidez y que exista un mayor control de cumplimiento de objetivos.

Sin embargo, este no es el único trabajo que tienen los directores dentro de la organización, pues ellos también son una herramienta que facilita la creación de una comunicación interna completa y bien estructurada. Dentro de ella, se establecerán las estrategias que los ayudarán a alcanzar los objetivos de esta, las acciones que cada uno de los colaboradores debe tomar y qué canales se utilizarán para que cada uno de los procesos se pueda manejar de manera clara, eficiente y organizada. En este sentido, que la directiva esté involucrada con la gestión de la comunicación organizacional permitirá “fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y participación de los empleados del proyecto empresarial y los objetivos institucionales” (Brandolini y González, 2009, p.29).

En síntesis, cada uno de los elementos mencionados anteriormente, permiten que la gestión de la comunicación interna se pueda desarrollar de manera coherente dentro de una organización. Los colaboradores serán el alma de la comunicación interna, pues son ellos quienes tienen que abordarla y después la transmitirla a los clientes de la empresa.

Los directivos, son los que establecerán las políticas de comunicación y construirán el camino que deben seguir sus subordinados. Finalmente, los canales de comunicación serán la herramienta que pueda activar la sinergia en toda la empresa, pues a través de ellos se logrará transmitir cada uno de los mensajes que permitirán alcanzar la meta común. Resumiendo lo anteriormente mencionado, se puede decir que, puntos fundamentales a tener en cuenta para el éxito de la comunicación interna, según Luceño, García y Valdehita (2006, p.1) son:

1. La alta dirección tiene que comprometerse, implicarse y liderar esta filosofía.
2. La comunicación interna debe ser una responsabilidad compartida por todos y estar al servicio de los objetivos y estrategias de la organización.
3. Implementar un plan estratégico de comunicación interna que potencie la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

#### **2.4 Liderazgo y motivación**

Como se ha visto en los apartados anteriores, el papel de la directiva es imprescindible y constituye un papel clave en el mundo organizacional. Esto debido a que el grupo que se encuentra en la cabeza del organigrama de la empresa tiene poder de influencia en sus colaboradores. Teniendo presente esto, la construcción de la cultura organizacional, la gestión de la comunicación interna, el clima organizacional y la motivación de los colaboradores, serán escenarios en los que la directiva tiene un rol muy importante y su buena gestión dependerá, sin duda, del estilo de liderazgo con el que este grupo maneje la empresa.

Para determinar qué rasgos debe presentar el equipo gerencial para lograr resultados positivos en su empresa, es importante definir qué es el liderazgo y cuáles son los elementos que este debe presentar para guiar a la organización de manera correcta y lograr conectar con sus públicos internos.

Existen múltiples definiciones de liderazgo, pero de manera general se puede decir que el liderazgo se refiere a “la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (Escandon y Hurtado, 2016, p.138). Para entender este concepto de manera más amplia Alejandro Castro (2007) menciona que existen cuatro características que representan al liderazgo:

**-El liderazgo es un proceso:** este aspecto se refiere a que el liderazgo no es un proceso lineal, que se da desde el líder a sus colaboradores, sino que es una interacción constante entre los dos grupos. Además, indica que el liderazgo no solo está presente en la persona que tiene un cargo alto, sino que cualquier persona que tenga ciertas características puede ser líder.

**-El liderazgo es influencia sobre los demás:** sin este rasgo no existe liderazgo como tal, ya que todo líder necesita un grupo que guiar e influenciar. Este grupo confía ciegamente en su líder.

**-El liderazgo ocurre en un contexto grupal:** el liderazgo es un fenómeno social, lo que hace que el proceso de liderar se desarrolle dentro de un grupo. Lo que el líder busca es influenciar en otros para alcanzar un objetivo común.

**-El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas:** el líder deberá fijar objetivos o metas comunes. Esas metas son las que trazan la relación entre el líder y su equipo.

Muchos de los líderes dentro de las organizaciones pueden presentar las características antes mencionadas. No obstante, se debe tener en cuenta que cada líder presentará cada una de estas características en mayor o en menor medida, esto irá determinando el estilo de liderazgo que maneja el dirigente dentro de su organización.

Sin embargo, existe otro componente que hace que los líderes presenten distintos estilos de liderazgo al manejar sus compañías, este es la inteligencia emocional. Según Goleman (2004) mientras un líder más sepa manejar los componentes de la inteligencia emocional, mejores habilidades de liderazgo tendrán. “El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo” (Goleman, 2004, p.2).

El cuadro que se presenta a continuación detalla los cinco componentes de la inteligencia emocional que un líder debe manejar para establecer un liderazgo positivo en su empresa:

*Imagen 2:* Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

	Definición	Características
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad Compromiso con la organización
Empatía	Aptitud para entender el "maquillaje" emocional de otras personas Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Destreza en formar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión Pericia en crear y liderar equipos

Fuente: (Goleman, 2004, p.7)

Si el líder tiene presente cada uno de estos cinco componentes no solo logrará que su equipo alcance los objetivos de la empresa, sino que creará un entorno agradable en el trabajo y esto servirá como un factor de motivación para sus colaboradores.

Así también, el manejo y la presencia de cada uno de estos cinco componentes de la inteligencia emocional en el líder, será lo que determine el estilo de liderazgo por el que está regida la empresa. Dentro del mundo organizacional, existen seis estilos de liderazgo, cada uno de estos tienen “un impacto único y directo en el clima de trabajo de la empresa, división o equipo y, a su vez, en el desempeño financiero” (Goleman, 2005, p.27) de la misma.

En la tabla que se presenta a continuación se puede en detalle cómo trabajan cada uno de los estilos de liderazgo, ejemplos de frases que los líderes utilizan en su comunicación con los colaboradores, las competencias que cada uno presenta de la inteligencia emocional y el impacto que cada estilo de liderazgo tiene en el clima organizacional de las organizaciones.

*Imagen 3: Un vistazo a los seis estilos de liderazgo*

	<b>Coercitivo</b>	<b>Orientativo</b>
El modus operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Mobiliza a las personas hacia una visión
El estilo en una frase	"Haz lo que te digo"	"Ven conmigo"
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio
Cuándo funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo

Fuente: (Goleman, 2004, p.33)

Imagen 4: Un vistazo a los seis estilos de liderazgo

<b>Afiliativo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Ejemplar</b>	<b>Formativo</b>
Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
"Las personas son lo primero"	"¿Qué piensas tú?"	"Haz como yo, ahora"	"Intenta esto"
Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: (Goleman, 2004, p.33)

Como se puede ver, el estilo de liderazgo que presente el dirigente de la empresa, sin duda, determinará varios aspectos de cómo se desenvuelvan las cosas en el trabajo. Es

importante mencionar que el hecho de que existan distintos estilos de liderazgo, no quiere decir que el líder gobierne a través de un solo estilo, sino que dependiendo las distintas situaciones que se presenten en el trabajo, mutará entre cada uno de los estilos. Frente a esto, Goleman establece que “los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada –de forma fluida y en medidas diferentes” (Goleman, 2004, p.27).

Por otra parte, se evidencia también que, “el líder a través de sus actuaciones, verbales y no verbales, se transforma en el principal gestor del clima emocional de un equipo u organización, lo que se traduce en que los colaboradores acudan al líder en busca de contacto emocional, de empatía, de comprensión y contención” (Garay, 2010, p.65). Por esta razón, se dice que el líder constituye una pieza clave para mantener motivados a los colaboradores de la empresa, lograr un mayor compromiso en cada uno de ellos, mejorar la productividad de la compañía para así alcanzar los objetivos de esta.

Analizando las ideas anteriormente mencionadas, es evidente observar que el estilo de liderazgo que utilice el dirigente influirá en la motivación de los empleados y en el clima organizacional de la empresa. La motivación dentro del ámbito organizacional se refiere al

conjunto de factores que provocan, encauzan y sustentan la conducta humana, sin olvidar un aspecto de suma importancia: su aspecto cambiante en el individuo; al irse satisfaciendo uno de los factores, otro pasará a ser el factor dominante de la motivación, y precisamente es a ese estudio al cual debe abocarse la gerencia de cualquier empresa, porque de ello dependerá el resultado positivo en productividad lográndose con un sistema de motivación bien diseñado” (Añes, 2006, p.113).

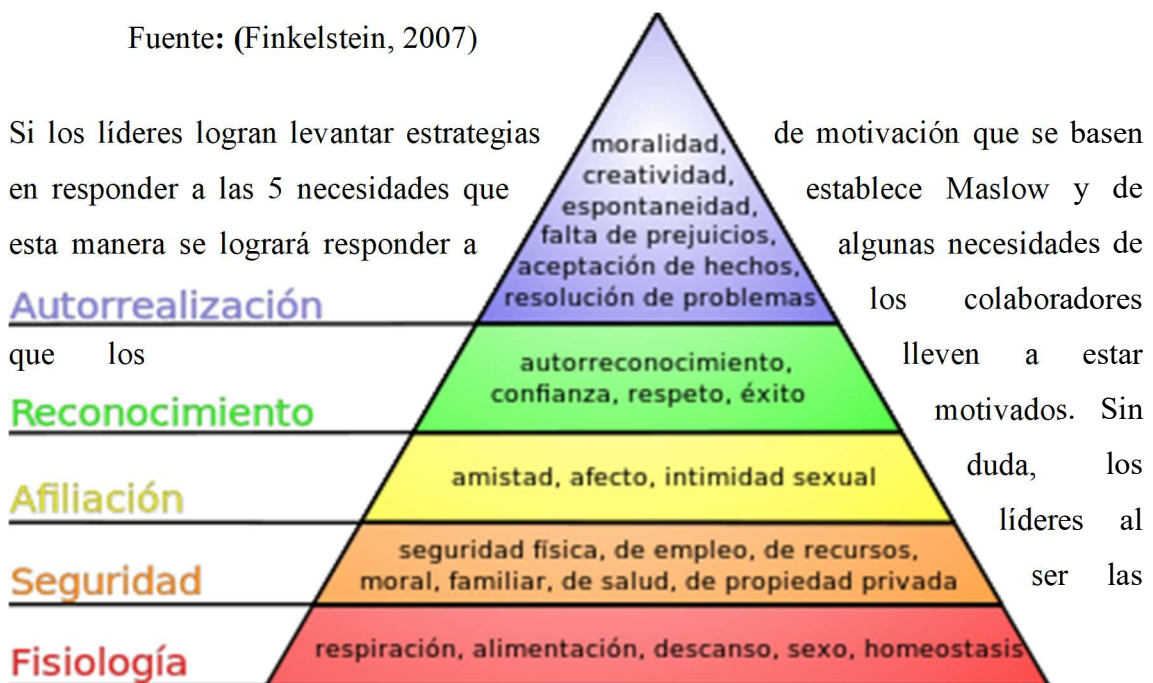
La importancia de que el líder busque tener colaboradores motivados en su empresa reside en el hecho de que, un colaborador motivado trabajará con más ilusión y energía, creará sinergia entre las distintas áreas del trabajo para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía. Para empezar a motivar a los empleados de una empresa lo que el líder debe hacer es “conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador” (Reyna y Hernández, s.f).

Para poder hacer ese empate entre los objetivos de la empresa con los objetivos personales de los colaboradores, los líderes deben entender que existen cinco necesidades básicas

que los individuos aspiran cumplir, estas son mencionadas por Abram Maslow en su teoría de la motivación:

*Imagen 5: Pirámide de Maslow*

Fuente: (Finkelstein, 2007)



personas que toman las decisiones en la organización tendrán en sus manos el hecho de contar con colaboradores 100% motivados y comprometidos con su empresa.

Como se ha visto anteriormente, los líderes lograrán contar con un equipo motivado si manejan una comunicación abierta, basada en la cultura organizacional de la empresa si eligen un estilo de liderazgo que fomente la cooperación entre la directiva y los colaboradores y si implementan estrategias que logren responder a las necesidades de sus empleados, para que estos se sientan motivados de alcanzar las metas de la compañía. Teniendo en cuenta cada uno de estos aspectos el líder logrará influir de manera positiva en su organización y contará con un buen clima laboral, que mejore la productividad y que logre el crecimiento de la empresa.

## **2.5 Marco contextual**

### **2.5.1 Historia e información general de la empresa**

En la ciudad de Quito surge un cambio a partir de 1996, la ciudad empieza a crecer y por ende la necesidad de transportarse dentro de la misma era mayor. El servicio de taxis convencionales se estaba volviendo caduco y es por esto que, nace la necesidad de crear un transporte que brinde un servicio puerta a puerta, que no haga que el consumidor tenga que trabajar por buscarlo, sino que tan solo con una llamada, el cliente pueda recibir su servicio en la puerta de su domicilio.

Pensando en la seguridad de la ciudadanía y en brindar un servicio de calidad, nace la idea por parte de los hermanos de la familia Padilla Ponce, quienes vieron que la necesidad de transportarse en el día a día se convirtió en un problema para la ciudadanía. Para esto se puso en marcha el proyecto de un Call Center, al cual la ciudadanía podía acudir si tenían la necesidad del servicio. Esto se inició con la implantación de teléfonos nemotécnicos, fáciles de recordar como el (2222220 y 2222222). De esta manera se logró crear un vínculo muy fuerte con los ciudadanos, pues lo principal para sus fundadores siempre fue la seguridad tanto del usuario como del chofer de la unidad. Es así, como hasta el día de hoy sus consumidores tienen la tranquilidad que requieren al poseer un servicio monitoreado y rastreado todos los días del año.

A lo largo de sus 23 años de trayectoria, la empresa además de ser pionera en este nicho de mercado logró ser la que más se ha posicionado en la actualidad. Inició con el nombre de Taxi Amigo, creando desde el inicio una relación más confiable y cercana con el consumidor. Después con su gran crecimiento y reconocimiento, tuvo que cambiar su

nombre al actual, Fastline, pues muchas empresas de la competencia empezaron a poner nombres similares a la inicial, tales como: “tu taxi amigable”, “amigo taxi”, etc.

Poco a poco Fastline fue creciendo y se convirtió en un holding de empresas, el cual está constituido por: Servifast comunicación y hardware de las empresas, se dedica al desarrollo de software, ofrece equipo homologados como taxímetros, dispositivos satelitales, administradores de flotas y es el proveedor de toda la parte tecnológica, para generar la relación de servicio; Fastlinecar actualmente es la operadora homologada por la autoridad; Fastline es la empresa que maneja todo el call center, es decir la parte operativa y finalmente Fast Rent a Car que maneja algunos niveles de flotas independientes a los taxis y adicional todo lo que es el Tecnicentro. “Fastline dispone de una Flota de 641 taxis, prestando además el servicio de Jeep 4X4, furgonetas, camionetas y furgones cerrados, por tal razón el promedio de tiempo de llegada a servirles es de 15 minutos como tiempo máximo. Contamos con una póliza de Responsabilidad Civil e individual por unidades, que cubre a todo su personal y a tercer en el momento que utiliza nuestros servicios” (Fastline. Net, 2006).

Como se ha mencionado anteriormente, Fastline es una empresa familiar. Dentro de la misma el Sr. Diego Padilla ocupa el cargo de Gerente General, el Lic. Luis Padilla como Gerente Comercial, el Arq. Iván Aguilar Padilla Gerente de Recursos Humanos. Actualmente, el Lic. Luis Padilla no cumple sus funciones presencialmente. Sin embargo, al ser estos 3 gerentes accionistas directos de la empresa y al estar dividida; es necesario que asistan a reuniones mensuales para saber la situación de la empresa.

Con el gran crecimiento y acogida que ha tenido Fastline a lo largo de los años, se vio la necesidad de crear una sucursal en la ciudad de Guayaquil, la cual está estructurada de la misma manera que la sede, Quito.

### **2.5.2 Misión**

“Somos una empresa ecuatoriana de servicios de movilización de personas y bienes, que cuenta con talento humano calificado, tecnología de punta y vehículos modernos con rastreo satelital, orientados a ofrecer servicios de excelencia a nuestros usuarios aportando a través de la innovación al desarrollo del país” (Fastline. Net, 2006).

En cuanto a la misión de la empresa, pudimos apreciar que se encuentra bien planteada y cumple con todas las características necesarias para mantener coherencia con lo que la organización es. Esta define claramente cuál es el negocio de la organización y el servicio

que brinda como es la movilización de personas y bienes. Asimismo, se encuentra establecida por los beneficios que brinda a sus consumidores y por medio de las herramientas que utilizan para llevar a cabo sus servicios.

### **2.5.3 Visión**

“Ser el referente a nivel latinoamericano como la empresa líder en prestación de servicios de movilización de personas y bienes” (Fastline. Net, 2006).

La visión de Fastline, al igual que su misión cumple con cada una de las características para estar bien estructurada. Esta establece claramente hacia donde quiere llegar la empresa, como es ser el referente a nivel latinoamericano como la empresa líder dentro de su nicho. Su visión engloba lo que la empresa realiza y plantea su perspectiva y crecimiento a futuro.

### **2.5.4 Valores corporativos**

La empresa cuenta únicamente con cinco valores corporativos que son los siguientes: fidelidad, estabilidad, trabajo en equipo, comunicación y respeto.

Pese a la gran estructura y organización que ha logrado construir Fastline durante estos 25 años en el mercado, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías y la pandemia que se está atravesando. Son un punto de partida clave, para que la empresa se reinvente a nivel interno y externo. De esta manera, la entidad logrará seguir adentrándose en el mercado de la movilización como una de las pioneras en este tipo de servicios.

## **3 METODOLOGÍA**

Para que Fastline pueda realizar el cambio que necesita para reinventarse como empresa. Es importante realizar una investigación previa, que permita determinar la situación actual de la compañía. Para plantear este cambio, es imprescindible empezar a trabajar por las bases de Fastline, lo que constituye toda su estructura interna: misión, visión, valores, cultura corporativa, liderazgo interno, colaboradores, etc. Trabajando toda la parte interna, se logrará a futuro reflejar la nueva identidad y visión de la empresa hacia la parte externa.

Para establecer el punto de partida del proceso de cambio que se propondrá a Fastline, es importante, realizar un diagnóstico que determine la situación interna actual de la compañía. Para esto, se propone realizar una investigación descriptiva con técnicas

cualitativa y cuantitativa que evidencie la estructura de comunicación y cultura interna que tiene la empresa.

Dentro de la investigación cualitativa, se realizará entrevistas a profundidad al Gerente General, el Sr. Diego Padilla y al Gerente de Recursos Humanos, el Sr. Iván Aguilar. Con estas entrevistas a profundidad, se pretende comprender la visión que los dos líderes tienen de la compañía, que planteen las fortalezas, debilidades de la estructura interna y que compartan cómo visualizan el futuro de Fastline.

Por otro lado, como parte de la investigación cuantitativa se realizará una encuesta a 61 colaboradores de la empresa a nivel nacional. Se debe tener en cuenta que esta representa a una muestra significativa de los 80 colaboradores que constituyen Fastline a nivel nacional.

## **4 HALLAZGOS**

### **4.1 Cualitativos**

Para iniciar el diagnóstico interno de Fastline, se realizaron diez preguntas al Gerente General de la empresa, el señor Diego Padilla y a Iván Aguilar, Gerente de Recursos Humanos. Las preguntas buscaban determinar la visión que los gerentes de la empresa tienen de la misma, cómo ven la estructura de la cultura organizacional, el proceso de comunicación interna y cuál es el objetivo que tienen en la actualidad para la entidad.

En el anexo 1 se evidencian las entrevistas a detalle de cada uno de los involucrados. A continuación, se realizará la interpretación de cada una de sus respuestas.

La pregunta número uno se remonta a los inicios de Fastline, busca determinar la visión que tenían cuando la crearon y si consideran que la han alcanzado. Analizando las respuestas, se puede ver que la visión de cada uno de los gerentes es distinta, para Diego la visión con la que se creó la compañía es ofrecer a sus usuarios el servicio de taxi puerta a puerta, enfocado en brindar seguridad y comodidad en el servicio. Por otra parte, para Iván la visión de la empresa se enfoca en crear una compañía para tener una fuente de trabajo e ingresos a futuro. Él, sin embargo, menciona en su respuesta que la idea del negocio la tenía Diego. Los dos entrevistados afirman que la visión de la empresa sí se ha alcanzado hasta la actualidad. Lo interesante, en sus respuestas es que la visión para cada uno es distinta y esto puede incidir en generar confusión en sus colaboradores.

La pregunta dos, hace referencia a uno de los componentes que constituye la identidad de la organización, los valores de Fastline. Se consultó a Diego e Iván si consideran que los valores corporativos se presentan. El Gerente General, menciona que el valor principal de Fastline es la seguridad al cliente y que sus concesionarios taxistas y la empresa en general, cuenta con varios elementos que garantizan brindar esta seguridad a sus consumidores. Mientras tanto, el Gerente de Recursos Humanos, establece como los principales valores a la confianza, la honradez y un servicio eficaz. Sus respuestas evidencian que los valores corporativos de la empresa pueden estar un poco difusos y no se los tiene claros en su totalidad.

En la siguiente pregunta, se hace referencia a la misión de Fastline. Las respuestas de sus gerentes coinciden parcialmente, para ellos la misión y objetivo de la empresa coincide en rasgos como: ser honesta y dar un servicio de calidad. Diego aumenta en su argumento rasgos de la empresa como: ágil, seguridad a los clientes y eficiencia. Teniendo en cuenta las respuestas antes mencionadas, se puede ver que la misión es el factor de la cultura organizacional que más claridad tiene.

La cuarta pregunta, hace alusión a cómo debe ser el colaborador de esta empresa. Frente a este cuestionamiento los gerentes mencionan palabras distintas, pero a nivel general tienen en mente los mismos rasgos para sus colaboradores. Para Iván el colaborador de Fastline debe ser: responsable, que entienda el significado de honestidad, esfuerzo, actitud profesional y aportar con ideas. Mientras que para Diego sus empleados deben ser: dinámicos, transparentes, eficientes y cordiales. El contar con un perfil claro de cómo deben ser sus colaboradores, es positivo para Fastline, pues las contrataciones que se realicen buscarán tener perfiles muy similares que podrán accionar bajo unos mismos objetivos y tener un nivel de trabajo similar. Esto, será un punto de partida positivo para crear una cultura corporativa homogénea.

La pregunta número cinco, pide a los gerentes definir la cultura corporativa de la compañía y cómo le gustaría que fuera. Los entrevistados coinciden parcialmente en su respuesta. Coinciden en el hecho de que la empresa no cuenta con una cultura corporativa y que es un rasgo en el que deben trabajar, Iván incluso menciona que es una de las debilidades de la compañía.

Sin embargo, en la segunda parte de la pregunta Diego busca que la cultura corporativa que se cree, le permita fusionar las dos generaciones que tiene en la empresa: la del

conocimiento y la del dinamismo, para contar con una cultura: dinámica, adaptable y flexible. Por su parte, Iván quisiera que la cultura de la empresa se centre en tener una comunicación más asertiva y el ser más empática.

Teniendo en cuenta las respuestas, ya se puede evidenciar el problema que la entidad tiene a nivel de cultura organizacional, no se tiene una visión clara de cómo reestructurarla y empezarla a trabajar.

En la pregunta seis, nos adentramos en el proceso de comunicación interna que se maneja en Fastline, si este es unidireccional o bidireccional. Frente a esta respuesta, los gerentes concuerdan que el proceso de comunicación se maneja de manera unidireccional, pero mencionan que es un factor que se lo está trabajando desde que se fundó el departamento de comunicación. Estas respuestas, conversan con las antes mencionadas y evidencian el tipo de clima laboral en el que se desenvuelve la empresa.

Las preguntas siete, ocho y nueve hacen alusión a un mismo tema, la motivación. Se les consultó a Diego e Iván si cuentan con algún programa de motivación en la empresa, cómo ellos creen que podrían motivar a sus empleados y si consideran que este factor incrementa la productividad en los trabajadores. Referente al primer cuestionamiento, los entrevistados coinciden en sus respuestas, pues indican que en la actualidad no cuentan con un programa activo de motivación para sus colaboradores.

En cuanto al segundo tema, Diego enfoca el tema de motivación bajo un programa en base a premios por desempeño, enfocándolo según cada área de la compañía. Iván en cambio piensa que para trabajar la motivación la empresa debe enfocarse en trabajar en temas de comunicación sobre la autorrealización y el reconocimiento del espacio laboral.

Finalmente, los entrevistados coinciden en el hecho de que la motivación sí influye en la productividad del colaborador, piensan que un trabajador que esté motivado puede entregar más a la empresa y que lo importante es encontrar la motivación personal de cada colaborador.

Dentro de estas respuestas, se puede notar que los líderes de la compañía reconocen que aún hay mucho por hacer a nivel interno y a pesar de que sus enfoques de motivación sean diferentes, al complementar sus ideas se podría crear un programa de motivación 360 para sus empleados.

Finalmente, en cuanto a la última pregunta acerca de cuál es el objetivo que los gerentes tienen como compañía en la actualidad, supieron decir que la empresa busca reinventarse en su negocio, enfocándose en el e-commerce y en la movilización no solo de personas sino de productos y servicios. Esto es un punto interesante, ya que la empresa se encuentra en un momento clave de reinvención y para lograrlo es importante trabajar desde la parte interna para alcanzar estos nuevos objetivos.

## 4.2 Cuantitativo

El análisis cuantitativo se centró en recopilar los distintos puntos de vista de los colaboradores de Fastline a través de una encuesta anónima que se enfocó en indagar los mismos aspectos que se trabajó en la investigación cualitativa: cultura organizacional, comunicación interna y motivación.

De esta manera, se busca realizar un análisis comparativo de los hallazgos cualitativos y cuantitativos para determinar las oportunidades de mejora que tiene la compañía en los aspectos mencionados anteriormente.

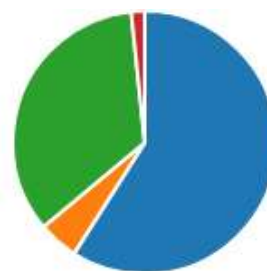
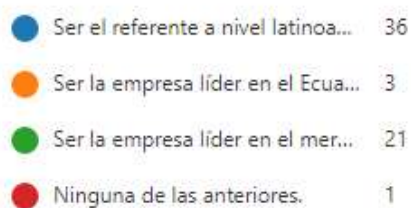
A continuación, se detalla los resultados obtenidos de las 61 encuestas realizadas a los colaboradores de Fastline.

### Pregunta 1: Selecciona la misión de nuestra compañía.



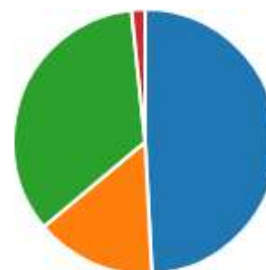
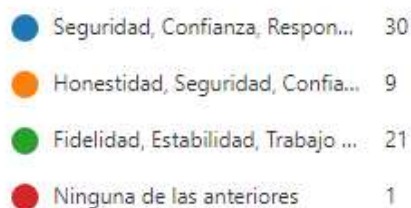
Como se mencionó en el marco contextual, la misión de Fastline es: “Somos una empresa ecuatoriana de servicios de movilización de personas y bienes, que cuenta con talento humano calificado, tecnología de punta y vehículos modernos con rastreo satelital, orientados a ofrecer servicios de excelencia a nuestros usuarios aportando a través de la innovación al desarrollo del país.” (Fastline.net). Revisando las respuestas de sus colaboradores, se puede ver que ellos tienen un alto conocimiento de este rasgo de la cultura corporativa, ya que el 75% de los encuestados seleccionó la opción correcta.

### Pregunta 2: Selecciona la visión de nuestra compañía.



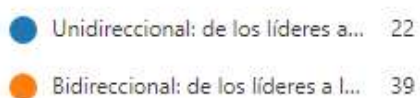
En la segunda pregunta, acerca de la Visión de Fastline, se puede ver que el 59% de los encuestados eligió la respuesta correcta: “Ser el referente a nivel latinoamericano como la empresa líder en prestación de servicios de movilización de personas y bienes.” (Fastline.net). En este aspecto podemos ver que la mayor parte de los empleados de la empresa conocen la visión de esta, pero con el 41% restante se debe reforzar este rasgo tan importante de la cultura de la empresa.

### Pregunta 3: Selecciona los valores de la empresa.



En cuanto a los valores de la empresa, se puede ver que apenas el 30% reconoce los valores corporativos de Fastline: fidelidad, estabilidad, trabajo en equipo, comunicación y respeto. El 70% restante desconoce o confunde los valores de la compañía.

### Pregunta 4: ¿Cómo se maneja el proceso de comunicación interna en Fastline?



Sobre el manejo del proceso de comunicación interna en la empresa, el 63% afirma que se lo maneja de forma bidireccional y el 35% establece que es unidireccional, de los líderes a los colaboradores. Este será un punto interesante para analizar más adelante.

**Pregunta 5: ¿Cuál es el canal de comunicación interna que a usted le resulta más efectivo?**



En la pregunta número cinco acerca del canal de comunicación interna más efectivo de la empresa, se obtuvieron respuestas dispersas. El 37% de los encuestados dice que es el mail y el 32% indica que es el chat de WhatsApp, el siguiente canal son las reuniones con un 21%, el 10% restante indica que es la cartelera u otros.

**Pregunta 6: ¿Qué canal de comunicación interna le gustaría activar en la empresa?**

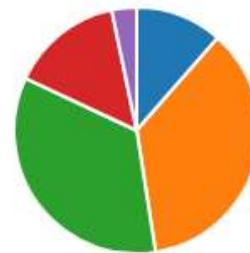
DISTRIBUCIÓN RESPUESTAS	
Boletines internos	1
Buzones	2
Canal comunicación por departamento	1
WhatsApp	16
Carteleras	2
Chat vía Slack	2
Mail	8
Intranet	6

Reuniones	8
Skype empresarial	1
Videoconferencias	2
Ninguno	12

Sobre el canal que quisieran activar dentro de la compañía, dieciséis de los encuestados indican en su mayoría que les gustaría activar más el WhatsApp. Doce personas indican que ninguno y 8 establecen que el mail al igual que las reuniones.

**Pregunta 7: ¿Cómo calificaría el manejo y la calidad de la comunicación interna de la empresa?**

● Excelente	7
● Muy buena	22
● Buena	21
● Regular	9
● Mala	2



Según la pregunta siete, el 70% de los colaboradores califican la gestión de la comunicación interna entre muy buena y buena. Apenas el 18% la califica entre regular y mala.

**Pregunta 8: ¿Cómo calificaría usted el programa de reconocimiento/incentivos que tiene la empresa?**

● Excelente	5
● Muy bueno	9
● Bueno	17
● Regular	20
● Malo	10



A cerca de la pregunta ocho, en la que se pide calificar el programa de reconocimiento/incentivos de la empresa, se evidencia que el 36% de los empleados lo califica entre regular y malo. Apenas el 27% indica que es bueno.

**Pregunta 9: ¿Cómo le gustaría que la empresa reconozca su trabajo?**

<b>DISTRIBUCIÓN RESPUESTAS</b>	
Aumento de sueldo	11
Bonificaciones	13
Felicitaciones/ Agradecimiento	16
Ascensos	1
Carta o Diploma de felicitación	5
Días libres	2
Ninguno	6
Otro	7

En la pregunta nueve, la mayoría de los colaboradores encuestados indican que el incentivo que les gustaría recibir como reconocimiento a su trabajo es una felicitación o agradecimiento en un 26%, bonificaciones en un 21% y aumento de sueldo en un 18%.

**Pregunta 10: ¿Qué sugerencia nos podría dar para mejorar nuestro clima laboral en Fastline?**

<b>DISTRIBUCIÓN RESPUESTAS</b>	
Trabajo en equipo	8
Mayor comunicación	12
Respeto	3

Equidad	5
Incentivo económico	2
Ninguna	9
Otros	8
Integración	6
Reconocimiento	1
Capacitaciones	5
Reuniones	2

La pregunta diez hace alusión a lo que los colaboradores recomiendan para mejorar el clima laboral en Fastline. El 19% indican que debería ser mayor comunicación, el 14% indica que no deberían hacer nada, y en un 13% fomentar el trabajo en equipo.

## **5 DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

A continuación, se realizará un análisis de la investigación elaborada a la empresa Fastline, para el mismo se tendrá en cuenta los hallazgos de la investigación cualitativa con los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa. De esta manera, se podrá determinar qué tanta coherencia existe entre las respuestas obtenidas y cuáles son las oportunidades de mejora que tiene la compañía.

### **5.1 Cultura organizacional**

Analizando las respuestas obtenidas por parte de los líderes de la compañía, el Sr. Diego Padilla y el Sr. Iván Aguilar frente a las respuestas de los colaboradores de Fastline, con respecto a los elementos que constituyen la cultura corporativa de la organización: misión, visión y valores; se puede decir que, los colaboradores en su gran mayoría muestran un alto conocimiento sobre los rasgos antes mencionados.

Sin embargo, los gerentes de la empresa dentro de sus respuestas no aciertan con la descripción de estos elementos.

La visión, es uno de los rasgos que menos claro se tiene dentro de la compañía. Los líderes de la empresa dan una descripción muy general de este elemento y no mencionan la visión

formal de la compañía. Esta confusión se mantiene en los colaboradores pues casi el 40% de ellos desconoce la misma.

En cuanto a la misión, se puede decir que Diego la mantiene muy clara y coincide con el 75% de sus empleados que seleccionaron la opción correcta en la encuesta. Sin embargo, Iván Aguilar no menciona con exactitud la misión de la compañía.

Finalmente, respecto a los valores de la compañía, los dos líderes en sus entrevistas hacen mucho énfasis en valores como: seguridad, confianza, honradez y tiempo de respuesta del servicio; respuesta que no conversa con los valores que formalmente tiene la compañía. El desconocimiento de los valores de Fastline, es un tema que se repite en los colaboradores, pues apenas el 30% supo reconocer este rasgo que constituye un elemento fundamental para la cultura de la empresa.

Teniendo en cuenta los hallazgos mencionados anteriormente, se evidencia el desconocimiento de los principales elementos que constituyen la cultura corporativa de Fastline; tanto de los líderes de la empresa como de sus colaboradores. Esto radica en un problema para la entidad, ya que como se menciona en el marco teórico, es importante que una entidad tenga claro qué es, qué hace y cómo lo hace. Según Ritter, teniendo clara la idea de la cultura corporativa que se desea constituir, el crecimiento de la organización será más acelerado, se logrará cumplir con los objetivos de manera más rápida y con armonía dentro de la entidad.

Teniendo en cuenta el último punto mencionado, Delaray Minsal y Yudit Perez establecen que, si se define una cultura empresarial clara y coherente, se logrará mantener un buen clima laboral a la interna y esto beneficiará de gran manera a la empresa, pues se la estará entendiendo como un sistema social. Esto hará que se aumente la innovación, la productividad, la comunicación, la agilidad en los procesos, la gestión del recurso humano, entre otros.

Dentro de este mismo punto, Wonnebeger menciona que para la construcción de la cultura empresarial es imprescindible que los líderes de la empresa participen, y actúen con coherencia a cada uno de los elementos que constituyen a la misma. Esto, no solo hará que los colaboradores aprendan de las acciones, sino que evidenciará la coherencia en el accionar y las palabras de los líderes.

Al los colaboradores y líderes de Fastline no tener claros la misión, visión y valores no se podrán beneficiar de lo mencionado anteriormente y esto podrá desencadenar más problemas en la entidad.

## **5.2 Comunicación Interna**

Dentro de las entrevistas y las encuestas realizadas, se trata el tema del manejo de la comunicación interna dentro de la empresa.

Cuando se habla de cómo se maneja el proceso de comunicación interna en Fastline, los líderes de esta nos indican que es Unidireccional, de los líderes a sus empleados. Con respecto a esta respuesta, ellos reconocen que es un ámbito en el que les gustaría trabajar para que la comunicación sea bidireccional. Por otra parte, en las respuestas de las encuestas realizadas, el 64% de los empleados indican que el proceso es bidireccional. Analizando las contestaciones de las dos partes, se evidencia que no existe coherencia en las mismas, pues cada una tiene distintas percepciones sobre cómo se maneja el proceso de comunicación interno de la compañía.

Averiguando acerca de los canales de comunicación que les resulta más efectivo a los colaboradores de Fastline, el 38% de los encuestados indica que el mail es el canal que les resulta más efectivo, seguido por el 33% que piensa que es el WhatsApp y el 21% de la población encuestada, define a las reuniones. En línea con este tema, cuando se les preguntó qué canal les gustaría implementar en la empresa, gran parte de ellos mencionaron a los tres canales antes citados, lo que puede dar un indicio de que les gustaría mantener una comunicación más activa y frecuente en dichos canales. Además, los encuestados mencionaron que les gustaría activar una Intranet.

A nivel general, cuando los colaboradores califican la gestión de comunicación interna como muy buena y buena en su mayoría. De esta manera, teniendo en cuenta las respuestas recibidas sobre el ámbito de comunicación interna, se puede decir que a nivel general existe una buena gestión de este aspecto en la empresa. Sin embargo, sería importante trabajar en la frecuencia de los comunicados mediante los canales que los empleados han mencionado. Además, se debe trabajar en manejar el proceso de comunicación de manera bidireccional para que las dos partes lo perciban de esta manera y el clima laboral y los procesos fluyan de mejor manera.

Analizando los puntos mencionados anteriormente, sobre la comunicación interna lo que se evidencia es que Fastline tiene establecidos los canales internos con los cuales se transmiten los mensajes a sus colaboradores y que la gente está bastante contenta con la gestión de la comunicación. No obstante, se detecta una incongruencia en el punto de cómo es el proceso de comunicación: direccional o bidireccional. Además, la sugerencia de los colaboradores al sugerir los mismos canales de comunicación, como los que ya se tienen establecidos da un indicio de que les gustaría que la comunicación sea más frecuente.

El hecho de percibir que el proceso de comunicación no está claro y que los colaboradores perciben en cierta parte, una falta de comunicación es un tema que debe ser tratado, ya que como menciona Brandolini y González el gestionar la comunicación interna de manera eficiente permitirá a la empresa tener un entorno más productivo, armonioso y participativo. Esto desencadena en un buen clima laboral para la organización.

Por otra parte, el hecho de tener una comunicación fluida entre todos quienes conforman la organización hará que la cultura organizacional se arraigue en todos los rincones de la entidad, ya que se tendrá claro rasgos como: la misión, visión y valores. Además, al fortalecer la cultura organizacional con la comunicación se acrecentará el sentido de pertenencia de los colaboradores, pues respirarán su cultura y se sentirán parte de esta. Así mismo, una buena gestión de la comunicación decantará en mayor motivación para los empleados según Brandolini y González.

Pero hay que tener presente el factor clave, que será el punto de partida para establecer cómo se manejará la comunicación internamente y quien será el modelo a seguir dentro de este proceso: el líder o líderes de la organización. Según Saló el papel de los directores es fundamental en la comunicación interna, pues ellos serán quienes marcarán el ritmo y sentido de la comunicación y este debe ser coherente con la cultura organizacional de la empresa.

Otro punto que Ritter menciona que se debe tener en cuenta para que el proceso de comunicación interno sea efectivo, es la elección del canal de comunicación que se utilice para transmitir los mensajes. Pues de eso dependerá que el mensaje se logre transmitir de manera armónica y con cohesión dentro de la entidad.

Si bien, el manejo de la comunicación interna de Fastline es percibida como “muy buena, buena”, es importante trabajar en los aspectos antes mencionados para que el clima

organizacional pueda ser aún mejor y los colaboradores acrecenté su sentido de pertenencia con la empresa, los procesos fluyan de mejor manera y la compañía logre cumplir con los objetivos que tiene mapeados.

### **5.3 Motivación**

La motivación es otro de los rasgos sobre los cuáles se indagó en la investigación realizada.

Sobre este aspecto, tanto la respuesta de los colaboradores como los líderes coinciden. Ya que dentro de las encuestas cuando se les preguntó la calificación que le darían al programa de reconocimiento/incentivos de la compañía, el 36% de ellos indican que es regular y apenas el 27% lo califica como bueno. Los líderes por su parte, en las entrevistas mencionaron que es un aspecto en el que la empresa no ha trabajado con continuidad y que no cuentan con un programa como tal.

Sobre este mismo aspecto, los colaboradores de Fastline en una de las preguntas mencionan, en su mayoría, que les gustaría ser reconocidos con agradecimientos y felicitaciones con un 26%, seguidos por bonificaciones e incentivos económicos con un 21%, apenas el 18% indica que quisiera un aumento de sueldo. Acerca del trabajo en la motivación, los líderes de la compañía consideran que es un aspecto que, si se lo trabaja de manera adecuada y se cuenta con un personal motivado, se podrá incrementar la productividad de estos.

Teniendo en cuenta las contestaciones obtenidas por las dos partes, se evidencia que el tema de reconocimiento y motivación sin duda es un aspecto para trabajar dentro de Fastline y la importancia de hacerlo cuanto antes reside en el argumento que establece Añes, cuando menciona que si el líder crea un plan de motivación completo; la productividad será mayor, se incrementará la sinergia entre las áreas y los objetivos se lograrán alcanzar en un menor periodo de tiempo.

Ahora bien, es importante entender que, en el tema de la motivación, el papel del líder es imprescindible, pues Escandon y Hurtado determinan que el gerente de una empresa es muy influyente en sus colaboradores. Pero, para que esta influencia actúe de manera motivadora, es imprescindible que el líder además de ser una persona muy bien formada a nivel profesional maneje de manera correcta también la inteligencia emocional. Y para

esto, Goleman dice que para tener un liderazgo positivo el individuo debe incluir cinco comportamientos en su accionar: auto regulación, motivación, empatía y las habilidades sociales.

En síntesis, lo que un buen líder debe lograr para mantener a sus colaboradores motivados es integrar los objetivos de la compañía, con los objetivos individuales según Reyna y Hernández.

Dentro de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa, se finalizó con una pregunta abierta en la que se les pidió una sugerencia para mejorar el clima laboral en Fastline. Las respuestas que los encuestados más mencionaron fue: mejorar la comunicación interna, incentivar el trabajo en equipo, ser más equitativos y realizar más capacitaciones, entre otros.

Con el objetivo de trabajar en todos estos aspectos con la retroalimentación recibida por los colaboradores de la empresa y la información dotada por parte de los líderes, se presentará a continuación un plan de comunicación interno para lograr fortalecer la cultura corporativa de la empresa, trabajando directamente en crear una cultura de reconocimiento y que mantiene una comunicación activa y directa.

## **6 PLAN DE COMUNICACIÓN**

### **6.1 Problemas**

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente, se puede determinar que Fastline tiene algunas oportunidades de mejora. En las mismas, en las que se puede trabajar para fortalecer la cultura organizacional de la empresa, definir de mejor manera el proceso de comunicación interna para que exista mayor sinergia a la interna e incrementar el nivel de motivación de sus colaboradores; para que así se logren alcanzar los objetivos de la compañía de manera más ágil.

A continuación, se detallan los problemas que servirán como punto de partida para ejecutar el plan de comunicación que se propone a continuación:

1. La misión, visión y valores de la compañía no están articulados plenamente a la realidad actual de la compañía.

2. No existe un proceso de comunicación interno definido y se debe trabajar en el contenido y la frecuencia con la que se envía los mensajes a través de los canales de comunicación.
3. La compañía no cuenta con un programa de reconocimiento/ incentivos para sus colaboradores, que los motiven a tener mejores resultados.

## **6.2 Objetivo estratégico**

Partiendo de las tres oportunidades de mejora mencionadas anteriormente. A continuación, se presenta el objetivo estratégico que regirá el plan de comunicación que se busca trabajar en Fastline:

Trabajar en la cultura organizacional, comunicación interna y la motivación de los colaboradores de la compañía, para que la misma logre Trabajar en la cultura organizacional, comunicación interna y la motivación de los colaboradores de la compañía, para que la misma logre reinventarse a nivel interno y a su vez externamente.

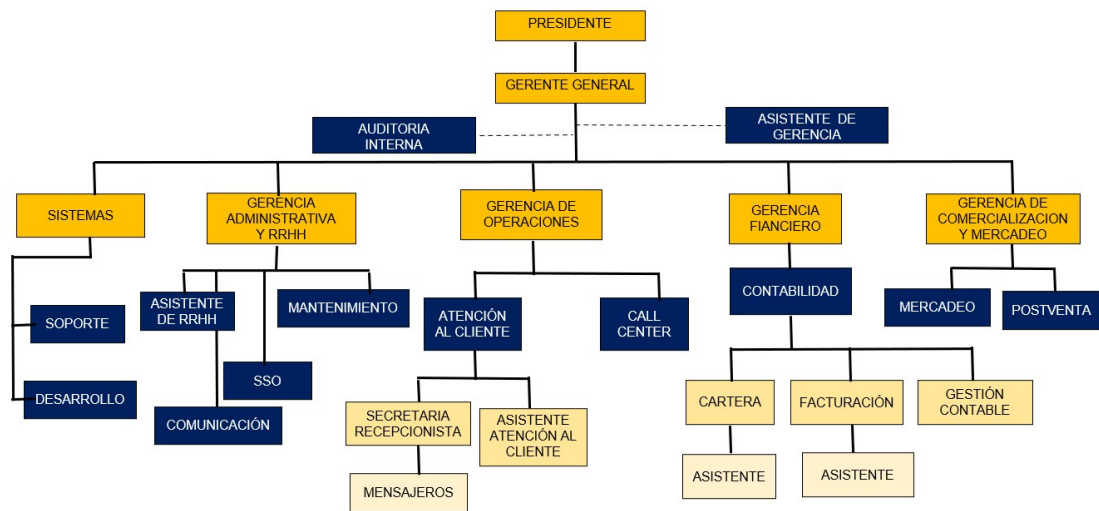
## **6.3 Estrategia**

Para cumplir con el objetivo planteado, se trabajarán acciones en las cuales los colaboradores de la empresa participarán. De esta forma se buscará que ellos interioricen y vivan la nueva cultura organizacional de Fastline.

## **6.4 Públicos clave**

A continuación, se presenta el organigrama de Fastline, en el cual se refleja la organización de los equipos de la compañía. Cada uno de los miembros de dichos equipos serán impactados con el plan estratégico de comunicación interna que se presenta más adelante.

*Imagen 6: Organigrama Fastline*



Teniendo en cuenta el organigrama presentado, se puede ver todos los actores que serán impactados con el plan de comunicación interno, en este caso constituye todos quienes conforman la empresa, pues en el plan que se presenta se reestructurará la cultura organizacional de la compañía y esta la conforman todos sus miembros.

Como se ha mencionado anteriormente en el presente trabajo, dentro de la empresa las personas dependiendo a su rol cumplen una función específica y también influyen de distinta manera en las personas y en la organización. Entendiendo este fenómeno, dentro de esta reestructura de comunicación que se plantea, las distintas personas dependiendo a su rol también jugarán un papel importante en dicho plan.

Los gerentes de la compañía, que constituyen la voz de mando general para toda la organización, además de ser quienes definirán los objetivos a alcanzar, delimitarán todos los rasgos que conformarán la nueva cultura corporativa que se desea instaurar. Por otra parte, serán quienes tendrán el mayor poder de influencia con su accionar para que dentro de Fastline se respire la nueva cultura corporativa.

Los mandos medios o líderes de cada área también son importantes, pues ellos son quienes decantarán todos los lineamientos que vengan por parte de la gerencia a sus equipos. El comportamiento de este grupo en específico también será muy influyente entre el resto de los colaboradores, es más en ciertas ocasiones, puede ser mayor que el de la gerencia, ya que tienen una relación más directa. Por tanto, es imprescindible que este grupo se mantenga como un aliado para el plan de comunicación.

Finalmente, se encuentran los colaboradores de la empresa. Este grupo de personas serán quienes darán vida a la nueva cultura organizacional de la compañía. Por esta razón es importante aplicar algunas acciones para que estos actores, tengan claro todos los rasgos de la cultura empresarial.

## **6.5 Tensores y condicionantes**

Para la ejecución exitosa del plan de comunicación es importante tener mapeado los tensores y condicionantes que pueden incidir negativamente en la aplicación del plan.

Los tensores que podrían afectar a Fastline en este escenario son múltiples, no obstante, se han tenido en cuenta las más importantes. El desarrollo de una pandemia, fuimos testigos que al estar inmersos en un escenario en el que exista una pandemia, no se podrá ejecutar exitosamente un plan de comunicación, ya que en esos momentos las personas se encuentran poco estables a nivel emocional, físico y se pone como prioridad el equilibrio de las personas. De igual forma, la estabilidad económica de la empresa se ve afectada y esto no da un escenario satisfactorio para ejecutar el plan.

Los desastres naturales, también conforman la lista de tensores que se podrían encontrar en el camino, al igual que una pandemia, en este escenario la mente de las personas está muy enfocada en precautelar su vida y la de sus familias y no cabe que se priorice estos planes.

El cambio de las leyes laborales, también puede ser un factor que desestabilice el escenario para aplicar un plan de comunicación. En este caso, si las leyes cambian y se ponen más rígidas se verá afectado el clima interno de la empresa y esto será un tensor que impida la buena ejecución del plan. Finalmente, el crecimiento de la competencia también puede ser un hecho que afecte al plan, ya que esto puede distraer a los colaboradores y los puede hacer pensar que el negocio no es lo suficientemente estable, al punto de preferir a otras compañías del mismo giro de negocio pero que cuentan con una visión más fresca y actual.

En cuanto a los condicionantes que más pueden influir en la ejecución del plan, hablamos en primera instancia de la falta de presupuesto. Para poder implementar las acciones que se presentarán es imprescindible que los directores de Fastline asignen una cantidad de dinero importante, en el caso de que no estén dispuestos a realizar esta inversión, las

tácticas pensadas se pueden ver afectadas y tal vez se las tenga que modificar y esto podría afectar el impacto del plan planteado.

Por otra parte, se encuentra la falta de apoyo por parte de la gerencia y los mandos medios, como se mencionó antes, estos dos públicos tienen un gran poder de influencia en los colaboradores a nivel general; y si los mismos no se convencen y no están dispuestos a apoyar el proyecto de comunicación la ejecución de este se puede ver muy afectada.

Así mismo, la falta de consistencia y seguimiento en la aplicación del plan puede ser un condicionante en el mismo. Es importante que la encargada de comunicación y la gerencia trabajen juntamente con un compromiso genuino para que todo lo que se propone se ejecute de manera ágil, en las fechas determinadas y como se establece. De esta manera se logrará un verdadero cambio en Fastline.

## **6.6 Mensajes clave**

Los mensajes que se pretenden reforzar y manejar durante el plan de comunicación propuesto son: trabajo en equipo, confianza y seguridad. Estos mensajes se los estableció teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente, en el que varios de los colaboradores y sus directivos indicaron que se familiarizan con estos valores. Además, son justamente estos rasgos que se deben reforzar a la interna para mejorar la cultura corporativa de la empresa.

## **6.7 Medios claves**

Dentro de la implementación de un plan de comunicación interna, es muy importante tener claro el o los mensajes que queremos transmitir. No obstante, si no estamos claros de nuestra audiencia y qué canales debemos usar para que los mensajes lleguen de manera adecuada, el plan no se implementará correctamente.

Teniendo en cuenta el estudio realizado anteriormente, se han determinado los siguientes medios como los clave con los cuales se trabajará en el proyecto de comunicación interna:

### **Medios tradicionales:**

-Carteleras

### **Medios digitales en internet y telefonía móvil:**

-WhatsApp

-Mail

**Medios alternativos:**

-Baños

-Escaleras

-Pisos

**Medios personales:**

-Desayunos con gerencia

-Reuniones departamentales

-Reuniones de mandos medios

-Focus groups

## **6.8 Plan táctico**

Partiendo de las oportunidades de mejora encontradas con anterioridad a continuación, se presentan las tácticas con las respectivas acciones a ejecutar del plan de comunicación interna para Fastline.

### **6.8.1 Táctica 1 – A nivel de identidad**

La primera táctica se enfoca en trabajar la articulación del proyecto organizacional (misión, visión, valores) a la realidad actual de la compañía. Al realizar el estudio cualitativo con los líderes de la compañía se evidenció que la misión y visión que citaron ellos no coincide con la que actualmente se tiene. Así mismo, una parte importante de los colaboradores desconocen de estos elementos de la compañía.

#### **Objetivos específicos**

- Definir nuevamente los rasgos principales de la cultura corporativa de la empresa: misión, visión y valores.

- Hacer que los colaboradores de la empresa interioricen la nueva cultura corporativa de Fastline.
- Medir el conocimiento acerca de la cultura corporativa de la compañía.

**Públicos específicos:**

- Gerencia
- Equipo Sistemas
- Equipo Administrativo y Recursos Humanos
- Equipo Operaciones
- Equipo Finanzas
- Equipo Comercialización y Mercadeo

**Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación interna, que permita reestructurar la cultura corporativa de Fastline y que utilice estrategias para que los colaboradores de la empresa la interioricen.

**Campaña:** “Yo soy Fastline”

**Fase expectativa:**

Se enviará varios artes digitales a través de mail, para enviar estos artes se utilizará el usuario de comunicación interna. Se enviarán cuatro imágenes, en las mismas se contará con la imagen de Fasti (mascota de la empresa) acompañada de un mensaje que haga alusión al tema de la identidad.

La primera imagen que se enviará vía mail estará acompañada por Fasti y la siguiente frase: “Muy pronto diremos juntos.... ¡Yo soy Fastline!”

La segunda imagen hará referencia a la misión de la empresa, tendrá a Fasti y la frase: “¿Quiénes somos y qué hacemos?... ¡Yo soy Fastline!”

La tercera imagen se relacionará con la visión de la compañía, en ella estará Fasti acompañado por la frase: “¿Hacia a dónde vamos?... ¡Yo soy Fastline!”

Finalmente, la cuarta imagen se referirá a los valores de la entidad, en esta imagen estará Fasti con la siguiente frase: “¿Cómo lo hacemos?... ¡Yo soy Fastline!”

Además de los cuatro artes que se enviarán por correo electrónico, se reforzarán estos mensajes en un arte que se colocará en las carteleras de la empresa. La imagen tendrá el siguiente texto: “Quienes somos y qué hacemos?, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cómo lo hacemos? Muy pronto diremos juntos... ¡Yo soy Fastline!

### **Fase informativa:**

Para la fase informativa se propone realizar un evento con todos los colaboradores de Fastline. Para que los colaboradores asistan al evento se les enviará vía mail desde el usuario de comunicación interna, una invitación digital. El mensaje de dicha invitación dirá “Estamos más cerca de decir todos juntos... ¡Yo soy Fastline! Te esperamos en este evento fecha, hora, lugar ¡No Faltes!”

El evento consistirá en una reunión formal en el auditorio de la empresa, en esta los gerentes serán los anfitriones. El evento iniciará con las palabras del Gerente General, las cuales harán alusión al cambio de cultura corporativa que vivirá la compañía y el agradecimiento hacia los colaboradores por ser parte de la empresa e invitarlos a que sean actores activos de la campaña. Posterior se dará paso a las palabras del Gerente de Recursos Humanos que explicará el por qué del cambio, afianzará el compromiso de los colaboradores en el plan de comunicación y dará paso a la presentación de la nueva: misión, visión y valores. Para develar los rasgos de la cultura corporativa se quitará una tela grande que cubra las placas con los textos. Finalmente se hará un brindis y se compartirán unos bocaditos.

Mientras los colaboradores se encuentren en el evento, el encargado de comunicación interna con el equipo de RRHH dejarán un mousepad en el puesto de cada uno de los colaboradores, este elemento tendrá un Fasti y la descripción de la misión, visión y valores. Así mismo se ubicarán en los habladores artes que tengan los nuevos rasgos de la cultura corporativa de la empresa.

Como parte de la fase informativa se propone realizar una actividad tipo Team Bulding, con el objetivo de realizar actividades para que los empleados interioricen los nuevos elementos de la cultura corporativa. Se plantea que todas estas actividades se hagan en un espacio verde grande, ya que se formarán 4 equipos con los 61 colaboradores, para distinguir a cada equipo se le entregará un Fasti de distinto color: amarillo, verde, rojo y azul. Las actividades se iniciarán con unas palabras de bienvenida por parte del Gerente General, el cual motivará y agradecerá a todos por hacerse presente.

Se realizarán 3 actividades, la primera se enfocará en la misión de la compañía. Para esta actividad se les entregará a los equipos la misión de la empresa en palabras, el objetivo será que los equipos construyan la misión correctamente en el menor tiempo posible y que elijan tres palabras clave para que recuerden la misión de la empresa. De esta forma garantizaremos que los colaboradores tengan siempre presente la misión de la compañía.

La segunda actividad se centrará en resaltar la visión y los valores de Fastline, para esta actividad se definirá una distancia entre un punto y otro, en la misma se encontrarán cuatro círculos cada uno de ellos representarán a los nuevos valores de la entidad: seguridad, agilidad, trabajo en equipo y confianza. Todo el equipo deberá estar dentro del círculo y plantear de qué manera aplicará el valor en el que se encuentre para llegar a la meta y deberá escribirlo en un papel. Al llegar a la meta cada equipo se encontrará con un papel que tenga escrita la nueva visión de la compañía, cada equipo deberá exponer cómo aplicando los cuatro valores lograrán alcanzar dicha visión, el equipo que mejor reflexión tenga será el ganador.

En la última actividad, los equipos deberán hacer una reflexión sobre todas las iniciativas realizadas y cómo cada una se refleja en su trabajo diario. El equipo que mejor reflexión tenga será el ganador.

### **Fase recordación:**

Para la fase de recordación lo que se hará es instalar las placas que se develaron en el evento de lanzamiento a la entrada de la empresa, con el objetivo de que los colaboradores siempre al ingresar las vean y recuerden los principales rasgos de su nueva cultura corporativa. Además, después de un tiempo de aplicadas las acciones antes mencionadas se planea realizar una encuesta para medir el nivel de conocimiento de dichos elementos.

## **6.8.2 Táctica 2 – A nivel de liderazgo**

La segunda táctica estará dirigida a los gerentes y mandos medios de Fastline, esta se enfocará en activar la comunicación bidireccional en la organización. Si bien en el estudio cuantitativo los colaboradores en general indicaron que sienten el proceso de comunicación de esta forma, al conversar con los gerentes de la empresa nos indicaron que les gustaría activar la comunicación bidireccional.

### **Objetivos específicos**

- Instruir a los gerentes y mandos medios de lo que es la comunicación bidireccional, sus beneficios para su aplicación en el día a día.
- Mejorar el clima organizacional activando el canal de comunicación bidireccional entre los colaboradores de la empresa.
- Medir el conocimiento acerca de la cultura corporativa de la compañía.

**Públicos específicos:**

- Gerencia
- Mandos medios

**Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación interna, que active la comunicación bidireccional en Fastline y se enfoque en instruir a la gerencia y mandos medios de la importancia de aplicarla en su equipo.

**Campaña:** “Tú y yo somos Fastline”

**Fase expectativa:**

Para esta fase de la campaña se enviará un arte a través del mail de comunicación interna a todos los gerentes y mandos medios de la empresa. El mensaje de dicho arte tendrá una frase de Ernest Hemingway: “Cuando la gente habla, escucha por completo. La mayoría de la gente nunca escucha.” Cerraremos el arte con la frase “Tú y yo somos Fastline”.

Dos días después de enviar este arte lo que se hará es pegar un pop en los monitores de todos los gerentes y mandos medios de la empresa. El mensaje que tendrá el pop contendrá una nube de palabras que describan algunos de los beneficios de la comunicación bidireccional. El arte dirá: “Muy pronto lograremos todas (nube de palabras) porque tú y yo somos Fastline”.

**Fase informativa:**

En la fase informativa se realizarán dos talleres teóricos - prácticos de la comunicación bidireccional.

**Taller #1: La comunicación bidireccional ¿qué es y sus beneficios?**

Para el primer taller se les enviará una invitación digital a los gerentes y mandos medios para que conozcan fecha, hora y lugar del taller. El tema principal del taller será: “La

comunicación bidireccional ¿Qué es y sus beneficios?”. Este se llevará a cabo en el auditorio de Fastline, al iniciar el taller se presentará la misma nube de palabras que se les dio en el pop y se hará una actividad de rapport para que participen y nos digan qué es lo que creen que es la comunicación bidireccional.

Posterior se avanzará con la primera parte del taller, esta será teórica en la que se dará una breve intro de lo que es la comunicación organizacional, los actores que participan en la comunicación interna, hasta llegar a la comunicación bidireccional y sus beneficios. Una vez finalizado el taller y con todo lo aprendido se entregará a los participantes un recuadro impreso en sintra en el que ellos deberán escribir con marcador permanente a qué se comprometen como líder. El arte en sintra tendrá la pregunta “Yo como líder me comprometo a...” habrá un espacio en blanco para que escriban y cerrará con la frase “Tú y yo somos Fastline”.

Al día siguiente del taller se enviará un PDF que contenga el resumen del taller y el refuerzo de conceptos.

### **Taller #2: La comunicación bidireccional ¿Cómo la activo en mi equipo?**

Para el segundo taller se enviará de igual manera una invitación virtual con el detalle del tema, fecha, hora y lugar. En este taller el tema central será “Cómo activar la comunicación bidireccional en los equipos”. Se iniciará el taller realizando una recordación de lo tratado en el taller anterior y posterior nos adentraremos en el tema de cómo aplicar la comunicación bidireccional. Se tratará el tema del proceso del feedback, cómo hacer participar al equipo con la escucha y participación. Para que los participantes del taller puedan iniciar con la puesta en práctica de lo aprendido, se les entregará unas cartillas para que puedan tener una guía de cómo llevar sus sesiones de feedback con los miembros de sus equipos.

Al día siguiente del taller se enviará un PDF que contenga el resumen del taller y el refuerzo de conceptos. Además, se les enviará una invitación digital para citarles al evento de cierre de los talleres.

### **Fase recordación:**

Se realizará una reunión de cierre de los talleres, en esta los gerentes darán unas palabras de reconocimiento, agradecimiento y harán una invitación a la puesta en práctica de todo

lo aprendido. Así mismo, se reconocerá a los participantes con un Diploma, esta reunión se hará en el auditorio de la organización. Por otra parte, después de un tiempo de aplicadas las acciones antes mencionadas se planea realizar una encuesta para medir la cultura corporativa de la compañía.

### **6.8.3 Táctica 3 – A nivel de motivación**

La tercera táctica se enfocará en el rediseño de la gestión del desempeño para los colaboradores y en crear un programa de reconocimiento para los mismos. Esto, con el objetivo de responder a los hallazgos de la encuesta que se hizo en la que los colaboradores en su mayoría indican que no existe un programa de reconocimientos y que les gustaría tenerlo.

#### **Objetivos específicos**

- Rediseñar el proceso de gestión de desempeño semestral.
- Crear un programa de reconocimientos para Fastline.
- Fomentar la cultura de mejora continua en la compañía.
- Medir el conocimiento acerca de la cultura corporativa de la compañía.

#### **Públicos específicos:**

- Gerencia
- Equipo Sistemas
- Equipo Administrativo y Recursos Humanos
- Equipo Operaciones
- Equipo Finanzas
- Equipo Comercialización y Mercadeo

#### **Estrategia:**

Crear una campaña de comunicación interna, que permita fomentar una cultura de mejora continua a través del rediseño del proceso de gestión de desempeño semestral y la creación de un programa de reconocimiento en la compañía.

**Campaña:** “Juntos, mejoramos Fastline”

#### **Rediseño del proceso de gestión del desempeño semestral**

#### **Fase informativa:**

Se le planteará al departamento de Recursos Humanos rediseñar el proceso de gestión de desempeño semestral que manejan hasta el momento. Una vez que este departamento tenga la nueva propuesta aprobada por gerencias se procederá a enviar un arte a través de mail a los mandos medios de la compañía, invitándolos a la capacitación del nuevo proceso de gestión del desempeño semestral. El arte tendrá el siguiente texto: “¡Porque juntos, mejoramos Fastline! Te invitamos a participar en esta capacitación en la que aprenderás sobre el nuevo proceso de gestión del desempeño. Se pondrá la fecha, hora, día y lugar del curso y cerraremos con ¡Te esperamos!”. Al finalizar la capacitación se le entregará a este grupo de colaboradores una guía corta para que lleven el proceso de desempeño de manera adecuada.

Para que los colaboradores se familiaricen con el nuevo proceso de gestión de desempeño se harán dos capacitaciones y se les enviará la misma invitación antes mencionada. Así mismo se les hará llegar vía correo electrónico un PDF resumen con todo lo revisado en la capacitación.

### **Creación programa de reconocimiento: Fastline Awards**

#### **Fase expectativa:**

Para la fase de expectativa de esta campaña lo que se hará es enviar un arte digital a través del mail de comunicación interna todos los colaboradores. Este tendrá una silueta en negro, del que será el trofeo que podrán obtener los participantes del programa de reconocimiento Fastline Awards. El arte tendrá el siguiente texto: “¡Juntos, mejoramos Fastline! Muy pronto tus ideas serán reconocidas. (silueta de trofeo) ¡Espéralo!”

Una semana antes del evento en el que se presentará el programa de reconocimiento, se enviara otro arte digital que tenga el siguiente texto: “¡Juntos, mejoramos Fastline! (Silueta de trofeo un tanto más claro) premios, trabajo en equipo, ideas nuevas y mucho más... ¡Estamos a pocos días de conocer lo que se viene!”

#### **Fase informativa:**

Para la fase informativa se imprimirán las invitaciones para el evento de presentación del programa. El diseño de las invitaciones estará inspirado en una red carpet, el texto de la misma dirá “¡Juntos, mejoramos Fastline! Prepárate para conocer al programa que premiará tus ideas y aportes positivos para nuestra compañía fecha, hora y lugar ¡Te esperamos!”

El evento de inauguración al programa Fastline Awards se llevará a cabo en el auditorio de la compañía, el lugar será ambientado como los premios Oscar. En la entrada se encontrará una alfombra roja y en la parte delantera del auditorio se colocará el trofeo cubierto por una manta negra. La ceremonia de inauguración iniciará con las palabras del Gerente General de la empresa, mismo que expondrá el nombre del programa, su objetivo y motivará a los colaboradores a que formen parte de este. Posterior a estas palabras, pasará el departamento de Recursos Humanos a explicar la metodología del programa de reconocimiento, los pilares que tendrá, cómo se calificará, quienes conformarán el comité evaluador, cómo deberán conformarse los equipos y cuáles serán los reconocimientos, etc. Para finalizar el evento se develará el trofeo que se podrán llevar los equipos ganadores, se hará un brindis y se compartirán bocaditos con los pesentes.

Apenas finalice el evento se configurará con sistemas que desde ese día en adelante el fondo de pantalla de los computadores de todos los colaboradores tenga la imagen del trofeo y la frase “¡Juntos, mejoramos Fastline! (imagen del trofeo) ¡Participa en los Fastline Awards!”

#### **Fase de recordación:**

Para la fase de recordación lo que se hará es exhibir el trofeo en al auditorio para que en cada evento los colaboradores lo vean. En las reuniones mensuales que se reúne a todos los colaboradores se dan un espacio especial para que los equipos puedan presentar sus iniciativas y al final de cada año siempre se hará la ceremonia de reconocimiento de los Fastline Awards para reconocer a los mejores proyectos.

## 7 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA CAMPAÑAS INTERNAS FASTLINE																																
MESES	DÍAS																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Enero					T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1
Febrero	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1	T1												
Marzo				T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2				T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	
Abril	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2				T2															
Mayo																																
Junio	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3																		
Julio																																
Agosto																T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	
Septiembre	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3	T3																		
Octubre																																
Noviembre																																
Diciembre																																

	Expectativa
	Informativa
	Recordación
T1	Táctica 1
T2	Táctica 2
T3	Táctica 3

## 8 PRESUPUESTO

### Táctica #1:

Fase	Presupuesto
Fase expectativa	\$30.00
Fase informativa	\$1.432
Fase recordación	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.462</b>

### Táctica #2:

Fase	Presupuesto
Fase expectativa	\$10.00

Fase informativa	\$2.075
Fase recordación	\$25
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.110</b>

**Táctica #3:**

<b>Fase</b>	<b>Presupuesto</b>
Fase expectativa	\$0
Fase informativa	\$800
Fase recordación	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$800</b>

## 9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente se concluye que, dentro de las organizaciones es muy importante instaurar una cultura corporativa sólida, pues como mencionan los autores esto permitirá que los colaboradores que trabajan en ella estén más comprometidos con la empresa y el hecho de saber las metas que se desean cumplir, también hará que la compañía crezca de manera acelerada. Por otra parte, se evidencia de la misma forma, la importancia que tiene la comunicación interna y el estilo de liderazgo en la cultura corporativa, ya que la comunicación permitirá que todos los colaboradores estén alineados con la misma y el accionar de los líderes darán la pauta y el ejemplo de cómo vivirla y aplicarla en el día a día.

Por otra parte, si una organización ya esta constituida y quiere determinar sus falencias a nivel de cultura organizacional es importante que se realice una investigación cualitativa y cuantitativa en la que participen todos los colaboradores, con el fin de determinar las oportunidades de mejora que se tiene y poder proponer un plan que permita fortalecer los puntos en los que se puede trabajar e implementar nuevas acciones para que las cosas mejores en la entidad.

Teniendo en cuenta el análisis realizado a la empresa Fastline, se ha evidenciado que tienen algunas oportunidades de mejora a nivel de cultura organizacional, comunicación interna y liderazgo y motivación. Para lo cual, se ha propuesto un plan estratégico de comunicación interna que propone acciones para mejorar dichas falencias. Se recomienda a la empresa, aplicar el plan de comunicación que se detalla anteriormente, para que así la cultura organizacional se fortalezca y se afiance en los colaboradores y el clima laboral mejore dentro de la misma.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

Añez, S. (2006). CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS

Berlo, D. (2000) El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Buenos Aires: Ateneo.

Brandolini, A. Y González, F. (2009). Comunicación interna: Conceptos claves de la comunicación interna. La Cirujía, pp 25-36.

Brandolini, A. Y González, F. (2009). Comunicación interna: Conceptos claves de la comunicación interna. La Cirujía, pp 25-36.

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Business School Universidad

Castro, A. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Buenos Aires: Paidós

Díaz, J., Luceño, L., García, J., Valdehita, S. (2006). LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES: UN ELEMENTO ESTRATÉGICO. Recuperado el 18 de noviembre del 2019 de: [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=822](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822)

DOCENTES UNIVERSITARIOS. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. (4), p. 102-126

Escandon, D y Hurtado, A. (15 de junio 2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios Gerenciales, (32). P 137-145

Fastline.net. (2006)

- Garay, M. (agosto 2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. (33), p.61-72
- Goleman, D. (enero 2004). ¿Qué hace un líder? Harvard Business Review América Latina, p. 2-10
- Goleman, D. (noviembre 2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Publishing Corporation, p. 26-37
- Hernan, L y Hernández F. (s.f). RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES. Universidad Autónoma de Tamaulipas
- Hernandez, N. (junio 2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Pensamiento y Gestión, 142-161.
- Minsal, D y Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Cuba
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (90), 70-75. Recuperado el 16 de noviembre del 2019 de:  
<http://chasqui.ciespal.org/index.php/chasqui/article/view/244/252>
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional: La Comunicación Interna. La Cirujía Ediciones, pp 7-41.
- Saló, N. (s.f). la Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona: Management Review, pp 37-44.
- Van Riel, C. (2003). Tres formas importantes de comunicación corporativa. Razón y palabra, (34) Recuperado el 16 de noviembre del 2019 de:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html?iframe=true&width=95%&height=95%>
- Wonneberger, T. (enero 2015). Cuestión de cultura. Team Werk Insight, p.2-7