



**República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo De Titulación
Para la obtención del título de:
Psicóloga Laboral y Empresarial**

**Tema:
Estrategias de comunicación para mantener la cultura
organizacional en época de aislamiento en Solstrat S.A, Guayaquil
2020.**

**Autora:
Margarita Elizabeth Chalén Carriel**

**Director de trabajo de titulación:
MSc. Gustavo La Mota T**

2020

Guayaquil - Ecuador

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su inmenso amor y misericordia, porque sin Él todo lo que representa este trabajo no hubiera sido posible. A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y a sus autoridades. A mi madre, por todas las veces que me animó a continuar cuando pensé en rendirme. A mi padre, quién me enseñó a valerme por mí misma con esfuerzo y excelencia. A mi prometido, mi mejor amigo, Vido, quién me ha dado su apoyo incondicional, su paciencia, su amor y quién a diario se esfuerza para ayudarme a cumplir mis sueños.

Dedicatoria

A la memoria de mi abuelito Eduardo, quién fue un ejemplo de humildad, carisma y valores.
A mi señora madre, a quién admiro por su valentía y esfuerzo. A esa niña inexperta que hace diez años veía como un sueño estudiar la carrera que anhelaba para ayudar a más personas, yo.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

.....
Margarita Elizabeth Chalén Carriel

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MANTENER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ÉPOCA DE AISLAMIENTO EN SOLSTRAT S.A, GUAYAQUIL 2020.

Margarita Elizabeth Chalén Carriel
dana.chalen@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo académico tiene como principal enfoque el plantear estrategias de comunicación que contribuyan a mantener la cultura organizacional durante el aislamiento en la empresa Solstrat S.A. en Guayaquil en el año 2020. Se aplicó métodos lógicos como el método inductivo y deductivo para la recolección de información, ambos soportado en un enfoque cualitativo. Esta investigación es considerada según su tipología como descriptiva, según su finalidad es aplicada, según su diseño es no experimental y según su alcance es de horizonte transversal. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, de esta manera se obtuvo como resultado que la cultura organizacional de la empresa Solstrat S.A. obedece a la cultura de sistema consultivo con orientación a una cultura innovadora, y que el aislamiento ha causado un impacto negativo en la cultura organizacional a través del deterioro de la comunicación interna. En conclusión, contemplar estrategias de comunicación es favorable ya que la comunicación organizacional mal gestionada puede ocasionar que la cultura organizacional se vea afectada y esto tengo un eco negativo en la productividad general de la empresa.

Palabras claves: Cultura, comunicación, aislamiento, estrategias.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha sido descrita por varios autores como el conjunto de valores, credos, filosofías, hábitos que tiene una empresa, y que quiénes la conforman viven y comparten (Serrate, Portuondo, Sánchez, & Roberto, 2014). Debido al aislamiento la cultura organizacional se ha visto en peligro de extinción, lo cual ya es la nueva realidad de muchas empresas a nivel mundial, quiénes con su intención de no parar las actividades comerciales y la productividad han tratado de desarrollar dos competencias que parecen ser muy necesarias en la actualidad, como la flexibilidad y la adaptación.

Esto ha dejado como consecuencia en el Ecuador, que, sin notarlo, pierdan identidad corporativa, la comunicación sea casi nula y que las culturas organizacionales se sometan a un cambio sin previo análisis para lograr adaptarse y avanzar como empresas.

En la empresa Solstrat S.A, en Guayaquil, actualmente el 100% del personal se encuentra en la modalidad de teletrabajo y la comunicación se ha minimizado. Las consecuencias de la mala comunicación representan el 60% de los inconvenientes en las organizaciones (Drucker, 2014), y esto obedece a que la comunicación como parte de la cultura organizacional tiene un gran protagonismo en el estudio del comportamiento y resultados de las organizaciones (Naranjo, 2012).

Mantener la cultura organizacional se ha convertido en un verdadero desafío, la empresa Solstrat S.A. ha mostrado un evidente problema de comunicación debido al aislamiento, la comunicación se ha visto afectada directamente lo cual ha traído consigo que la cultura organizacional se vea afectada y en deterioro, debido a esto la importancia de esta investigación radica en que esta será un instrumento de observación y análisis de las estrategias de comunicación existentes que pueden implementar durante el aislamiento que beneficiará

directamente a la empresa Solstrat S.A. y a sus líderes, por lo cual la siguiente investigación se realiza para identificar ¿Cuáles son las mejores estrategias que contribuyan a mantener la cultura organizacional durante el aislamiento en la empresa Solstrat S.A. en Guayaquil en el año 2020?

En el desarrollo de esta investigación se llevará a cabo una revisión bibliográfica, para construir los elementos teóricos, metodológicos y referenciales, además de una esquematización a través de herramientas de recolección de información con el público objetivo que permitirán contrastar percepciones para establecer conclusiones de la investigación.

Objetivo General:

Plantear estrategias de comunicación que contribuyan a mantener la cultura organizacional durante el aislamiento en la empresa Solstrat S.A en Guayaquil en el año 2020.

Objetivos específicos:

Identificar el tipo de cultura organizacional de la empresa Solstrat en Guayaquil en el año 2020.

Analizar el impacto del aislamiento en la cultura organizacional en la empresa Solstrat en Guayaquil en el año 2020.

Identificar las estrategias de comunicación más utilizadas en las empresas de servicios que contribuyen a mantener la cultura organizacional durante el aislamiento.

Proponer estrategias de comunicación que motiven al personal a mantener la cultura organizacional en la empresa Solstrat en Guayaquil en el año 2020.

Marco Teórico

La Comunicación organizacional y su importancia

Como todo tipo de comunicación, la comunicación organizacional consiste en la emisión y la recepción de mensajes dentro de un entorno determinado. En particular, la comunicación

organizacional se apoya en objetivos con la aspiración de establecer relaciones provechosas con los mercados organizacionales (Fernández Nava & Useche, 2015). Puede ser interpretada en tres niveles, como fenómeno, como disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades, pero siempre estará enfocada a simplificar el traspaso de mensajes que conlleva a los objetivos organizacionales, señaló Andrade (2002) citado en (Montoya, 2018). Se lo considera el canal por el cual se transmitirá el propósito corporativo, sus objetivos, misión y reglamentos, además de las funciones que su cliente interno debe cumplir no sólo por obligación si no por poseer un sentido de compromiso hacia la organización, vinculando al público interno y externo, quienes tienen como camino principal los objetivos empresariales (Fernández Nava & Useche, 2015).

La importancia de la comunicación organizacional responde directamente a la transmisión y flujo de mensajes, estos mensajes contienen básicamente a la cultura organizacional, dando como consecuencia un impacto positivo en el rendimiento y productividad tanto de la administración como de los colaboradores en general (Montoya, 2018). Además, juega un rol importante en el avance y afianzamiento de las organizaciones tomando en cuenta que toda conducta es comunicación, siendo este un proceso transversal (Fernández, Franco, Duran, & Badde, 2019). Convirtiéndose en una estrategia clave, la comunicación organizacional es un constituyente decisivo en la gestión de elementos intangibles de la organización como la identidad corporativa y la imagen (Leal Ramírez, 2015).

Comunicación interna y externa

La comunicación organizacional está compuesta por la combinación efectiva de la comunicación interna y externa, el equilibrio y buena gestión de estas asegura una adecuada y asertiva transmisión de cultura organizacional y propósito corporativo. Por una parte, la comunicación interna se da por los colaboradores, el público interno, y por otra parte la

comunicación externa es lo que rodea a la organización fuera de su estructura como los clientes, proveedores, las estructuras gubernamentales, el público externo en general. Álvarez (2007) citado en (Lobato, 2018) se refiere a la comunicación interna como una circunstancia básica y una necesidad estratégica de las empresas para asegurar su buen funcionamiento, mejorando y potenciando la calidad de los procesos, favoreciendo el clima y motivando a los colaboradores a su eficaz rendimiento al sentirse valorados. Asegura, que sin esta comunicación no hay manera que la empresa crezca, de ahí su importancia.

La comunicación interna tiene como objetivo principal lograr que los miembros de la empresa, tanto líderes como colaboradores en general se sientan incitados positivamente y creando un sentido de compromiso con sus funciones y con la empresa (Lobato, 2018). Esta comunicación puede ser ascendente cuando la información o mensajes transmitidos se realizan de la base de la organización hasta los líderes, puede ser descendente cuando la información es originada por los líderes o directivos hacia los demás colaboradores, por lo general cuando se comunican disposiciones y reglamentos, y es horizontal cuando se da entre pares, ya sea a nivel operativos o directivo (Viera, 2016). Dentro de estos tipos pueden tener dos formas, estas pueden ser formal, cuando es dirigido por medios institucionales como correo electrónico institucional e intranet, y también pueden ser de manera informal, cuando se da como una conversación casual o por medios menos rígidos.

La comunicación externa se enfoca en la información sobre la imagen corporativa, ya que involucra a los mensajes que emite la organización desde adentro hacia afuera, ya sean estos de actividades operativas diarias o de publicidad (Pinto, 2017).

Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es una competencia enfocada en la relación que se tiene con el otro, donde es prioridad no el entendimiento del mensaje que se transmite si no de la comprensión de la persona con la que se interactúa, esta interacción cuenta con características como personalización, intimidad, empatía, confianza y se da en función de la proximidad afectiva más no de la física (Romeu, 2015). Para su desarrollo se debe fomentar subcompetencias comunicativas que favorezcan el proceso comunicativo como la escucha, la retroalimentación efectiva, empatía y control emocional (Hernández, Herrera, & Mena, 2019). Este desarrollo se puede dar a través de la práctica, no todas las personas poseen esta competencia debido a factores sociales, psicológicos y comunicacionales (Torres & Medina, 2017). Esta práctica puede llevarse a cabo mediante un entrenamiento sociopsicológico que consta de tres fases: motivación, intervención y constatación de la eficacia del entrenamiento. Tomar atención en el desarrollo de esta competencia es fundamental ya que tiene una influencia directa en el desarrollo de las organizaciones y su clima (Hernández, Herrera, & Mena, 2019).

La comunicación como estrategia

La gestión de la comunicación debe responder a las necesidades actuales a través de un modelo sistémico e interactivo, es decir, que esta gestión consista en escuchar a los colaboradores, con la intención de transmitir horizontalidad e intención de comunicar y relacionarse por parte de todos quienes conforman una empresa (Charry, 2018). Por lo tanto, la comunicación como estrategia es un sistema de influencias psicosociológicas destinadas a diversos públicos por varios canales comunicativos con el fin de obtener los objetivos planificados por la empresa, esta debe estar dentro de la cultura organizacional obedeciendo a principios que interrelacionen, motiven a la participación e integren (Viera, 2016). Es una gran

aliada de las organizaciones cuando se trata de generar identidad corporativa, debido a que ésta transmite la cultura organizacional la cual está cargada de valores, objetivos, misión y visión, de esta forma llega a los colaboradores y al estar alineados con sus valores y propósitos personales logran conectar con la empresa de tal manera que se da lugar a este proceso.

Tener un plan estratégico con una metodología superior a la competencia se convierte en una ventaja para las empresas de servicio, como la empresa Solstrat S.A. Es por esto por lo que el desafío de las pequeñas y medianas empresas está direccionado en encarecer y valorar la cultura organizacional como raíz de la innovación (Hoyos & María, 2017).

Cultura Organizacional

Toda empresa posee una cultura organizacional específica que abarca desde actitudes predominantes hasta los supuestos subyacentes y objetivos, tal como sucede con cada país o región. La cultura organizacional es intangible, es decir, sólo es posible conocerla mediante la observación debido a sus efectos y consecuencias. Medir la cultura permite ser consciente del impacto que causa en los resultados generales de las organizaciones (Carrillo, 2016). Posee aspectos superficiales o formales como los colores utilizados por la empresa, el espacio físico de su estructura y los reglamentos, pero también posee aspectos más profundos que requieren de una mayor atención para ser percibidos, como su filosofía y manifestaciones sociológicas.

Según (Llanos, 2016) la cultura organizacional es la personalidad de la organización, ya que está formada de características positivas y negativas, valores, creencias y costumbres, lo cual tiene una influencia en sus públicos internos y externos ya que se refleja en la actuación de los miembros de la empresa. También indica que la cultura organizacional debe ser dominante o fuerte para que transfiera su ADN a los miembros de la empresa y estos la integren a su cultura

individual. La cultura organizacional es débil cuando se presentan niveles de rotación de personal altos, lo cual impide la cohesión, lealtad y compromiso (Guerrero & Silva, 2017).

Tipos de cultura organizacional

Por lo general toda cultura organizacional posee seis características principales las cuales son: regularidad de los comportamientos observados, normas o políticas de trabajo, valores, creencias o filosofía, reglas y clima organizacional, estas características pueden ubicarse en dos extremos, desde el estilo tradicional o autocrático y desde el estilo participativo y democrático (Chiavenato, 2017). Estos estilos son tipos de culturas, pero no los únicos. De acuerdo con las características mencionadas existen cuatro tipos de cultura, la primera es señalada como el sistema autoritario coercitivo y se refiere al estilo que encierra a los gerentes o directivos que otorgan poca confianza a sus subordinados por lo cual prefieren no involucrarlos en el proceso de toma de decisiones; el segundo tipo es el sistema autoritario benevolente que consiste en que el direccionamiento viene de los gerentes pero con la flexibilidad de que los colaboradores cuestionen con el fin de ofrecer mejores alternativas y los resultados sean recompensados; el tercer tipo es el sistema consultivo, en este sistema los directivos establecen metas y los colaboradores pueden elegir como llevarlas a cabo, además de su inclusión en la comunicación de la situación de la empresa y finalmente el cuarto tipo de cultura es el denominado sistema participativo, este sistema es muy flexible debido a que las decisiones pueden venir de parte de los gerentes o de los colaboradores dentro de un ambiente armónico (Rivera, Carrillo, & Forgiony, 2018).

Cultura Innovadora

En la actualidad, ya existe una relación entre la palabra cultura e innovación a pesar de que han sido conceptualizadas de manera individual, su conexión radica en la necesidad de

adaptación de las organizaciones para responder a las expectativas de cambios laborales creando rasgos que promueven una cultura innovadora, tomando este enfoque, la innovación no sólo es considerada para crear cosas si no para incluir mejores metodologías laborales en los productos y servicios que retribuyan un beneficios significativo para la empresa (Cifuentes & Londoño, 2017). El promover una cultura de innovación también incluye temas actuales como la implementación de flexibilidad organizacional como un proceso alineado a la estrategia y al desarrollo del talento, contando con un equipo más heterogéneo con experiencia diversa, esta flexibilidad incluye la flexibilidad de horario, de lugar de trabajo y desarrollo profesional (Madero & Barboza, 2015).

Para las empresas que están orientadas a la innovación es vital desarrollar valores compartidos, un clima organizacional libre, estar abiertas a las nuevas tendencias, la experimentación y al trabajo en equipo (Acosta, 2015).

Motivación laboral

Conforme indica (Chiavenato, 2017), la motivación es un proceso psicológico básico vinculado al entendimiento del comportamiento humano y organizacional, que desde el punto de vista sistémico está compuesto por necesidades, impulsos e incentivos. Además, indica que existen varias teorías referentes a la motivación como la teoría de Maslow, que separa las necesidades en primarias como las necesidades fisiológicas, y las secundarias como la realización personal; la teoría de ERC que está resumida en las necesidades de existencia, de la relaciones y de crecimiento; la teoría de los dos factores de Herzberg, que se enfoca en el ámbito laboral siendo estos factores: los factores higiénicos o condiciones de trabajo y los factores motivacionales que se refieren a las funciones y actividades del cargo. Todas estas teorías concuerdan que la motivación surge del interés personal del individuo, de ahí la importancia de

preocuparse por el bienestar de las personas ya que si no se encuentran motivados esto puede llegar a tener un impacto negativo en los resultados de la empresa.

Según (García, Londoño, & Ortiz, 2016), la motivación laboral depende de los factores internos como la afiliación, el logro y el poder; y los factores externos como la supervisión, el trabajo en equipo, el salario y las oportunidades de crecimiento. Estos factores estimulan al diseño e implementación de estrategias que concatenen las aspiraciones personales con los objetivos corporativos.

Metodología

El proceso investigativo de este artículo se desarrolló bajo la utilización de métodos lógicos, tales como inductivo y deductivo. Inductivo, porque se recopiló información para determinar la cultura actual de la empresa Solstrat S.A. además de las sugerencias para establecer las propuestas de estrategias de comunicación para mantener la cultura organizacional durante el aislamiento mediante un diseño metodológico soportado en un enfoque cualitativo. Deductivo, debido a que se lo utilizó para investigar el impacto de la carencia de estrategias de comunicación en la cultura organizacional a través de un enfoque cualitativo. El enfoque utilizado es cualitativo, debido a que la información recolectada se basa en la percepción y puntos de vista de las personas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Dentro de la tipología, esta investigación se define como descriptiva debido a que se desea conocer las características de la cultura organizacional y los efectos del aislamiento en la comunicación de la empresa Solstrat S.A. que han causado un impacto en su cultura.

De acuerdo con la finalidad, esta es una investigación aplicada según el propósito de esta, proponiendo estrategias de comunicación para mantener la cultura organizacional durante el

aislamiento en la empresa Solstrat S.A. de manera que esto se convierta en una solución de un problema práctico.

El diseño de esta investigación fue no experimental dado que las variables no fueron manipuladas por ningún motivo, se observó y analizó el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural (Kerlinger, 1979).

Según el alcance, esta investigación tiene un horizonte transversal puesto que se estudia un momento específico, en este caso el aislamiento en el año 2020 y la recolección de información se da en el mismo espacio y lugar donde se desarrolla el fenómeno y la técnica de recolección se aplica directamente a los miembros de la empresa Solstrat S.A.

Como población y unidad de análisis se contempló a todos los colaboradores de la empresa Solstrat S.A. siendo un total de 15 personas, por lo que no fue necesario sacar una muestra ya que el número total de esta población es de fácil manejo.

En este artículo se consideró como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, es decir fuente de carácter primario. Por lo cual, se envió una encuesta digital a los colaboradores de la empresa Solstrat S.A. en su totalidad.

Con la ayuda del departamento de Talento Humano se obtuvo la siguiente nómina y organigrama de los colaboradores de la empresa Solstrat S.A:

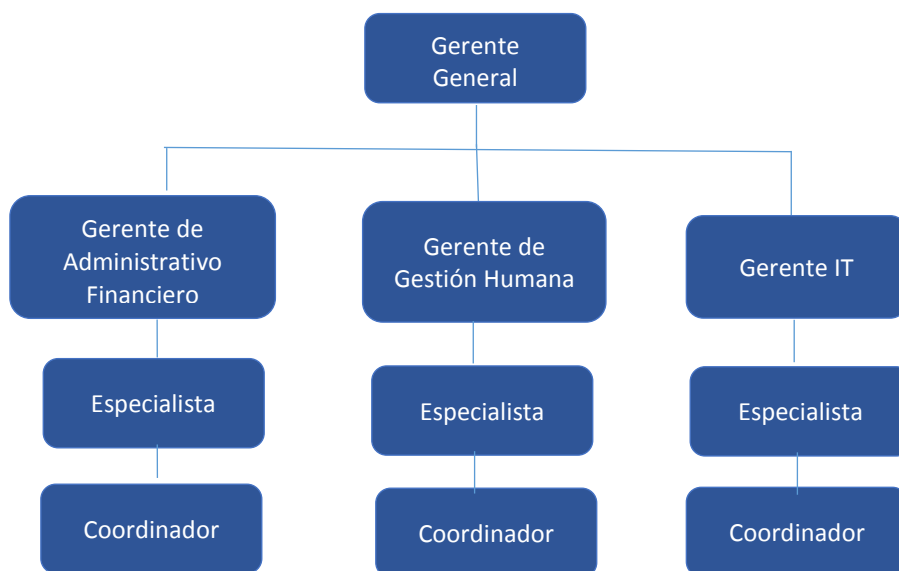
Tabla 1. Población

Cantidad	Área	Departamento	Cargo
1	Administrativa	Gerencia	Gerente General
1	Administrativa	Administración- Financiero	Gerente Administrativo
3	Administrativa	Administración- Financiero	Especialista
1	Administrativa	Talento Humano	Gerente de Talento Humano
2	Administrativa	Talento Humano	Especialista

1	Administrativa	Talento Humano	Coordinador
2	Administrativa	Administración- Financiero	Coordinador
1	Administrativa	IT	Coordinador
1	Administrativa	IT	Gerente IT
2	Administrativa	IT	Especialistas
15	TOTAL		

Fuente: Elaboración propia (2020)

Gráfico 1. Organigrama de la empresa Solstrat S.A.



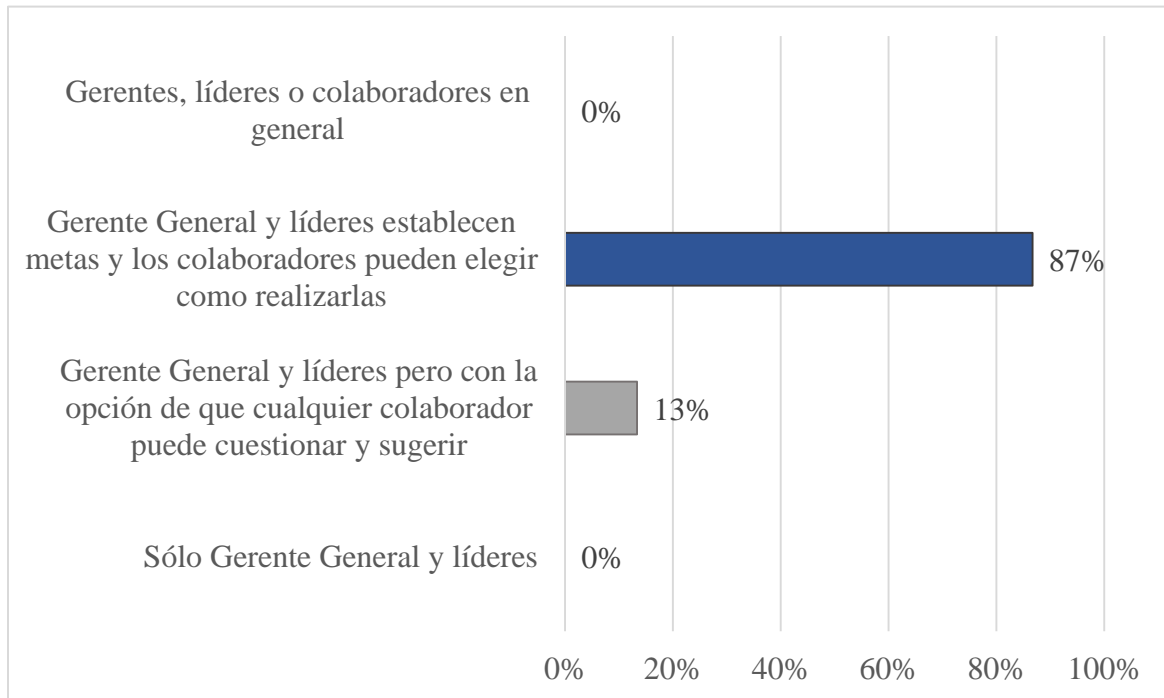
Fuente: Elaboración propia (2020)

Resultados

Conforme a los resultados generados por la encuesta realizada al personal de Solstrat S.A, se tiene lo siguiente:

- ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa Solstrat S.A.?

Gráfico 2: Tipo de cultura

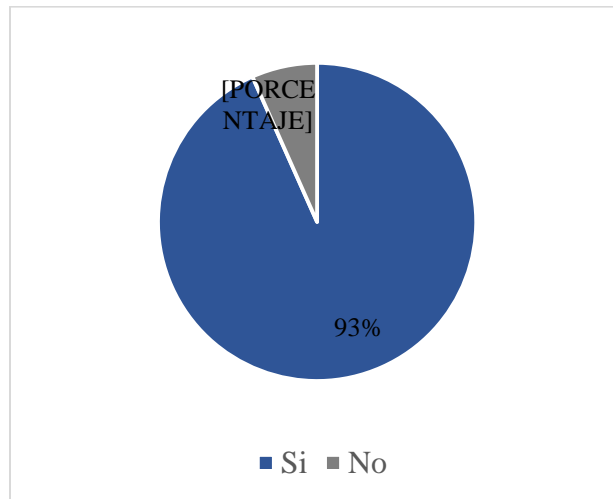


Fuente: Elaboración propia (2020)

Para el 87% del personal encuestado, es decir trece de los quince colaboradores consideran que los rasgos de la cultura de la empresa Solstrat S.A. obedecen a la cultura de sistema consultivo, puesto que reconocen que tienen la flexibilidad para realizar sus tareas de la manera en que ellos decidan, lo cual es un rasgo propio de este tipo de cultura.

- ¿La empresa Solstrat S.A. está abierta a las nuevas tendencias, experimentación y flexibilidad horaria?

Gráfico 3: Orientación a una Cultura Innovadora

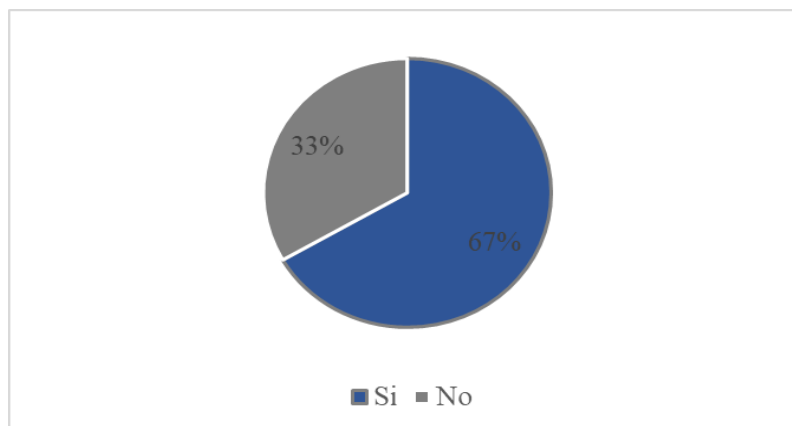


Fuente: Elaboración propia (2020)

Un porcentaje alto de los colaboradores de la empresa Solstrat S.A. coinciden en que esta empresa está orientada a una cultura innovadora, esto evidencia que los colaboradores perciben el interés de la empresa por introducir nuevas metodologías con el objetivo de desarrollarse y contribuir al crecimiento profesional de sus colaboradores.

- ¿Los logros y desafíos a los que se enfrenta la empresa en la actualidad son informados?

Gráfico 4: Impacto del aislamiento en la comunicación

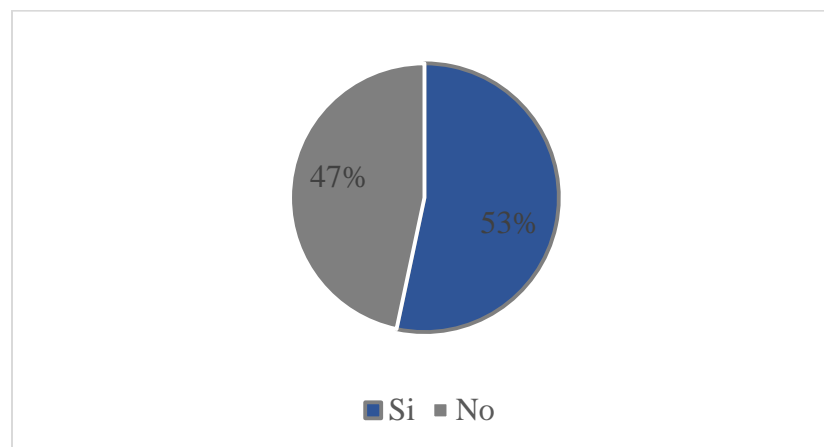


Fuente: Elaboración propia (2020)

El 33% de los colaboradores de la empresa Solstrat S.A. aseguran no saber cuáles son los desafíos a los que la empresa se está enfrentando durante el aislamiento, lo cual confirma que existe un impacto negativo en la comunicación organizacional y como consecuencia de esto la cultura organizacional se ve afectada, siendo esta una cultura orientada a la innovación y de sistema consultivo, está faltando a uno de sus principales rasgos, la comunicación asertiva y la participación de los colaboradores en la situación actual de la empresa.

- ¿Están claras las funciones y lo que los líderes esperan de cada colaborador?

Gráfico 5: Impacto del aislamiento en la cultura

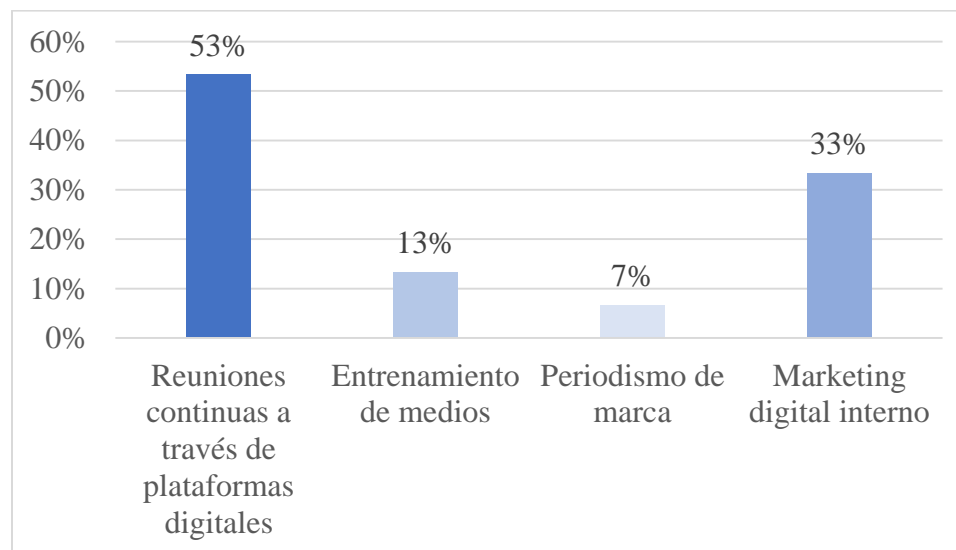


Fuente: Elaboración propia (2020)

En este gráfico se puede comprobar como el aislamiento ha influido en la cultura organizacional en lugar de mantenerla, aunque sea un porcentaje menor, lo normal y adecuado es que siendo una cultura con sistema consultivo se siga comunicando y estableciendo las metas por parte de líderes al resto de los colaboradores.

- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación en las empresas de servicios más eficientes para mantener la cultura organizacional durante el aislamiento?

Gráfico 6: Estrategias de comunicación



Fuente: Elaboración propia (2020)

El mayor porcentaje de los colaboradores de la empresa Solstrat S.A identifica a las reuniones periódicas mediante plataformas digitales como la mejor estrategia de comunicación para mantener la cultura durante el aislamiento, además, deliberan cuáles son las otras estrategias más utilizadas por las empresas de servicios, las mismas que pueden llegar a considerarse dentro de la empresa.

Mediante la recolección de información secundaria se obtuvieron otros datos referentes a las estrategias más utilizadas por las empresas de servicio. Según (Meza, 2015), articulista de la versión mexicana de la fuente global de negocios y finanzas con mayor credibilidad en el mundo, opina que las siete estrategias que deben estar incluidas en el plan comunicacional de las organizaciones son: Relaciones públicas tradicionales y digitales, el marketing digital, la incorporación de redes sociales, el periodismo de marca, el entrenamiento en medios, el manejo de crisis y el análisis de medios. Por otra parte, (Irigaray, 2020) cita dos ejemplos de empresas de servicios quienes han innovado con estrategias de comunicación de éxito, como es el caso de la oficina de Turismo de Queensland en Australia, quienes utiliza una fuerte campaña de relaciones

pública, además de un manejo eficaz de redes sociales y la empresa FedEx en Estados Unidos, quienes realizan presencia mediática en televisión, radio y prensa en general.

La plataforma *Game-based* en su página oficial (Gamelearn, s.f.), menciona las estrategias más utilizadas de ciertas empresas de servicios a nivel mundial, como por ejemplo, indica que la empresa *Multichoice*, que ofrece servicios de internet y video, realizaron un campaña de marketing digital interno que incluía enviar recordatorios de los avances de la campaña y fiesta sorpresa cada vez que los empleados superaban un desafío; también manifiesta que la empresa *MHS Homes*, que da servicios inmobiliarios, promocionan un concurso de adivinanzas empleando los registros de la base de datos para crear preguntas sobre los miembros de la empresa y sus perfiles para promover la integración y comunicación interna, algo muy parecido en objetivo a lo que la fundación de microfinanzas BBVA realiza. La empresa *Bizlatin Hub* que se dedica a servicios administrativos, en su página web (Bizlatin Hub, s.f.) pone en manifiesto que su estrategia de comunicación consiste en la sostenibilidad de las relaciones a largo plazo mediante la confianza.

Propuesta

Estrategias de comunicación

La comunicación organizacional engloba todas las técnicas que forman parte de un proceso comunicacional que están enfocados en aspectos de actuación interna que sustentan y respaldan a las otras estrategias de la empresa (Peña, Caldevilla, & Batalla, 2017). Implementar estrategias comunicacionales es importante debido a que la interacción que se da gracias a esto permite iniciar la transformación y el fomento cultural (Ortiz, 2016). Por lo cual, formalizar la cultura y conseguir que los valores encaminen al cumplimiento de la visión mediante una estrategia

comunicacional, se convierte en la real importancia de la gestión de la comunicación interna planificada (Álvarez, 2013).

Obedeciendo el cuarto objetivo específico: Proponer estrategias de comunicación que motiven al personal a mantener la cultura organizacional en la empresa Solstrat en Guayaquil en el año 2020 y de acuerdo con la revisión de varios autores referente a las estrategias de comunicación para mantener la cultura organizacional y los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores se tomará en consideraciones las estrategias más aterrizadas a la nueva realidad, el aislamiento.

Estas estrategias son:

Tabla 2. Estrategias de comunicación

ESTRATEGIAS	ACCIONES A REALIZAR
Potencialización del uso de canales de comunicación	Reactivar las carteleras virtuales, mensajes masivos vía telefónica y correo electrónico, llamadas telefónicas periódicas.
Implementación de nuevos canales de comunicación	Crear una revista corporativa virtual manera bimensual. Crear un boletín informativo mensual e implementar un chat institucional a través de redes sociales donde se transmita la situación actual de la empresa y sus novedades
Crear espacios de integración y apoyo emocional	Crear reuniones vía plataformas virtuales donde el equipo pueda compartir sus experiencias, emociones y se recree esa sensación de camaradería que se daba de manera presencial. Fomentar las llamadas casuales de líderes a colaboradores con la meta de crear cercanía y empatía entre las partes.
Realizar una campaña de comunicación online	Crear una difusión de la cultura organizacional de manera interna, recordando la misión, visión, valores corporativos. Crear espacios en vivo a través de redes sociales, donde los colaboradores compartan y transmitan la cultura organizacional al público externo
Marketing digital interno	Enviar comunicados y artes referente a los servicios que ofrece la empresa y sus características. Comunicar mediante difusión masiva vía correo y redes sociales, en breves rasgos, las funciones que realiza cada miembro, enviando un colaborador por mes.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Conclusiones

La comunicación organizacional mal gestionada no sólo repercute directamente en su cultura y en el clima organizacional, en un futuro puede tener impacto en la productividad de la empresa, según muestran las opiniones de siete de quince colaboradores en la encuesta realizada, es decir el 47% de la población total.

El tipo de cultura existente en la empresa Solstrat S.A. debido a los rasgos marcados en que la perciben sus colaboradores es de tipo consultivo con orientación a la innovación.

Acorde con la información obtenida, se logró evidenciar la escasa comunicación entre los colaboradores y líderes a causa del aislamiento, dando como consecuencia un deterioro de la cultura organizacional de la empresa Solstrat S.A. mostrando lo viable y aplicable del objetivo principal de esta investigación.

Para identificar las estrategias de comunicación más utilizadas por las empresas de servicios y motivar al personal a que contribuyan a mantener la cultura organizacional fue vital pedir la opinión de los colaboradores de la empresa Solstrat S.A. además de consultar las teorías al respecto mencionadas en esta investigación.

En esta investigación se plantearon propuestas y acciones precisas para mantener la cultura organizacional establecida por Solstrat S.A. a través de una eficiente, eficaz y moderna comunicación, disminuyendo cualquier brecha y ausencia de esta.

Recomendaciones

Se recomienda realizar un grupo focal con los líderes de cada área para revisar las estrategias propuestas en este trabajo de investigación y contemplar su aplicación.

Se sugiere que se cree una encuesta periódica para dar seguimiento al impacto del aislamiento en la cultura organizacional y que los resultados sean presentados a todos los colaboradores con la intención de que participen en la construcción de una propuesta para el plan de acción.

Es recomendable fortalecer la cultura organizacional a través de canales de comunicación modernos y de fácil de acceso.

Se recomienda realizar un programa de liderazgo para fortalecer la buena gestión y mejorar los lazos entre líderes y colaboradores a través de un liderazgo más cercano y empático.

Bibliografía

- Acosta, A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, 166-169. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5165298>
- Álvarez, R. (25 de 01 de 2013). *Caracas Comunicación e Imagen*. Obtenido de <https://caracascomunicacioneimagen.wordpress.com/2013/01/25/cultura-organizacional-y-comunicacion-interna/>
- Bizlatin Hub*. (s.f.). Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/>
- Carrillo, A. (2016). Medición de cultura organizacional. *Ciencias Administrativas revista Digital*, 1-13.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 4. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Cifuentes, L., & Londoño, M. (2017). Caracterización de los rasgos de cultura que favorecen la cultura de la innovación en las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional*, 35-37.
- Drucker, P. F. (2014). *El ejecutivo eficaz*. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Fernández Nava, L., & Useche, M. C. (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, 63.
- Fernández, M., Franco, O., Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 158. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272019000100011&lang=es
- Gamelearn*. (s.f.). Obtenido de <https://www.game-learn.com/5-ejemplos-de-comunicacion-interna-exitosa/>
- García, D., Londoño, c., & Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*, 1-6. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981/20784207>
- Guerrero, M., & Silva, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research*, 112. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. *Metodología de la investigación 6ta edición*, 534. Obtenido de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, V., Herrera, K., & Mena, M. (2019). Entrenamiento socio-psicológico para mejorar la competencia comunicativa interpersonal: estudio de un caso. *Comuni@cción*, 4. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682019000100001&lang=es

- Hoyos, A., & María, L. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 67-69. Obtenido de http://scielo.senecyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182017000100105
- Irigaray, J. (14 de 07 de 2020). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/ejemplos-de-empresas-con-buenas-estrategias-de-comunicacion/>
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque Conceptual de la Investigación de Comportamiento: Técnicas y*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Larrondo-Ureta, A. (2016). Comunicación organizacional ante el reto de la estrategia multiplataforma y 2.0: la experiencia de los partidos políticos en el País Vasco. *Profesional de la información*, 11. Obtenido de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2016/ene/11.html>
- Leal Ramírez, V. (2015). La importancia de una comunicación organizacional eficaz. *Expresiones UDLAP*, 2.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional, eje de acción de la gestión humana*. Samborombón: Universidad Ecotec. Obtenido de Ecotec: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Lobato, J. (2018). La comunicación organizacional(interna y externa) como alternativa para el mejoramiento de las entidades públicas. *Repositorio de la Universidad Autónoma del Caribe*, 8.
- Madero, s., & Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 736-740. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104215000212?token=FAD2EBC15D5D65B1272C2F666E8F3D5E2F5F6FD2AB72E92A56CBB581904B2BABD984E4359D713CCCEEC0259504E8E771>
- Meza, H. (15 de 06 de 2015). *Forbes México*. Obtenido de 7 estrategias de comunicación integral para tu empresa: <https://www.forbes.com.mx/7-estrategias-de-comunicacion-integral-para-tu-empresa/>
- Montoya, M. d. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto. *Razón y Palabra*, 785.
- Naranjo, R. &. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas*. Bogotá: Diversitas: Perspectivas en Psicología.
- Ortiz, R. (2016). Estrategias de comunicación interpersonal y pública en los movimientos sociales. Transformaciones de las redes informales y de los repertorios en la era de la Web social. *OBETS: Revista de Ciencias Sociales*, 2017-2018. Obtenido de <file:///C:/Users/Margarita%20Chalen/Downloads/Dialnet-EstrategiasDeComunicacionInterpersonalYPublicaEnLo-5595676.pdf>
- Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, p. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, 24.
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didáctica y educación*, 183.
- Rivera, D., Carrillo, S., & Forgiony, J. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 7-9.
- Romeu, V. (2015). Hacia una teoría personalista de la comunicación interpersonal . *Questión*, 195.
- Serrate, A., Portuondo, Á., Sánchez, N., & Roberto, S. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 12.
- Torres, Y., & Medina, E. (2017). El entrenamiento sociopsicológico para el desarrollo de la comunicación interpersonal. *Opunti Brava*, 3.
- Viera, J. (2016). Estretegias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, periodo julio a diciembre de 2003. *Repositorio Digital UNACH* , 29-33.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de la encuesta aplicada al personal de la empresa Solstrat S.A.

1. ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa Solstrat S.A.?
2. ¿La empresa Solstrat S.A. está abierta a las nuevas tendencias, experimentación y flexibilidad horaria?
3. ¿Cuáles son los servicios que la empresa ofrece en la actualidad?
4. ¿Durante el aislamiento la comunicación ha disminuido entre los miembros de la empresa?
5. ¿Los logros y desafíos a los que se enfrenta la empresa en la actualidad son informados?
6. ¿Solstrat S.A. informa y convoca a todos a las reuniones y programas de capacitación que ofrece en la actualidad?
7. ¿Están claras las funciones y lo que los líderes esperan de cada colaborador?
8. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación en las empresas de servicios más eficientes para mantener la cultura organizacional durante el aislamiento?
9. ¿Cuál es la mejor manera para comunicar en la empresa?
10. ¿Qué otras opciones se pueden considerar para mantener la cultura organizacional con ayuda de la comunicación?
11. ¿En qué horarios es mejor crear espacios de comunicación?