



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESA**

TEMA

**PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE LA
COMUNICACIÓN INTERNA DE LA CONSTRUCTORA E
INMOBILIARIA RAMÍREZ ANDRADE RAMAND S.A.**

TUTOR

MSC. SILVIA ESPINOZA MENDOZA

AUTORES

KAREM ANDREA PIMENTEL FRANCO

ROBERT EMILIO PLUS MUÑOZ

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de Rediseño Organizacional para la mejora de la Comunicación Interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A.	
AUTOR/ES: Pimentel Franco Karem Andrea Plúas Muñoz Robert Emilio	REVISORES O TUTORES: Msc. Silvia Espinoza Mendoza
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 76
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración.	
PALABRAS CLAVE: Comunicación interna, rediseño organizacional, constructora, trabajadores, desempeño laboral.	
RESUMEN: La presente investigación empleó como objeto de estudio la importancia de la relación organizacional en los procesos para mejorar la comunicación interna dentro de la organización, estableciendo como objetivo general elaborar un plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. La metodología fue de tipo descriptivo, con enfoque mixto, en conjunto con la aplicación de la técnica de la encuesta y entrevista. La población de estudio estuvo constituida por 40 trabajadores. Los resultados evidenciaron que, para el 37.5% la comunicación interna es ni muy ni poca veraz, asimismo, el 100% determinó que no cuenta con un manual de función del puesto laboral que desempeña actualmente.	

El 90% de los encuestados consideró necesario un rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna, de forma similar en las entrevistas los gerentes manifestaron ciertas falencias del rediseño organizacional. Por tales motivos, se desarrolló como propuesta un plan de mejoras para la comunicación interna y el desempeño laboral que involucre elementos, tales como intranet, tableros de anuncios, proceso de evaluación interna y capacitaciones, cada uno con su respectiva descripción. Como conclusión, es importante un modelo de comunicación, ya que refuerza la productividad y permite un mejor entorno laboral, de forma semejante desarrolla una identidad organizacional e imparte y motiva a cada miembro del equipo. Además, la gestión evaluativa le permite hacer correcciones a tiempo en el desempeño laboral y que ambas partes resulten beneficiadas.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
---	-----------------------------

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

CONTACTO CON AUTOR/ES: Pimentel Franco Karem Andrea Plúas Muñoz Robert Emilio	Teléfono: 0991449863 0988453661	E-mail: kren-pf@hotmail.com robertpluasm@gmail.com
--	--	--

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mg. Óscar Paul Machado Álvarez Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mg. Irma Aquino Onofre Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec
------------------------------------	--

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

CONSTRUCTURA

INFORME DE ORIGINALIDAD

7% INDICE DE SIMILITUD	6% FUENTES DE INTERNET	0% PUBLICACIONES	1% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	7%
----------	--	-----------



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados KAREM ANDREA PIMENTEL FRANCO Y ROBERT EMILIO PLUAS MUÑOZ declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Plan de Rediseño Organizacional para la mejora de la Comunicación Interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma



KAREM ANDREA PIMENTEL FRANCO

C.I. 0928833045

Firma:



ROBERT EMILIO PLUAS MUÑOZ

C.I. 0925595795

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, Plan de Rediseño Organizacional para la mejora de la Comunicación Interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan de Rediseño Organizacional para la mejora de la Comunicación Interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. presentado por los estudiantes KAREM ANDREA PIMENTEL FRANCO Y ROBERT EMILIO PLUAS MUÑOZ como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINSTRACION DE EMPRESA encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

Msc. Silvia Espinoza Mendoza

C.C.0910306257

AGRADECIMIENTO

Yo, Karem Andrea Pimentel Franco Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta esta instancia de mi vida profesional, y poder estudiar mi carrera que tanto me apasiona, así mismo agradecer a mis padres, familia, y amigos, que han sido pilar fundamental en este proceso, a mi esposo que me apoyado a lo largo de mi carrera universitaria, que no ha sido fácil, pero se pudo lograr la meta.

Finalmente, agradezco a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por inculcarme sus valores y conocimientos dentro y fuera de las aulas de clase que me ha permitido alrededor de todo este tiempo proyectarme para ser una buena profesional.

Yo, Robert Emilio Pluas Muñoz quiero expresar mi gratitud a Dios, por ser mi guía en todo y por tener a mi familia conmigo.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la facultad de Administración, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, por abrirme las puertas, por su apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Msc. Silvia Espinoza Mendoza, mi tutor y principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y enseñanza permitió el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

Yo, Karem Andrea Pimentel Franco dedico este proyecto de investigación a mis abuelos Rodrigo Franco y Petita Quiroz quienes con su paciencia, amor y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir una meta más y gracias a ellos por inculcarme en mi el ejemplo de esfuerzo y superación de no tener miedo a las adversidades porque Dios siempre está con nosotros.

Yo, Robert Emilio Plas Muñoz dedico este proyecto de investigación a mis padres por su amor y consejos, son los mejores. A mi esposa Geannella Poveda, por su apoyo y compromiso incondicional en todo este trayecto.

Pero principalmente esta dedicatoria surgió en el camino de la obtención de este título, a todas las personas que por razones de fuerza mayor abandonaron sus estudios y los retomaron con muchas dificultades familiares, económicas y sociales pero que demostraron que los sueños pueden más que la realidad e incredulidad de la sociedad en la que vivimos.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA.....	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del Problema.....	4
1.4 Sistematización del Problema.....	4
1.5 Objetivo General.....	4
1.6 Objetivos Específicos.....	4
1.7 Justificación	5
1.8 Delimitación del Problema	6
1.9 Idea a Defender	6
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Marco Teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes	7
2.1.2 Rediseño Organizacional	10
2.1.3 Comunicación Interna.....	14
2.1.4 Desempeño Laboral	18
2.2 Marco Conceptual.....	19

2.3 Marco Legal	21
CAPÍTULO III.....	23
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1 Metodología	23
3.2 Tipo de Investigación.....	23
3.3 Enfoque	23
3.4 Técnicas e Instrumentos.....	24
3.4.1 Encuesta	24
3.4.2 Entrevista	25
3.4.3 Revisión documental.....	25
3.5 Población.....	26
3.6 Muestra	26
3.7 Análisis y Resultados de la Encuesta.....	26
3.8 Resultados de la Entrevista	37
3.9 Análisis General de Resultados	39
CAPÍTULO IV	43
PROPUESTA	43
4.1 Intranet	43
4.2 Tablones de Anuncios.....	44
4.3 Proceso de Evaluación Interna.....	46
4.4 Capacitaciones	46
4.5 Elementos de Comunicación Interna Propuestos.....	48
4.6 Aportes de los Elementos del Modelo de Comunicación Interna Propuesto.....	49
4.7 Relacionamiento de los Elementos del Modelo de Comunicación Interna Propuesto ..	50
4.8 Aportes de los elementos del Modelo de Comunicación Propuesto.....	50
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Notificación informativa.....	26
Tabla 2 Información interna.....	28
Tabla 3 Conocimiento de la empresa.....	29
Tabla 4 Estrategias y objetivos	30
Tabla 5 Comunicación con jefe	31
Tabla 6 Comunicación con trabajadores.....	32
Tabla 7 Puesto laboral.....	33
Tabla 8 Objetivos organizacionales	34
Tabla 9 Desempeño laboral	35
Tabla 10 Rediseño organizacional	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Notificación informativa	27
Figura 2 Información interna	28
Figura 3 Conocimiento de la empresa	29
Figura 4 Estrategias y objetivos	30
Figura 5 Comunicación con jefe	31
Figura 6 Comunicación con trabajadores	32
Figura 7 Puesto laboral	33
Figura 8 Objetivos organizacionales.....	34
Figura 9 Desempeño laboral	35
Figura 10 Rediseño organizacional.....	36
Figura 11 Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto.....	43
Figura 12 Modelo de la cartelera de anuncios	45
Figura 13 Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto.....	48
Figura 14 Aporte de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto	49
Figura 15 Aporte de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto	49
Figura 16 Relacionamiento de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario entrevista a 3 gerentes	59
Anexo 2. Cuestionario encuesta a colaboradores	60

RESUMEN

La presente investigación empleó como objeto de estudio la importancia de la relación organizacional en los procesos para mejorar la comunicación interna dentro de la organización, estableciendo como objetivo general elaborar un plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. La metodología fue de tipo descriptivo, con enfoque mixto, en conjunto con la aplicación de la técnica de la encuesta y entrevista. La población de estudio estuvo constituida por 40 trabajadores. Los resultados evidenciaron que, para el 37.5% la comunicación interna es ni muy ni poca veraz, asimismo, el 100% determinó que no cuenta con un manual de función del puesto laboral que desempeña actualmente. El 90% de los encuestados consideró necesario un rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna, de forma similar en las entrevistas los gerentes manifestaron ciertas falencias del rediseño organizacional. Por tales motivos, se desarrolló como propuesta un plan de mejoras para la comunicación interna y el desempeño laboral que involucre elementos, tales como intranet, tableros de anuncios, proceso de evaluación interna y capacitaciones, cada uno con su respectiva descripción. Como conclusión, es importante un modelo de comunicación, ya que refuerza la productividad y permite un mejor entorno laboral, de forma semejante desarrolla una identidad organizacional e imparte y motiva a cada miembro del equipo. Además, la gestión evaluativa le permite hacer correcciones a tiempo en el desempeño laboral y que ambas partes resulten beneficiadas.

PALABRAS CLAVE: Comunicación interna, rediseño organizacional, constructora, trabajadores, desempeño laboral.

ABSTRACT

The present investigation used as an object of study the importance of the organizational relationship in the processes to improve internal communication within the organization, establishing as a general objective to develop an organizational redesign plan to improve the internal communication of the Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand SA. The methodology was descriptive, with a mixed approach, together with the application of the survey and interview technique. The study population consisted of 40 workers. The results showed that, for 37.5%, internal communication is neither very nor little truthful, likewise, 100% determined that they do not have a function manual for the job they currently perform. 90% of the respondents considered an organizational redesign necessary to improve internal communication, similarly in the interviews the managers expressed certain shortcomings of the organizational redesign. For these reasons, an improvement plan for internal communication and work performance was developed as a proposal that involves elements, such as intranet, bulletin boards, internal evaluation process and training, each with its respective description. In conclusion, a communication model is important, since it reinforces productivity and allows a better work environment, in a similar way it develops an organizational identity and imparts and motivates each member of the team. In addition, evaluative management allows you to make timely corrections in job performance and that both parties benefit.

KEY WORDS: Internal communication, organizational redesign, construction company, workers and work performance.

INTRODUCCIÓN

El rediseño organizacional adquiere una mayor relevancia hoy en día, dada la proliferación de emprendimientos que se convierten en empresas familiares de gran crecimiento, las cuales necesitan de una formalización de sus procesos con el fin de reducir el desperdicio de recursos, evitar duplicidad de funciones y en general incrementar la eficiencia. Evidentemente, una adecuada gestión de la estructura organizacional permitirá obtener una ventaja competitiva.

El acto de realizar cambios estructurales de la organización conlleva a una definición clara y delimitada de las funciones, dejando clara la jerarquía, autoridad y responsabilidad de cada departamento y puesto laboral. En consecuencia, las empresas con un correcto rediseño organizacional podrán tener equipos altamente eficaces y eficientes que derivarán en una mayor productividad, reducción de costos y por ende una mayor rentabilidad.

El entorno económico genera mucha incertidumbre en las empresas, las cuales han tenido que adaptarse al cambio y cambiar su cultura organizacional a una enfocada en la innovación. Esta orientación se la fortalece por medio de programas de mejora continua que deben estar establecidos conforme las competencias necesarias para cada puesto laboral. Por ende, los planes de capacitación deben estar cimentados con base al rediseño organizacional definido.

Las empresas que se deciden por el cambio y optan por un rediseño organizacional, primero deben realizar un diagnóstico de la situación actual de su estructura organizativa. En esta etapa, se deben reconocer las necesidades estratégicas de cada departamento y de la empresa en general, siempre teniendo como principal beneficiario a los clientes; los usuarios deben ser capaces de reconocer las mejoras que la empresa realice con respecto a su diseño organizacional.

Por ende, la evaluación de las acciones estratégicas con respecto a la estructura organizacional debe enfocarse en la percepción del cliente; evidentemente, el cliente interno también debe ser abordado, ya que cada eslabón de la cadena de valor debe generar valor para el producto o servicio final. En este punto, muchas empresas hacen caso omiso, llevando a cabo acciones por intuición y no por datos centrados en sus clientes.

La presente investigación tiene como objeto de estudio a la empresa Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A., la cual muestra algunas deficiencias como no contar con manual de funciones, duplicidad de funciones, desconocimiento de los empleados sobre la estrategia empresarial, inadecuada gestión y control de los procesos internos, entre otras. Por tanto, surge la necesidad de diagnosticar la situación actual con respecto a su diseño organizacional y brindar una propuesta.

Esta investigación tuvo como objetivo general elaborar un plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. Para esto se desarrollaron cuatro capítulos, por medio de los cuales se respondieron los objetivos específicos de este trabajo que consistieron en identificar la estructura organizacional, analizar la comunicación interna y diseñar un plan de mejoras para la comunicación interna y el desempeño laboral.

En el primer capítulo se abordó el tema de investigación, se definió el planteamiento del problema que experimenta la organización, se mostró la formulación del problema en forma interrogativa, al igual que la sistematización del problema. A su vez, se dio paso al objetivo general y específicos del trabajo, se mostró la justificación de este, su delimitación, idea a defender y línea de investigación institucional.

En el segundo capítulo se mostró el marco teórico que comprendió tres acápites que fueron marco teórico, marco conceptual y marco legal. En el marco teórico, de forma inicial se revisaron los antecedentes referenciales con estudios investigativos actuales de cinco años a la actualidad; posteriormente, se dio paso a una revisión de la literatura científica sobre el tema. En el marco conceptual se presenta un glosario con los principales términos técnicos, se finaliza con el marco legal.

En el capítulo tres se definió la metodología de investigación que tuvo como componentes la metodología, tipo de investigación, enfoque, técnica e instrumentos, población y muestra, se finaliza con un análisis de los resultados obtenidos de la investigación de campo. En el capítulo cuatro se presenta el informe final que consiste en un plan de rediseño organizacional para la empresa objeto de estudio. El trabajo culmina con las conclusiones y recomendaciones del mismo.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. cuenta con 40 colaboradores distribuidos en las áreas de gerencia, contabilidad, residentes de obra, fiscalización, área de diseño y proyectos, área de ventas y bodegueros. Dentro de la empresa constructora se ha identificado que no existe una cultura organizacional establecida, las funciones designadas a los empleados no se determinan para realizar las actividades laborales, puesto que no cuentan con un manual de funciones.

En la empresa, se ha observado que los empleados no conocen el organigrama de la empresa y sus funciones dentro de este. Es decir, identifican los nombres de los departamentos de la empresa, pero no saben de manera concisa cómo se relacionan; no obstante, la comunicación interna entre departamentos no cumple con la función necesaria de transmitir información, debido a que la empresa carece de recursos tecnológicos.

La falta de comunicación no permite un buen desarrollo entre áreas y empleados creando delimitaciones, lo que influye en el incumplimiento de tareas y la repetición de las mismas por diferentes colaboradores. Esta situación provoca que haya descoordinación y pérdida de tiempo; en consecuencia, se evidencia que los empleados no tienen conocimiento de los objetivos generales que quiere lograr la empresa, por tanto, no se aplica una estrategia adecuada para contribuir en la productividad y eficacia de las operaciones.

Otra problemática que se le atribuye es la falta de indicadores de evaluación de desempeño; no obstante, al no contar con este recurso se tiene el riesgo de no identificar el bajo rendimiento laboral en los empleados generando incremento en los gastos generales de la empresa. En síntesis, los efectos de los problemas considerados conllevan a la visualización de un impacto

negativo en la empresa, dado la pérdida de información, la falta de coordinación, la confusión y el malestar entre los empleados. Esto produce un ambiente en el cual, la productividad se ve reducida, así como el nivel de eficiencia en las funciones laborales, minimizando el grado de motivación de los colaboradores y el alcance de los objetivos y metas empresariales.

1.3 Formulación del Problema

¿Cuál es el plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A.?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la estructura organizacional de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cómo es la comunicación interna de los colaboradores de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuál es el plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil?

1.5 Objetivo General

Elaborar un plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A.

1.6 Objetivos Específicos

- Identificar la estructura organizacional de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil.

- Analizar la comunicación interna de los colaboradores de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil
- Diseñar un plan de mejoras para la comunicación interna y el desempeño laboral de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.7 Justificación

Actualmente las empresas se desenvuelven en un ambiente social y económicamente cambiante, por lo que tienen que estar a la expectativa y constantemente generar estrategias que permitan su desarrollo y sobrevivencia en el mercado que se desenvuelven. Anexo a las estrategias externas orientadas a los clientes o mercado, se agregan aquellas acciones destinadas al interior de la empresa. Las estrategias internas que se emplean pueden resultar beneficiosas para la empresa, el establecimiento de nuevas ideas aporta a mejorar las operaciones diarias.

Los problemas dentro de una estructura organizacional deben ser de control diario, puesto que implican gastos administrativos innecesarios. Hoy en día, la necesidad de optimizar la actividad operativa dentro de las empresas genera el interés en los grupos organizacionales, buscando incrementar el desempeño del equipo humano que tienen; no obstante, la comunicación interna eficaz y eficiente brindará menores tiempos para los diferentes procesos, logrando optimizar los costos. La comunicación es indispensable para lograr el buen funcionamiento dentro de la empresa, con lo cual este tema adquiere gran relevancia.

Mediante la presente investigación se pretende conocer las fallas de comunicación interna que existen en la empresa Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A., con el fin de elaborar un plan de rediseño organizacional que permita perfeccionar todos los recursos y la comunicación interna entre el equipo humano, de modo que mejore el incremento de su productividad.

Los resultados que se esperan obtener mediante la aplicación del rediseño son que las relaciones entre áreas sean más bilaterales, las funciones designadas estén de manera coordinadas y sin repeticiones, los valores empresariales se logren manifestar por toda la organización de manera

que permita una buena imagen corporativa, los colaboradores tengan discernimiento claro sobre el rol que tienen a su responsabilidad y los objetivos que quiere obtener la empresa Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A.

1.8 Delimitación del Problema

Alcance de la investigación: Este trabajo se encargará de elaborar un plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de todos los colaboradores de la empresa Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil, en el período de mayo a octubre del 2021, lo cual comprende una población de 40 personas.

Limitaciones de la investigación: La información se encuentra sujeta a las percepciones de los empleados con respecto a las dimensiones evaluadas. El tema no ha sido abordado antes dentro de la empresa objeto de estudio. El desarrollo de un análisis estadístico pudo brindar una mayor robustez a la investigación si se contaba con una población más grande.

1.9 Idea a Defender

El plan de rediseño organizacional proporcionará una mejor comunicación interna en la empresa Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes

Dentro de esta sección se contemplan dos escenarios, en el primero se integran las causas que han generado la situación problemática en la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A., mientras que, en el segundo se involucran un conjunto de antecedentes referenciales vinculados con el tema de estudio.

2.1.1.1 Causas del problema

En consecuencia, uno de los problemas que aqueja a la empresa de estudio corresponde a la ausencia de una cultura organizacional establecida, lo cual se debe por la falta de liderazgo, de objetivos comunes y la ausencia de una historia, misión y visión compartida con los colaboradores. Por otro lado, las razones más comunes que conllevan la inexistencia de un manual de funciones dentro de la organización aluden a la falta de tiempo, de presupuesto y de una cultura organizacional previamente determinada, siendo este último uno de los problemas que afecta el entorno laboral.

Por otra parte, las principales razones por la que los trabajadores no conocen el organigrama de la empresa, es porque la misma carece de una cultura de comunicación, por ende, los colaboradores no reciben la información necesaria sobre la estructura y funcionamiento de la empresa, generando un desinterés en su conocimiento. Otra causa que promueve esta problemática se debe a la poca transparencia en la organización de la empresa; cuando los trabajadores no saben qué funciones desempeñan cada uno de los departamentos, es natural que no estén interesados en conocer el organigrama. Finalmente, el tercer motivo por el que una empresa no fomenta el conocimiento del organigrama es la falta de atención de los trabajadores; en este caso, si los trabajadores no están interesados en recibir información sobre la empresa, es poco probable que presten atención a la que se les facilita.

En tanto que, las causas de la falta de indicadores de evaluación de desempeño corresponden a la ausencia de compromiso e interés por parte de las autoridades en evaluar el desempeño de los empleados. Bajo este enfoque, las autoridades pueden no estar comprometidas con la evaluación de desempeño, debido a que no perciben sus beneficios. Por otro lado, se destaca la falta de datos, información confiable y procedimientos claros y estandarizados para la medición del desempeño, aspectos que dificultan la comparación de los resultados de la evaluación. De igual forma, se enfatizan las deficiencias en la planificación y ejecución de la evaluación del desempeño, lo que lleva a una medición incompleta o inadecuada del desempeño. Asimismo, se integra la falta de recursos humanos y/o financieros para llevar a cabo la evaluación del desempeño, lo cual se presenta cuando no hay suficiente personal calificado o ante la escasez de fondos para pagar a evaluadores externos. Finalmente, se incluyen las dificultades en la interpretación de los resultados de la evaluación del desempeño, produciendo una falta de claridad sobre cómo mejorar el desempeño.

2.1.1.2 Antecedentes referenciales

Horna (2020) desarrollaron un estudio en Chiclayo, Perú, con el objetivo de proponer un rediseño organizacional para gestionar una empresa editora. La metodología constó de un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo transversal. La población de estudio comprendió a todos los trabajadores de la empresa dando un total de 51 colaboradores. Los resultados mostraron que un 58.86% de los empleados era de género masculino, el 41.18% tenía de 18 a 30 años, un 37.25% tenía de 2 a 5 años laborando; por otro lado, entre las deficiencias con respecto a los valores se encontró que en una escala del 1 al 5, se obtuvo 4.16 en el apoyo de los colaboradores a otros cuando observa que necesita la ayuda, con 4.29 se ubicó el interés de la empresa por el desarrollo profesional y familiar.

En cuanto a las costumbres, las deficiencias se identificaron con 4.00 con respecto a que para ingresar a la empresa se necesita de un contacto directo; finalmente en los aspectos de comunicación se identificó que hubo problemas por la puntuación de 3.29 en la claridad de los niveles de jerarquía, con 3.78 se ubicó el brindar todas las herramientas necesarias para el trabajo. Se concluye que la empresa necesita de un rediseño organizacional (Horna, 2020).

García y Ronquillo (2019) llevaron a cabo un estudio en Guayaquil, Ecuador, con el objetivo de elaborar un plan de rediseño organizacional en la empresa Kerámikos S.A. La metodología

se basó en una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo, las técnicas utilizadas fueron las encuestas, entrevistas y la observación, la muestra fue de 371 clientes. Los resultados con deficiencias mostraron que un 1.08% de clientes consideró malo el producto, para un 4.04% la atención de servicio fue mala, para el 2.96% el asesor de ventas no atendió adecuadamente sus requerimientos, un 53.10% determinó insatisfacción con el servicio de entrega en obra.

Por otro lado, un 43.94% tuvo inconvenientes en la recepción de los productos, siendo el retraso en la entrega y falta de comunicación de la empresa los principales problemas; para un 42.32% la coordinación de la entrega fue mala, debido principalmente a una mala comunicación entre los encargados de la logística y el usuario, se identificó que un 35.58% no recomendaría a la empresa. Se concluye que la empresa necesita la implementación de un rediseño organizacional.

Criollo y Mera (2019) desarrollaron un estudio en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con el objetivo de proponer un plan de rediseño organizacional en el departamento de compras de una empresa constructora. La metodología consistió en una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo, las técnicas utilizadas fueron la observación, entrevistas y encuestas; la muestra constó de 107 colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Los resultados mostraron que para un 83% de los trabajadores no se realiza una evaluación de control interno, el 33% consideró que los insumos requeridos no fueron los entregados en el pedido, el 83% señaló que los pedidos que se solicitaron se entregaron luego de 15 días, un 33% se mostró insatisfecho con el proceso de entrada a su proceso, el 83% afirmó que el proceso de compras no tiene políticas claras. En el 64.3% de los casos no hubo firmas de responsabilidad en las órdenes de compra, en el 60% de los casos no se archivó mensualmente las facturas de compra. Se concluye que la empresa necesita de un plan de rediseño organizacional (Criollo & Mera, 2019).

Herrera y Naranjo (2020) desarrollaron un estudio en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con el objetivo de elaborar un plan de rediseño organizacional para el área de ventas de una empresa comercial de construcción de la ciudad. La metodología contó con una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo, la técnica de investigación utilizada fue la entrevista. Se llevaron a cabo entrevistas al gerente y a los colaboradores del departamento de ventas.

Los resultados mostraron que la reducción de ventas se ha dado por la crisis económica nacional que ha afectado a la industria de la construcción, se identificó que la empresa no cuenta con tecnología para sus procesos internos y externos; por ende, no existe un control adecuado en los procesos claves. Por otro lado, la empresa no cuenta con manuales de funciones, no existe una planificación estratégica, ni plan de incentivos, se reflejó la necesidad de un plan de capacitación. Se concluye que la empresa necesita de una reestructuración del área de ventas con el fin de mejorar el desempeño y competitividad del negocio (Herrera & Naranjo, 2020).

Espinoza (2020) llevó a cabo un estudio en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con el objetivo de desarrollar un plan de rediseño organizacional en la empresa de mecánica industrial Mecind. El marco metodológico constó de un alcance descriptivo, de tipo explicativo, enfoque mixto, las técnicas utilizadas correspondieron a la encuesta, entrevista y ficha de observación; la muestra constó de 29 colaboradores de la empresa objeto de estudio. Los resultados mostraron que un 90% señaló que no existe un organigrama dentro de la empresa, un 84% no conoce los objetivos estratégicos de la empresa, un 87% determinó que las funciones administrativas no son cumplidas según los objetivos de la organización.

Por otro lado, para un 94% la planificación no es acorde a las actividades que realiza el personal, un 45% afirmó que la distribución actual de las funciones de los colaboradores es mala, un 87% indicó que los departamentos y funciones no son adecuadas, un 97% no ha recibido capacitación acorde al puesto laboral; se destaca que el 97% consideró necesario la creación de un manual de funciones. Se concluye que la empresa necesita de la elaboración de un plan de rediseño organizacional (Espinoza, 2020).

2.1.2 Rediseño Organizacional

Para mejorar la eficacia en los productos, procesos y personas se requiere de un monitoreo constante del desempeño empresarial; no obstante, con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales resulta necesario crear un diseño que logre identificar la misión empresarial en función de la realidad. El rediseño organizacional permite adecuar escenarios en niveles adaptables que caractericen el cumplimiento del proceso administrativo, de manera que los efectos y causas que limitan el desarrollo empresarial puedan ser actualizados y

adecuados en los espacios contextuales y estructurales a partir del abordaje operacional (Romero et al., 2019).

El diseño y la estrategia deben ser seleccionados por los directivos de la empresa para que se logre el cumplimiento de metas y objetivos, manteniendo a los colaboradores enfocados en cumplir y respaldar la dirección de metas operativas con el fin de permanecer en un ambiente competitivo.

Para lograr definir el rediseño organizacional es imprescindible identificar dimensiones estructurales que aporten a la complejidad operacional de la organización; a su vez que contribuyan con la razón y concentración del personal, la autoridad de la jerarquía y el profesionalismo que aporta cada empleado, las dimensiones contextuales en las que se identifiquen los objetivos, las estrategias y la cultura empresarial de forma que sea el punto de partida para identificar las características propias de la empresa (Jiménez, 2020).

Al realizar un proceso para la reestructuración organizacional de las políticas, procesos y prácticas, y sistema de recompensa en los miembros pertenecientes a la empresa, se debe crear una organización estable que permita alcanzar la estrategia organizacional. Dentro de las empresas, se tienen tres tipos de cambios claves distintos, aunque a menudo están entrelazados, lo cual consiste en la elección de ejecutivos, el diseño organizacional y la creación de la estrategia en conjunto con la visión empresarial. Para cumplir con las necesidades de la empresa es necesario que los directivos rediseñen de forma periódica la organización con el fin de tener un proceso dinámico y evolutivo que permita establecerse en el negocio.

El rediseño organizacional implica la combinación de estructura, procesos y personas para apoyar la ejecución de la estrategia, cuando este concuerda con los propósitos estratégicos, todos estarán dispuestos para hacerlas y cumplirlas. La estructura, los procesos y las personas de la organización preservarán los resultados más trascendentales y regularizarán los esfuerzos de la empresa para conseguirlos. Los empleados pueden no tener claras las prioridades laborales diarias o que las disposiciones no se están implementando (Silveira et al., 2020).

Un rediseño organizacional exitoso debe orientar de mejor manera los recursos de una organización, las prioridades estratégicas y demás áreas en desarrollo, minimizar costos y perfeccionar la toma de decisiones y la responsabilidad. Los ejecutivos principales que no

ofrecen los beneficios que prometen no solo desperdician tiempo valioso, sino que también incitan a los trabajadores a recurrir al despido voluntario o inclusive debilitar el esfuerzo del rediseño, porque los empleados sienten que no son gratificados por el esfuerzo brindado a la empresa y piensan que serán reemplazados por otro recurso humano, con diferentes objetivos después de un lapso de tiempo (Silveira et al., 2020).

Los principales grupos organizacionales deben concentrarse especialmente en las aspiraciones estratégicas a largo plazo; sin embargo, suelen dedicar demasiado tiempo a las insuficiencias presentes de la empresa. Es fácil preocuparse por lo que se desarrolla incorrectamente y dejarse llevar por los problemas que no suelen ser urgentes por parte de los colaboradores y demás directivos. Sin embargo, los rediseños solo abordan los puntos débiles inmediatos, por lo que a veces terminan creando nuevos problemas. Por lo tanto, las organizaciones deben tener claro desde el comienzo qué se quiere conseguir con el rediseño y asegurarse de que esta aspiración esté firmemente vinculada a la estrategia (Burton & Obel, 2018).

Los administradores pueden asumir fácilmente que la situación actual es clara y que saben cómo acoplar a todos los colaboradores en el organigrama. Los datos que utilizan los directores suelen ser inexactos o desactualizados por lo que deben tomarse el tiempo para comprender hasta dónde se trazan actualmente los lineamientos y las normas, esto ayuda a descubrir las causas principales de los puntos débiles actuales, aminorando así el riesgo de tener que examinar a través de un segundo rediseño después de unos años. Al comparar este punto de partida, con las aspiraciones estratégicas de la empresa, los directivos deben desarrollar rápidamente un juicio combinando de las debilidades actuales y de las fortalezas de la organización sobre las que puedan establecerse (Mallon, 2020).

La mejor manera de seleccionar y realizar un buen plan de rediseño es estructurar bien la empresa de manera que no se base en preferencia de una nueva estructura en suposiciones o intuiciones no probadas. La toma de decisiones intuitiva puede estar bien en ciertas situaciones, pero involucra poco reconocimiento de esquemas, por lo que no es bueno confiar en la intuición en el rediseño organizacional. La estructura de informes de una organización es uno de los aspectos indiscutibles y controlables de la empresa. En ocasiones no se toma en cuenta la estructura, el proceso y el equipo humano que son parte de un rediseño completo (Durán, 2020).

Las organizaciones de éxito, para un adecuado funcionamiento, no solo deben conocer su giro de negocio, sino que deben tener claro los elementos que forman la estructura organizacional; es decir, se necesita tener claro cada eslabón de los procesos internos y externos hasta que se ejecuta la venta, así como aspectos postventa que existan. Para esto, es necesario realizar un diagnóstico adecuado de la situación actual de la empresa con respecto a su organización (Fernández, 2017).

En consecuencia, al llevar cabo acciones para un rediseño organizacional se podrán ejecutar planes para optimizar recursos y alcanzar los objetivos de la organización; esto tiene un impacto directo en las arcas financieras de la empresa, ya que una optimización conlleva a una reducción de costos, incrementando la rentabilidad. En este punto, es importante destacar que la optimización no debe tener un impacto negativo a la experiencia del cliente (Hellriegel & Slocum, 2009).

Un rediseño organizacional adecuado comprende la formalización de las tareas, donde estas deben estar delimitadas, agrupadas y con una coordinación propicia. Al dividir las tareas, se deben definir las relaciones entre las distintas áreas, especificando claramente el producto final deseado en cada proceso interno; es decir, en la interrelación entre áreas, cada una conoce lo que debe entregar y recibir para cada proceso, esto debe estar controlado (Fernández, 2017).

La agrupación de tareas viene dada luego de dividir las, esto permite optimizar tareas más complejas, así como también facilita la gestión y control de cada parte del proceso, pudiendo identificar problemas para prevenirlos y corregirlos cuando se presenten. Las tareas deben estar asignadas a un responsable, indicándose claramente qué se debe hacer, dónde, en qué momento, por qué razón y cómo debe hacerlo; de esta forma, se puede incrementar la productividad del personal (Robbins & Coulter, 2014).

Hellriegel y Slocum (2009) señalaron que los elementos de la estructura organizacional son la división del trabajo, departamentalización, estandarización, coordinación, autoridad y tramo de control. La división del trabajo comprende la especialización de cada área o trabajador. La departamentalización permite subdividir las labores en tareas y puestos, teniendo especialización por área. La estandarización o formalización se refiere a que los procesos deben ser sistematizados y uniformes.

La coordinación se refiere a la integración de tareas y actividades, para lo cual se debe tener una total comprensión de los procesos y procedimientos utilizados, esta coordinación incluye a colaboradores y departamentos. La autoridad trata sobre la jerarquización de la empresa, donde se busca esclarecer el nivel de responsabilidad de cada acción y resultado esperado, definiendo claramente los reportes que se deben presentar y qué se espera de ellos (Robbins & Coulter, 2014).

El tramo de control se refiere a la cantidad de personas que un administrador debe supervisar, lo cual debe estar apoyado por parte de recursos tecnológicos, con el fin de que sea lo más automatizado posible y se detecten los problemas a tiempo (Quispe, Padilla, Telot, & Nogueira, 2017). Para implementar todos los elementos de la estructura organizacional es necesario contar con un organigrama que es la representación gráfica de la estructura.

2.1.3 Comunicación Interna

Los ejecutivos deben de tomar medidas apropiadas para mitigar el inicio de conflictos que comúnmente se dan por el rediseño organizacional. En consecuencia, un elemento clave para el rediseño organizacional es la comunicación que debe existir entre los empleados y directivos de manera que se logren explicar los cambios, regularizaciones y funciones que se van a emplear en el proceso de rediseño, con el fin de evitar el miedo y la especulación (Patton, 2018).

Las organizaciones que quieren funcionar de manera efectiva y con eficiencia deben de diseñar bien la estrategia, procesos, objetivos, estructura y control de los colaboradores en cuanto a coordinación de labores, de forma que se logren ejecutar con responsabilidad, ajustando las necesidades empresariales a las estrategias planteadas. Se debe comprender el control, conocimiento y sistemas de información que existen en la empresa para poder identificar el diseño que se quiere emplear (Davis & Dolson, 2018).

La comunicación debe ser de forma interactiva y sistemática entre los colaboradores y equipo ejecutivo de una organización para que se logre igualdad y motivación para relacionarse de forma que permita una comunicación horizontal. Las empresas que invierten en comunicación interna logran participación y unidad entre el capital humano obteniendo beneficios a largo plazo por generar comunicación intencional.

Para esto, la comunicación debe ser una herramienta organizativa que les permita ser más precisos y eficientes obteniendo resultados sólidos, con el fin de que la comunicación forme parte de la política empresarial. Expresado en otra forma, la comunicación se define como un proceso de transmisión y traslado de información hacia un grupo o una persona que percibe el significado y la forma del mensaje que se intenta transmitir; entonces la comunicación es la parte central de la organización que se mantiene presente en todo ámbito social (Charry, 2018).

Los valores de la cultura organizacional y la conducta interpersonal están orientados hacia cambios y ejecución de tareas que fundamentan el sentido de la organización, mediante procesos para la coordinación de acciones que son actividades principales de la empresa. La comunicación interna contribuye al logro de objetivos por medio de los empleados, estableciendo una comunicación efectiva de manera que estén informados de las actividades que se efectúan en la organización.

Una buena comunicación con el cliente interno y el uso de diferentes canales de comunicación coadyuvan a motivar al recurso humano, para que se integre en las actividades desarrolladas en la empresa y a su vez esta brinde un mejor entorno laboral (Charry, 2018). Por tanto, cuando existe la comunicación correcta y esta se alinea a al objetivo empresarial se obtiene la integración de todo el recurso humano que tiene la organización, se crea una imagen positiva de la identidad institucional y se logra obtener un ambiente laboral positivo con el fin de lograr resultados efectivos.

Para contribuir con el cumplimiento de objetivos empresariales, se debe de mantener a los colaboradores comunicados e informados mediante el empleo de varios medios de comunicación organizacional, de forma que se genere y mantenga un buen ambiente laboral. La comunicación interna dentro de la entidad organizativa es el conjunto de acciones que ayudan a la interrelación de entes dentro de la empresa con el fin de realizar actividades de forma eficiente y eficaz, buscando el logro de metas. No obstante, existen diferentes tipos de comunicación interna que bajo un enfoque estratégico fortalecen la sinergia de la organización hacia la misión y visión empresarial.

2.1.3.1 Tipos de Comunicación Interna

Comunicación informal y formal

La comunicación informal se define como una comunicación común, no oficial, empleada de manera familiar, a menudo con terminología coloquial y hace contraste con lo formal. Sin embargo, no existe evidencia de que usar un estilo informal sea la forma más óptima de comunicarse con todos los grupos sociales que existen dentro de la empresa. Dada la existencia de este estilo de comunicación informal y la falta de investigación sobre sus efectos en aspectos claves de las relaciones entre los colaboradores que en ocasiones genera confianza entre ellos, este estilo de comunicación refleja información efectiva, concreta y operacional en lugar de la cultura formal (Hussein, 2018).

En este punto, la comunicación informal se da a través de las relaciones interpersonales de forma espontánea, esto es un poco difícil de controlar por el margen de seriedad laboral que establecen los trabajadores. A diferencia de un estilo formal, que refleja el lenguaje escrito que se asocia con el lenguaje hablado e implica el uso de características lingüísticas generalmente asociadas a una conversación de estilo casual, la comunicación formal es a nivel de jerarquía empresarial, basada en las relaciones de los grupos organizacionales existentes (Gretry et al., 2017).

Comunicación vertical

La comunicación vertical se hace de arriba abajo de manera que sea dinámica, dentro del ámbito empresarial esta se establece entre los colaboradores subordinados y los ejecutivos que tienen cargos superiores. Este tipo de comunicación vertical se puede dar de forma ascendente y descendente con el objetivo de que la comunicación fluya dentro de la organización (Nomberto & Pérez, 2018).

La comunicación vertical se basa en un nivel de jerarquías, donde la información fluye entre ellas por medio de los miembros de la organización en cada una de sus áreas. La dirección de esta comunicación puede ser ascendente o descendente; es decir, toma en cuenta la forma en que está distribuida la organización. En el entorno de negocios, muchas empresas utilizan este

tipo de comunicación, dado que las responsabilidades de cada departamento suelen ser distintas (Doonu & Lebura, 2020).

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente, es utilizada por las organizaciones para la retroalimentación de información en el progreso de metas y solución de problemas hacia los ejecutivos. La existencia de la comunicación ascendente tiene un valor de credibilidad y aceptación de los líderes en sus decisiones, esta es un indicador de orientación en el clima interno, de manera que la comunicación ascendente forma parte de las relaciones internas entre empleados y los directivos que aporta a la estimulación de participación y la seguridad de los individuos (Sanchis & Bonavia, 2017).

Este tipo de comunicación considera el traslado de información desde un nivel jerárquico inferior a uno superior; un ejemplo de aquello es la entrega de informes de desempeño de una determinada área al departamento de talento humano. Se destaca el hecho de que una comunicación efectiva depende de la confianza de la comunicación ascendente y descendente; sin embargo, en las empresas no se cumple esto a cabalidad, se observa habitualmente que los niveles superiores son los que envían constantemente información a niveles inferiores, pero en sentido contrario no ocurre con frecuencia (Yanse, Supriyati, & Kadir, 2020).

Comunicación descendente

La comunicación descendente es empleada por los ejecutivos para la información o avisos a los trabajadores. Este tipo de comunicación no es efectiva si no se da la comunicación ascendente en forma de réplica, de modo que la información que viene de alto mandos no podrá ser concluida sin esperar reacción de los colaboradores. A medida que la información procede entre los rangos jerárquicos se debe suplantar la información escrita por información verbal, puesto que estas son más aptas y eficaces al instante de tomar disposiciones urgentes permitiendo la comprobación del entendimiento adecuado del mensaje hacia los empleados (Oyarvide, Reyes, & Montayo, 2017).

La comunicación descendente es un mensaje formal que se transmite a los empleados a través de una cadena de mando, estos mensajes tienen jurisdicción y generalmente contienen

información sobre procedimientos, políticas y avisos importantes que son oportunos para la organización. La alta gerencia puede llegar a los empleados de varias formas a través de medios digitales para reuniones, discursos, memorandos y mensajes con el objetivo de mantener a todos los trabajadores informados con mensajes claros (Yanse et al., 2020).

Comunicación horizontal

En cambio, la comunicación horizontal es empleada entre los colaboradores de un mismo equipo de trabajo para operar en unión y coordinación de forma que favorezca la optimización del desarrollo de funciones. A su vez, la comunicación descendente es empleada por las empresas para la información y la transmisión de directrices por parte de los directivos hacia los empleados para la ejecución de actividades (Papic, 2019).

Para lograr la optimización de las relaciones entre áreas laborales y mantener el flujo comunicación-información mediante la comunicación interna se contribuye al fortalecimiento de valores, trabajo en equipo, contribuir a la participación de empleados y directivos, promulgar un clima laboral estable de modo que se logre el alcance de objetivos.

2.1.4 Desempeño Laboral

El desempeño laboral se refiere a la calidad de trabajo o servicio que desempeña el trabajador generando un impacto positivo o negativo dentro de la empresa. Para conocer el desempeño de los colaboradores dentro de la organización es necesario realizar evaluaciones que definan qué tan productivos son estos, con qué eficacia trabajan, qué actitud y esfuerzo tienen al momento de desarrollar sus funciones, y si existe una coordinación adecuada con el equipo de trabajo (Rodríguez & Lechuga, 2019).

El desempeño laboral se define como el importe total esperado para la empresa de los sucesos conductuales discretos que una persona lleva a cabo durante un período de tiempo específico. La propiedad del comportamiento a la que se refiere el desempeño es un valor esperado para la organización. La variación del desempeño también juega un papel en las decisiones de adjudicación de compensación (Youngxing et al., 2017).

A través del desempeño laboral se pueden manifestar las competencias alcanzadas, en donde se unifican los conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, valores y características personales que ayudan al logro de resultados esperados; por tanto, la ejecución de tareas y el desempeño de funciones se establecen eficazmente con anterioridad para cumplir las metas propuestas (Urgilés, 2018).

Los cambios direccionales a largo tiempo se diferencian de las fluctuaciones a corto plazo o la variación no sistemática del desempeño. La variación del desempeño dentro de la persona puede deberse a una variedad de factores, incluido el estado emocional. El desempeño laboral es una función compleja de los beneficios indirectos del capital social y los beneficios directos de unir de manera positiva las emociones o descartarlas de los procesos de toma de decisiones (Youngxing et al., 2017).

Un aspecto importante del desempeño laboral es su evaluación. La evaluación del desempeño laboral coadyuva a medir el talento y rendimiento de la nómina. Por medio de una adecuada evaluación se pueden determinar a tiempo deficiencias en la función de los colaboradores, lo cual puede deberse a diversos motivos, entre ellos un inadecuado diseño organizacional. Para esto, resulta de gran importancia contar con recursos tecnológicos que faciliten esta tarea (Guartán, Torres, & Ollague, 2019).

La evaluación de desempeño permite una medida objetiva de la productividad, rendimiento, conducta y competencias del personal; sin embargo, actualmente se han incluido un sinnúmero de características que ayudan a definir de manera más precisa la forma en que realiza las labores un colaborador. Los resultados de esta evaluación sirven como insumo para la toma de decisiones que deben estar enfocadas estratégicamente para mejorar el desempeño organizacional, considerando que el capital más importante de la empresa es el humano (Rivero, 2019).

2.2 Marco Conceptual

Comunicación interna: La comunicación interna es aquella que se dirige al cliente interno. En este punto, nacen diferentes herramientas de gestión que buscan motivar a las personas y equipos de trabajo para tener una sinergia con respecto a la planificación estratégica (Cuenca & Verazzi, 2018).

La comunicación interna es la que proporciona el flujo de información eficaz entre los departamentos y los empleados de una organización. Esta se aplica tanto de forma bilateral en la cadena de mando de los colaboradores, también funciona entre los empleados que interactúan entre sí en la organización. La comunicación interna es sólida, porque sustenta la cultura empresarial y fomenta al compromiso a los empleados ya que sirve como un plan de acción a seguir por medio del cual los motiva a actuar y a participar en el intercambio de información (Tkalac & Spoljaric, 2020).

Diseño organizacional: Es la acción que ejecuta el individuo para la obtención de resultados, orientado al cumplimiento de responsabilidad con eficiencia, calidad y efectividad (Salazar & Ospina, 2019).

El diseño organizacional es un enfoque centrado en el ser humano para optimizar la forma en que las personas trabajan juntas y cómo las empresas responden al cambio. El diseño organizacional está relacionado con los procesos estructurales, internos y de decisión que forman parte de la organización y en sus diferentes formas de interacción con su entorno sectorial, espacial y de mercado (Galliano & Siqueira, 2021).

Desempeño laboral: Es el rendimiento que se demuestra cuando se realizan actividades propias de su trabajo; de esta forma se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la nómina. Bajo este enfoque, se evalúan diversos aspectos como la habilidad para resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación, cumplimiento de objetivos, calidad y precisión en sus labores (Moreno, 2019).

El desempeño laboral es uno de los objetivos más importantes que los directivos buscan para la organización de manera que se promueva la productividad en la compañía y promover la economía nacional de forma que se pueda mejorar la calidad de los servicios y la producción dentro de las organizaciones. El desempeño se define como actividades que normalmente son parte de una ocupación y actividades de los empleados dentro de la empresa (Karimi & Hamzeh, 2018).

Rediseño organizacional: Es un diseño que presenta la forma en que la organización realizará sus funciones, así como su mecanismo de aplicación y la manera en que sus recursos serán

distribuidos; esto por medio de un cambio de estructura, de talento humano, de procedimientos, entre otros aspectos relevantes (Jiménez, 2020).

El rediseño organizacional comprende la predisposición al cambio, aspectos de comunicación, coordinación, procesos para realizar negocios, cadena de suministro y alianzas estratégicas. Este rediseño busca que en la empresa exista una cultura de mejora continua, teniendo procesos más efectivos que respondan a los cambios económicos y de mercado; no obstante, permite renovar cuestiones estratégicas que fluyan con las tendencias y cumplan con los objetivos empresariales (Jiménez, 2020).

Tecnologías de información y comunicación: Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) coadyuvan al acceso, producción, tratamiento y comunicación de datos o información, esto se genera a través de una codificación que puede darse a través de texto, imagen, sonido, entre otras. A nivel de negocios, la tecnología es un recurso esencial, ya que permite una comunicación efectiva y actual sin importar la distancia geográfica; no obstante, adicional a cumplir su rol de trasladar información, también la procesa de tal forma que ayuda al análisis de la misma (López, 2020).

Las TIC comprenden diversos sistemas inteligentes que aportan con la administración empresarial, transferencia de datos, generación de contenido audiovisual, sistema de control y auditoría, entre otras funciones. El concepto de TIC es sumamente amplio, donde un sinnúmero de tecnologías se hace presente; una de sus principales ventajas radica en la comunicación interempresarial, donde los eslabones de las cadenas de valor están totalmente interrelacionados, brindando ventajas competitivas (Engel et al., 2018).

2.3 Marco Legal

En el Código de Trabajo, en los Arts. 2, 3, 4, 79 respecto a las normas relativas al trabajo, se establece a este como un derecho y deber social. Además, se determina la libertad de contratación sin obligación de realizar trabajos gratuitos, todo trabajo debe estar suscrito mediante contrato y expresar la remuneración. Los salarios, sueldos, utilidades, bonificaciones y remuneraciones deben fijarse bajo un marco de igualdad, sin discriminar etnia, color, origen, sexo, discapacidad o diferencia de cualquier índole (Consejo de Educación Superior, 2020)

En los artículos 33 y 34 de la Constitución Política de la República del Ecuador, se establece que el Estado brindará protección al trabajador, siendo el trabajo un deber y derecho de la sociedad, por lo cual se debe garantizar una retribución justa que abarque las necesidades básicas de su entorno familiar; además de un trato digno en sus labores. Por otro lado, se destaca la irrenunciabilidad de los derechos del empleado y las garantías de acceso a la seguridad social (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

La presente investigación empleó una metodología de tipo descriptivo, ya que describió la importancia de la relación organizacional en los procesos para mejorar la comunicación interna dentro de una organización, es decir, se utilizó la información obtenida sobre estas variables con la finalidad de transformarlas en un plan dirigido a mejorar la comunicación interna dentro de la empresa. El uso de esta metodología contribuyó en el reconocimiento de factores claves que estructuraron el plan de mejora; dichos criterios posibilitaron la entrega de una solución al problema que poseen las organizaciones en su gestión interna.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado fue descriptivo, aspecto que posibilitó la búsqueda y la delimitación de las preferencias del sector objeto de estudio. Además, el tipo descriptivo se aplicó con el objetivo de indagar con profundidad las variables del trabajo y obtener un panorama integral acerca de la estructura organizacional y la comunicación interna que se mantiene dentro de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. de la ciudad de Guayaquil. En síntesis, la investigación descriptiva se identificó como una herramienta clave, cuyos resultados permitieron identificar diferentes criterios de mejora enfocados a la situación actual de la empresa.

3.3 Enfoque

La investigación sostuvo un enfoque mixto, mismo que permitió combinar los métodos cualitativos y cuantitativos; mediante la implementación de estos dos procedimientos se obtuvo una mejor visión acerca de la comunicación interna que existe dentro de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand. Cabe mencionar que, bajo el estudio cuantitativo se determinó el grado de afectación que tiene la comunicación interna dentro de la empresa, mientras que, el enfoque cualitativo contribuyó en la proyección de un panorama realista acerca

de la problemática identificada, desde los pensamientos, aptitudes y percepciones del público interno dentro de la organización.

Es importante recalcar que, el enfoque cuantitativo utilizó técnicas como la encuesta, herramienta que posibilitó la obtención de resultados numéricos que coadyuvaron en el alcance de datos específicos relacionados con la gestión de comunicación interna que se efectúa dentro de la organización. Por otro lado, el enfoque cualitativo permitió entender al público interno tanto en sus percepciones como expectativas, fomentando el reconocimiento de información necesaria para la estructuración del plan organizacional que ayude a mejorar la comunicación interna de la empresa. Dentro de este enfoque, la técnica de recolección de datos empleada fue la entrevista, instrumento que se estableció como la base central para la comprensión del panorama actual de la comunicación interna que existe dentro de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand.

3.4 Técnicas e Instrumentos

Se aplicaron las siguientes técnicas dentro de la investigación:

3.4.1 Encuesta

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, cuyo instrumento correspondió a un talonario de preguntas enfocado a los trabajadores que laboran en la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand, con el propósito de recabar información acerca de la comunicación interna de la empresa, así como las opiniones, conocimientos y normas de comunicación interna que existen dentro de la organización.

La encuesta direccionada a los trabajadores estuvo conformada por 10 preguntas; la primera indagó sobre qué tanto se informa el personal con la comunicación interna de la empresa; la segunda se centró en la veracidad de la comunicación interna; la tercera cuestionó qué tanta información conoce el colaborador sobre la constructora. La cuarta buscó conocer información dependiendo el tiempo del colaborador en la empresa, acerca de cómo se califica este con respecto al conocimiento, estrategias y objetivos cumplidos; mientras que, la quinta trató de constatar cómo es la comunicación entre el empleado y su jefe directo.

Por otro lado, la sexta pregunta averiguó cómo es la comunicación entre colaboradores del mismo rango; la séptima buscó determinar si el empleador posee un manual del puesto laboral que desempeña actualmente; la octava indagó si en el último año se le han impuesto objetivos organizacionales al trabajador para cumplir. La novena interrogante pretendió conocer cómo se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la empresa; mientras que, la última interrogante determinó la necesidad de gestionar un rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna de la empresa.

3.4.2 Entrevista

La entrevista sostuvo como instrumento un cuestionario de seis preguntas dirigidas a los tres gerentes que conforman el área gerencial de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand, con el propósito de tener un panorama más claro acerca de las fortalezas y debilidades que existe dentro de la estructura organizacional de la constructora. El mayor énfasis se otorgó a la comunicación interna, con la finalidad de obtener datos que contribuyeron al desarrollo de un plan organizacional viable a ejecutarse dentro de la compañía. Los entrevistados fueron Bella Ramírez Estrella - Gerente General, John Andrade Ramírez - Gerente de Construcción y John Ramírez Estrella - Gerente de proyectos.

Las preguntas dirigidas a los gerentes analizaron múltiples aspectos, donde se indagó el cómo se maneja la comunicación interna de la empresa, las fortalezas y debilidades internas de la constructora con respecto a la estructura organizacional y comunicación interna; adicional, se integró el propósito de averiguar cuáles son las oportunidades y amenazas externas de la empresa con respecto a la estructura organizacional y comunicación interna. Asimismo, se buscó información acerca de qué forma la empresa utiliza las TIC para la comunicación interna, el modo en cómo se monitoriza el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y la necesidad de realizar un plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la empresa y las recomendaciones para su construcción.

3.4.3 Revisión documental

Adicional, se establece la revisión documental, un proceso de verificación y evaluación de la documentación que respalda la información contenida sobre las variables de estudio. A través de esta técnica, se indagó datos existentes sobre el rediseño organizacional, la comunicación

interna y el desempeño laboral. Esto con la finalidad de identificar, seleccionar y organizar la información de interés para el proyecto y determinar medios sobre los cuales se valore las competencias de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

3.5 Población

La población del estudio estuvo constituida por 40 trabajadores que laboran dentro de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand, los cuales se dividen entre gerentes y colaboradores.

3.6 Muestra

En este caso, no se aplicó el cálculo muestral, puesto que se tiene el total acceso a todos los trabajadores que conforman la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand, por lo cual se realizó un censo a todos los colaboradores de la empresa.

3.7 Análisis y Resultados de la Encuesta

1. Determine el grado de notificación informativa que le ha otorgado la comunicación interna de la empresa

Tabla 1

Notificación informativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente informado	6	15.0%
Muy informado	10	25.0%
Ni muy ni poco informado	14	35.0%
Poco informado	5	12.5%
Nada informado	5	12.5%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

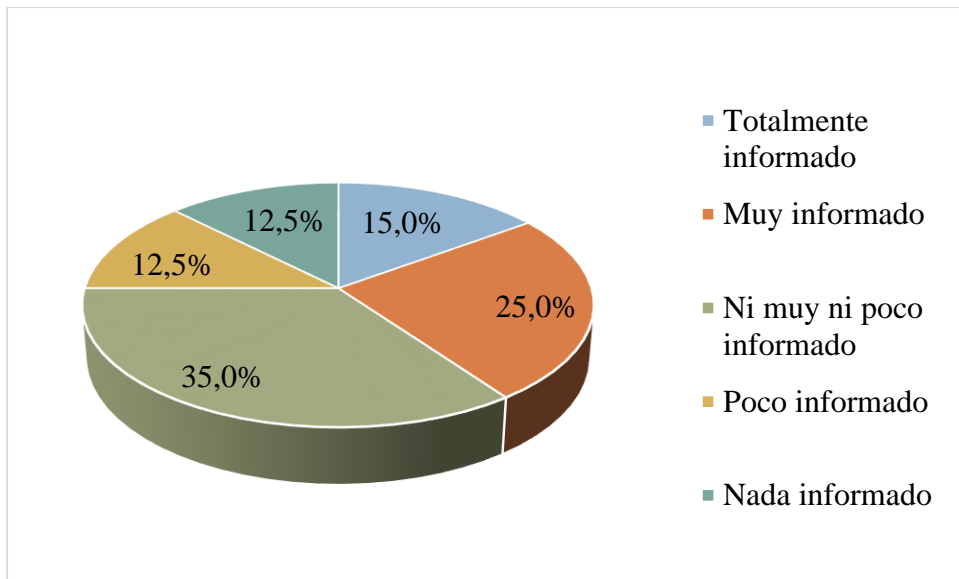


Figura 1. Notificación informativa

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

Las encuestas determinaron que con relación al grado de información que proporciona la comunicación interna de la empresa, en su mayoría con el 35% estuvo ni muy ni poco informado, seguido del 25% que manifestó estar muy poco informado, el 15% indicó que está totalmente informado y por último el 12.5% señaló estar poco o nada informado. Los resultados denotan deficiencias en cuanto a las notificaciones internas que maneja la empresa, lo cual se puede deber a su informalidad o poca utilización de tecnologías.

2. ¿Qué tan veraz es la información interna de la empresa?

Tabla 2

Información interna

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente veraz	7	17.5%
Muy veraz	11	27.5%
Ni muy ni poca veraz	15	37.5%
Poca veraz	3	7.5%
Nada veraz	4	10.0%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

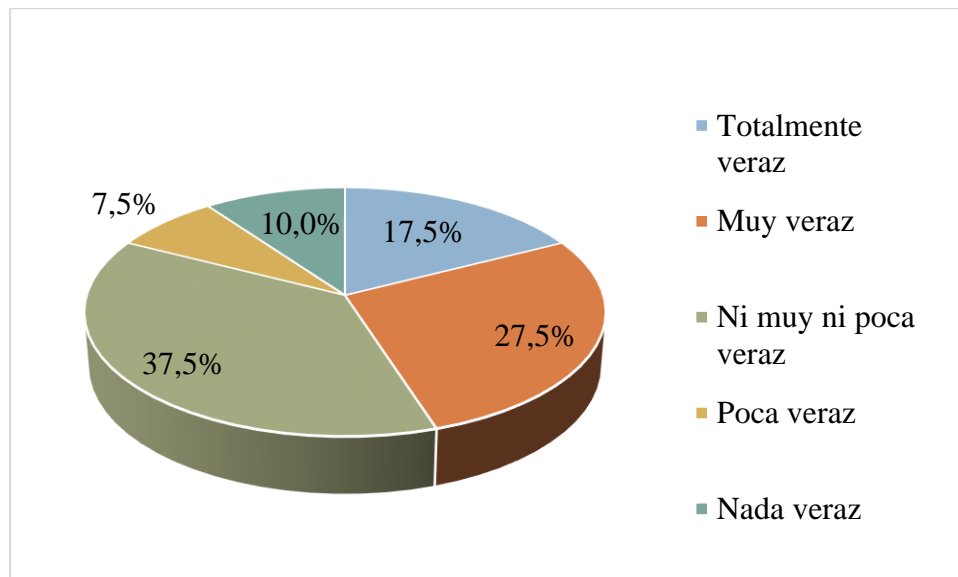


Figura 2. Información interna

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

Se observa que, con relación a la veracidad de la información interna de la empresa, en su mayoría con el 37.5% indicó que la comunicación interna es ni muy ni poca veraz, el 27.5% expresó que es muy veraz, seguido del 17.5% que aseguró que es totalmente veraz, luego un 10% determinó que es nada veraz y finalmente un 7.5% añadió que es poca veraz. Los resultados evidencian que no existe una total percepción de veracidad en cuanto a la información de la empresa, esto se debe evaluar desde la cultura organizacional para cambiar esta percepción.

3. ¿Qué tanto conoce usted sobre la empresa?

Tabla 3

Conocimiento de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	8	20.0%
Mucho	9	22.5%
Ni mucho ni poco	13	32.5%
Poco	10	25.0%
Nada	0	0.0%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

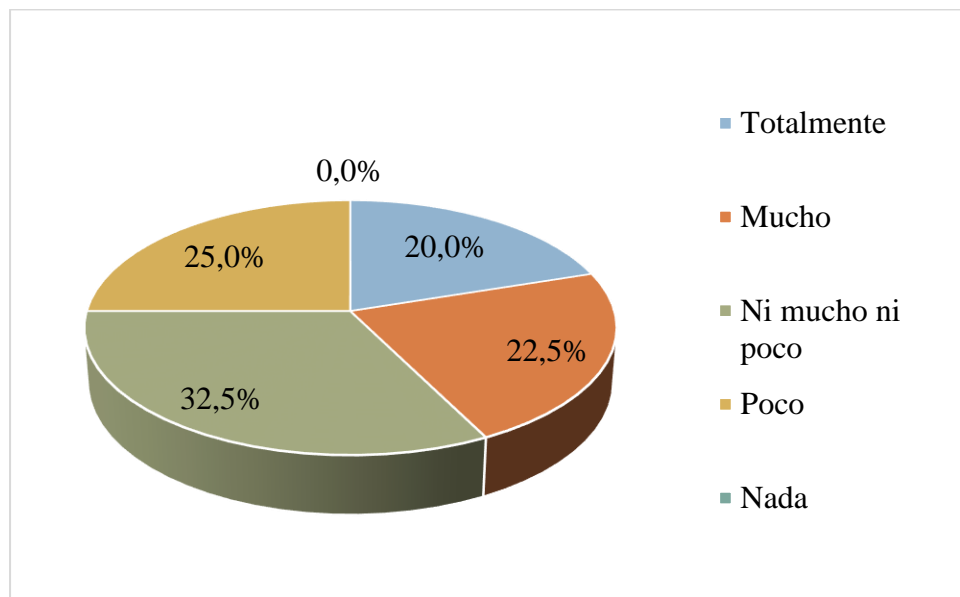


Figura 3. Conocimiento de la empresa

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

Con relación al conocimiento que se tiene sobre la empresa, la mayoría con el 32.5% indicó conocer ni mucho ni poco a la empresa, luego el 25% determinó conocerla poco, un 22.5% expresó conocerla mucho, el 20% señaló conocerla totalmente y por último el 0% asumió no conocerla nada. Los resultados demuestran que la empresa no ha comunicado acertadamente sobre sus funciones, historia y demás datos que permitan al personal conocer más sobre la empresa, también se puede deber a la confidencialidad de datos dependiendo el puesto.

4. Con respecto a un año atrás o desde que entró a la empresa si tiene menos de un año ¿Cómo calificaría su conocimiento, estrategias y objetivos cumplidos?

Tabla 4

Estrategias y objetivos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mucho más conocimiento	2	5.0%
Algo más de conocimiento	5	12.5%
Mismo nivel de conocimiento	19	47.5%
Algo menos de conocimiento	14	35.0%
Mucho menos conocimiento	0	0.0%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

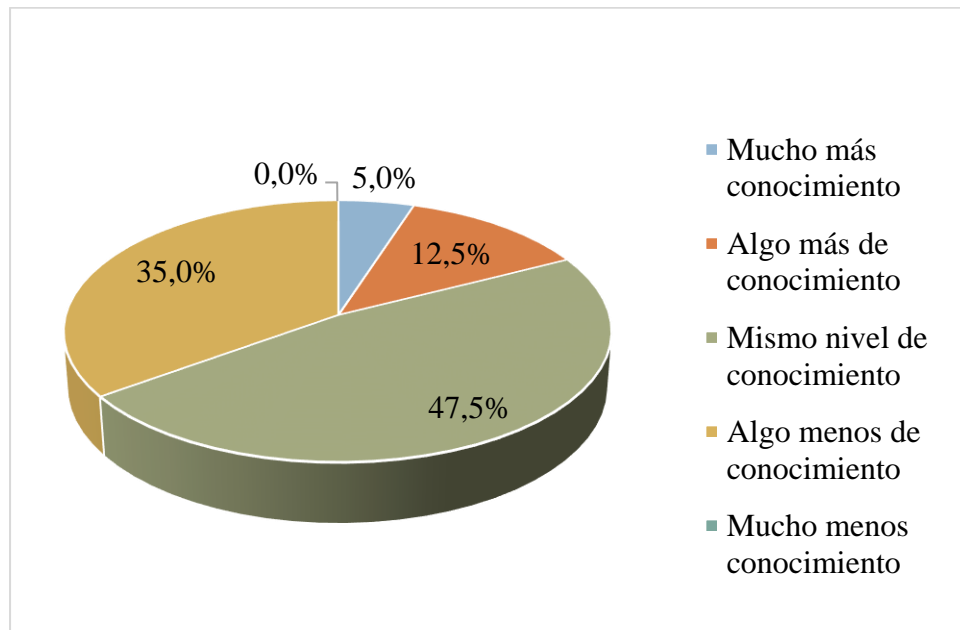


Figura 4. Estrategias y objetivos

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

Los resultados con respecto a cómo calificaría su conocimiento, estrategias y objetivos cumplidos en referencia a un año atrás, mostraron que la mayoría con el 47.5% tenía el mismo nivel de conocimiento, un 35% dijo tener algo menos de conocimiento, seguido del 12.5% que estableció tener algo más de conocimiento, el 5% indicó tener mucho más de conocimiento, mientras que el 0% consideró que tenía mucho menos conocimiento. Estos porcentajes reflejan que la compañía no se ha esforzado por capacitar a su personal.

5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su jefe directo?

Tabla 5

Comunicación con jefe

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	12.5%
Muy buena	12	30.0%
Ni buena ni mala	13	32.5%
Mala	6	15.0%
Muy mala	4	10.0%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

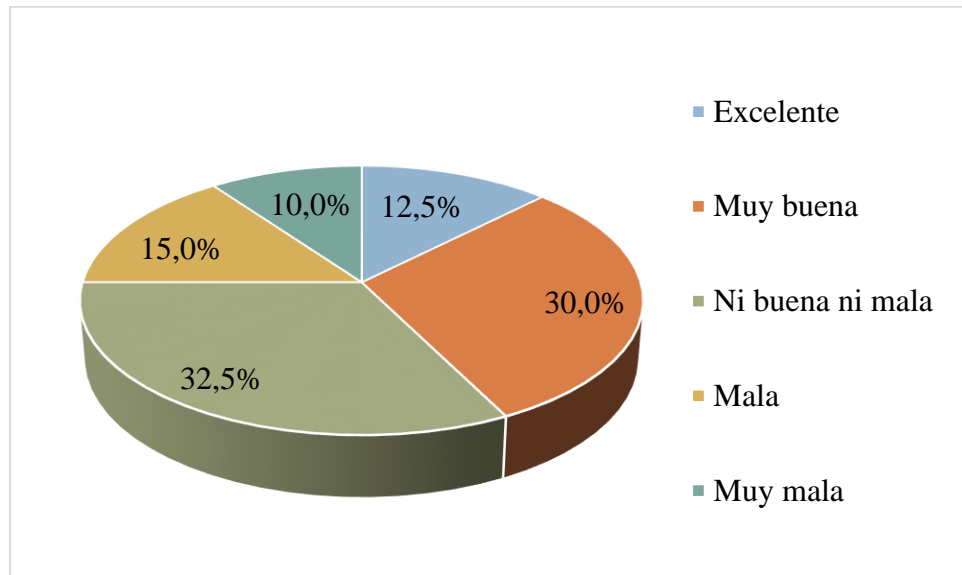


Figura 5. Comunicación con jefe

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

Conforme los resultados obtenidos, se evidenció que el 32.5% calificó la comunicación con su jefe directo como ni buena ni mala, el 30% como muy buena, un 15% como mala, seguido del 12.5% que indicó que es excelente y finalmente el 10% apuntó que es muy mala. A pesar de que hubo muchas personas que consideran que es apropiada esta comunicación, existe un importante número de colaboradores que no establece lo mismo, por lo que se debe actuar en temas de liderazgo y comunicación interna para mejorar esta percepción.

6. ¿Cómo calificaría la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Tabla 6

Comunicación con trabajadores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	25.0%
Muy buena	9	22.5%
Ni buena ni mala	10	25.0%
Mala	7	17.5%
Muy mala	4	10.0%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

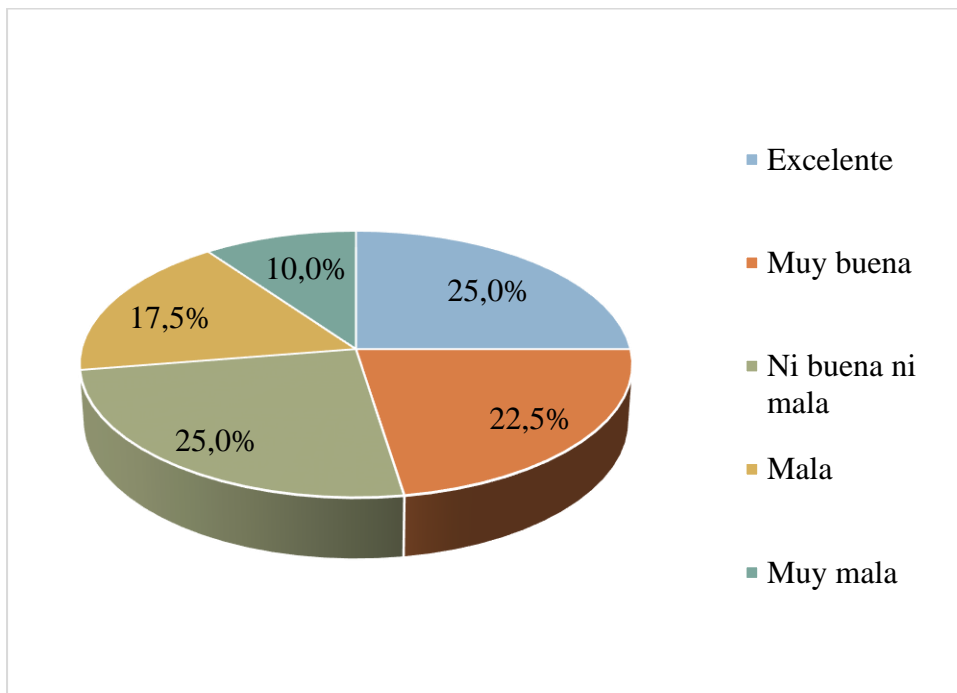


Figura 6. Comunicación con trabajadores

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

Dado los resultados establecidos, se determinó que la mayor parte de los encuestados calificó la comunicación con sus compañeros de trabajo como ni buena ni mala con un 25%, luego un 25% indicó que es excelente, seguido del 22.5% que asumió que es muy buena, el 17.5% definió que es mala y por último un 10% señaló que es muy mala. Los resultados no muestran mayores problemas en este aspecto, aunque pueden ser mejorados con acciones específicas.

7. Posee un manual de funciones del puesto laboral que desempeña actualmente

Tabla 7

Puesto laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0.0%
No	40	100.0%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

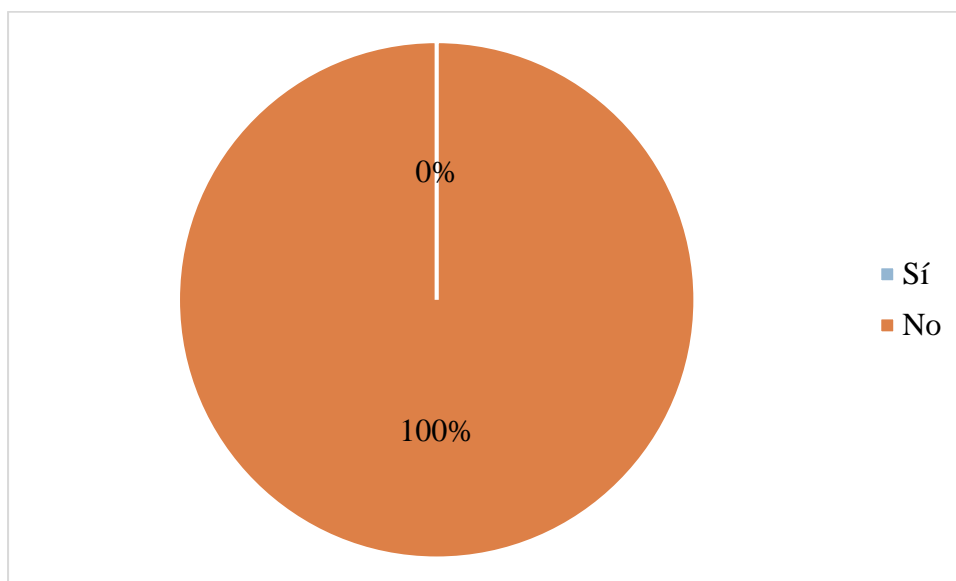


Figura 7. Puesto laboral

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

Según los datos obtenidos, el 100% de la población encuestada determinó que no cuenta con un manual de función del puesto laboral que desempeñar actualmente, lo que determinó la falta de una herramienta que le sirva de guía a los trabajadores para tener una mejor funcionabilidad dentro de la empresa.

8. En el último año ¿Le han determinado objetivos organizacionales que cumplir?

Tabla 8

Objetivos organizacionales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0.0%
No	40	100.0%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

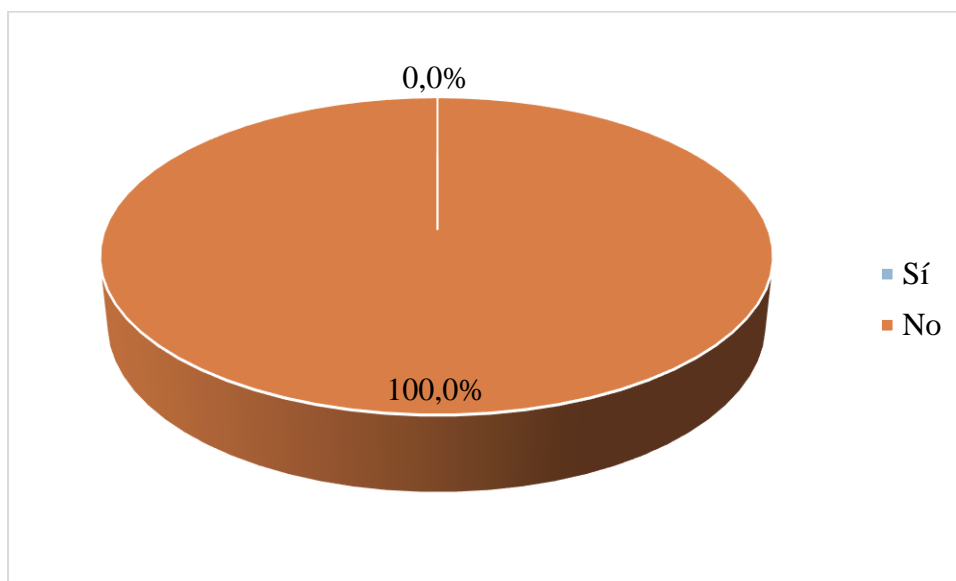


Figura 8. Objetivos organizacionales

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

En razón de la premisa establecida se determinó que el 100% de los trabajadores no tienen definidos los objetivos a cumplir dentro de la organización, esto genera un problema sobre la base de la comunicación interna, puesto que no se cuenta con los lineamientos básicos para dirigir la empresa ni los trabajadores.

9. ¿Conoce cómo se evalúa su desempeño laboral dentro de la empresa?

Tabla 9

Desempeño laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	12.5%
No	35	87.5%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

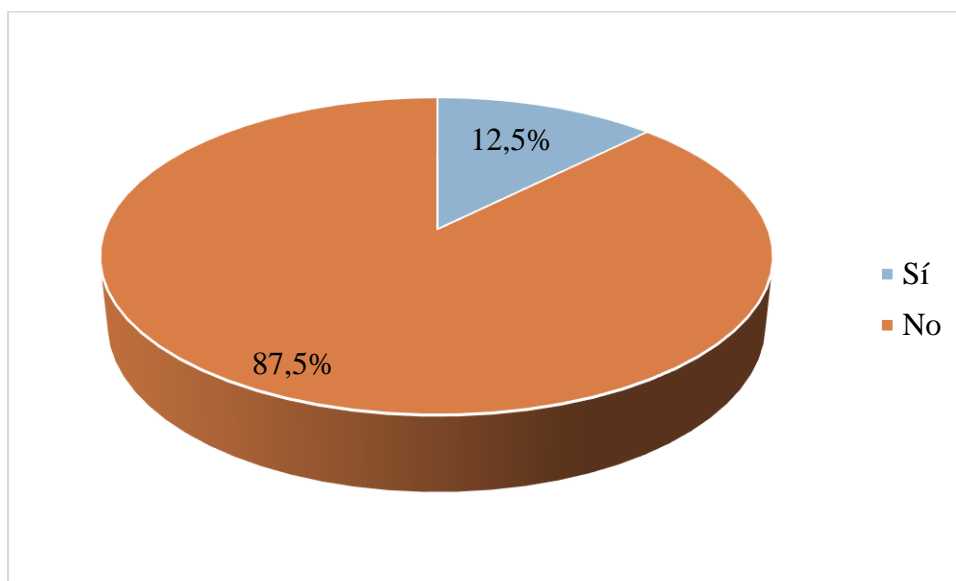


Figura 9. Desempeño laboral

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

El 87.5% de la población encuestada expresó no saber acerca de cómo se evalúa el desempeño laboral dentro de la empresa, es importante hacer hincapié que la gran mayoría desconoce acerca de la herramienta que implementa la organización para evaluar la productividad de sus colaboradores; solo un 12.5% indicó conocer sobre este método de evaluación.

10. ¿Considera necesario un rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna de la empresa?

Tabla 10

Rediseño organizacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	36	90.0%
No	4	10.0%
Total	40	100.0%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

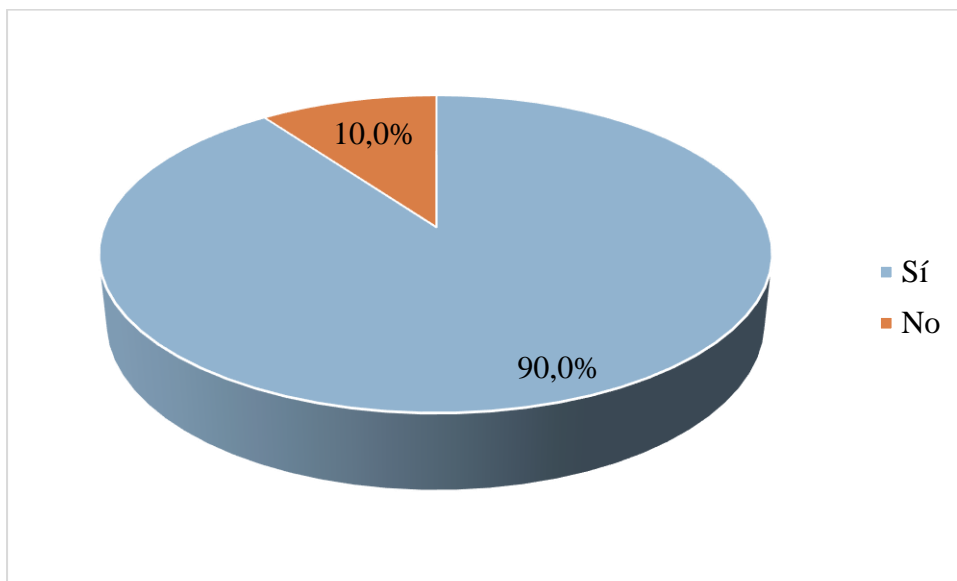


Figura 10. Rediseño organizacional

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

Análisis

Según los resultados establecidos en la encuesta, el 90% de los encuestados consideró necesario un rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna de la empresa, lo que denota la importancia de este proyecto y su pertinencia dentro de la comunicación interna; solo un 10% se negó a efectuar un rediseño dentro de la organización.

3.8 Resultados de la Entrevista

1. ¿Cómo se maneja la comunicación interna de la empresa?

La entrevista determinó en cuanto a las respuestas de los tres gerentes pertenecientes a la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A que existe una buena comunicación interna dentro de la empresa, sin embargo, expresaron que se debe mejorar la implementación de canales tecnológicos que faciliten aún más la comunicación dentro de la organización.

Los entrevistados señalaron que, no se invierte mucho en gestionar una página oficial que genere información dirigida específicamente a trabajadores y gerentes de la constructora, que permita y facilite la comunicación directa y oficial entre miembros de la compañía.

2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades internas de la empresa con respecto a la estructura organizacional?

En relación con las fortalezas y debilidades internas de la empresa con respecto a la estructura organizacional, describieron que una de las fortalezas más relevantes dentro de la organización es que se tiene un buen ambiente entre los miembros de la constructora, además se busca evolucionar e indagar en las falencias de la compañía constantemente y establecer procedimientos y objetivos a desarrollar por cada individuo de la empresa. Aunque también determinaron que se debe mejorar en cuanto a la falta del desarrollo de objetivos y la carencia de un manual de trabajo que ayude a facilitar las actividades a desempeñar por cada colaborador, lo que ayudará a mejorar la productividad.

3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades internas de la empresa con respecto a la comunicación interna?

Los gerentes argumentaron que una de las fortalezas de la comunicación interna es la facilidad y accesibilidad que existe entre ellos como gerentes y entre sus colaboradores para expresar dudas y demandas en cuanto a la gestión organizacional y productividad, también aludieron que existe una retroalimentación al comenzar y al finalizar la jornada con respecto a las actividades y gestiones a desempeñarse. Las desventajas indicaron que pueden ser, no contar con los medios informáticos apropiados que faciliten la distribución de la información de una manera más ágil y segura, obteniendo así una mejor comprensión y relación entre todo el personal de la constructora.

4. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas externas de la empresa con respecto a la estructura organizacional?

Al referirse a la comunicación externa en cuanto a las oportunidades que se tiene en la estructura organizacional mencionaron que se cuenta con un departamento de ventas institucionalizado y correctamente establecido, es decir, personas que ya llevan tiempo instituidas en la empresa y que conocen el manejo total de la producción y las características del servicio. Indicaron que una de las amenazas es que, al haber bastante competencia en el sector con mejor manejo de los canales de información, esto genera que disminuya la comunicación que se puede generar con clientes y proveedores al momento de solicitar información en cuanto al servicio, causando en mucho de los casos pérdidas de clientes y demora por parte de los proveedores.

5. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas externas de la empresa con respecto a la comunicación interna?

Las oportunidades que genera tener una buena comunicación interna dentro de la empresa son mejorar la productividad y operacionalidad de los empleados, haciendo que el cliente externo pueda tener mejores servicios y pueda aumentar el número de proveedores que garanticen un trabajo de calidad. Los gerentes indicaron que, en cuanto a las desventajas, se puede visualizar una mala gestión de recursos que se verá reflejado en las ventas, esto causará a su vez que muchos clientes dejen de preferir la compañía y se cambien con la competencia, además se generará una baja en cuanto a ganancias que disminuirá la necesidad de trabajar con proveedores.

6. ¿De qué forma la empresa utiliza las TIC para la comunicación interna?

Las TIC para la comunicación interna en la empresa se utilizan de forma parcial indicaron, se usan para enviar correos sobre datos informativos que se quiere dar a conocer dentro de la organización o para realizar llamadas de atención y memorándum a los empleados, sin embargo, es pertinente que se expanda el uso de estos medios para temas investigativos en cuanto a los procesos de la empresa y para crear vínculos entre proveedores, clientes, empleados y gerente. Esto causa que haya barreras en cuanto a la información transmitida, lo que provoca que los empleados no entiendan muchas veces las funciones que deben desempeñar y la forma como lo deben hacer.

7. ¿De qué forma la empresa monitorea que se cumplan las metas y objetivos organizacionales?

Los gerentes señalaron que miden el desempeño laboral diariamente utilizando la observación como técnica y además realizan una verificación en medio y al final de la jornada laboral, además se lleva un control en cuanto a la productividad. Sin embargo, apuntan que les hace falta un sistema mensual que determine los resultados precisos de productividad que está teniendo cada miembro del personal, además de determinar objetivos organizacionales e individuales que ayuden a generar un mejor cumplimiento de las estrategias a corto y largo plazo.

8. ¿Considera necesario un plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la empresa? En caso de que su respuesta sea afirmativa, qué recomendaciones da para este.

Al preguntarles si consideraban necesario implementar un rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la empresa indicaron que sí, además puntualizaron ideas a gestionar dentro de la comunicación interna como es la creación de una página empresarial dirigida para el uso del personal interno, externo y clientes, seguido de la propuesta de definir objetivos por cada departamento y a nivel institucional que ayuden a mejorar y facilitar los procesos y finalmente indicaron que la creación de una manual ayudará a mejorar la operabilidad de los empleados al momento de desempeñar sus actividades.

3.9 Análisis General de Resultados

Las encuestas realizadas obtuvieron como resultado general, que los trabajadores se encuentren regularmente informados según el grado de notificación informativa que le ha otorgado la comunicación interna de la empresa, esto se puede deber a la poca importancia que el área gerencial y administrativa le pudo estar otorgando a la comunicación interna dentro de la organización, causando como consecuencia la ignorancia media de algunos colaboradores dentro de la institución financiera. Una de las soluciones a efectuar frente a esta problemática es establecer un canal de información que distribuya eficazmente la información a todos las áreas y departamentos dentro de la empresa, de manera que se gestione una comunicación veraz, cuidando los filtros adecuados y llevando información pertinente respectiva al funcionamiento en general de la empresa.

El estudio concluyó que la comunicación interna es medianamente veraz dentro de la organización; al no tener un canal exclusivo para compartir la información se pueden crear canales falsos que distribuyen información poco certera y que crea problemas internos dentro del sistema interno de la organización. Una propuesta para disminuir este desbalance dentro de los canales de distribución de información, como se planteó en el párrafo anterior la solución a esta premisa es la creación de un canal y una fuente única que distribuya la información, esto anulará la brecha que existe en cuanto a la desinformación y la falta de credibilidad informática.

Al no haber un canal de distribución adecuado para manejar la información dentro de la encuesta se genera un desconocimiento total de la identidad y de toda la información que respecta a la entidad económica, es por esto, por lo que el estudio determinó que los trabajadores medianamente conocen a la empresa. Cabe indicar que es importante para disminuir este problema interno, realizar una debida capacitación por parte de los supervisores a los trabajadores, para que estos desde sus inicios en la empresa sepan toda la información requerida acerca de los datos e información relevantes como son, los objetivos, las estrategias y todos los conocimientos importantes acerca de la organización.

Los trabajadores indicaron en su mayoría con respecto al conocimiento, estrategias y objetivos cumplidos que gran cantidad de estos tienen el mismo nivel de conocimiento desde que entraron hace un año a laborar en la empresa, esto denota que existen pocas oportunidades de crecimiento y de capacitación dentro del sistema organizacional. La solución es realizar capacitaciones, talleres y actividades que orienten al trabajador a generar más conocimientos en cuanto a la actividad que realiza la empresa, instruirse sobre la eficacia de la comunicación interna y conocer sobre los objetivos y estrategias de la organización, incentivando de esta manera el progreso en cuanto a la identidad organizacional, productividad e innovación.

La gerencia es un atributo de vital importancia dentro de la organización, ya que desde esta área se genera un correcto uso de la información y buen manejo de la comunicación a nivel general; los resultados indicaron que la comunicación entre el jefe y el colaborador no es ni buena ni mala, denotando un problema de la gestión administrativa y gerencial. Una forma de mejorar la comunicación entre estas dos áreas tan importantes para mejorar la operatividad en la empresa es realizar programas de integración que ayuden los supervisores a comunicarse de manera más proactiva con los trabajadores, promoviendo así, una mejor comunicación interna partiendo desde los niveles altos de la jerarquía organizacional.

El intervalo de la comunicación entre compañeros es ni buena ni mala y con el mismo valor excelente, es decir, que existe un desbalance en cuanto a estos criterios, originando disyuntiva en cuanto a las opiniones del personal, que se puede deber a la falta de integración entre toda la empresa, así como a la formación de grupos que causan una brecha en toda la organización. El primer paso para aumentar la comunicación entre compañeros es rotar a los subordinados en todas las áreas, de manera que se cree una interacción de toda la organización entre sí, formando relaciones profesionales que generen un ambiente laboral estable que ayude con la proactividad de la organización.

La población entera señaló no poseer un manual del puesto laboral que desempeña actualmente, esto se debe a la falta de interés que se le da a la comunicación interna en general y por ende a las herramientas destinadas a este tema, denotando la falta de interés por parte de la directiva a guiar a sus trabajadores en función de valores, objetivos y estrategias que los ayuden a generar un mejor clima laboral y por ende mejores utilidades a nivel profesional. La solución a esta problemática puede depender de la realización de un manual destinado a los trabajadores, que contenga los principios en que se basa la empresa, misión, visión, valores y por ende los objetivos y estrategias, añadiendo un manual que rija los lineamientos y especificaciones básicas que debe ejecutar el trabajador dependiendo el área en el cual se desempeñe.

La encuesta señaló que todo el porcentaje de encuestado no tiene objetivos determinados por parte de la empresa, así como en su mayoría no cuentan con un sistema que ayude a la empresa a tener un panorama del desempeño que están teniendo los trabajadores, esto se debe a que a falta de objetivos que promuevan la productividad y operacionalidad de los trabajadores, disminuye el grado de motivación en los individuos, causando una conformidad en cuanto al desempeño de su trabajo. Lo indicado ante estas premisas es primero establecer objetivos a nivel general de la empresa y posterior a eso a nivel departamental o de áreas; para después establecer un sistema de rendimiento que determine el grado de funcionabilidad que está teniendo el empleado, de manera que exista una retroalimentación y se procedan a generar cambios en cuanto a la productividad.

La mayoría de los encuestados está de acuerdo con la propuesta a estructurarse dentro de esta investigación, otorgándole gran relevancia a este estudio y por ende a la propuesta de realizar un plan de rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna de la empresa,

basándose en los déficits que se han podido descubrir mediante la técnica implementada, concluyendo que existe deficiencia en cuanto al manejo de la comunicación interna dentro de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A.

La entrevista en general determinó que la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A tiene falencias en la comunicación interna de la empresa, partiendo desde los canales de distribución de información los cuales carecen de inversión y utilización, así como la implementación de las TIC dentro de los procesos comunicacionales de la empresa. Otro punto importante para mejorar dentro de la organización es la creación de un manual de trabajo y la formulación de objetivos que le ayuden al empleado a tener una mejor gestión de las actividades a realizar dentro de la empresa.

El nivel de la estructura organizacional también es un punto para trabajar dentro de la constructora, puesto que esta carece de un organigrama que impide una mejor organización en cuanto a la ramificación jerárquica de la empresa, así como ayuda a los empleados a tener un mejor conocimiento del área directiva y las personas que las conforman, generando una mayor accesibilidad hacia ellos. La carencia de un sistema que evalúe el desempeño de los trabajadores es una desventaja que tiene la empresa en cuanto a determinar si se están dando o no los resultados que esta se plateó al momento de su creación, generando deficiencia en cuanto al cumplimiento de los objetivos y estrategias.

Las ventajas que tiene la empresa a nivel organizacional son que cuenta con áreas y departamento bien distribuidos y personal capacitado en cuanto al departamento de ventas, además tiene un ambiente de trabajo moderado lo que hace que exista un mejor desempeño del personal en cuanto a sus funciones. La accesibilidad de los gerentes es un punto importante, ya que ayuda a que exista una retroalimentación entre gerentes y colaboradores para así trabajar en mejoras continuas.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Tras analizar el comportamiento de la encuesta y acudiendo a información de los conocimientos científicos recabados en estudios previos, surgió como parte de la propuesta para la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. un modelo de comunicación interna. Tal propuesta, posee la intención de emplear la comunicación interna, como un componente efectivo para el cumplimiento de los objetivos de la organización, también incluye respuesta a las demandas de los colaboradores de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A estimando que el Diseño de Comunicación Interna planteado por el presente trabajo de investigación deberá involucrar los siguientes elementos:

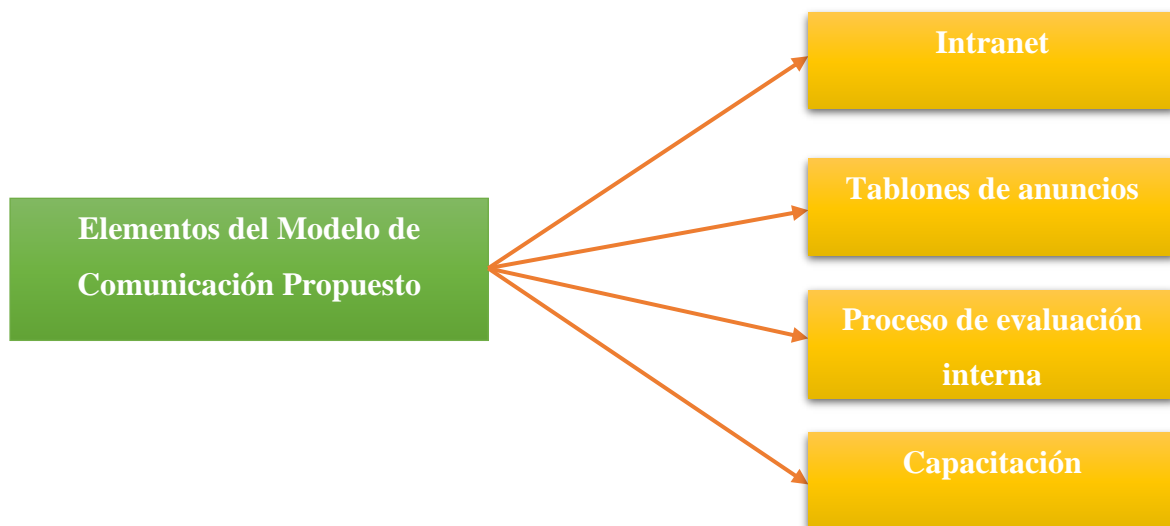


Figura 11. Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

4.1 Intranet

El servicio de intranet es un sistema informático interno de una organización, donde las PC están conectadas a una red web para enviar información entre los usuarios, actualmente se lo considera una herramienta práctica y fácil al momento de entablar comunicación interna en la empresa, además al usar las tecnologías del internet mediante un servidor privado en línea (VPN) las intranets encadenan las herramientas informativas de una organización desde un

documento base, gráficos, sistema de datos, comunicados, entre otros. No obstante, la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A no dispone de especialistas en sistemas, como parte de la propuesta se plantea de forma periódica o eventual sea contratado un profesional en sistemas que posea la función de desarrollar y darle soporte a la herramienta antes mencionada. De forma similar, resulta indispensable determinar lineamientos con respecto al buen manejo de la intranet, categorizando lo siguiente:

- Totalmente prohibido entablar conversaciones mediante el correo interno, sobre todo si no son del campo laboral.
- El servidor solo será usado para entrega y recepción de documentos orientado al ámbito laboral.
- En el caso de requerir uso de la intranet para convocar a los trabajadores para reuniones o capacitaciones se deben comunicar a la persona encargada del sistema.
- Finalmente, la red será un canal oficial para establecer nuevas políticas o estatutos a los colaboradores.

4.2 Tablones de Anuncios

Un tablón de cartelera es un elemento que también se emplea para realizar actividades comunicacionales en el interior de la organización, asimismo brinda soporte al momento de querer enviar mensajes informales a los colaboradores de la empresa. Por lo general, se realizan de un material como el corcho para que sea menos complejo al añadir y renovar tal información, regularmente en este medio se promueve información acerca de los eventos sociales y corporativos para el personal de la empresa, imágenes del equipo de trabajado, alguna campaña de interés público, entre otras actividades.

Por otro lado, se aprovechará tal táctica para difundir los lineamientos de inclusión y aceptación a la diversidad entre los colaboradores de la empresa, al igual que, no es recomendable usar este formato para promover anuncios de políticas, y estrictamente prohibido usarlo para dañar la moral e integridad del equipo laboral, adicional, los trabajadores deberán tener muy en claro

de que este medio se desarrolló exclusivamente para compartir temas de la empresa más no para uso personal de los colaboradores. También, se hace especial énfasis en el Departamento de Recursos Humanos sea el responsable de colocar y cambiar la información del Tablón de Anuncios, por último, se recomienda que el Tablón sea situado en una zona visible para todos los trabajadores de la compañía.

Frecuencia:

Generalmente en este componente, la frecuencia es referente al número de actividades que se efectúen en la empresa, usualmente, se recomienda actualizar un informe mensual de las festividades, fechas importantes y hasta cumpleaños, incluyendo el resto de las actividades que promuevan el compañerismo y demás operaciones afines. A continuación, se proyecta un modelo de la cartelera.



Figura 12. Modelo de la cartelera de anuncios

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

4.3 Proceso de Evaluación Interna

El Proceso de Evaluación Interna es un elemento empleado para medir el rendimiento de los colaboradores con respecto al cumplimiento de los objetivos, es muy práctico y útil, ya que, gracias a la información recabada de los resultados de las evaluaciones, la organización podrá disponer de una guía para la correcta toma de decisiones e inmediatamente realizar correcciones en el rendimiento del personal. En este apartado es indispensable disponer de un grupo de evaluadores internos, por lo general las empresas multinacionales poseen la capacidad de desarrollar un área dentro de la organización destinada a tal función, pero a pesar de estos indicios, también es esencial e importante dentro de las pequeñas organizaciones, por lo que parte de la propuesta es que los responsables de cada departamento sean los encargados de evaluar a su personal a cargo, para esto será indispensable que los jefes se reúnan con cada uno de sus miembros de trabajo, converse con cada integrante, manifiesten los aspectos positivos y negativos de su rol en el cargo laboral y lo oriente sobre qué factores de su desempeño deben mejorar, también es necesario incluir informes a los directivos o superiores de forma cuantitativa y cualitativa en torno al rendimiento de los colaboradores.

Objetivo:

Plantear una comunicación directa y abierta entre el trabajador y su jefe encargado, que a su vez será el principal canal para estructurar el organigrama de capacitación de la organización.

Frecuencia:

Como parte de la propuesta se plantea realizar evaluaciones cada seis meses (dos veces al año) en especial los primeros días previo al siguiente ciclo con el propósito de evaluar el periodo anterior, y efectuar las respectivas correcciones de errores y fallas tiempo.

4.4 Capacitaciones

Toda empresa debe contar con un plan de capacitación periódico para sus trabajadores internos, ya que esto beneficiará al desarrollo profesional e individual de todos los trabajadores, a través de la capacitación se alcanzará el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos de cada individuo que forma parte de la organización y suplir errores de conocimientos en los

colaboradores, adicional del contexto anterior, se logrará determinar un tiempo en que los superiores y empleados manifiesten e intercambien conocimientos, objetivos, opiniones acerca de los temas tratados, estableciendo así, una manera de comunicación. Actualmente, ya no se estudia a la capacitación como una mala inversión, más bien resulta ser una excelente inversión, ya que conlleva múltiples beneficios a la misma, cuando la compañía comienza a preocuparse por brindarle al trabajador los componentes necesarios para que se desempeñe en su puesto laboral con éxito, alcanzará ser más productivo y competitivo, por ende, es imprescindible modificar la idea de ver a la capacitación como un gasto de dinero innecesario, sino más bien como un elemento para alcanzar los objetivos empresariales con éxitos a través de jefes y trabajadores altamente capacitados para realizar las funciones designadas.

La Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A no dispone de un plan de capacitación periódica para su personal, por lo que se recomienda desarrollarlo dentro del modelo de comunicación, con el propósito de que dicha herramienta sea especialmente útil y brinde a la organización resultados óptimos, la autoridad superior de la compañía debe establecer una persona responsable de la planificación de dicha actividad. Al evidenciar que, la empresa no dispone con el personal administrativo adecuado se plantea que la persona que posee el rol de “Asistente Contable” sea la responsable de cumplir con tal función. Como primera instancia, es fundamental que la persona encargada realice análisis de las necesidades y escasos conocimientos que posee el personal en los diferentes departamentos, trabajando en conjunto con los jefes de áreas, además se encargará de realizar las cotizaciones o proformas de diversas empresas que brinden este tipo de servicios y que realicen cursos con los temas necesarios. Como segundo paso se debe realizar la respectiva revisión y aprobación por el Director General, incluyendo la convocatoria del personal para las diferentes capacitaciones y debe asegurarse que todos asuman tal tarea de manera responsable, ya que representa una gran inversión para la empresa y beneficios para ambas partes.

Frecuencia:

El costo por las capacitaciones puede llegar a ser un poco elevado, se determina una frecuencia de una vez por año, tomando en cuenta temas que beneficien al desarrollo y crecimiento de cada área de la organización.

4.5 Elementos de Comunicación Interna Propuestos

Los elementos de comunicación interna forman parte de uno de los criterios más importantes de una organización, ya que si se ejecuta de la forma adecuada posee la posibilidad de reforzar los resultados y que los objetivos propuestos sean más alcanzables. A continuación, se evidencia los elementos empresariales propuestos según su orden de importancia:

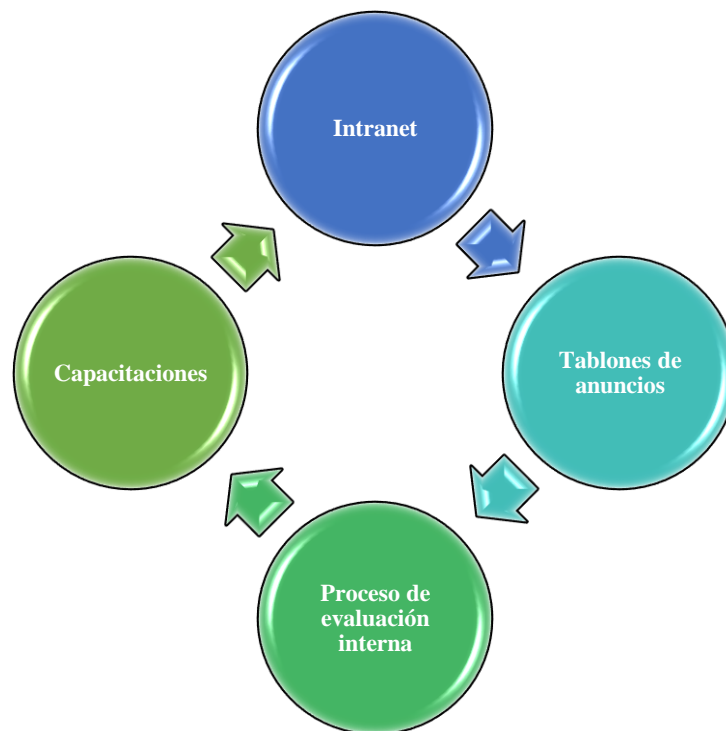


Figura 13. Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

4.6 Aportes de los Elementos del Modelo de Comunicación Interna Propuesto

El siguiente apartado evidencia los aportes de cada elemento de comunicación empresarial interna propuesto, con la finalidad de dejar claro el reto y meta de cada componente.

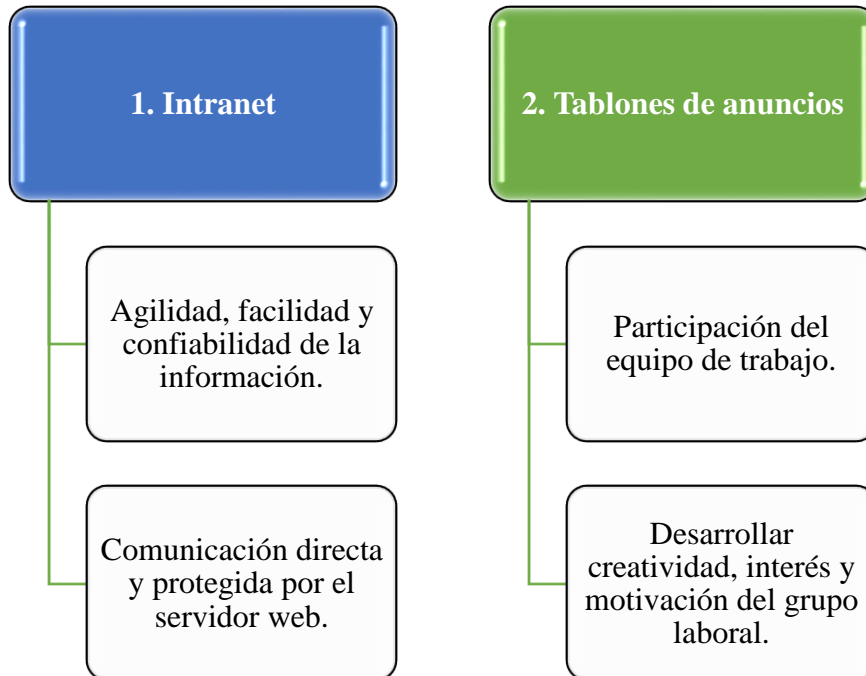


Figura 14. Aporte de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto
Fuente: Investigación.
Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

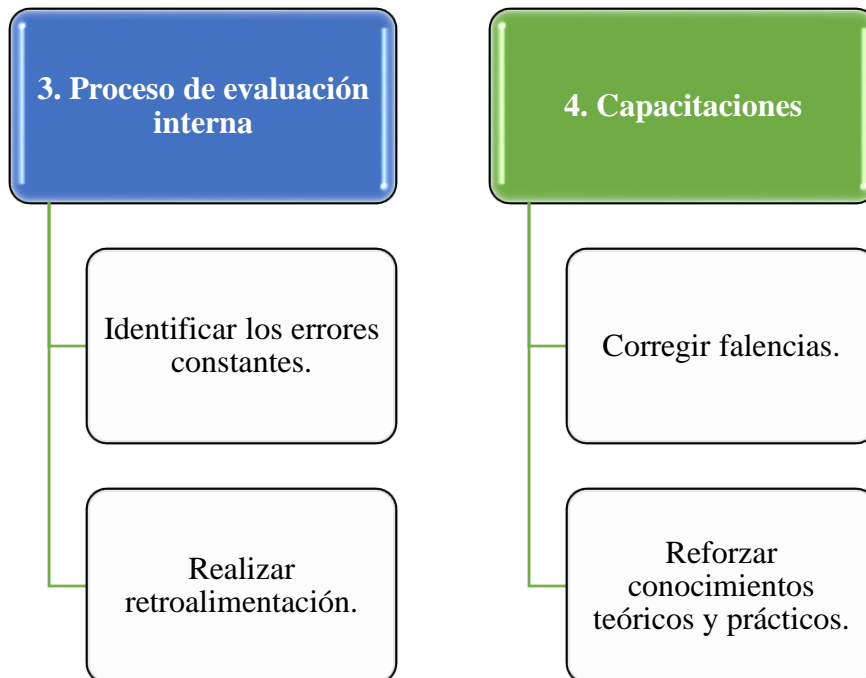


Figura 15. Aporte de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto
Fuente: Investigación.
Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

4.7 Relacionamiento de los Elementos del Modelo de Comunicación Interna Propuesto

En la siguiente sección se busca relacionar cada elemento, con el propósito de mejorar los procesos más importantes para la organización y que todos los involucrados se vean beneficiados por tal estructura organizacional.

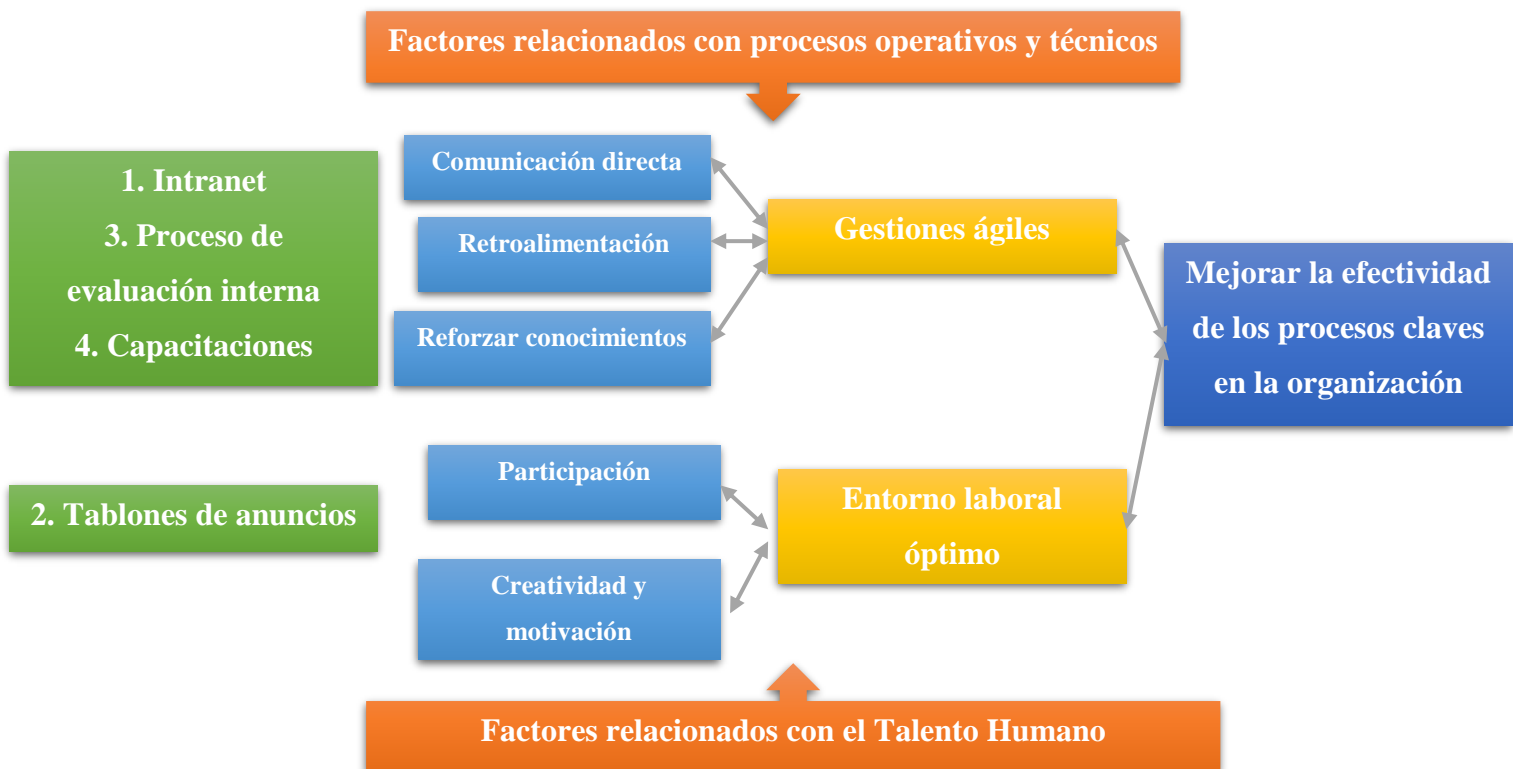


Figura 16. Relacionamiento de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto
Fuente: Investigación.
Elaborado por: Pimentel y Plúas (2022).

4.8 Aportes de los elementos del Modelo de Comunicación Propuesto

La estructura de los elementos que formarán parte del modelo de comunicación interna organizacional posee la respectiva descripción: ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? implementarlos dentro de la empresa, según lo muestra la Figura No.13. La propuesta parte de cuatro elementos claves, que beneficiarán sin duda alguna, a la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. A continuación, se detalla una breve explicación de la Figura No. 14 y 15, la misma que posee la finalidad de evidenciar los aportes de cada uno de los elementos de comunicación propuestos dentro del modelo.

En algunas empresas al momento de asignar una tarea u operación, los jefes usan medios informales, el estudio plantea el uso de Intranet, como una fuente formal para designar tareas, canje de información, convocatorias para reuniones, envíos y recepción, entre otros aspectos. El uso de este componente beneficiará a la empresa con optimización de tiempo y recursos, además las ordenes serán compartidas de manera concisa y segura, la información será enviada con rapidez y, por ende, el jefe no deberá designar uno o más veces la misma actividad hasta que sea comprendida e interpretada por un colaborador.

Los tabloneros de anuncios contemplarán una parte de espacio físico en donde se mostrarán objetos personales de los trabajadores proyectando, por ejemplo, un informe de cumpleaños, empleado del mes, un evento de compañerismo o algún tema que sea de interés y motivación para este. Con este componente de la propuesta se espera reforzar la parte participativa, colaborativa y creativa de los trabajadores. Adicional, la cartelera será constantemente actualizada, decorada de forma especial y personalizada, también incluirá apertura de capacitaciones, las últimas novedades sociales y corporativas.

El proceso de evaluación interna debe realizarse de manera periódica a los trabajadores con respecto al cumplimiento de los objetivos, para efecto de este, se propone la aplicación de evaluación interna, con el propósito de que se convierta en un canal que vigile y detecte a tiempo las falencias, vacíos o errores de los colaboradores y sobre todo realizar las correcciones correspondientes. Por otro lado, una vez hallados los departamentos que requieren refuerzos, se recurre al Programa de Capacitación para los colaboradores, con la finalidad de fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos, así como también, darle sentido de relevancia al empleador y, que a su vez, el responsable evidencie el profesionalismo del personal, influyendo positivamente en las metas trazadas por la empresa.

En resumen, para que un Modelo de Comunicación tenga éxito, sus componentes deberán vincularse entre sí desarrollando equilibrio y sinergia, además de trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos propuestos, el cual deberá integrar a todos los empleados de una empresa a través de la Comunicación Interna. Tal como se muestra en la Figura No. 16, se agrupó a los elementos en dos secciones, el primer grupo estuvo compuesto por la intranet, los procesos de evaluación interna y las capacitaciones posee la intención de que la comunicación sea un canal que le brinde a los trabajadores herramientas que les sirva de apoyo para el respectivo cumplimiento de las actividades con eficiencia y eficacia, recayendo en las gestiones ágiles.

El segundo grupo de elementos se focalizó en los carteles de anuncios atribuyéndole a la comunicación interna como un agente potenciador de un entorno laboral óptimo, del mismo modo que le brinda a los colaboradores participación, colaboración, creatividad y motivación en cada una de sus actividades. Todas las anteriores descripciones al aplicarla en la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A., tanto los directivos, los jefes y demás personal involucrado alcanzarán la mejora de los procesos claves y que esto a su vez, promueva mayor productividad a la empresa.

CONCLUSIONES

Referente al primer objetivo específico, dado los constructos teóricos analizados acerca de la estructura organizacional de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. se evidenció que la empresa dispone cerca de 40 colaboradores distribuidos en diversas áreas como gerencia, contabilidad, residentes de obra, fiscalización, área de diseño y proyectos, área de ventas y bodegueros. Se evidenció que, la empresa constructora no posee una cultura organizacional establecida, donde los roles designados a los colaboradores no se determinan para ejecutar todas las actividades laborales, debido que no disponen de un manual de funciones.

En relación con el segundo objetivo específico, con respecto a la Comunicación Interna de los colaboradores de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. es necesario la aplicación de un Modelo de Comunicación constituyéndose como un aspecto prioritario para reforzar la productividad y alcanzar un mejor entorno laboral entre los colaboradores, así como, desarrollar identidad organizacional y más aún, impartirla entre cada miembro del equipo de trabajo. Todo lo anterior, debe ser aplicado según los elementos del modelo y conforme las necesidades suscitadas dentro de la organización para un mayor éxito de esta dentro de la empresa.

Con respecto al tercer objetivo específico, se determina que actualmente, la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. no dispone de un modelo de comunicación interna que le brinde herramientas para establecer políticas y lineamientos que permitan un mejoramiento en la parte comunicativa, promueva el trabajo en equipo y un ambiente confiable; siendo justamente el contexto anterior la parte central del estudio, además de incluir capacitaciones periódicas para reforzar los conocimientos y efectuar procesos evaluativos continuos con el propósito de medir el rendimiento de cada colaborador y, en el caso que sea necesario realizar las respectivas correcciones a tiempo.

RECOMENDACIONES

Como primer punto, se destaca que uno de los objetivos centrales de toda empresa es establecer su estructura organizacional en la parte interna de la empresa, para que toda la labor de los colaboradores se vea reflejada en el mercado y sea altamente competitiva; sin embargo, para lograr esto, la empresa deberá siempre estar dispuesta a ejecutar modificaciones, con todo el involucramiento de los elementos del Modelo de Comunicación Interna. Por medio de esto, la empresa obtendrá procesos más ágiles y efectivos que brinden refuerzo a cada uno de los departamentos de la organización y, por ende, motive al colaborador, así ambas partes sean beneficiadas de tales funciones empresariales.

Por otro lado, con respecto a la comunicación interna en la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A. se sugiere un profundo análisis e implementación del modelo propuesto, además hacer énfasis en la importancia de cada uno de los elementos que lo componen y hacer uso de las recomendaciones planteadas en lo que respecta a su aplicación. Adicional, para que su implementación sea eficiente, se recomienda a los directivos y los jefes de las distintas áreas, capacitar a los colaboradores y motivarlos sobre el buen uso de los elementos del modelo. Finalmente, al invertir en ciertos elementos son relativos ante los múltiples beneficios que resultarán de la aplicación del diseño en la empresa, también se recomienda que el plan sea analizado cuidadosamente y sea cotizado con distintos proveedores del mercado que se ajusten a la inversión estimada por la empresa.

Adicional, se recomienda que se realice un análisis financiero sobre beneficio-costos previo a la aplicación del modelo propuesto, focalizado en los estudios ejecutados en el proyecto, brindándole a los directivos de la Constructora e Inmobiliaria Ramírez Andrade Ramand S.A., seguridad en la aplicación del modelo con resultados óptimos y diversos beneficios en los procesos claves de la organización. En resumen, al aplicar una buena comunicación interna se obtiene beneficios en un personal comprometido en torno a las metas y objetivos trazados y motivarlos en la participación activa y la respectiva toma de buenas decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional Constituyente. (2021). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 19 de Julio de 2021, de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Burton, R., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(5). doi:<https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista Comunicación*, 9(1), 1-10. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Consejo de Educación Superior. (2020). *Código de Trabajo*. Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Criollo, G., & Mera, T. (2019). Plan de rediseño organizacional en el área de compras para la empresa Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda. (Tesis de grado). Repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3200>.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- Davis, M., & Dolson, N. (2018). Managing Organizational Culture and Design During Succession. *Journal of Practical Consulting*, 6(1), 45-54. Obtenido de https://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol6iss1/JPC_Vol6_Iss1_Full_Issue.pdf
- Doonu, k., & Lebura, S. (2020). Vertical Communication and Employee Performance in Emerging Economy Public Organizations: The Imperatives of Organizational Culture. *European Business & Management*, 6(6), 171-177. doi:10.11648/j.ebm.20200606.16
- Durán, A. (2020). *Planificación de Plantillas*. Editorial Elearning, S.L.
- Engel, A., Coll, C., Membrive, A., & Oller, J. (2018). Information and communication technologies and students' out-of-school learning experiences. *Digital Education Review*(33), 130-149. doi:<https://doi.org/10.1344/der.2018.33.130-149>

- Espinoza, S. (2020). Plan de rediseño organizacional para la empresa Mecind Mecánica Industrial. (Tesis de grado). Repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3528>.
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. La Rioja: Tutor Formación.
- Galliano, D., & Siqueira, T. (2021). Organizational design and environmental performance: The case of French dairy farms. *Journal of Environmental Management*, 278(1), 1-15. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111408>
- García, D., & Ronquillo, E. (2019). Plan de rediseño organizacional para la empresas Kerámikos S.A. en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de grado). Repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3081>.
- Gretry, A., Horváth, C., Belei, N., & Riel, A. (2017). When an informal brand communication style backfires on social media. *Journal of Bussiness Research*, 74, 77-79. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.012>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional 12a. Ed.* México D.F.: Cengage Learning.
- Herrera, C., & Naranjo, Z. (2020). Plan de rediseño organizacional para el departamento de ventas de la empresa comercial Joyce Pérez e Hijos. (Tesis de grado). Repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4141>.
- Horna, R. (2020). Propuesta de rediseño organizacional para la gestión de la empresa editoria La Industria de Chiclayo S.A. (Tesis de grado). Repositorio de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/3353>.
- Hussein, M. (2018). Twinning between informal and formal information Systems. *Advances in Management & Applied Economics*, 8(1), 37-55. doi:http://www.scienpress.com/Upload/AMAE/Vol%208_1_3.pdf
- Jiménez, V. (2020). Rediseño organizacional en la gestión institucional. *Revista Científica Yachaq*, 4(1), 105-117. doi:<https://doi.org/10.46363/yachaq.v4i1.138>
- Karimi, S., & Hamzeh, A. (2018). The Effect of Organizational Training on Job Satisfaction and Individual Performance of Ahwaz Oil Company Employees. *Revista Publicando*,

- 15(2), 385-401.
doi:https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1378/pdf_1049
- López, E. (2020). *Las tecnologías de la información y la comunicación en la praxis universitaria*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Mallon, D. (2020). *Getting decision rights right*. Recuperado el 22 de Julio de 2021, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-decision-making.html>
- Moreno, V. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Málaga: IC Editorial.
- Nomberto, D., & Pérez, C. (2018). Propuesta de un Plan de Comunicación para Mejorar la Comunicación Interna de la Gerencia de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2017. Recuperado de la Universidad de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10331/NOMBERTO%20VERA-PEREZ%20CALDERON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montayo, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>
- Papic, k. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación*, 10(1), 63-83.
doi:<https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Patton, C. (2018). Changes: A Conflict Management Model for Organizational Redesign Efforts. *Journal of Conflict Management*, 6(1), 26-40. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57188282/v6n1_Patton.pdf?1534294428=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCHANGES_A_conflict_management_model_for.pdf&Expires=1626391226&Signature=HOPW1WmdhhTDyDA4RC967CojxW0dE7JLf7vT1tf6OsF4z~7y400mcJpx4
- Quispe, A., Padilla, M., Telot, J., & Nogueira, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 81-92. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100008
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración 12a. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, K., & Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN*(87), 79-101. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Romero, N., Sánchez, P., Meléndez, L., & Robaina, D. (2019). Rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos en las organizaciones. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 4(3), 10-13. doi:<https://doi.org/10.33936/recus.v4i3.2171>
- Salazar, L., & Ospina, Y. (2019). Satisfacción Laboral y Desempeño. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 6(1), 47-67.
- Sanchis, P., & Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. *Workin Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21. doi:<http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>
- Silveira, J., Scavarda, L., Santos, P., & Fiorencio, L. (2020). Business process redesign: an action research. *Gestao & Producao*, 27(2), 1-24. doi:<https://doi.org/10.1590/0104-530X4305-20>
- Tkalac, A., & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 1-7. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Urgilés, G. (2018). Desempeño laboral, calidad en el servicio y psicosis en el trabajo. *Horizontes de Enfermería*, 6, 92-103. doi:<https://doi.org/10.32645/13906984.383>
- Yanse, A., Supriyati, Y., & Kadir. (2020). The Influence of Employee Promotion, Upward Downward Communication and Work Environment on Job Satisfaction of PT. Holcim Indonesia, Tbk. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 176-185. doi:<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.15797>
- Youngxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología*, 33(3), 708-713. doi:<https://dx.doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario entrevista a 3 gerentes

1. ¿Cómo se maneja la comunicación interna de la empresa?
2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades internas de la empresa con respecto a la estructura organizacional?
3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades internas de la empresa con respecto a la comunicación interna?
4. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas externas de la empresa con respecto a la estructura organizacional?
5. ¿Cuáles considera que son las oportunidades y amenazas externas de la empresa con respecto a la comunicación interna?
6. ¿De qué forma la empresa utiliza las TIC para la comunicación interna?
7. ¿De qué forma la empresa monitorea que se cumplan las metas y objetivos organizacionales?
8. ¿Considera necesario un plan de rediseño organizacional para la mejora de la comunicación interna de la empresa? En caso de que su respuesta sea afirmativa, qué recomendaciones da para este.

Anexo 2. Cuestionario encuesta a colaboradores

1. Determine el grado de notificación informativa que le ha otorgado la comunicación interna de la empresa

- Totalmente informado.
- Muy informado.
- Ni muy ni poco informado.
- Poco informado.
- Nada informado.

2. ¿Qué tan veraz es la información interna de la empresa?

- Totalmente veraz.
- Muy veraz.
- Ni muy ni poca veraz.
- Poca veraz.
- Nada veraz.

3. ¿Qué tanto conoce sobre la empresa?

- Totalmente.
- Mucho.
- Ni mucho ni poco.
- Poco.
- Nada.

4. Con respecto a un año atrás o desde que entró a la empresa si tiene menos de un año ¿Cómo calificaría su conocimiento, estrategias y objetivos cumplidos?

- Mucho más conocimiento.
- Algo más de conocimiento.
- Mismo nivel de conocimiento.
- Algo menos de conocimiento.
- Mucho menos conocimiento.

5. ¿Cómo calificaría la comunicación con su jefe directo?

- Excelente.

- Muy buena.
- Ni buena ni mala.
- Mala.
- Muy mala.

6. ¿Cómo calificaría la comunicación con sus compañeros de trabajo?

- Excelente.
- Muy buena.
- Ni buena ni mala.
- Mala.
- Muy mala.

7. Posee un manual del puesto laboral que desempeña actualmente

- Sí
- No

8. En el último año ¿Le han determinado objetivos organizacionales que cumplir?

- Sí
- No

9. ¿Conoce cómo se evalúa su desempeño laboral dentro de la empresa?

- Sí
- No

10. ¿Considera necesario un rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna de la empresa?

- Sí
- No