



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA

**LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA CLAVES PARA UNA  
ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. CASO EMPRESAS PINTO S.A.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Administración eficiente de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

AUTORA: MARÍA JOSÉ LÓPEZ SÁNCHEZ.

ASESOR: MGS. JORGE STALIN CHAVEZ VACA.

IBARRA, SEPTIEMBRE, 2019.

## CERTIFICADO

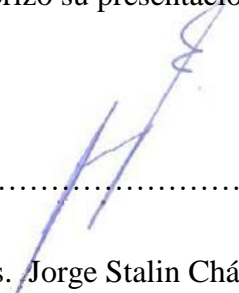
Ibarra, 09 de Septiembre de 2019

Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca.

ASESOR

### CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.


(f)  .....

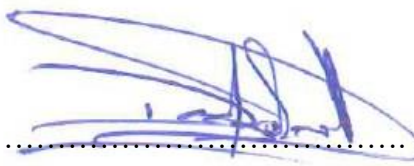
Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca.

C.C.: 1002100046

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f):   
Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca.  
C.C.: 1002100046

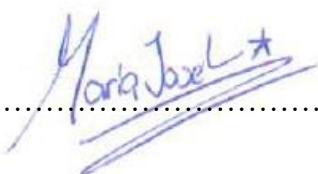
(f):   
Mgs. David Alexander Bolaños Sarauz  
C.C.: 1002080024

(f):   
Mgs. Horacio Leonel Pabón Arellano  
C.C.: 100128877

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo María José López Sánchez, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 09 de Septiembre de 2019

f):  .....

María José López Sánchez

C.C.: 100445645-3

## AUTORÍA

Yo, López Sánchez María José, portadora de la cédula de ciudadanía N°100445645-3, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f): .....



María José López Sánchez

C.C.:100445645-3

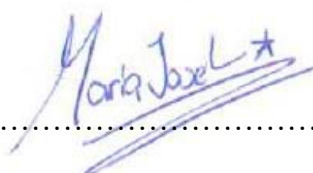
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo López Sánchez María José: CC: 100445645-3, autora del trabajo de grado intitulado: **“LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA CLAVES PARA UNA ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. CASO EMPRESAS PINTO S.A”**, previa a la obtención del título profesional de “Ingeniero Comercial”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 09 de Septiembre de 2019

A handwritten signature in blue ink, reading "María José López Sánchez" with a star symbol at the end. The signature is written over a horizontal dotted line.

López Sánchez María José

CC: 100445645-3

## **DEDICATORIA**

El siguiente proyecto de investigación va dedicada principalmente a Dios por sus infinitas bendiciones, hoy puedo evidenciar que los planes de Él son perfectos, a mis padres Wilmer y Linda quienes hicieron posible mi llegada hasta este punto, a través de consejos, risas y enseñanzas pero sobre todo por sus valores inculcados en mí, ¡gracias!, pues hicieron que el camino sea más llevadero, a mis hermanas Dayana y Cinthya quienes con su ejemplo, incentivaron e impulsaron el cumplimiento de mi meta, estoy consciente que este es uno de los primero triunfos que la vida me tiene preparado, simplemente gracias por ser parte de esto y de los que vendrán.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por haberme dotado de herramientas de calidad como es el conocimiento y aprendizaje impartido en estos años de estudio, al Mgs. Jorge Chávez, por haber guiado con éxito el trabajo final, gratitud a mis ingenieros, quienes no solo aportaron en mí conocimiento sino también enseñanzas de vida, y por último, pero sin menor grado de importancia, a mis amigos/as, quienes hicieron de los días universitarios una de las mejores etapas vividas.

## Tabla de Contenidos

CERTIFICADO .....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
AUTORÍA .....	v
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
Índice de tablas. ....	xii
Tabla de Figuras.....	xiv
1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	xviii
2. ABSTRACT .....	xix
3. INTRODUCCIÓN.....	xx
4. ESTADO DEL ARTE .....	1
4.1 Antecedentes de la comunicación en las organizaciones.....	2
4.2 Análisis de trabajos previos nacionales e internacionales.....	7
4.3 Proceso Administrativo.....	10
4.3.1 Planeación.....	11
4.3.2 Organización.....	11
4.3.3 Ejecución .....	12
4.3.4 Control .....	12
4.4 Importancia de la comunicación en el proceso administrativo.....	12
4.5 Dimensión de la comunicación interna en las organizaciones.....	14

4.6	Comunicación Organizacional y Comunicación corporativa. ....	17
4.7	La comunicación interna en la creación de cultura corporativa.....	19
4.8	La comunicación y la Identidad Corporativa. ....	20
4.9	Plan Estratégico de Comunicación interna. ....	22
4.9.1	Estrategias de comunicación internas.....	24
5	MATERIALES Y MÉTODOS.....	27
5.1	Métodos de investigación.....	29
5.1.1	Población y muestra.....	30
5.1.2	Instrumentos.....	30
5.1.3	Procedimiento. ....	31
6	RESULTADO Y DISCUSIÓN. ....	32
6.1	Resultados .....	32
6.2	Discusión de resultados.....	40
7	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA. ....	41
7.1	Introducción. ....	41
7.2	Antecedentes .....	42
7.3	Misión .....	45
7.4	Visión .....	45
7.5	Principios.....	45
7.6	Política de Comunicación Interna. ....	46
7.7	Objetivo General .....	49
7.8	Objetivos específicos .....	49
7.9	Desarrollo del plan. ....	50
7.10	Desarrollo de estrategias. ....	51

7.11	Plan Estratégico General.....	81
7.12.	Plan Operativo 2020.....	83
7.13.	Plan Operativo 2021.....	85
7.14.	Plan Operativo 2022.....	89
8.	CONCLUSIONES.....	92
9.	RECOMENDACIONES.....	94
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
11.	CERTIFICADO ANTIPLAGIO.....	101
12.	ANEXOS.....	102
12.1.	Anexo Cuestionarios.....	102
12.2.	Anexo Tablas.....	111
12.3.	Anexo Resultados.....	114
12.4.	Anexo Ilustraciones.....	154
12.5.	Anexo Propuesta creación de un sitio web.....	157
12.6.	Anexo Evidencia Planta San Miguel.....	171

## Índice de tablas.

Tabla 1 Plan de capacitación en liderazgo.....	51
Tabla 2 Plan de capacitación en habilidades comunicacionales.....	52
Tabla 3 Plan de capacitación de fortalecimiento de las relaciones inter- departamentales. ....	53
Tabla 4 Plan de capacitaciones en mejoramiento y eficacia de procesos.....	54
Tabla 5 Plan de capacitaciones en mejoramiento de comunicación intra-departamental....	55
Tabla 6 Matriz de verificación de objetivos .....	56
Tabla 7 Cuadro de capacitación.....	61
Tabla 8 Matriz de información .....	65
Tabla 9 Manual de matrices.....	66
Tabla 10 Procedimiento para tratar inconvenientes.....	67
Tabla 11 Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicación .....	70
Tabla 12 Guía para eventos de comunicación .....	71
Tabla 13 Guía para la documentación .....	73
Tabla 14 Guía para la recuperación y envío de información.....	75
Tabla 15 Guía para control de versión.....	76
Tabla 16 Matriz de comunicación .....	77
Tabla 17 Efectividad de la comunicación.....	78
Tabla 18 Determinación de KPI's .....	79
Tabla 19 Plan Estratégico General.....	81
Tabla 20 Plan Operativo 2020 .....	83
Tabla 21 Plan Operativo 2021 .....	85
Tabla 22 Plan Operativo 2022 .....	89

Tabla 23 Anexo V Matriz EFI .....	111
Tabla 24 Anexo VI Matriz EFE.....	113
Tabla 25 Años de trabajo .....	115
Tabla 26 Información estratégica .....	119
Tabla 27 Información Normativa .....	119
Tabla 28 Información Profesional .....	119
Tabla 29 Información Emocional .....	120
Tabla 30 Actitud coordinadoras.....	120
Tabla 31 Tipo de información a recibir .....	123
Tabla 32 Participación en mejora de procesos.....	124
Tabla 33 Reconocimiento por el trabajo.....	131
Tabla 34 Nivel de satisfacción general .....	131
Tabla 35 Conocimiento del Plan Estratégico.....	132
Tabla 36 Conocimiento de metas de trabajo.....	132
Tabla 37 Grado de pertenencia .....	135

## Tabla de Figuras

Ilustración 1 Esquema de investigación.....	27
Ilustración 2 Caracterización de la investigación. (Adaptado de Pensamiento y Gestión N°. 5 ISSN 16576276, 2013).....	29
<i>Ilustración 3 Matriz FODA de comunicación</i> .....	39
Ilustración 4 Etnia.....	114
Ilustración 5 grado de satisfacción personal .....	115
Ilustración 6 Información compresible y oportuna.....	116
Ilustración 7 Atención a anuncios.....	117
Ilustración 8 Recomendación de comunicación .....	118
Ilustración 9 Comunicación con miembros de la misma unidad .....	121
Ilustración 10 Comunicación con jefe inmediato .....	122
Ilustración 11 Recomendación de comunicación .....	123
Ilustración 12 Notificación sobre cambios .....	125
Ilustración 13 Manera de ser notificado .....	126
Ilustración 14 Trabajo en equipo .....	127
Ilustración 15 Interés del jefe inmediato.....	128
Ilustración 16 La empresa es un buen lugar para trabajar .....	129
Ilustración 17 Recursos necesarios para trabajar .....	130
Ilustración 18 Asignación de valor .....	133
Ilustración 19 Elección de logotipo .....	134
Ilustración 20 Etnia- Fábrica.....	136
Ilustración 21 Grado de satisfacción de la comunicación.....	137

Ilustración 22 Disponibilidad de información .....	138
Ilustración 23 Contenido de fichas técnicas .....	139
Ilustración 24 Inconvenientes de comunicación .....	140
Ilustración 25 Actitud Inspector .....	141
Ilustración 26 Retroalimentación de procesos .....	142
Ilustración 27 Comunicación entre compañeros de área .....	143
Ilustración 28 Comunicación interdepartamental .....	144
Ilustración 29 Principal inconveniente de comunicación .....	145
Ilustración 30 Conocimiento de cambios.....	146
Ilustración 31 Notificación de cambios .....	147
Ilustración 32 Conocimiento de metas de producción.....	148
Ilustración 33 Opinión sobre errores de comunicación .....	149
Ilustración 34 Información estratégica .....	150
Ilustración 35 Información normativa .....	151
Ilustración 36 Información Profesional .....	152
Ilustración 37 Información emocional .....	153
Ilustración 38. Anexo VIII. Mapa de Procesos de la Planta San Miguel. ....	154
Ilustración 39 Anexo IX. Diagrama de flujo de comunicación interna .....	155
Ilustración 40 Anexo X Orgánico Estructural Empresas Pinto S.A Planta San Miguel..	156
Ilustración 41 Página Principal del portal interno .....	157
Ilustración 42 Anexo XII . Reseña histórica del portal.....	157
Ilustración 43 Anexo XIII Lineamientos Estratégico .....	158
Ilustración 44 Anexo XIV Planes Operativos.....	158
Ilustración 45 Anexo XV Manuales de Procedimientos.....	159

Ilustración 46. Anexo XVI Equipos de Trabajo .....	159
Ilustración 47 Anexo XVII Foro Corporativo .....	160
Ilustración 48 Anexo XVIII Foro Corporativo. ....	160
Ilustración 49. Anexo XIX Memoria de Sostenibilidad. ....	161
Ilustración 50 Anexo XX Evaluaciones.....	161
Ilustración 51 Anexo XXI Confirmación de eventos .....	162
Ilustración 52 Anexo XXII Portada del Manual de identidad corporativa. ....	163
Ilustración 53 Anexo XXIII. Manual de identidad Corporativa.....	163
Ilustración 54 Anexo XXIV Índice.....	164
Ilustración 55 Anexo XXV Simbólica básica.....	164
Ilustración 56 Anexo XXVI Imagetipo Corporativo.....	165
Ilustración 57 Anexo XXVII Marcas.....	165
Ilustración 58. Anexo XXVIII Área de seguridad.....	166
Ilustración 59 Anexo XXIX Colores Corporativos .....	166
Ilustración 60 Anexo XXX Tipografía Corporativa .....	167
Ilustración 61 Anexo XXXI Normas para el correcto uso de la marca .....	167
Ilustración 62 Anexo XXXII Uso correcto de la marca .....	167
Ilustración 63 Anexo XXXIII Aplicaciones incorrectas.....	168
Ilustración 64 Anexo XXXIV Papelería Corporativa.....	168
Ilustración 65 Anexo XXXV Papelería para la alta dirección.....	168
Ilustración 66 Anexo XXXVI Carpetería Corporativa .....	169
Ilustración 67 Anexo XXXVII Plantilla Power Point .....	169
Ilustración 68 . Anexo XXXVIII Blog de Notas .....	170
Ilustración 69 . Anexo XXXIX Otros soportes.....	170

Ilustración 70 Anexo XL Evidencia Empresa- Correo Institucional.....	171
Ilustración 71 Anexo XLI Evidencia herramienta de comunicación.....	171
Ilustración 72 Anexo XLII Nota de Egreso. ....	172
Ilustración 73 Anexo XLIII Intranet.....	172
Ilustración 74 Anexo XLIV Medias Disciplinarias .....	173
Ilustración 75 Anexo XLV Política expuesta. ....	174
Ilustración 76 Anexo XLVI Cartelera actual.....	174

## 1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La siguiente investigación fue realizada con la finalidad de conocer la estrecha relación existente entre la gestión administrativa y la comunicación interna a través de estrategias claves en Empresas Pinto S.A, planta San Miguel, Otavalo, año 2019. En primera instancia, se analizó la Gestión Administrativa, desde el enfoque de planeación de la alta gerencia, seguida por la organización, integración del personal por a cargo del departamento de talento humano, dirección de las diferentes jefaturas y la gestión y control en el área de taller y fábrica. En la misma línea, se analizó la comunicación interna, considerando el pilar fundamental de estudio que fue el capital humano de la planta, contando con dimensiones como: flujo de comunicación, canales de comunicación, liderazgo, reconocimiento y participación, cultura e identidad. El tipo de investigación que se llevó a cabo fue, de carácter, mixto (cuantitativa y cualitativa), diseño no experimental transaccional, descriptivo. La población de la Planta en el mes de marzo fue de doscientos ochenta y nueve trabajadores, distribuidos en administrativos, mandos medios y mandos operativos, de los cuales a través de una muestra aleatoria se encuestó a ciento veinte y ocho trabajadores, información que fue introducida al sistema SPSS Statistic., versión 22. Posteriormente, se realizó siete entrevistas estructuradas a los principales actores de los procesos claves de la Planta. Con la información obtenida, el trabajo de investigación finalizó con la propuesta de un plan estratégico de comunicación interna de la Planta San Miguel.

**Palabras Claves:** Gestión Administrativa, Comunicación Interna, Estrategias.

## 2. ABSTRACT

The following research was conducted with the main purpose of knowing the relationship between administrative management and internal communication. Through key strategies, enterprises as Pinto SA, San Miguel plant, Otavalo, year 2019 play a crucial role here. First of all, we analyse Administrative Management from the planning approach of the organization, integration of the personnel by a charge of the department of human talent, direction of the different headquarters and the management and control in the area of workshop and factory. Trough the same roots, we analyze internal communication. We consider it as the fundamental pillar of the study, a Human Talent of the plant, contacting dimensions such as: communication flow, communication channels, leadership, recognition and participation, culture and identity. The kind of research that was carried out was, quantitative and qualitative, non-experimental transactional, descriptive design. The team in March was about two hundred and eighty-nine workers, distributed in administrative, middle management and operational controls, which a hundred and twenty-eight workers were surveyed through a random sample, information that was introduced to the SPSS Stadistic system, version 22. Subsequently, seven senior management was conducted, followed by structured interviews with the main involved parts of the key processes of the Plant. With the obtained information, the research, ended with the proposal of a strategic plan for internal communication for the San Miguel Plant.

Keyword: Administrative Management, Internal Communication, Strategies.

### 3. INTRODUCCIÓN

La comunicación juega un rol imprescindible dentro de las organizaciones, es tomada como herramienta intangible y poderosa a la hora de construir imagen, identidad y cultura corporativa, activos importantes dentro de un mercado tan competitivo. Toda línea de gestión de la comunicación debe acoplarse a los diferentes cambios que presenta el entorno, por lo cual, resulta relevante conocer en primera instancia, la situación inicial de las empresas, el éxito de las estrategias dependerán en gran medida del buen reconocimiento de la realidad en cuanto a comunicación de cada empresa, al ser gestionada correctamente, en pleno siglo XXI, puede ser considerada como factor clave de éxito.

Por ende, resulta relevante trabajar con estrategias de comunicación internas que permitan una adecuada gestión administrativa, con la finalidad de que se produzca un impacto positivo, en la productividad y desempeño de los trabajadores, busca un mejoramiento notable en los réditos de la empresa, dichas estrategias, serán creadas con el objetivo de dar respuesta a inconveniente suscitados dentro de la Planta. El segundo paso para la creación de una adecuada estrategia de comunicación interna, es el reconocimiento del proceso administrativo, del cual se deriva: 1) planificación, creación de estrategias, a través de las cuales, se establece metas, planes para su alcance; 2) organización de los equipos de trabajo, desarrollar liderazgo y motivación; 3) evaluar y controlar las acciones efectuadas, para lo cuales, se requiere el previo reconocimiento de, canales de comunicación, medios de comunicación utilizados, necesidades de información de sus participantes, información que se necesita comunicar, tiempos, responsables, grupos que receptorán la información, métodos o tecnologías por la cual viaja la información, recursos, diagramas del flujo de la comunicación y posibles restricciones.

## Antecedentes

Pregunta de investigación.

¿De qué manera inciden las estrategias de comunicación interna para una adecuada gestión administrativa?

A nivel de las organizaciones la comunicación es un factor determinante para poder transmitir ideas sustanciales en el accionar diario, más aún, si determina la manera en cómo se realizan las actividades interconectadas y la toma de decisiones, por ende, la comunicación viene acompañada de herramientas, instrumentos y estrategias que directamente pueden volverla efectiva dentro de la gestión administrativa y al mismo tiempo, que transmiten aprendizaje y conocimiento mutuo, es considerada la vía principal para alcanzar metas establecidas. La ausencia de la misma, provoca alteraciones dentro del ambiente laboral, lo vuelve incierto y abrumante. En la actualidad las empresas ecuatorianas, han visualizado la importancia de mantener estrategias de comunicación que los acerque a la competitividad dentro del entorno laboral, por lo cual, dedican mayor tiempo a su gestión que permite minimizar problemáticas entre el personal, de tal manera que los inconvenientes suscitados en el personal, son comunes como: barreras en la información entregada, retraso de la misma, incertidumbre, es el resultado de que los colaboradores no tiene claras preguntas básicas como: ¿qué comunicar? ¿A quién comunicarlo? ¿Cómo realizar la comunicación? ¿Quiénes son los responsables de la comunicación? Al no evaluar la realidad de la comunicación dentro de las empresas, se cree que no existen problemas, cuando en realidad los percances tienden a ser repetitivos y generan pérdida de tiempo que puede representar en un costo para la empresa.

El mundo competitivo actual, propone que el foco de toda organización debe ser su personal, por lo cual, las mismas, deben trabajar arduamente por mantener un ambiente laboral abierto al diálogo, lo cual se logra por medio de una mayor participación del personal en donde se

obtiene conocimientos y aprendizaje compartidos, el estudio y conocimiento a fondo de la comunicación, puede ser tomado como factor clave, por lo cual es importante que la comunicación sea direccionada a cada uno de los departamentos existentes, lo cual, se ve reflejado en un clima organizacional participativo y democrático, por ende, debe ser comprendiendo desde la alta gerencia ya que son los responsables de aportar con información oportuna y veraz, intentando minimizar las brechas o barreras de comunicación que limitan transmitir información a su personal, al contrario, lo que se busca es estrechar lazos entre mandos medios y mandos operativos.

Mediante el estudio del caso “Empresas Pinto”, se obtendrá la recopilación de insumos referente a información necesaria, para contrastar la literatura revisada, crear estrategias de comunicación interna y poder aportar al mejoramiento su gestión de la comunicación interna, la información relevante dentro del caso de estudio será: actuales estrategias de comunicación, cuales son las características determinadas que poseen las personas que influyen en que exista una mala comunicación, reconocer la realidad en cuanto a la comunicación actual con la cual la empresa desarrolla sus actividades diarias, para minimizar debilidades y fortalecer los puntos claves de su comunicación. Una vez recolectada y analizada la información obtenida por medio de métodos cualitativos, se obtendrá datos relevantes en cuanto al personal, la manera en la cual manejan la información entregada y sobre todo como la transmiten, será la base para establecer estrategias de comunicación interna que aporte a la mejora de la gestión administrativa.

Para la investigación el caso de estudio será “Empresas Pinto”, reconocida a nivel nacional por su producción de alta calidad, sucursales en las principales ciudades del país, cuenta con 289 trabajadores distribuidos entre taller y fábrica, en donde es importante resaltar, la importancia de la correcta comunicación en cuanto a mandos operativos, puesto que, al ser una empresa industrial, la mayor parte de actividades o de participación depende mucho de la información que maneje tanto el personal de Tintorería, Tejeduría y Corte, para luego realizar actividades que conciernen al área de Bodega de Productos Terminados, y como último procedimiento las ventas de las prendas obtenidas.

La creación de estrategias de comunicación interna de la empresa, será tomada como aporte, en donde se establecerá la realidad de la organización de estudio, de manera que pueda ser utilizado como herramienta de benchmarking para otras empresas.

#### Objetivo General.

Desarrollar estrategias de comunicación internas claves para una adecuada gestión administrativa: caso Empresas Pinto S.A.

#### Objetivos específicos.

- ✓ Analizar la situación actual de la empresa para reconocer su problemática interna y cual son sus principales participantes, a fin de recabar información pertinente de cada departamento, priorizando las áreas que requieren mayor atención, definiendo puntos fuertes y débiles a estudiar.
- ✓ Establecer estrategias de comunicación interna, flexibles y acordes a las necesidades y realidad de Empresas Pinto, con el fin de aportar considerablemente a la gestión administrativa de la empresa, a fin de promover la productividad y fortificar la cultura e identidad corporativa de los colaboradores.
  
- ✓ Contrastar los conceptos teóricos con los resultados obtenidos de la investigación realizada.



#### 4. ESTADO DEL ARTE

La comunicación, es conocida como un acto inherente en los seres humanos, es el proceso más importante en el desarrollo humano y de las relaciones interpersonales, en el cual interfieren dos autores emisor y receptor, quienes bajo un flujo de información se comunican bajo un mismo lenguaje, canales, simbología, elementos que se traducen a, un intercambio de ideas a fin de generar un diálogo que dé paso a compartir y transmitir, conocimiento, aprendizaje. Peiró y Bresó, (2012), por su parte, a este concepto, se lo complementa con las barreras comunicacionales propuestas por Koontz, Weihrich, & Cannice, (2008), las cuales son: escenario, disponibilidad de tiempo de la persona a cargo, o bien, pueden incidir factores situacionales más precisos como, estructura interna de la empresa, procesos gerenciales y sobre todo la tecnología, que en los últimos tiempos ha presentado una evolución notoria y en algunos casos amenazante para las empresas que no han logrado su adaptación, por esta razón resulta relevante un correcto análisis de su entorno.

A pesar de que la comunicación ha estado siempre presente en las relaciones humanas y organizacionales, gracias estudios realizados a principios de 1900 por las escuelas: clásica, de relaciones humanas y sistemáticas, en realidad, toma relevancia como tema de estudio recién en los años 70, acompañadas de las transformaciones de la sociedad bajo un concepto más amplio.

La gestión de comunicación interna dentro de las empresas deben ser traducida a través de estrategias de comunicación interna, plasmadas dentro de un plan estratégico, las mismas que, al ser gestionadas de manera correcta, se convierten en una herramienta de éxito, su ejecución no solo debe propender al mejoramiento del clima laboral, generación de cultura, sino que, también deben ser direccionadas de tal forma que se logre gestionar el conocimiento de sus trabajadores a fin de generar empoderamiento y desarrollo

organizacional y porque no, mejoramiento en cuanto réditos de las empresas, como lo explica (Ritter M, 2008), quien añade que, uno d los principales problemas que se suscita al interior de una organización, es asumir que la comunicación ha sido realizada con éxito, sin generar la respectiva retroalimentación al proceso.

#### 4.1 Antecedentes de la comunicación en las organizaciones.

En cuanto a la evolución de la comunicación en las organizaciones, Sotelo Enriquez (2004), afirma que, Estados Unidos fue el primer país en dar paso a la libertad informativa, resultado de una iniciativa del área privada quien mostró principal interés en la gestión de la comunicación organizacional, a diferencia de los aportes realizado por la escuela europea, en la cual se evidencia que el precursor en este caso fue la administración pública. (p.35)

La comunicación dentro de las organizaciones, según Rivera, Rojas, Ramírez, y Álvarez de Fernández (2005), logró generar impacto como tal en los años 70, con la finalidad de agilizar el flujo de mensajes que viajaba, no solo a los niveles organizacionales, sino también, con el medio externo, lo cual lo corrobora, Tuñez López (2012) quien afirmaba que la comunicación surgió, a través de la trasformación de sociedades de completa dictadura a sociedades democráticas y con cierta autonomía y libertad, en donde, se reconocía que la organización no eran un punto aparte y también necesitaban adaptarse a los nuevos cambios, en dicha época surge la relación con medios y público en general. El mismo autor define tres escuelas:

La escuela clásica, dio respuesta a la “nueva sociedad industrial”, la cual trabajó bajo estructura jerárquica y rígida, nula participación de trabajadores los mismos que fueron tomados netamente como un recurso económico más, dominio de la racionalidad dentro de

la planificación bajo la teoría de Taylor, la satisfacción del cliente aun no era reconocida como una necesidad a subsanar. Se suscitaron indicios de estudios de campo acerca del trabajo en equipo, división de trabajo, prevaleció la comunicación vertical, cierre parcial de los mecanismos de comunicación horizontal, y se abrió un gran espacio para el ingreso de la comunicación informal. Por su parte la escuela de Relaciones Humanas, en sus estudios dio a conocer que, la productividad aumenta cuando el trabajador se siente reconocido y a su vez motivado, el sinónimo de trabajo es actividad en grupo, existió una transición de hombre máquina a un ser social y con trato humanizado, provisto de dignidad e importancia, pero esto no quiere decir que se dejó de lado el control en la estructura jerárquica sino que existió flexibilidad, a la vez, se implementó estructuras de jornadas a puertas abiertas. Por su parte, se propuso la comunicación horizontal a través de la cual, se obtuvo el retorno del flujo de comunicación de la dirección hacia los trabajadores. Para Félix Mateus, (2014), quien cita a Benoit y Petit, concordaban que, en esta teoría lo que prevalecía fue, el trabajo en equipo y el interés, puesto que las empresas mostraron mayor énfasis en la dimensión humana. Por último la escuela sistémica, fue la unión de las dos teorías anteriormente mencionadas en donde como concepto relevante, se definió al sistema, como el conjunto de factores que interactuaban entre sí. La teoría consideró que los sistemas sociales son cambiantes, complejos y particulares, los análisis no podían ser estudios independientes, las organizaciones como sistema se encontraban conformadas por la interacción de sus trabajadores y también de la interacción de su público externo.

Hay que mencionar además, uno de los hitos más relevantes, como fue, la integración al estudio de la comunicación elementos esenciales, como el clima organizacional y cultura empresarial a los cuales se incorporaron áreas de conocimiento como la psicología social y la sociología. Se analizó profundamente la problemática reducida a un influjo en la comunicación interna dando como resultado la distorsión del mensaje, por esta razón se sugería centrar los estudios e investigaciones de la comunicación en las necesidades de los trabajadores. Garrido M. (2004).

Sin embargo, se considera, que la comunicación dentro de la organización, no nace en los años 70, si bien es cierto, en dicho año empezó a ser tema de estudio y tomado como activo estratégico, pero la comunicación de alguna manera siempre estuvo presente en las relaciones dentro de las empresas desde siglos anteriores, incluso, cuando las organizaciones vivían la “Revolución Industrial”.

Asimismo, López Jiménez, (2011), amplió el concepto de las escuelas en un análisis más detallado de los años más relevantes en cuanto al área comunicacional, explicaba que surgió en Europa bajo el estudio de las fábricas de la época, en donde la estructuración del mensaje era unidireccional convirtiendo a la comunicación en tan sólo información oficial. La administración moderna contaba con una estructura funcional dividida por departamentos, dando como resultados una administración burocrática, en donde la comunicación encontró nuevos escenarios para el flujo de la información oficial por parte de la gerencia, obteniendo así, el nacimiento de la comunicación descendente. (p. 31).

En 1920, gracias a los estudios abordados por la psicología social mediante métodos cualitativos, se amplió el conocimiento de la comunicación en las organizaciones, obteniendo el auge de la comunicación ascendente, en donde existía la participación tanto del empleador como del trabajador. En 1940, gracias a estudios realizados por Maslow, partiendo del conocimiento de la pirámide de necesidades, y a través de métodos experimentales, se trabajó con grupo de control para dar a conocer la relación entre la motivación- productividad, dando apertura a la comunicación- motivación, este concepto pasó a ser el pilar y parte central de lo que hoy se reconoce como comunicación organizacional, se definió a la organización como un sistema de cooperación entre sus miembros, en donde cada uno de ellos por naturaleza, necesita relacionarse con sus compañeros de trabajo dando paso a la comunicación horizontal. Esto lo corroboró Garrido M., (2004), quien explicaba el gran paso que las organizaciones dieron, al dejar atrás la mentalidad en la cual, los trabajadores eran un objeto más de la empresa dando la bienvenida a un trato más humano, se definió la utilización del flujo de comunicación unidireccional para avisos informativos y normativos, se evidenció escaso nivel de compromiso y

motivación hacia los trabajadores, surgió la problemática por la transmisión de datos en base a contenidos simbólicos, en este punto se puede visualizar que la comunicación era tomada como un proceso más, en el cual intervenían el emisor y receptor en una cadena lineal. Sin embargo, a base de estudios e investigaciones, en el año de 1950 se analizaron las redes de comunicación, asignándole la debida importancia al proceso para el mejoramiento en cuanto a la eficacia y rendimiento del personal. Por su parte la escuela americana, en ese mismo año estudiaba a fondo la conducta de los trabajadores frente a sus jefes o supervisores inmediatos según la jerarquía y el resultado de la misma en cuanto a la eficiencia en la red de relaciones productivas y sobre todo en el clima laboral. En esta etapa surgió el conocimiento de conceptos como “*input, output y feedback*” (entradas, salidas y retroalimentación), conjunto de procesos que fueron expuestos en la teoría de la comunicación creada a base de estudios de varios investigadores. Apoyándose del aporte del año 1940, y en la teoría sistémica antes mencionada, en la cual, la organización fue tomada como un sistema, nace la tesis de McGregor en 1960, y sus estudios sobre la teoría X y la teoría Y, las mismas que contiene análisis sobre conflictos provenientes de las necesidades de los trabajadores frente a los objetivos de la organización, anclando de esta manera el concepto de comunicación al clima organizacional.

Sin embargo, fue en los años 80, cuando las organizaciones empezaron a cotizar en la bolsa, aspecto que exigió, nuevas y estrechas relaciones con sus clientes, dando como resultado la especialización comunicativa. Tuñez López, (2012). Por ende, la eficiencia de la comunicación tomaría el centro, gracias a los aporte de la escuela americana, en donde la comunicación dentro de la empresa era un proceso considerado congruente, en el cual los trabajadores buscaban compartir información y crear conocimiento entre los individuos quienes trabajaban bajo el cumplimiento de los mismos objetivos encaminados hacia una cultura corporativa, fue en esta última etapa en donde se revalorizó el concepto de marca.

Resumiendo lo anterior, se concluye que, la comunicación es importante dentro de la gestión administrativa por dos motivos, tomando a la teoría sistémica la cual anexa dos teorías, se considera a la comunicación desde la perspectiva de sistema, puesto que, integra a todos los niveles gerenciales y enlaza a la empresa con el entorno externo, ya que los sistemas de

comunicación permiten el reconocimiento de las necesidades de los clientes. Koontz, Weihrich, & Cannice, (2008, p. 28).

Dentro de la teoría, los sistemas de comunicación se clasifican en: operacional (tareas u operaciones), reglamentario (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento- desarrollo (relación trabajadores - capacitaciones), cuando no se les da la importancia respectiva, generan estancamiento en su gestión, dando como resultado falta de estructuras de comunicación, insuficiencias operacionales, carencia de orientaciones estratégicas, responsabilidades divididas y resoluciones inapropiadas. Garrido M., (2004). La verdadera importancia del sistema de comunicación dentro del proceso administrativo, es que el mismo permita un buen flujo de información, el cual debe cumplir con características esenciales como: generar confianza, contrarreste la incertidumbre que genera el entorno volátil en el cual trabajan las organizaciones, por ende, se deduce que sin una adecuada comunicación, probablemente no existirían las organizaciones.

Posteriormente, para Félix Mateus, (2014, en el siglo XXI, la comunicación se enfocó en tres perspectivas diferentes dependiendo del tipo de organización: humana, estratégica e instrumental. (p. 203). Actualmente, el término que ha tomado relevancia es comunicación 360, para los quiteños Apolo Buenaño, Murillo Bustillo, y García Moreno, (2014), la comunicación 360 es el nuevo concepto que se maneja actualmente en el interior de las organizaciones, en donde la comunicación debe ser vista como una inversión y no como un gasto, de igual manera, debe ser apoyada por nuevas herramientas de comunicación que faciliten su gestión empresarial, como por ejemplo herramientas digitales, en este apartado es importante recalcar que la aparición de la tecnología generó velocidad en cuanto a procesos y por que no en cuanto a comunicación, pero generó retrasos y errores en cuanto a interpretación y relaciones interpersonales, por las empresas deben acoplars a las nuevas tecnologías pero no permitir que tomen el control total de las organizaciones, las empresas jamás deben aislarse al entorno externo, puedes deben propender a ir acordes a la realidad contemporánea.

Para Soria Romo & Pérez Esparza, (2010) tal evolución, dio lugar a la visión actual de la organización, quien se encuentra alejada de paradigmas tradicionales, es notoria la evolución de la comunicación en las organizaciones, se da un paso importante de la simple comunicación como transferencia de mensajes a ser vista como un elemento integrador de procesos administrativos. Las actuales sociedades demandan que la comunicación organizacional vaya más allá de un ejercicio de mejoramiento hacia una cultura de compromiso empresarial, la presión de la misma sociedad, involucra a las empresas a un compromiso más firme evidenciado en las estrategias de comunicación aplicadas como son: Reputación Corporativa, Responsabilidad Social Corporativa, entre otras.

#### 4.2 Análisis de trabajos previos nacionales e internacionales.

De igual manera, resulta relevante reconocer el papel que cumple el gestor de la comunicación en las organizaciones o CEO, para el alcance y cumplimiento de las estrategias de comunicación, Mira Agulló, Peña Acuña, y Parra Meroño, (2016), aportaron al conocimiento de gestión de comunicación en empresas establecidas en Europa, por medio de un exhaustivo análisis cuantitativo y cualitativo que midió el impacto de la misma en el interior de las organizaciones, por medio del monitoreo de las tendencias en cuanto a la gestión. La problemática inicial fue el acoplamiento de las estrategias de comunicación a las estrategias del negocio. Entre los resultados más relevantes, se determinó que, cada empresa direcciona sus estrategias de comunicación según el éxito que desean alcanzar, otro reto identificado fue el cambio de las herramientas tradicionales de comunicación a la era digital, el acercamiento directo con clientes potenciales, el rol que cumple la empresa a través de las diferentes actividades que realizan en beneficio de los trabajadores, siempre en busca de su satisfacción y bienestar, de esta manera lo que buscaban era estrechar mejores relaciones y el compromiso constante de renovación y aporte fundamental al desarrollo de identidad digital, es en este punto, el papel del CEO toma relevancia puesto que debía tomar un enfoque de liderazgo, en donde su principal acción era identificar la cultura corporativa

vivida en el interior de la empresa, la misma que debía concordar con los principios corporativos. (pp. 244-266).

En Perú, en los estudios realizados por Neyra Correa, (2019), en su investigación, concluyen en la aplicación de un plan, el cual debe plasmar, las estrategias o líneas de acción a seguir, dio como resultado acciones como: el mejoramiento del clima laboral, los incentivos motivan al personal, canalizar los mensajes evita la aparición de rumores, y sobre todo el compromiso de la alta dirección como acción fundamental.

En el análisis realizado por Peña Acuña, Caldevilla Domínguez, y Batalla Navarro, (2017), focalizó el estudio de las estrategias de comunicación interna que han sido aplicadas y han tenido éxito en tres empresas reconocidas a nivel internacional, caso de Nestle, LG y General Motors. En el primer caso la empresa aplicó estrategias de comunicación enfocadas a: creación de tres departamentos de comunicación como: Comunicación a cuadro, comunicación de programas, comunicación de fábrica. A parte de esto, la empresa incluye en su gestión, boletines, sección de noticias, apartado en el que se refleja las novedades, nuevos productos, certificaciones de calidad, etc; Nestle Tv, cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa, programas de innovación y sistemas de feedback para reuniones. Como segundo caso se analizó estrategias aplicadas por la marca LG, empresa que se enfocó en: escuchar al trabajador, reconocimiento y clima laboral, cuenta con “LG Live” el cual incluye dos aspectos relevantes, dirigidos a realzar el aspecto humano se compone de “Our stories” en el cual se trasmite historias de superación y perseverancia de los trabajadores, mientras que “Inside LG”, intenta resaltar el valor de la marca y que los trabajadores lo asuman como parte de su accionar diario. Como proyectos se identificó: “Todos aprendemos de todos”, a través del cual, se fomenta el conocimiento compartido, la campaña “nosotros, no yo”, enfocado a la integración y trabajo en equipo. La empresa cuenta con herramientas de comunicación como: manuales de bienvenida, revista interna online y reuniones con dirigentes. Por último el caso de General Motos, se enfoca en, la mejora continua, integración y trabajo en equipo, refleja el interés de la empresa por generar un ambiente de trabajo óptimo para los trabajadores, a través de la aplicación de encuestas que miden el clima laboral, de la comunicación se encarga el departamento de talento humano, quien a

través de su política, crea planes de sucesión, también se realizan evaluaciones de desempeño, informes previos de programas de inversión proyectos, cambios relevantes entregados al comité de empresa, de igual manera, se brinda apoyo al sindicato de trabajadores y cuentan con un plan de sugerencia que proporcione información importante acerca de seguridad, medio ambiente, calidad en los procesos, ahorro de costos, información que pueda ser útil para la toma de decisiones, sus canales de comunicación son: boletines internos, tableros de equipo, comunicación cara a cara, reuniones globales, teléfono gratuito. Cada una de las buenas prácticas anteriormente mencionadas, permiten el protagonismo principal de su recurso humano, volviéndolos participes de los valores institucionales, lo cual, se ha visto reflejado en el éxito empresarial y réditos económicos de estas empresas. (pp. 315-330)

En el caso de las empresas ecuatorianas, bajo un estudio analizado por Pazmay, Pardo, y Ortíz (2017) se dio a conocer la importancia de la comunicación, llevarla a cabo mediante lineamientos congruentes, brindando mensajes claros y concisos, flexibilizándola según los requerimientos de cada departamento, por lo tanto, el foco de la investigación se centró en la ineficiente comunicación entre el área de Recursos Humanos con los distintos departamentos, en donde se evidenció que al no contar con insumos o entradas determinadas, el trabajo se tornó, por lo que, una vez se evidencia que, la planificación es un punto de partida importante, en donde se trazan caminos y metas en común, por consiguiente, la comunicación ineficiente, impulsa a la creación de conflictos.

En el mismo entorno de las empresas ecuatorianas, estudios realizados por Costa Ruiz et al. (2018), analizaron la inversión de las empresas ecuatorianas en cuanto a las TICS para el fortalecimiento de la gestión estratégica, la investigación emitió información relevante acerca del uso pertinente de herramientas de comunicación actuales que forman parte importante de la estrategia competitiva de cada una de ellas, entre los beneficios que sobresalen se encuentra: información en tiempo real a través de base de datos y software especializados que permiten el manejo óptimo de datos. El análisis fue realizado en el

período 2012-2015, el cual evidenció la actuación de las TICS del sector de Manufactura, Minería, Comercio y Servicios. Entre los resultados obtenidos se tiene: las empresas ecuatorianas le apuestan a la modernización, respaldo de información, cambio de pensamiento de las tradicionales herramientas de comunicación el uso de celulares, correo electrónico que reduce el tiempo de la gestión empresarial, apertura de servicio de telefonía que antes se consideraban limitados. La tecnología paso de ser vista de una adquisición limitada a una visión integradora de procesos claves de la gestión estratégica de las empresas. El uso de las TICS plantea reducir las barreras de comunicación y crear dinámica entre el entorno interno y externo de las empresas. (pp. 1-12).

En la ciudad de Cuenca, estudios realizados por Ugalde Vásquez y Gomezcoello Rojas, (2017), determinaron una investigación, en la cual, evidenció un deficit en comunicación interna, se reflejó una ruptura en cuanto a la estructura económica, administrativa y social, para lo cual, se propuso un plan de mejora direccionado a la comunicación interna, a fin de brindar soluciones que faciliten el proceso administrativo del Hospital.

#### 4.3 Proceso Administrativo.

En lo que respecta al proceso administrativo, autores como González y Cipriano, (2014) y Louffat, (2015) definieron al proceso administrativo en cuatro fases, planeación, organización, ejecución y control, por su parte, en su libro Luna González, (2014), clasifica al proceso administrativo en dos partes, la primera consta de planeación y organización definidas como mecánica, y la dinámica de la cual forma las fases de dirección y control. (p. 58).

#### 4.3.1 Planeación

Es el pilar fundamental para darle sentido al proceso, es sinónimo de previsión, planificación, guía, orientación, como frutos de esta planificación se define elementos para alcanzarlo como es: investigación, misión, visión, formulación de objetivos, estrategias, políticas, cronogramas, presupuesto, programas y procedimiento. Dentro de la planeación existe: planeación estratégica, engloba la misión, visión, objetivos y estrategias (largo plazo); planificación táctica traduce los planes estratégicos a determinadas actividades realizadas por áreas de la empresa como recursos humanos, marketing, finanzas y producción (mediano plazo) y planeación operacional detecta procesos determinantes (corto plazo). Las características que debe cumplir la planeación son: ser objetiva, factible, global, flexibles y actual.

#### 4.3.2 Organización

Diseña el ordenamiento interno de las empresas, se encarga de la organización de los recursos a través de: Modelo organizacional que define la estructura de organización interna (funcional, de productos, jerarquías, segmentos/mercado, diagrama de flujo), organigramas se trata de la representación técnica del modelo organizacional y los manuales organizacionales (funciones, procesos, políticas, instrucciones). Se busca realizar una serie de actividades para el cumplimiento de los objetivos anteriormente mencionados. Cumple con principios de especialización, unidades de mando, jerarquías, del objetivo, entre otros.

### 4.3.3 Ejecución

Para Aguilar, (2011), en la ejecución se llevan a cabo las actividades planificadas y organizadas, para lo cual es importante tomar en consideración integrar al personal, comunicar con efectividad, recompensar el desempeño y satisfacer las necesidades del trabajador.

### 4.3.4 Control

Para Robbins & Decenzo, (2002)., el proceso de control es el proceso de vigilar y medir las actividades mediante indicadores que evalúen el desempeño de las actividades planeadas, a fin de que se pueda verificar el cumplimiento de los planes, e identificar desviaciones y corregirlas dentro del tiempo estipulado.

Otros autores como es el caso de Koontz, Weihrich, & Cannice, (2008), incluyen al proceso administrativo la fase de integración, esta fase, trata de cubrir y mantener ocupados los puestos que conforman la estructura jerárquica, para lo cual se cumple el proceso de: reclutar, seleccionar, distribuir, compensar, motivar y capacitar al talento humano. (p. 29).

## 4.4 Importancia de la comunicación en el proceso administrativo.

La importancia de la gestión de la comunicación dentro del proceso administrativo para Rivera, Rojas, Ramírez, y Álvarez de Fernández, (2005), se encuentra al considerar a la comunicación como una herramienta coadyuvante y estratégica a la gestión organizacional. Por su parte, según el punto de vista de Salas Forero, (2011), la comunicación se integra al

proceso estratégico de cada organización según el entorno de la misma, quien discrepa en tomar a la comunicación netamente como una herramienta que ayuda a la creación estrategias de mejora, para darle la debida importancia que se merece, en el proceso de toma de decisiones.

Las organizaciones han visto la necesidad de reinventarse para poder seguir compitiendo en un mercado cada vez más volátil y competitivo, en donde no son reconocidas por el número de trabajadores que cada de una de ellas posee, o por su estructura, al contrario, ahora son consideradas como entes activos, dinámicos, accesibles y sobre todo comunicables, por lo cual, es importante gestionar la comunicación, lo cual, significa informar oportunamente debilidades y fortalezas de la empresa así como también oportunidades y amenazas, de tal manera que, su gestión se convierta en una guía para planificar, recolectar, informar a tiempo real, a fin de, gestionar la información proporcionada a cada departamento, para así, convertirse en un elemento integrador, eficiente y eficaz, pero lo más importante es que este proceso conlleve a estrechar relaciones de las personas que la conforman. Una buena gestión de comunicación estratégica no garantiza en sí soluciones que satisfagan al todo, pero se asumen que es un aporte esencial en escenarios de crisis puesto que influye notablemente en la creación de identidad y cultura organizacional, fortaleciendo la participación de los trabajadores, pero principalmente dando respuesta a un problema suscitado tiempo atrás, en donde las empresas eran entes limitados a coordinar y controlar a un grupo de trabajadores, manejándose bajo estructuras jerárquicas rígidas, sin considerar que las empresas, al igual que las personas, cuentan con una propia personalidad y bajo la buena gestión se vuelven flexibles ante los cambios suscitados.

#### 4.5 Dimensión de la comunicación interna en las organizaciones

La gestión de la comunicación en el interior de la organización, cumple un rol esencial, para Marchiori, (2011), considera a la comunicación, como un proceso multidinámico y complejo de llevar a cabo. La comunicación que debe primar en el interior de las organizaciones, es la que logre cubrir las necesidades y requerimientos de sus departamentos. Lo realmente importante en el proceso de comunicación interna es el “*feedback*” o continua interacción entre las partes participantes, Del Pozo Lite, (2004) define a la cultura interna o identidad propia como un factor relevante que determina una buena comunicación interna, son dos términos que se encuentran estrechamente relacionados y del cual depende la comunicación.

Para Peña Acuña, Del Henar Sánchez Cobarro y Fdez. de Bobadilla, (2015), la comunicación interna cuenta con tres dimensiones fundamentales con sus respectivos modelos comunicacionales, (p. 4):

- Institucional la cual se caracteriza por su formalidad de comunicar a todos sus trabajadores, cuenta con un modelo importante, el cual debe ser gestionado de manera constante, denominado 3E (Escucha, empatía y emisión), el cual responde respectivamente a tres preguntas fundamentales del proceso comunicacional (qué hacer, qué decir, cómo decirlo)
- Interpersonal, gestiona el trabajo en equipo, su modelo se denomina 2S (Salario y Sentido), anclando el segundo concepto a la satisfacción del ambiente laboral y satisfacción de los colaboradores.
- Intrapersonal, es la comunicación personal, se enfoca a como las personas decodifican y codifican el mensaje, el modelo adaptado para este tipo de comunicación, busca enlazar la comunicación laboral a partir del diálogo interno y el pensamiento.

La importancia de gestionar estratégicamente la comunicación interna, da como resultado efectividad y productividad, no obstante, una empresa es eficaz cuando ha logrado el cumplimiento de los objetivos establecidos, se autoevalúa y alcanza la supervivencia a través de una ventaja competitiva que le permita diferenciación, dando respuesta a los diferentes escenarios que se puedan presentar. Soria Romo & Pérez Esparza, (2010).

Considerando el aporte de Capriotti, (1998), la comunicación interna se encarga de revelar lo que la organización realiza hacia sus trabajadores, en donde prevalece los medios de comunicación como: avisos, revista de la empresa, boletines de información, antes que una comunicación interpersonal entre trabajadores, pero en la actualidad el concepto de “contar a los trabajadores”, ha sido sustituido por el lema de “contar con los trabajadores”, en donde se les brinda participación activa. Por consiguiente, López Jiménez, (2011), afirma que la tarea de la comunicación pasa del rol netamente informativo, a la generación de identidad, reputación. Dentro de comunicación interna se encuentran tipos como:

- **Descendente:** Sinónimo de orden, se encarga de comunicar lo establecido en cuanto a desarrollo de funciones, roles, gestiona el conocimiento, directrices y políticas, al mismo tiempo cumple el principio organizacional de la relación de quien ordena y quien cumple, la principal función que cumple es la de comunicar la cultura organizacional.
- **Ascendente:** regula el clima organizacional, participación proactiva por parte de los trabajadores en cuanto a decisiones de la empresa, en ocasiones, se presenta como lo toma como amenaza a los intereses de la empresa.
- **Horizontal,** sostiene la estructura interna de las comunicaciones, en este punto, se vive la atmósfera organizacional, y la dinámica de la empresa, es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con los fines corporativos,

todas estas directrices obedecen a la disposición de la gerencia, participación en cuanto a las decisiones y el flujo de información entre los departamentos de la organización, este tipo de comunicación la establecen personas del mismo nivel jerárquico, se caracteriza por la inexistencia de autoridad, ayuda a coordinar actividades entre los departamentos, útil para la resolución de conflictos.

Entre las funciones primordiales a las cuales se encuentra sometida la gestión de la comunicación interna son: de control, de motivación, de expresión emocional y de información. Su buena gestión contribuye al mejoramiento en cuanto a: mayor transparencia en los objetivos, funciones, reconocimiento del trabajador, libertad y expresión, mayor presencia, valor de la contribución personal.

Cuando la comunicación se convierte en el centro de estudio de la organización y la misma ha decidido invertir para mejorarla, es considerable realizar un monitoreo de la misma, para esto, es relevante considerar un indicador de medición de la inversión conocido como ROI, o retorno de la Inversión referente a comunicación, un ejemplo relevante es el análisis realizado por una consultora de alto prestigio Watson Wyatt Worldwide, (2011), la misma que ha dedicado un informe completo para evaluar las prácticas de comunicación del año 2004 al 2009 que implementan algunas empresas en situaciones de crisis, un aspecto relevante que el estudio dio a conocer, es que el buen desempeño en comunicación es directamente proporcional al buen desempeño financiero de la empresa. Las características importantes encontradas para el buen desempeño de la comunicación en situaciones de crisis fueron: la audacia, innovación y disciplina en cuanto al proceso de comunicación estableciendo sistemas de medición para evaluar la eficacia de las estrategias implementadas, por otra parte la apertura de los canales de comunicación en los trabajadores promueve una mejor participación y compromiso, las capacitaciones reducen el nivel de impacto frente a situaciones, se logra una retención de talentos, considerados claves para la empresa, consideran que la utilización de redes sociales es una gran oportunidad puesto que les permite que sus comunicaciones se realicen en tiempo real, y por último, documentar las estrategias realizadas también es un factor de éxito.

Por su parte Charry Condor, (2018), en su estudio acerca de la gestión de la comunicación interna enfocada al sector público, definió que la comunicación en las organizaciones da un giro en cuanto a perspectiva, ahora resulta que pensar en un direccionamiento unidireccional es obsoleto, por esta razón, se da paso al pensamiento de la comunicación bajo la perspectiva de multidisciplinaria, la misma que se constituye bajo tres pilares fundamentales: comunicación corporativa, de marketing y comunicación interna, la última cuando los canales de comunicación se encuentran ya definidos permite que su gestión sea exitosa, por lo tanto promueve un buen sistema de participación que englobe a todos los stakeholders.

#### 4.6 Comunicación Organizacional y Comunicación corporativa.

La comunicación Corporativa y la Comunicación Organizacional, son dos términos que comparten ciertas similitudes y elementos en la estructura de su definición, sin embargo, son dos conceptos diferentes. La comunicación organizacional, se refiere al conjunto de técnicas y habilidades por medios de las cuales, los integrantes de cada organización logran intercambiar información, como tal, surge en los años 80, vista desde la perspectiva de un proceso, en una transición del sistema democrático, a un sistema de libertad social, informativa y económica, debido a la revolución de la información en los años 70, acompañada del boom de medios, las organizaciones necesitaban acoplarse al cambio. Tuñez López (2012). Concordando con el concepto anterior, Dias Baptista y Pagán Martínez, (2016), definieron que, en efecto, la comunicación organizacional es el conjunto de elementos verbales y no verbales, añadiendo que los mismos se encuentran inmiscuidos en los canales corporativos. Cada organización debe cuestionarse el tipo de comunicación que maneja internamente, de manera que, se logre alcanzar el concepto de comunicación como elemento integrador de todos los departamentos, un factor importante es acoplarse a las nuevas tecnologías.

A nivel de organización, Garrido M (2004), definió a la comunicación como el proceso que comprende un flujo de datos que sirve de conector de los diferentes procesos de comunicación e intercomunicación que maneja toda empresa, en la interacción de un emisor (empresa) como objeto de estudio y un receptor sujeto organizado (trabajadores), se da bajo el flujo continuo que conlleva a un intercambio de información traducido a mensaje independiente y con significado único, por tal razón, la comunicación cumple una gran función como factor central y sistema nervioso. Entre sus características primordiales se define como actuante, la misma que se encuentra influenciada por factores volátiles como: economía del conocimiento, hipercompetencia y movilidad laboral, bajo estas tres primicias y ante un escenario inestable, definir un modelo de comunicación resulta un acto arriesgado, por lo cual el rol de la organización es hacer frente con pensamiento estratégico y con valor competitivo. Del mismo modo Soria Romo & Pérez Esparza, (2010) concuerda con el pensamiento anterior, de considerar a la comunicación como el sistema nervioso de la organización, debido que, dentro de la actual sociedad denominada de conocimiento, gestionar la información es de suma importancia, de lo contrario perdería valor si no logra ser transmitida adecuadamente.

Por su parte el estudio de Sierra Amoedo, (2016) apoyó al planteamiento de tres formas de comunicación corporativa, la primera abarca a la comunicación organizativa la cual se encarga de relaciones públicas, con el mercado, publicidad corporativa , comunicación interna, la comunicación de dirección incluye a todos los miembros de la organización con visión compartida, puede ser formal o informal y por último a la comunicación de marketing quien se encarga de comunicar acerca de bienes y servicios a manera de persuasión.

Por otra parte según Apolo, Ulloa, y Villalobos, (2015), concordaron y aportaron con su concepto de comunicación corporativa en base a los términos de comunicación y corporación, definiendo que la comunicación corporativa se instaura en entidades públicas o privadas, enfocadas en el intercambio de experiencias, conocimientos, aprendizaje y emociones, que aporte al logro de objetivos estratégicos. La comunicación corporativa, se encarga de explicar la manera en que la empresa quiere ser vista, en dar a conocer la

personalidad de la empresa, la forma de realizar las actividades en beneficio de sus partes interesadas.

La comunicación organizacional necesita ser vista bajo una mirada pluridisciplinaria, desde los enfoques: funcionalista en donde la comunicación debe ser un circuito continuo de interacción y retroalimentación entre el emisor y receptor y materialista, la comunicación forma parte del mercado cultural, pero no transforma el sistema sin que exista un cambio estructural.

#### 4.7 La comunicación interna en la creación de cultura corporativa.

La cultura corporativa, fortalece a una organización y sobre todo que integran a la alta dirección, niveles intermedios y operativos. Según Guizar Montufar, (2013), la cultura corporativa, es la meta de toda empresa, para lograr integración de todos los niveles organizacionales. Cuando la cultura se encuentra fortalecida, resulta más fácil adaptarse a un entorno volátil, por medio de actividades dinámicas y sobre todo voluntarias de los trabajadores que viven día a día la cultura y se encuentran netamente comprometidos a un proceso de cambio, es considerada la “huella digital”, representada por un cúmulo de creencias, valores y normas que comparten los trabajadores de una empresa, una vez creada es casi imposible que desaparezca, puesto que trasmite un sentido de identidad a los trabajadores.

Para Formanchuk (2006), la empresa juega un papel protagónico en la creación de la cultura dentro de la empresa, pues son quienes como líderes deben promulgarla y reforzarla al interior de la misma, de manera que se cree un empoderamiento por parte de los trabajadores creando un factor diferenciador y de pertenencia. Es el pilar base, por ende, la desaparición del mismo afecta a las dimensiones de identidad corporativa y comunicación. Por tal razón, es importante, la implementación de programas que fortalezcan la cultura empresarial, toman

sentido cuando son creados según el contexto y realidad de cada organización, cada una cuenta con un modus operandi diferente, pero sobre todo, el personal de cada empresa es distinto en cada uno. Entre los factores que deben tomarse en cuenta para la creación y fortalecimiento de la cultura empresarial considerados por Garrido M., (2004). son: contactos personales y los micro medias para la creación de estrategias de comunicación, por su parte el papel de los macro media, ayuda a la creación de la cultura e identidad, la importancia es el mix de ambos que aporten con elementos de acción y comportamientos en vez de aportar información en las campañas. Según Tuñez López (2012) en cuanto a cultura organizacional, se identifican cuatro tipos, como son:

- ✓ Cultura de red: Prima la comunicación verbal, se respeta la jerarquía y procesos ya definidos, la comunicación es abierta y constante, utilizan, fax, memorandos, entre otros.
- ✓ Cultura mercenaria: Comunicación que enfoca bien al receptor, se utilizan las redes internas de la organización, problemas o asuntos personales quedan en segunda instancia.
- ✓ Cultura fragmentada: El dialogo se establece rigurosamente a lo preciso, conversaciones telefónicas y conversaciones de pasillo, la conversación escrita suple a la verbal, pero no existe constancia de que los documentos sean leídos.
- ✓ Cultura comunal: Canales orales más frecuentes, utilización de símbolos, difícil no comunicar.

#### 4.8 La comunicación y la Identidad Corporativa.

La identidad corporativa, es la parte objetiva de la empresa, con respeto a, como sus propios trabajadores piensan y sienten de la organización, se encuentra constituida por elementos tangibles e intangibles que diferencian a una organización de otra, son utilizados como

modos para proyectarse hacia su entorno, Bravo Gil, Matute Vallejo, y Pina Pérez (2016) al igual Ramírez de Bermúdez (2005) definen a la identidad corporativa como un concepto diferenciador de las marcas frente a sus partes interesadas, dar cuenta de quienes son como empresa y lo que realmente realizan en beneficio de ellos, por esta razón es neta responsabilidad de las empresas gestionarla, comprender que no solo se trata de una modificación de logotipos, sino que se trata de algo más puntual, como el comportamiento de elementos tanto interno como externos en un mismo entorno en el cual desarrollan sus actividades, de igual manera establecen que el nivel de fortalecimiento de la identidad corporativa depende en gran medida de la gestión de la comunicación, en la cual se definen cuatro puntos relevantes para su éxito como es: considerar a la comunicación como un proceso continuo, la oportunidad del mensaje, importancia de codificar el mensaje, y la respuesta del mismo, son puntos esenciales que deben ser coordinados entre sí, la incidencia de la gestión de la comunicación para la creación de una identidad corporativa sólida.

La comunicación corporativa enfocada a la identidad corporativa es la encargada de crear, gestionar, y lograr mayor permanencia de la imagen en la mente del consumidor. Para Soria Romo y Pérez Esparza (2010), su inversión debe ser coherente con la inversión en identidad corporativa, mientras el mensaje sea más personalizado, como resultado se obtendrá mayor credibilidad en cuanto a datos, se basa en la construcción de la personalidad de la empresa en base a una respuesta esencial ¿quién es la empresa?, los factores que guardan estrecha relación con la respuesta a la pregunta son las conductas y comportamientos de sus trabajadores y clientes internos.

Lo que respecta a la comunicación como eje importante para la creación de identidad se puede afirmar que, la información que viaja a través del proceso no será tomada como razón superior de interacción, ya que lo que realmente importa es aprender a comunicarse, de ahí que la información y los medios vienen por añadidura al proceso de comunicación, en donde su enfoque dentro de la empresa es el fortalecimiento y mejora del branding corporativo,

imagen corporativa e identidad corporativa. La creación de manuales de identidad e imagen corporativa son acciones pertinentes que las empresas deben llevar a cabo, constituyen normas, es un instrumento indispensable de gestión en la concepción de los mensajes más diversos y en la producción de materiales de comunicación. Por su parte la fusión de mensajes tanto controlados y no controlados que una empresa emite, constituyen el discurso corporativo de la empresa, importante para conocer el alcance y extensión real de la estrategia de comunicación para las organizaciones.

Los esfuerzos por construir una imagen corporativa adecuada, se tornan cada vez más difíciles puesto que, son presentados a clientes cada vez más informados, exigentes y selectivos. Las empresas antes de realizar una inversión e implementación de estrategias de comunicación deben evaluar, proyectar y cuantificar los riesgos, tanto en evaluaciones en imagen de producto en el corto plazo y en imagen de empresa en el largo plazo y sostenido. Garrido M (2004).

#### 4.9 Plan Estratégico de Comunicación interna.

La comunicación interna es una actividad que al ser tomada como punto referente del éxito de una empresa, es importante que sea gestionada a través de un plan en el cual se incluye: objetivos, siendo el factor principal para crear un marco de actuación, seguido de política, estrategias, mensajes, identificación de públicos, acciones a desarrollar, medios de comunicación y presupuesto aprobado. La planificación de la comunicación debe ser a mediano plazo y ser tomada como un proyecto único. Es muy importante que el plan, se encuentre alineado al plan estratégico de la empresa y los planes que se derivan del mismo, en el caso de no existir el mismo, debe alinearse a los lineamientos estratégicos de la empresa, como punto de referencia. Estudio de Comunicación, (2014).

Entre los pasos para la correcta creación del Plan estratégico de comunicación interna son en total siete, que pueden ser adaptados:

- Reunir todos los documentos pertinentes para su creación, entre los que se encuentran: plan estratégico o lineamientos estratégicos, plan de marketing, evaluaciones de desempeño, evaluación del clima laboral.
- Análisis situacional, paso en el cual se define la realidad en cuanto a comunicación interna que se vive a diario en la empresa, como es el liderazgo, comunicación interdepartamental, compromiso de la alta dirección y del departamento encargado, políticas, formación de líderes, entre otros.
- Formulación de objetivos.
- Creación del Plan estratégico de comunicación interna, en el cual debe constar, las acciones, medios, frecuencia, lugar y responsables. Todas las actividades a llevar a cabo deberán ser plasmadas en programas para posteriormente ser ejecutadas a través de POAS.
- El proceso de comunicación, se basa en la asignación de responsables, concretar las actividades que se llevarán a cabo, creación de la política de comunicación, principales canales de comunicación, asuntos que serán informados y mensajes claves.
- Por último, se debe plantear el mecanismo de seguimiento y evaluación para poder medir la eficacia del PECEI, como son los KPI's.

Para Gálvez Medina & Vives Hurtado, (2011) el plan estratégico de comunicación debe partir de la visión, misión, objetivos del plan estratégicas y tácticas para ser desarrolladas. Es importante en este punto, resaltar la importancia de las partes interesadas de una empresa, las mismas que necesitan adquirir cada vez más información de la misma, de manera que, han adquirido sus propios criterios en base a lo que la empresa les ha presentado, por ende son actores con vasto conocimiento, por eso la empresa busca entablar relaciones de largo plazo con los mismos. (pp. 127-163).

Entre los determinantes del plan estratégico de comunicación para López Jiménez, Comunicación Empresarial, (2011), se denominan condiciones, las acciones por parte de los trabajadores para mejorar la comunicación interna exige un esfuerzo adicional, por parte de la gerencia se requiere de compromiso y liderazgo al igual que la inclusión de rubros de comunicación dentro del presupuesto general. Entre las condiciones se pueden identificar uso de medios tradiciones de comunicación ( carteleras, tablonés de anuncios, reuniones físicas) y el uso de medios de comunicación digital ( redes sociales, emails, teleconferencias), son de suma importancia puesto que sin ellos no existiría un trabajo en red, los dos se complementan a medida de que no se pierda el uso de medios tradiciones, sino que mas bien, se racionalice la utilización de los medios de comunicación digital.

#### 4.9.1 Estrategias de comunicación internas

El Plan estratégico de comunicación, toma importancia cuando las estrategias de comunicación interna son establecidas correctamente, para lo cual es relevante identificar el término, para Garrido M. (2004), el término estrategias desde la perspectiva militar, eran utilizadas por rutas de acción para alcanzar el fin que era la guerra, para la escuela japonesa, las estrategias eran la interconexión entre personas, colectivos, sociedades, mediante las cuales compartían fortalezas hasta con la competencia, desde el enfoque de la comunicación en las organizaciones se define como un soporte unificador de recursos de comunicación

como actos y mensajes, el diseño de una buena estrategia de comunicación automáticamente se convierte en cultura e identidad. (pp. 79-86)

Para su creación, es importante que las mismas se sustenten dentro de planes de acción como los define Tuñez López, (2012), entre los escogidos se encuentra: el método ROSIE, el cual se compone de Investigación, objetivos, estrategia, implementación y evaluación; el modelo de los pasos analíticos: diseña la planificación de las acciones al momento de fijar objetivos, identificar los participantes y sus características, medios de contacto y fuentes de información, y por último el método RACE, al igual que el método ROSIE parte de la investigación, para luego fijar las acciones que deben ser comunicadas y por último, el seguimiento o evaluación, lo relevante de estos métodos se centra en la gestión por objetivos y en la campañas puntuales. Cualquiera de los métodos utilizados, permite la creación de estrategias, que al ser aplicadas crean un efecto de cadena, en donde un mensaje genera conocimiento, el conocimiento genera actitud y la actitud modifica la conducta de las personas. El concepto es reforzado por Garrido M (2004), quien complementa a los métodos, la investigación debe ir acompañada de una gran capacidad de análisis, para dar paso a la integración, diseño estratégico, gestión y por último evaluación y control. La aplicación de cualquier método debe ser acorde a la realidad de cada organización.

Para poder comprender de mejor manera la importancia de las estrategias de comunicación, Álvarez, (2007) definió que el correcto manejo de las mismas conlleva a una comunicación eficaz y eficiente, por ende, es relevante entender que la comunicación debe ser bidireccional, permitiendo que la información viaje en ambos sentidos. A modo de añadidura, Tuñez López, (2012), afirma que, las estrategias de comunicación empiezan por la planificación que define el diseño de lo que se quiere comunicar, se compone de: creatividad, innovación, y de aplicación que crea objetivos los mismos que deben ser cumplidos para lograr eficiencia organizacional. La suma de estos esfuerzos o estrategias definen la política de comunicación de la organización.

Para Ritter M. (2008), las estrategias de comunicación, deben ser manejadas por un especialista como es el Dircom quien se encarga de la creación de las mismas en base al tamaño de cada empresa, si son pequeñas una sola persona podría involucrarse en su aplicación, al contrario, si se trata de una empresa con gran número de trabajadores, las estrategias incorporarán más integrantes, altos directivos a la integración de departamentos como Talento Humano, el proceso para la creación estrategias de comunicación debe cumplir pasos importantes como: diagnóstico, identificación de la cultura y de las actuales herramientas de comunicación utilizadas, planificación en sí, aplicación de acciones definidas y por último monitoreo y medición del proceso.

Una estrategia que resulta importante al momento de gestionar las comunicaciones es bajo la guía aplicativa del Project Management Institute, Inc, (2013), ayuda a la generación de estructuras aplicativas que permiten gestionar diferentes actividades, la guía del PMBOOK, da un nivel de gestión a nivel gerencial, permite llevar a cabo diferentes proyectos, en su capítulo 10, la guía define como gestionar la comunicación, punto que se encarga de subsanar necesidades de información y como gestionar la comunicación de los interesado.

A modo de conclusión, Peña Acuña, Del Henar Sánchez Cobarro, y Fdez. de Bobadilla, (2015), concluyen que, las estrategias de comunicación se tornan inteligente y serviciales cuando son enfocadas a generar homogeneidad, imagen corporativa, fortalecer la cultura e identidad corporativa, y sobre todo cuando la empresa ha establecido una comunicación abierta y trabajo en equipo, como lo aplica Inditex, por su parte el Grupo Santander, en su plan de comunicación, se enfoca a motivar e incentivar a sus trabajadores a través de, integración de equipo de trabajo, correcta difusión de mensajes claves, aplicación de herramientas de retroalimentación.

## 5 MATERIALES Y MÉTODOS.

La metodología utilizada para la investigación es de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de alcance descriptivo, de diseño transversal, no experimental. Es una investigación teórica- práctica. Se realizó un análisis de la comunicación interna empleada en la empresa, para luego proponer estrategias de comunicación que mejoren los procesos de gestión administrativa.

El plan concebido para recolectar datos y responder al problema de investigación ¿De qué manera inciden las estrategias de comunicación interna en la gestión administrativa Empresas Pinto S.A Otavalo? y lograr los objetivos del estudio, se muestra en el esquema siguiente:

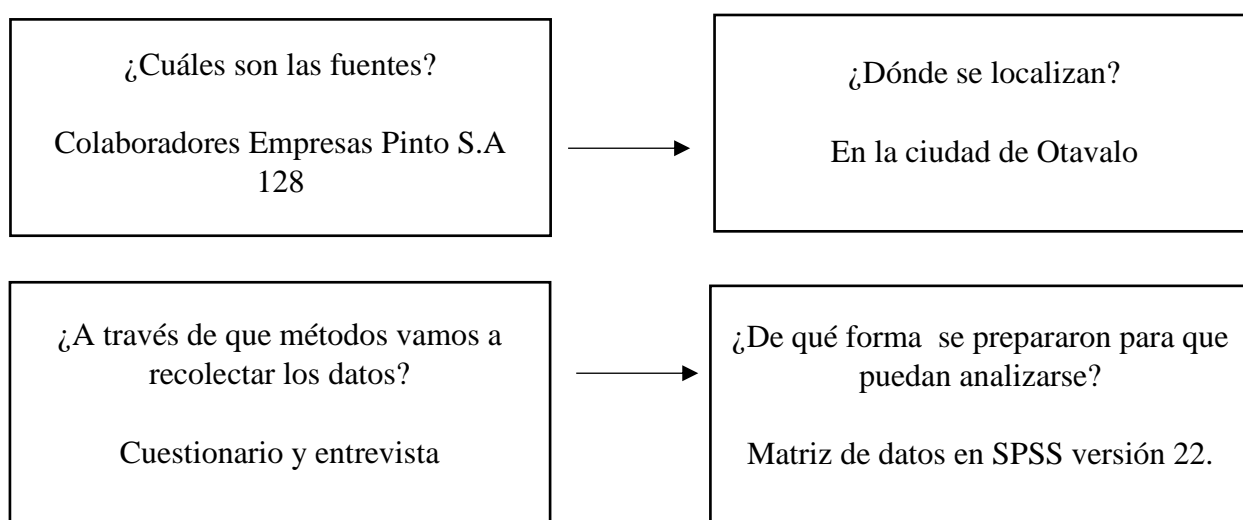


Ilustración 1 *Esquema de investigación*

1. Las variables que se midieron fueron: Gestión interna de la comunicación, flujo de la comunicación, participación en la mejora de procesos, clima laboral

reconocimiento y satisfacción general, cultura e identidad organizacional y gestión administrativa.

2. La definición operacional: cuestionario tipo Likert y entrevista que mide las variables una vez expresada el dominio de las mismas (indicadores).

La investigación es mixta, que según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010), “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la mediación numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4) y “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.7).

Por su alcance, la investigación es descriptiva, que, según Hernández et. alt. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80), es decir se recogió datos sobre las variables antes indicadas.

Por su dimensión temporal es de corte trasversal, se realizó observaciones en un solo momento de tiempo. Un resumen de lo anterior se muestra en la siguiente figura:

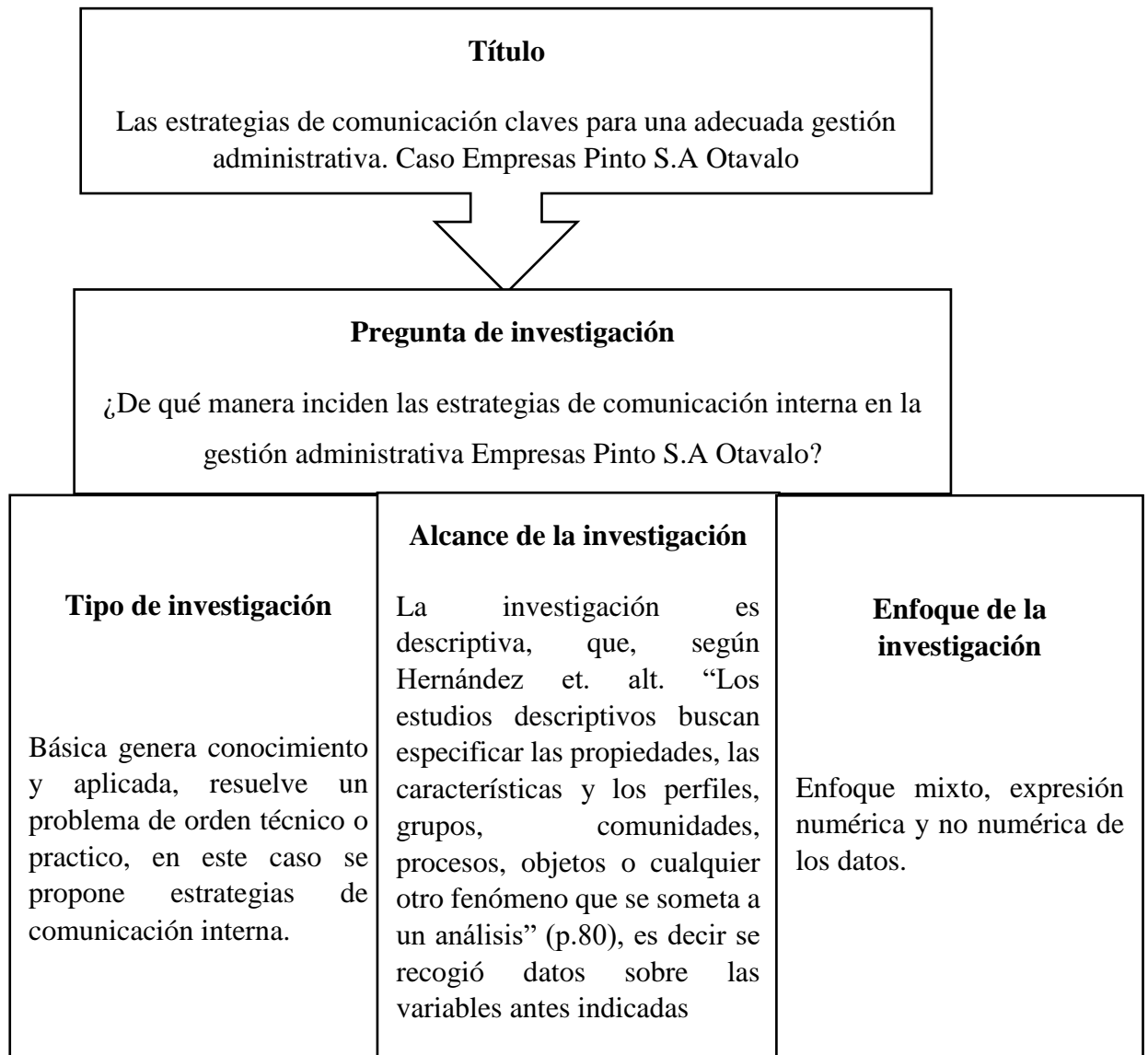


Ilustración 2 Caracterización de la investigación. (Adaptado de *Pensamiento y Gestión* N°. 5 ISSN 16576276, 2013)

### 5.1 Métodos de investigación.

Como se señaló, es una investigación básica- aplicada. En el primer caso los métodos científicos de deducción, análisis y síntesis, y método de tipo general estadístico (estadística descriptiva) están presentes en la investigación. En el segundo caso, investigación aplicada,

presentación de las estrategias de comunicación en función de los datos, resultados y discusión.

### 5.1.1 Población y muestra

Los cuestionarios fueron aplicados de la siguiente manera: 36 encuestas al área de Fábrica y 92 encuestas al área de corte-taller.

Fórmula

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{287 \times 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{(0,065)^2 \times (287-1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

n= 127 encuestados

p= probabilidad de éxito o proporción esperada

q= probabilidad de fracaso.

d= precisión (error máximo).

### 5.1.2 Instrumentos.

Entre los mecanismos utilizados para la posterior obtención de datos fueron: cuestionarios en su mayoría de tipo Likert (Ver Anexo I y II) , dirigida a los mandos operativos del área de fábrica y taller a fin de obtener información referente a: gestión interna de la comunicación, flujo de la comunicación, participación, clima laboral, satisfacción general,

cultura e identidad organizacional, mientras que las entrevistas (Ver Anexo III) para contrastar la información, fueron dirigidas al personal de alta dirección y mandos medios, para lo cual, se estructuró preguntas precisas que detallaron el proceso de comunicación, necesidades de comunicación, gestión interna de comunicación y gestión administrativa.

### 5.1.3 Procedimiento.

Para el desarrollo del estudio, en primera instancia, se estableció una reunión con la gerente de Producción encargada de la Planta, se socializó los beneficios que traerá consigo el trabajo de investigación a la empresa, se el levantamiento de información se aplicó a la alta dirección, mandos medios y mandos operativos, tomados como actores principales del estudio.

Para la recolección de la información, se realizó lo siguiente:

- Identificación de la DATA.
- Levantamiento de información de los diferentes departamentos.
- Estudio transversal.
- Para minimizar el sesgo, se obtuvo la muestra de manera aleatoria, de distintos departamentos.

Posteriormente, las entrevistas fueron realizadas a: Encargado de planta, trabajadores de mandos medios esenciales en los procesos (7), y las encuestas aplicadas mandos operarios, personal seleccionado de taller y fábrica (128).

## 6 RESULTADO Y DISCUSIÓN.

### 6.1 Resultados

Para los resultados obtenidos, se recurrió a la utilización del programa SPSS Statistic versión 22, en el cual se introdujo los datos obtenidos de las 128 encuestas aplicadas.

En cuanto a la estrecha relación entre el proceso administrativo y la gestión de comunicación interna se identificó fortalezas tales como:

- **Planificación:** constante investigación de las tendencias de moda, determinación de lineamientos estratégicos y especificación de acciones a ejecutar en el mediano y corto plazo, como principal herramienta para la articulación de la comunicación interna de la Planta, se realizan las reuniones, la primera se realiza entre los directivos y es considerada de carácter confidencial, en la cual se fijan lineamientos, directrices y planes de acción; la segunda realizadas cada semana, la cual, cuenta con la participación del personal de la ciudad de Quito, expertos en diseño, marketing y ventas, y con personal seleccionado de mandos medios del área de taller y fábrica de la Planta para establecer metas de producción dependiendo la temporada.
- **Organización:** coordina y se distribuye apropiadamente los recursos para la producción tanto materiales como humanos, el principal medio formal que brinda apoyo y su principal manera de comunicar es el orgánico estructural el mismo que cumple con criterios de departamentalización.
- **Integración del personal:** cumple con la principal actividad que es mantener cubiertos los puestos de trabajo, cuentan con un plan de incentivos que premia la productividad del trabajador, cumple con inclusión laboral.

- Dirección: los planes definidos en las reuniones se ejecutan correctamente en las fechas y con los recursos estipulados, encargado de formalizar y comunicar.
- Control: la empresa cuenta con sistemas de control, lo cual reafirma el cumplimiento de su política de calidad, expuesta al exterior de la fábrica, sin embargo, la retroalimentación no es dirigida a todo el personal.

Actualmente en la empresa se maneja una mezcla de comunicación formal e informal, los principales canales de comunicación formales de la empresa, son: organigrama , reuniones en las cuales se definen cuadros de programación de las áreas de fábrica y taller; memorandos, políticas, circulares, carteleras, manuales, comités de trabajadores y de empresa, en canales de comunicación tecnológicos se encuentra: correos institucionales e intranet considerados como medios de comunicación formales, pero también canales informales como whatsapp, esta herramienta es utilizada solo para personal seleccionado, en el caso de los departamentos permite la interconexión de sus supervisores en el área, pero en el caso de la gerencia de recursos humanos, le permite la interacción con los diferentes departamentos de Quito, con los puntos de ventas, stock, entre otros, tomándose como una herramienta esencial en su accionar, por su parte la comunicación informal se evidencia en la mala comunicación interdepartamental.

En la empresa conviven diferentes generaciones, desde la “tradicional” hasta la cultura “Y”, por ende los cambios deben ser gestionados de la mejor manera, para así evitar un choque generacional que no dé lugar a dichos cambios, sin embargo, los trabajadores han presentado acatamiento frente a políticas, reglamentos, normas, en su mayoría han presentado cumplimiento total, lo cual se presenta como punto, pues beneficiará al cumplimiento de nuevas políticas de comunicación. La adaptación a la realidad contemporánea, el avance tecnológico incide en un alto grado favorable y a la vez desfavorable.

Entre los compañeros de la misma área la comunicación es positiva, por lo cual se evidencia trabajo en equipo, los mismos trabajadores determinan que el valor que sobresale en la empresa es la calidad, lo cual reitera el valor que los directivos asignan a la marca, los trabajadores muestran un grado medio en cuanto a sentido de pertenencia y satisfacción a nivel general de comunicación interna.

El panorama actual de la Planta San Miguel, en cuanto a su gestión administrativa, se encuentra quebrantada por un déficit en su comunicación interna, escasa cultura e identidad corporativa. De los cuales se pudo identificar:

- **Planificación:** no existe un medio de comunicación en el cual se difundan las acciones propuestas por los altos directivos, por esta razón, los trabajadores no tienen una clara visualización del norte a seguir, todo esto se debe a la inexistencia de una filosofía corporativa, considerado como canal principal para la construcción de cultura e identidad, los lineamientos estratégicos en vez de ser comunicados, son tomados como información confidencial, privando a los trabajadores de su conocimiento.
- **Organización:** según la percepción de los trabajadores, la estructura se presenta poco flexible y rígida, por lo cual no existe un adecuado proceso de comunicación bidireccional, dando como resultado un simple proceso de información en vez de ser un proceso de comunicación como tal, a pesar de presentarse como fortaleza también se presenta como debilidad al ser considerado como burocrático.
- **Integración del personal:** la empresa al momento de contratar al personal, cumple con la normativa establecida en el código de trabajo, acerca de la inclusión laboral, hasta el momento la empresa cuenta con 10 personas con discapacidad auditiva trabajando en la Planta, solo existe una persona que puede comunicarse con selecto grupo. La empresa maneja un plan de incentivos que beneficia al trabajador por lo cual es importante que los trabajadores conozcan cuales son las metas de producción que deben alcanzar, sin embargo

la falta de socialización da como resultado el desconocimiento de un gran porcentaje de trabajadores tanto de la planta como del taller. A esto se le suma el intento del departamento de Talento Humano de establecer buena comunicación con su personal, pensando que los planes de incentivos son suficientes para mantener al personal en un nivel óptimo de satisfacción, cuando en realidad, los datos evidencian que el personal presentaría mayor motivación si fuera mejor informado, por eso los intentos no han dado resultados positivos, debido a la falta de táctica para llegar al personal.

No existen entrevistas de salida, dirigidas al personal saliente, las cuales son necesarias, para que la empresa pueda mejorar.

- Dirección: Escaso flujo de comunicación interdepartamental lo cual da como resultado reprocesos, falta de liderazgo de los jefes inmediatos y coordinadoras, escasa comunicación interdepartamental.
- Control: A pesar de existir sistemas de gestión de control, no existe un correcto mensaje de *feedack*, tan solo el 41,7% de los trabajadores recibe retroalimentación de los procesos. A pesar que en el área de taller se tenga conocimiento de cambios presentados durante la producción, dicho cambio es comunicado de manera formal, lo cual no permite llevar un correcto registro y documentación, esencial para un correcto mensaje de feedback.

Inconvenientes identificados.

Problemas en cuanto a cambios de turno, en el caso del área de fábrica, la producción se trabaja bajo turnos rotativos (06h00 a 14h00; 14h00 a 22h00 y de 22h00 a 06h00), por lo cual, existe un inspector en cada turno, el inconveniente se evidencia en la falta de comunicación e inexistencia de un reporte del turno, un ejemplo es que en algunas ocasiones los trabajadores no tiene conocimiento de los cambios, en el caso de que se comunique, la vía es informal puesto que no existe soporte de dicha información, en el área de taller a pesar

de no existir rotación de turnos se evidencia en el departamento de corte, pérdida de órdenes de producción.

Ejemplificando: Desde el departamento de insumos, la falta de comunicación en cuanto a requerimiento, tuvo como resultado una prenda que no cumplía con los insumos necesarios, puesto que se olvidó comunicar, a más de pérdida el tiempo, no se realizó otra prenda con todos los insumos, a lo cual se añade inconvenientes con documentos que comparten los departamentos como: fichas técnicas en ocasiones no es claro ni oportuno, debido a la ilegibilidad de las cifras, pérdida de órdenes de producción, porque no existe el debido respaldo, principalmente en el departamento de tintorería y logística, pero al mismo tiempo al departamento de contabilidad quien se encarga de procesarlas mediante Kardex.

Los trabajadores califican a la comunicación interna con un grado de conformidad medio, no existe participación en la mejora de procesos, ni para definir objetivos estratégicos de cada departamento, los trabajadores del área de fábrica perciben centralización de información en personas con mayor experiencia laboral.

Posteriormente, los datos obtenidos de las entrevistas estructuradas, se logró contrastar y comparar datos obtenidos por la alta dirección, mandos medios y operarios, acerca de la percepción de la comunicación interna, entre los datos más importantes se obtuvo: conocimiento de documentos utilizados en cada proceso, se maneja comunicación formal e informal, el departamento de talento humano reconoce que para trabajar con personas es necesario ciencia, arte y disciplina ( técnica, lado humano y aplicar normas cuando sea necesario), el departamento humano fue identificado como unidad organizacional clave para ser el responsable de crear condiciones favorables en cuanto a comunicación interna, por ende es importante que este departamento esté dispuesto a trabajar a puertas abiertas y presentar flexibilidad. De todos estos aspectos, se concluye que la empresa debe desarrollar

estrategias que permitan un buen flujo de comunicación y participación integral del personal, lo cual logrará un incremento en su satisfacción de comunicación. Las estrategias de comunicación planteadas deben propender a generar conocimiento, aprendizaje y participación en los trabajadores a fin de lograr un mejor desarrollo organizacional.

Para mayor comprensión del análisis situacional se elaboró un FODA con ayuda de las matrices de diagnóstico EFI (Anexo V) y EFE (Anexo VI), considerada herramienta de análisis del diagnóstico situacional aplicado a la empresa Pinto S.A- Planta San Miguel, gracias a la utilización de una herramienta teórica esencial a la hora de identificar el estado actual de una situación, se identificó tanto puntos fuertes como puntos débiles de la organización en cuanto a comunicación interna.

Entre los aspectos concluyentes del análisis de la situación actual de la Planta San Miguel, se puede identificar:

- Fragmentación y escaso flujo de la comunicación interdepartamental, los trabajadores identifican centralización de información en personas con varios años de experiencia.
- Fortalecer la comunicación formal.
- Los canales de comunicación tradicionales no emiten información frecuente, por lo cual los trabajadores no muestran interés en los mismos.
- Burocracia, lo cual afecta a la comunicación interna, debido a que la Planta cuenta con procesos estructurados, su estructura jerárquica vertical, no permite un adecuado feedback, puesto que la comunicación no fluye a todos los niveles, por ende nace el rumor y la especulación, la información en su mayoría se centra en niveles altos y no llega a mandos operarios.
- Falta de liderazgo en las coordinadoras de módulo.

- Los trabajadores se encuentran abiertos a nuevas maneras de comunicarse, como espacios de diálogo o nueva información que desean recibir, su cultura de cumplimiento, será un punto clave para que se puede acatar de mejor manera la propuesta.
- No existen espacios que afiancen la confianza entre el jefe- operario.

Por último, se concluye que, para solventar ciertas deficiencias de comunicación identificadas en la Planta San Miguel, se propone la creación de un plan estratégico de comunicación interna.

## MATRIZ FODA

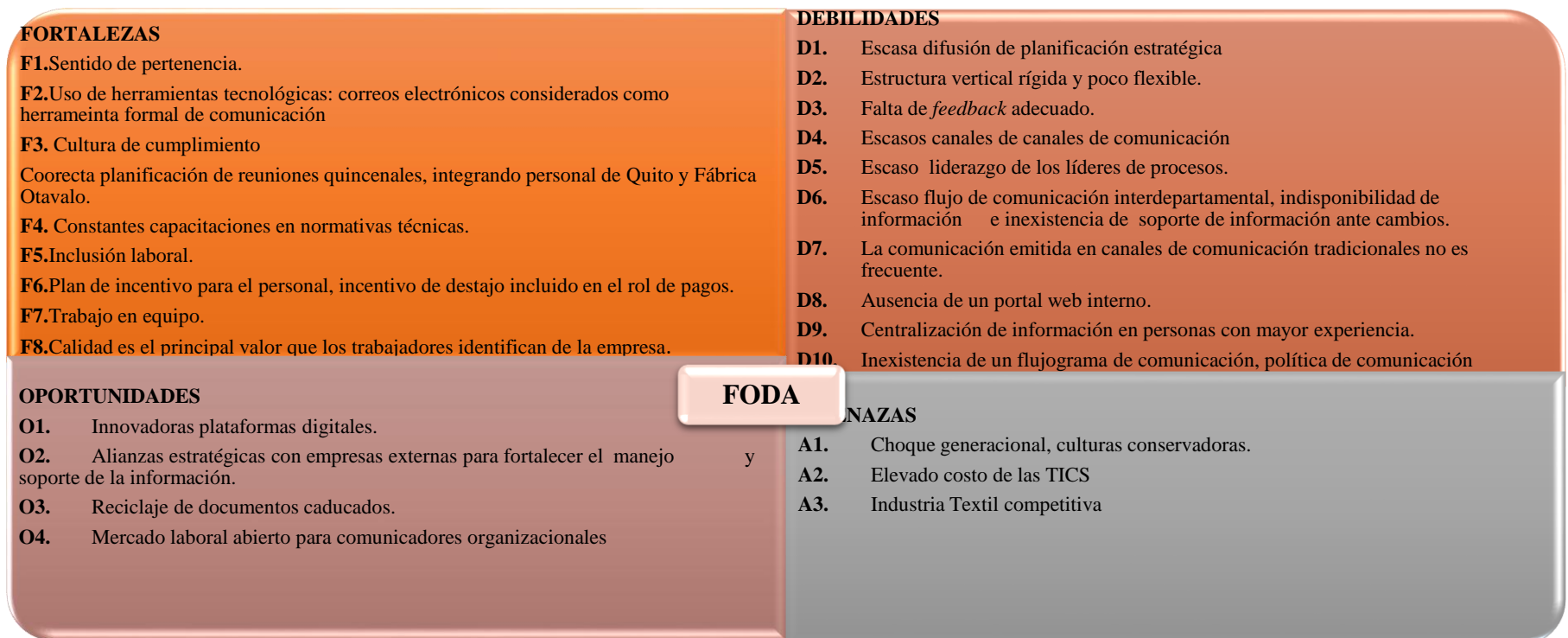


Ilustración 3 Matriz FODA de comunicación

## 6.2 Discusión de resultados.

A partir de la literatura revisada y al contrastar los datos obtenidos se puede definir importantes puntos para la creación de una propuesta del plan estratégico englobe estrategias de comunicación claves. Para Hernández y Rodríguez, (2011), las estrategias de comunicaciónson deben ser tomadas como ideas rectoras que orienta a la acción, por su parte, Bravo Gil, Matute Vallejo, & Pina Pérez, (2016) consideran que, deben ser entendidas como la adaptación de recursos al entorno, a fin de que la dirección alcance sus metas trazadas en el largo plazo. Por último, Egas Cruz y Yance Jácome, (2018) definen a las estrategias como herramienta estratégica, que deben facilita la consecución de objetivos planteados, cumpliendo con tres requisitos: flexibles, creativas y acordes a la realidad de la organización. Por lo cual es importante realizar un correcto análisis y auditorias de comunicación que permita conocer la situación inicial de cada organización.

En este punto, es importante resaltar, que la creación del plan estratégico de comunicación, debe basarse a la realidad de cada organización. Por lo cual el modelo que más abarca puntos importantes del plan es el propuesto por Gálvez Medina & Vives Hurtado, (2011)A partir de esto, se debe propender, a que las estrategias de comunicación sean utilizadas como herramientas estratégicas que permitan una buena gestión, en todos los niveles del proceso administrativo, por ende, el compromiso principal depende de la alta gerencia y su liderazgo. El plan estratégico de comunicación interna, debe ser creado según las necesidades de información de las partes interesadas en este caso departamentos, a nivel institucional las estrategias de comunicación deben ser enfocadas a formalizar la comunicación mediante estructuras, el PMI, en su edición, genera estructuras aplicativas que permiten gestionar actividades, actualmente la empresa maneja una mezcla de comunicación formal e informal, lo que la guía busca, es darle formalidad a través de estructuras al departamento de talento humano, encargado de gestionar la comunicación.

## **7 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **7.1 Introducción.**

Mediante el diagnóstico situacional se detectó la necesidad de trabajar en aspectos como: comunicación interdepartamental, aumento de medios de comunicación, generación de confianza y liderazgo entre trabajadores- supervisores o coordinadoras de módulos.

La comunicación interna se ajusta a los principios y lineamientos que la empresa establece, se basa en la valoración del recurso humano, participación, integración, compromiso y sentido de pertenencia, por lo cual, se partirá de supuestos como:

- ✓ La efectiva participación del talento humano, no podría lograrse sin adecuadas estrategias de comunicación.
- ✓ Las relaciones entre los colaboradores establece un proceso comunicacional, por medio del cual, se obtiene ideas.
- ✓ La buena comunicación interna, permite el reconocimiento de necesidades y déficit de los trabajadores, por lo tanto, es importante brindarles una visión compartida.
- ✓ La comunicación interna debe ser planificada estratégicamente, de manera que, el rubro para el cumplimiento de las estrategias debe constar en un presupuesto.
- ✓ La buena gestión de la comunicación interna de la Planta, permitirá la integración no solo de los trabajadores, sino de toda la empresa, contribuyendo de esta manera a la eficacia operativa.

Por tal razón, se presenta la siguiente propuesta de un plan estratégico de comunicación interna, en el cual se busca subsanar las deficiencias de comunicación interna identificadas, a través de estrategias claves, enfocadas a fortalecer la cultura e identidad de los trabajadores.

## 7.2 Antecedentes

### **Gestión Administrativa de Empresas Pinto S.A**

Empresas Pinto S.A, maneja su gestión administrativa de una manera más práctica, a través de asesorías externas, a cargo de una empresa internacional, no cuenta con un plan estratégico establecido como tal, no obstante, se maneja bajo lineamientos, que son trabajados de forma mensual en tendencias de moda, pero operativamente en lo administrativo, la empresa se maneja bajo planes operativos anuales, del cual se derivan lo siguientes planes: Plan de mantenimiento general de maquinaria, Plan de seguridad y salud en el trabajo, Plan de actividades de dispensario médico, Plan de actividades ambientales.

### **Objetivo General del Plan Operativo 2019 de Empresas Pinto S.A.**

Implantar mejoras en los distintos procesos específicos para la Planta San Miguel- Empresa Pinto, así como el desarrollo de un método y una herramienta de transferencia de conocimiento y comunicación que apoye a la labor organizacional.

### **Lineamientos estratégicos.**

- Fortalecimiento e integración del talento humano.
- Innovación y desarrollo constante.
- Mejoramiento de la comunicación interna.
- Satisfacción de la demanda del cliente.
- Evaluación estratégica del Plan de Producción de la Planta.

### **Línea histórica Empresas Pinto- Planta San Miguel.**

- **1913:** Los hermanos Pinto Guzmán Segundo Miguel y Tomás Abel, iniciaron su sueño en el ámbito textil con una hilatura en Otavalo, usando el algodón del valle del Chota, inauguraron la primera turbina de la planta, hoy es considerada como un elemento ornamental y su nombre recuerda a uno de sus fundadores Tomás Abel Pinto Guzmán.
- **1979:** Germánico Pinto asume la presidencia hasta 1991.
- **1987:** Destrucción del edificio inicial de la Fábrica San Miguel. Un año de cierre. La reconstrucción la asumió Mauricio Pinto.
- **1990:** Se procedió a la colocación de la primera piedra del nuevo local.
- **1991:** Ing. Mauricio Pinto asume la presidencia del directivo.
- **2012:** Paso interesante, se cerró la sección hilatura.
- **2013:** Comenzó a funcionar en esa planta la sección de corte y confección, el mismo año se instaló DITEX, área encargada del estampado.

En la actualidad, Empresas Pinto, constituye un aporte histórico en la historia el Valle del Amanecer, en sus inicios fue la base del desarrollo de la ciudad, con el pasar de los años, fue transformándose al ritmo de la tecnología contemporánea, y fortaleciéndose en base a su talento humano, cuenta con una excelente infraestructura física y operativa, principal fuente de trabajo para gran parte de las familias otavaleñas. La Planta San Miguel es considerado la joya de la empresa y el pilar fundamental de su accionar, la calidad es uno de los pilares fundamentales que se utiliza en los diferentes proceso de producción, lo cual se evidencia en sus prendas más resistentes y durables. La empresa aplica la organización orientada a procesos y en sus productos básicos aplica la organización de la producción repetitiva. Mensualmente la planta produce 120.000 prendas que equivale al 75% de la producción global, la cual es comercializada a nivel nacional, cuenta con 65 puntos de ventas en todo el país, con presencia importante en ciudades como Quito, Ambato, Cuenca, Otavalo, Guayas, Manta, Portoviejo y Machala.

### **Descripción de la empresa**

La textil San Miguel, es considerada la joya primordial de Empresas Pinto S.A, se encuentra ubicada en el kilómetro 1 de la vía Selva Alegre, cuenta con una extensión de 17.938,78 metros cuadrados, se encuentra dividida en dos áreas, una de administración y otra de administración, como anexos constan el dispensario médico y un pequeño museo en que se conserva la historia de la empresa desde sus etapas iniciales.

La planta de producción se divide en dos áreas, la primera, se denomina fábrica y se encuentra constituida por departamentos de tintorería, tejeduría y el área de taller conformado por corte y confección con su respectiva bodega de productos terminados.

Actualmente la nómina de trabajadores en el período marzo- abril, cuenta con 289 trabajadores.

La siguiente propuesta se centrará en el tercer lineamiento estratégico de la gestión administrativa, establecido por Empresas Pinto, ***“Mejoramiento de la comunicación interna”***.

### 7.3 Misión

Crear condiciones y escenarios adecuados para satisfacer las necesidades de comunicación internas así como de crear un correcto flujo de comunicación.

### 7.4 Visión

En el año 2022, se logrará la integración del personal de la planta, a fin de afianzar su confianza y sentido de pertenencia dentro del lugar de trabajo, a través de las buenas prácticas de comunicación interna.

### 7.5 Principios

- Accesibilidad.
- Objetividad.
- Sostenibilidad.
- Integración.

## 7.6 Política de Comunicación Interna.

Empresas Pinto S.A, es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir bajo estándares de calidad, desarrollo e innovación constante.

El compromiso primordial es hacia sus trabajadores, a fin de gestionar la comunicación interna que permita el correcto flujo de comunicación entre las áreas y su personal. Para el efecto, Empresas Pinto S.A expide la presente política de comunicación interna.

La **Empresas Pinto S.A**, considera que, para fortalecer la cultura e identidad interna de la organización, es importante marcar un estilo de comunicación asertiva y eficiente.

La **Empresas Pinto S.A**, considera que, las estrategias de comunicación interna deben integrar a los diferentes departamentos como talento humano, diseño, marketing, ventas y producción, manteniendo constante flujo de comunicación y al mismo tiempo debe crear espacios de participación. El departamento de Talento Humano será el principal responsable de gestionar la comunicación interna.

La **Empresas Pinto S.A**, establece que las estrategias de comunicación serán tomadas como acciones institucionales, las mismas que deben transmitir la cultura Pinto, a fin de mejorar el conocimiento del talento humano que conforma la Planta. Además, han de cumplir con las cuatro fases relevantes como son: identificación de puntos fuertes y débiles, valoración de resultados, prueba piloto e implementación de las estrategias, las cuales deben ser aprobadas por la alta dirección y revisadas de manera periódica, a través de KPI's, indicadores que

aportarán al seguimiento y obtención del mensaje de retroalimentación de las estrategias planteadas.

La **Empresa Pinto S.A**, establece que para la implementación del PECEI, se difundirá el documento a través de reuniones informativas y correos corporativos.

La **Empresas Pinto S.A**, se compromete a cumplir a cabalidad lo siguiente:

- El compromiso principal asume la alta dirección, quien se encargará de establecer el valor de la comunicación interna de la Planta, trabajará conjuntamente con el departamento de Talento Humano, el mismo que pondrá a disposición de las áreas las plataformas de comunicación planteadas, al mismo tiempo, cumplirá con la responsabilidad de filtrar contenidos y estructuras para su respectiva difusión a través del medio de comunicación que se considere adecuado.
- La comunicación interna contará con tres plataformas fundamentales: Digital (correos electrónicos, intranet, plataforma interna), Física (memorandos, circulares, fichas técnicas, hojas de producción, requerimientos, etc), Audiovisual (pantallas para la entrega de comunicación masiva para campaña, tableros de anuncios).
- Todos los documentos y registros serán enviados vía email con tres copias a las personas encargadas del proceso, para constancia de su realización, y sobre todo, estarán disponibles para cualquier persona autorizada que lo requiera. El diagrama de flujo ubicado en anexos, será la herramienta principal para la comunicación dentro de la Fábrica.

- El intercambio de ideas y proyectos, como mensajes de feedback de las estrategias de comunicación propuestas se darán a conocer dentro de las reuniones formales de la empresa, las cuales se dan cada mes.
- Darle formalidad a la comunicación, lo cual permitirá el mejor desarrollo de las actividades diarias.
- Enfatizar al talento humano, dándoles mayor participación de tal manera que se sientan más involucrados con el desarrollo de la empresa.
- Asignar recursos tanto humanos y económicos para los proyectos o programas propuestos.
- A fin de contribuir con el mejoramiento en cuanto a medio ambiente que es el deber de todos los trabajadores, se propenderá en la máxima utilización de canales formales como intranet y correos electrónicos, a fin de disminuir el uso excesivo del papel, en el caso de utilizarlo, los documentos caducados, serán reutilizados.
- Las estrategias de comunicación interna planteadas, deberán ser creadas bajo un proceso dinámico y de renovación continua, no serán diseñadas solo para solucionar un problema del momento, sino mas bien, para dar respuesta a situaciones futuras similares en la naturaleza del negocio.

---

**Ing. Mauricio Pinto**

Gerente General

## 7.7 Objetivo General

Crear un plan estratégico de comunicación interna que proporcione lineamientos que apoyen a la efectiva gestión administrativa de la Planta San Miguel- Empresas Pinto.

## 7.8 Objetivos específicos

1. Crear espacios de participación activa y diálogo a fin de promover el desarrollo, conocimiento y aprendizaje en los trabajadores del área administrativa, fábrica y taller.
2. Solventar las deficiencias de los actuales canales de comunicación y proponer la adecuación estratégica y modo de utilización de nuevas herramientas de comunicación, al mismo tiempo se logrará establecer el mensaje de feedback adecuado, lo cual contribuirá a la generación de cultura de mejoramiento continuo.
3. Dar formalidad a la comunicación interna de la Empresa a través de estructuras del PMI, que contribuirán a la gestión del área de Talento Humano.

## 7.9 Desarrollo del plan.

El plan de comunicación interna, se alinearé a los planes manejados por el departamento de Recursos Humanos, siendo el departamento quien debe gestionar la comunicación, la correcta difusión de mensajes, planificación de planes de capacitación dirigidos al personal pero sobre todo de filtrar información autorizada y actualizada. Por ende, una de las funciones del departamento a cargo es velar por el correcto cumplimiento de la comunicación interna, contando con KPI's o indicadores de medición que permitirán el correcto seguimiento del plan.

Con la efectividad del plan se propenderá al:

- Mejoramiento de la comunicación interdepartamental y relaciones interpersonales entre jefes- operarios.
- Aumento de canales de comunicación interna.
- Mayor participación del personal
- Cultura de puertas abiertas.
- Formalizar la comunicación a través de estructuras establecidas.

A continuación se describirá el desarrollo de las estrategias a aplicar con sus respectivas actividades.

## 7.10 Desarrollo de estrategias.

**Objetivo 1.** Crear espacios de participación activa y diálogo a fin de promover el desarrollo, conocimiento y aprendizaje en los trabajadores del área administrativa, fábrica y taller.

**1. Estrategias de Liderazgo:** Creación de espacios de integración y desarrollo laboral.

**P1. Programa “CULTURA PINTO”.**

**A1.** Planes de capacitaciones y desarrollo profesional.

1. Capacitaciones en liderazgo.

**Tabla 1 Plan de capacitación en liderazgo.**

<b>Participantes</b>	<b>Mandos medios, inspectores y coordinadoras de área</b>
<b>Áreas</b>	Fábrica y Taller
<b>Objetivos</b>	Desarrollar habilidades en cuanto a liderazgo.
<b>Capacitador</b>	Mgs. Sandro López
<b>Fecha</b>	13/01/2020
<b>Hora</b>	15h00
<b>Duración</b>	2 horas.

<b>Lugar</b>	Sala de reuniones Planta San Miguel.
<b>Temas a tratar</b>	Liderazgo situacional, tipos de líderes, liderazgo alineamiento y planificación estratégica, liderazgo-comunicación asertiva, trabajo en equipo y empowerment.
<b>Indicador de medición</b>	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de participantes}}$
<b>Costo</b>	\$ 400,00

## 2. Capacitaciones en habilidades comunicacionales.

Tabla 2 Plan de capacitación en habilidades comunicacionales.

<b>Participantes</b>	<b>Alta dirección, mandos medios y operarios</b>
<b>Áreas</b>	Fábrica y Taller
<b>Objetivos</b>	Desarrollar habilidades comunicaciones, a fin de elevar el grado de satisfacción de comunicación interna.
<b>Capacitador</b>	Mgs. Mónica Sandoval
<b>Fecha</b>	10/02/2020
<b>Hora</b>	15h00
<b>Duración</b>	2h 30 minutos
<b>Lugar</b>	Sala de reuniones Planta San Miguel.

<b>Temas a tratar</b>	Percepción, escucha activa, identificación de diferencias entre informar y comunicar, ejercicios de apreciación entre compañeros de área.
<b>Indicador de medición</b>	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de participantes}}$
<b>Costo</b>	\$ 400,00

### 3. Talleres de fortalecimiento de la comunicación interdepartamental

Tabla 3 Plan de capacitación de fortalecimiento de las relaciones inter- departamentales.

<b>Participantes</b>	<b>Inspectores, coordinadoras y operarios.</b>
<b>Áreas</b>	Taller y Fábrica.
<b>Objetivos</b>	Desarrollar habilidades referentes a las relaciones interpersonales.
<b>Capacitador</b>	Mgs. Patricio Ruiz
<b>Fecha</b>	09/03/2020
<b>Hora</b>	16h00
<b>Duración</b>	2h.
<b>Lugar</b>	Sala de reuniones Planta San Miguel.
<b>Temas a tratar</b>	Importancia de compartir proyectos interconectados.

<b>Indicador de medición</b>	<u>Capacitaciones realizadas</u> N° de participantes
<b>Costo</b>	\$ 400,00

4. Capacitaciones en mejoramiento y eficacia de procesos.

Tabla 4 Plan de capacitaciones en mejoramiento y eficacia de procesos

<b>Participantes</b>	<b>Inspectores y operarios.</b>
<b>Áreas</b>	Fábrica
<b>Objetivos</b>	Desarrollar habilidades referentes a eficiencia y mejora de procesos.
<b>Capacitador</b>	Mgs. Patricio Ruiz
<b>Fecha</b>	13/04/2020
<b>Hora</b>	11h00
<b>Duración</b>	2 horas
<b>Lugar</b>	Sala de reuniones Planta San Miguel.
<b>Temas a tratar</b>	Talleres acerca de creatividad e innovación en prendas de vestir.
<b>Indicador de medición</b>	<u>Capacitaciones realizadas</u> N° de participantes
<b>Costo</b>	\$ 400,00

5. Capacitaciones en mejoramiento de comunicación intra-departamental

Tabla 5 Plan de capacitaciones en *mejoramiento de comunicación intra-departamental*

<b>Participantes</b>		<b>Inspectores, coordinadoras y operarios.</b>	
<b>Áreas</b>	Fábrica y Taller.		
<b>Objetivos</b>	Desarrollar habilidades de comunicación que permitan fortalecer las relaciones entre compañeros de área..		
<b>Capacitador</b>	Mgs. Oswaldo Delgado		
<b>Fecha</b>	11/05/2020		
<b>Hora</b>	14h00		
<b>Duración</b>	2 horas		
<b>Lugar</b>	Sala de reuniones Planta San Miguel.		
<b>Temas a tratar</b>	La importancia de los proyectos interconectados, manejo de información, inteligencia emocional.		
<b>Indicador de medición</b>	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de participantes}}$		
<b>Costo</b>	\$		400,00

**A2.** Jornadas de despachos abiertos, a través de reuniones semanales planificadas por cada área, con duración de 15 minutos. Al final para la

reunión con constancia se emitirá informe bajo formato establecido por el PMBOOK.

### Estrategia de aprendizaje

**P2.** Programa “PINTO APRENDE” a fin de alinear al personal de la Planta con los lineamientos estratégicos.

**A1.** Se impartirá *workshop* (talleres), para reforzar las estrategias corporativas asignadas a cada temporada, y al mismo tiempo impartir conocimientos de técnicas innovadoras de diseño, marketing y ventas, conjuntamente con las áreas de la Planta, gracias a las capacitaciones impartidas, para lo cual se recurrirá a la matriz de verificación de objetivos.

Tabla 6 Matriz de verificación de objetivos

<b>Matriz de verificación de objetivos</b>			
<b>Reunión N°</b>			
<b>Misión</b>	Crear condiciones y escenarios adecuados para satisfacer las necesidades de comunicación internas así como de crear un correcto flujo de comunicación.		
<b>Visión</b>	En el año 2022, se logrará la integración del personal de la planta, a fin de afianzar su confianza y sentido de pertenencia dentro del lugar de trabajo, a través de las buenas prácticas de comunicación interna.		
<b>Valores institucionales</b>	Accesibilidad, objetividad, sostibilidad, integración.		
<b>Lineamientos estratégicos</b>	Lineamientos estratégicos	Lineamientos estratégicos	Lineamientos estratégicos
<b>De la empresa</b>			
<b>Área Fábrica</b>			
<b>Área Taller</b>			
<b>Del cargo</b>			

**A2.** Las mejores ideas serán evidenciadas en informes, establecidos por el PMI, será la herramienta formal de comunicación principal en la reunión mensual en donde se integran departamentos de producción, marketing y ventas, a fin de fomentar el buen hábito de compartir ideas.

**A3.** Intercambio de proyectos interconectados de cada área de producción, a través de reuniones periódicas, los proyectos serán subidos a la nube de intranet.

**2. Estrategia. Formación de portavoces internos:** Generar cultura participativa.

### **P3. “PINTO GENERA LÍDERES DE PROCESOS”.**

**A1.** Cambio de roles: solo será posible en área que no exijan especialización del cargo, solo apto para área de taller.

**A2.** Red de Facilitadores: identificar a través del mapeo de públicos a trabajadores claves de cada proceso, quienes será portadores de mensajes claves.

**3. Estrategia: Innovación y desarrollo del personal.**

### **P4. “PINTO CREATIVO”.**

**A1.** Voluntariamente, los trabajadores entrarán a un concurso a través del cual, podrán crear un nuevo diseño, según la temporada.

**A2.** El mejor diseño será elegido por el consejo directivo para ser creado dentro de la temporada y será exhibido con su correspondiente descripción en la plataforma interna de la Planta.

**A3.** Adicionalmente se incluirá esta actividad al Plan de incentivos gestionado por el departamento de Talento Humano, correspondiente a un salario adicional.

**Objetivo 2:** Solventar las deficiencias de los actuales canales de comunicación y proponer la adecuación estratégica y modo de utilización de nuevas herramientas de comunicación, al mismo tiempo se logrará establecer el mensaje de feedback adecuado, lo cual contribuirá a la generación de cultura de mejoramiento continuo.

#### **4. Estrategias de reestructuración.**

##### **P5: “PINTO COMUNICA MEJOR”.**

**A1.** Emisión de nueva información en las carteleras ubicadas al exterior de la fábrica, la cual contendrá información referente a: horarios, nuevos puestos de trabajo, días festivos, trabajadores destacados, actividades especiales, actividades del medio ambiente, su frecuencia de cambio de documentos será cada semana.

**A2.** Emisión de nueva información en los tableros de producción ubicados al interior de fábrica y taller, en los cuales se publicará metas de producción,

rotación de turnos, información referente a inspectores de turno, observaciones en cuanto a maquinaria, a fin de reducir incidentes, y evitar los tiempos muertos de producción e inactividad de los operarios a causa de desconocimiento y de maquinaria inactiva, el informe de la cartelera será utilizado como registro, el mismo que será socializado en una reunión departamental, todos los lunes de cada semana.

**A3.** Modificación de la intranet que la empresa ya dispone, añadir apartados como:

- ✓ Metas de producción.
- ✓ Vincular el registro de planificación semanal de producción. Cada cuadro de producción deberá tener firma electrónica de responsabilidad.

**A4.** Propuesta de un nuevo logotipo de Pinto S.A y creación de un manual de identidad corporativa contendrá. (Ver Anexo XXII).

La empresa requiere de renovación, por lo cual, se expone un nuevo logotipo, el cual, según la psicología del consumidor, se encarga de analizar las emociones que transmiten los colores en las personas. Por tal razón el color azul, fue escogido porque transmite confianza y profesionalismo, el color verde a más de transmitir dinamismo, es portador de crecimiento, esperanza, relajación y se lo asocia con la ayuda al medio ambiente, Pinto es una empresa amigable con su entorno, ambos colores fusionados, hacen que la marca se vea más fuerte y amigable con la sociedad.

La opción elegida es equilibrada y versátil, fue escogida debido a su punto de eje entre simetría y cromática, puede tener distintos usos expresados en el manual, el mismo que contiene:

1. Plataforma de la marca.
2. Logotipo.
3. Tamaño mínimo de reproducción y área de seguridad.
4. Usos incorrectos.
5. Colores corporativos.
6. Tipografía.
7. Aplicaciones de la marca.

## **5. Estrategia de inclusión.**

### **P6. “PINTO INCLUSIVO”.**

**A1.** La empresa debe identificar, la manera óptima para comunicarse con el personal con discapacidad auditiva, para lo cual, se debe identificar el tipo de discapacidad y como puede llegar a obtener una comunicación exitosa con los mismos, esta actividad exige reuniones periódicas y seguimiento conjunto con el dispensario médico.

- ✓ Mapeo de públicos.
- ✓ Reuniones periódicas.
- ✓ Difusión de un manual de señas.

**A2.** Socializar con el personal de la planta, el abecedario de señas en cada reunión formal, para lograr que la comunicación con este selecto grupo de personas mejore, a fin de generar mayor interacción y participación de los mismos.

Tabla 7 Cuadro de capacitación

<b>Participantes</b>	<b>Todos los trabajadores</b>
<b>Áreas</b>	Fábrica y Taller
<b>Objetivos</b>	Fomentar la inclusión laboral a través del conocimiento del lenguaje de señas.
<b>Capacitador</b>	Mgs. Alejandra Domínguez Ministerio del Trabajo
<b>Fecha</b>	24/09/2021
<b>Hora</b>	17h00
<b>Duración</b>	1 hora.
<b>Lugar</b>	Sala de reuniones Planta San Miguel.
<b>Temas a tratar</b>	Socialización de inclusión laboral y reformas laborales
<b>Indicador de medición</b>	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de participantes}}$
<b>Costo</b>	\$ -

## **6. Estrategia: Implementación de cultura digital a través de nuevos canales de comunicación.**

### **P6: “PINTO INNOVA”.**

**A1.** Los seres humanos por naturaleza somos seres audiovisuales, por lo cual, se aprovechará el televisor LED, en el cual se emitirá un video interactivo que explicará el proceso de creación de la prenda a fin de que cada trabajador conozca su participación en cada proceso, añadiendo el flash novedades que contenga temas relevantes como:: implementación de nuevos procesos, desarrollo de la industria textil, certificaciones obtenidas, lanzamiento de una nueva línea de colección, cambio de temporada.

**A2.** Creación de una plataforma interna, entre los contenidos se encontrará:  
A partir del Anexo ( XIX al XXX)

- Contenido referente a la Empresa (reseña histórica, avances, lineamientos estratégicos para el año en curso, nuevas alianzas estratégicas).
- Manuales de procedimientos y actuación.
- Creación de equipos de trabajo.
- Formación e-learning a fin de reforzar conocimientos de las capacitaciones impartidas a fin de crear aprendizaje compartido y al mismo tiempo medir su eficacia e impacto, indicadores de rendimiento.
- Buzón de sugerencias.
- Foros corporativos en donde todos los trabajadores participarán publicando contenidos referentes a mejora de procesos, innovación y desarrollo en prendas vestir, ideas para acortar tiempos de

producción, de esta manera se potencia el intercambio de conocimiento y se logrará obtener el “know know corporativo”.

- Asistencia de eventos
- Adicionalmente contendrá un apartado de la memoria anual RSC: la misma que debe contener: desarrollo anual de la empresa, sostenibilidad de la empresa, informe económico (juego de balances), informe de las actividades anuales, informe de accionistas y ejecutivos, informe de cada área de producción, área de marketing, diseño y ventas.

**7. Estrategia de feedback, como herramienta de mejoramiento continuo de la comunicación interna de las áreas, evaluación estratégica acerca del aprendizaje interno de los procesos.**

**P7. “PINTO EN DESARROLLO”.**

**A1.** Creación de tableros de control balanceados: herramienta esencial para la planeación estratégica, a la vez, es un instrumento importante para la mejora continua, puesto que se introduce los indicadores para el control de eficacia de cumplimiento de los lineamientos estratégicos, facilita la toma de decisiones, puesto que contiene información relevante de todas las áreas, es tomado como herramienta de comunicación importante.

Objetivos del tablero de control balanceado:

1. Medir avances y cumplimiento de los lineamientos estratégicos.

2. Medir variaciones presentadas en la producción planeada versus la producción real.
3. Integrar el Plan Operativo Anual.
4. Sincronizar objetivos y necesidades de cada área, a fin de brindar una visión compartida, para satisfacer las necesidades y requerimientos de: socios, colaboradores, proveedores, comunidad y clientes
5. Elaborar tableros de control para cada área.
6. Identificar los distintos indicadores (de eficacia, eficiencia, productividad y calidad,).

**A2.** Reuniones de círculos de calidad, a través de focus group todos los viernes de cada mes.

**A3.** Implementar en el proceso de integración del personal las entrevistas de salida, a fin de obtener una adecuada retroalimentación por parte del trabajador saliente.

**A4.** Evaluar la comunicación interna a través de encuestas de satisfacción, las cuales serán incluidas para la medición de riesgos psicosociales.

## **P8. PROPUESTA DE VALOR AL TRABAJADOR**

**A2.** Actualización de planes de carrera o de sucesión.

**A3.** Evaluaciones de desempeño, cada 3 meses, el cual contendrá tres tipos: Coevaluación, evaluación y heteroevaluación.

**Objetivo 3:** Dar formalidad a la comunicación interna de la Empresa a través de estructuras del PMI, que contribuirán a la gestión del área de Talento Humano.

## 8. Estrategia: Diseño de estructuras del PMI.

**P10:** Creación de estructuras referentes a:

Tabla 8 Matriz de información

<b>Empresa / Organización</b>	<b>Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra</b>
<b>Proyecto</b>	Estrategia de comunicación interna, claves para una adecuada gestión administrativa.
<b>Fecha de preparación</b>	Mayo 2019 –Julio 2019
<b>Cliente</b>	Empresas Pinto S.A- Planta San Miguel.
<b>Gerente de Proyecto</b>	María José López Sánchez

Elaborado por: La Autora

Plan para la dirección del proyecto.

El Plan de gestión de las comunicaciones tiene como fin gestionar mediante la característica esencial denominada acción, el mismo que responde a las necesidades de información y comunicación de sus participantes, en el cual se definirá, quien necesita, cuando necesita, cómo le será entregada la información ya sea de manera física o digital y la fecha en la que le será entregada. El factor de éxito en cuanto a la gestión de las comunicaciones, es cuando las necesidades de comunicación han sido comprendidas y gestionadas de manera correcta.

Tabla 9 Manual de matrices

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
---------------------	---------------------

**Estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa.** ECI-EP-PSM

### Comunicación del Proyecto:

#### Consideraciones:

La importancia de establecer las necesidades de información de las partes interesadas, será el punto de partida de la gestión del proyecto, el mismo que se desarrollará por medio de la matriz de gestión de la comunicación, la misma que detallará puntos que especifiquen qué comunicar, a quién comunicar, como comunicar y cuando comunicar, a través de una estructura que defina:

- ✓ **Código:** representaciones numéricas de los entregables
- ✓ **Entregable:** Documentación.
- ✓ **Información:** define el nombre de la persona que entrega la información.
- ✓ **Contenido:** detalle del paquete de trabajo a entregar.
- ✓ **Nivel de detalle:** se establecerá un nivel de detalle que se solicita, el cual puede oscilar entre alto, medio o bajo, lo cual dependerá de que tan detallada se necesita la información.
- ✓ **Recursos:**
- ✓ **Tiempo:** Plazo de duración de las actividades a comunicar.
- ✓ **Presupuesto:** Presupuesto de las actividades a comunicar.
- ✓ **Responsable:** nombre de la persona encargada de enviar la información.
- ✓ **Método de comunicación:** en este apartado se establecerá la manera en que se necesita la información, puede ser por el método interactivo o Push.
- ✓ **Frecuencia:** en este casillero constará la reiteración de tiempo en el cual se emitirá la información que necesite la parte interesada

Código	Entre gable	Informa ción	Conte nido	Nivel de detall e	Recurso s		Respon sable	Métod o de comu nicaci ón	Frecue ncia
					T	R			

<b>Responsable:</b>									
<b>Fecha:</b>									
<b>Autorizado por:</b>									

Elaborado por: La Autora

Tabla 10 Procedimiento para tratar inconvenientes

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Siglas del Proyecto</b>
<b>Estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa.</b>	<b>ECI-EP-PSM</b>
<b>Procedimiento para tratar inconvenientes</b>	
<b>Consideraciones:</b>	
<p>En este apartado, se detallará el proceso para la solución de inconsistencias que surjan durante la gestión de los trabajadores, el objetivo primordial de la matriz es obtener una herramienta que documente y evidencie los inconvenientes de manera organizada, a fin de, analizarlos y darles la debida solución a más de supervisar el proceso de solución.</p> <p>El registro se llevará a cabo a través de la tabla de inconvenientes, bajo la comunicación formal.</p> <p>Para llevar el control del inconveniente, se elaborará una matriz que contenga:</p> <p><b>Código de inconveniente:</b> se asigna un número de código que se asigna al inconveniente.</p> <p><b>Detalle:</b> Descripción del inconveniente.</p> <p><b>Área afectada:</b> Detalle del área puede ser administrativo, fábrica o taller.</p>	

**Prioridad:** nivel de prioridad para su resolución, alto, medio o bajo.

**Interesado:** área, departamento o persona que identificó el problema.

**Enfoque de solución:** método por el cual se dará la solución, en caso de no llegar a una.

**Acción de solución:** acciones a realizar para solucionar la inconsistencia.

**Plazo de solución:** Fecha en la cual será resuelto.

**Resultado:** descripción de la solución.

**Responsable:** nombre de la persona a cargo de la resolución.

**Fecha:** fecha de registro.

**Autorizado por:** área o departamento que autoriza la matriz para dar solución al problema.

Código de inconveniente	Detalle	Área afectada	Prioridad	Interesado	Enfoque de solución	Acciones de solución	Plazo de solución	Resultado
<b>Responsable:</b>								
<b>Fecha:</b>								
<b>Autorizado por:</b>								

Elaborado por: La Autora

Recomendaciones:

La matriz de resolución de conflictos será revisada dentro de las reuniones de área, las mismas que identifican errores en cuanto a producción, a fin que la matriz se convierta en una herramienta de gestión, por medio de la cual:

- Identificación de la desviación. (Problemas técnicos en cuanto a: maquinaria averiada, escases de materia prima, falta de capacidad instalada, escases de mano de obra, etc.)
- Investigación, análisis y evaluación de posibles soluciones oportunas con la colaboración de los diferentes jefes departamentales, coordinadoras y trabajadores involucrados.
- Establecimiento de prioridades de los problemas.
- Revisión de las acciones propuestas que subsanen el problema.

En el supuesto caso de el problema no pueda ser resuelto a través de esta vía, se considerará diferentes métodos de resolución como **método de escalonamiento:**

- En primer lugar se tendrá la participación del departamento de recursos humanos, el jefe departamental o coordinadora en el cual se suscitó el problema y se aplicará técnicas tales como: lluvia de ideas de solución, el método de los 5 por qué, o reuniones departamentales.
- En segundo lugar, se intentará llegar a una solución por medio de la negociación.

Como último punto, la resolución del problema será comunicado por el gerente de área (comercial o producción), quien a través de su liderazgo informará la manera que fue solucionado el inconveniente a través de una circular que será difundida a los interesados del mismos.

Tabla 11 Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicación

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
<p><b>Estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa.</b></p>	<p>ECI-EP-PSM</p>
<p><b>Procedimiento para actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones</b></p>	
<p>En el caso de que existan modificaciones o a su vez solicitudes de cambios las cuales afecten a las gestión de la comunicación, será necesario analizar y volver a emitir el enunciado de alcance, se establecerá la solicitud analizada, identificar si la modificación afecta o no al alcance de la gestión, de no ser ese el caso, de todas formas se documentará la solicitud de cambio, pero en el caso de ser así, se emitirá el nuevo enunciado de alcance.</p> <p><b>Observaciones:</b></p> <p>En el caso en el que las líneas bases de gestión de la comunicación se vean afectas por modificaciones efectuadas, será necesario, el replanteamiento del costo y cronograma de las actividades establecidas que reflejen los cambios realizados.</p> <p>La actualización del Plan de Gestión de la Comunicaciones se basará en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y clasificación de los interesados (áreas, departamentos, trabajadores MO)</li> <li>• Determinación de requerimientos y necesidades de información.</li> <li>• Creación de la Matriz de Gestión de Comunicación.</li> <li>• Actualización del Plan de Gestión de Comunicación.</li> <li>• Aprobación del Plan.</li> <li>• Difusión del Plan de Gestión de Comunicación.</li> </ul>	

Tabla 12 Guía para eventos de comunicación

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
<b>Estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa.</b>	ECI-EP-PSM
<b>Guía para eventos de comunicación</b>	
<p>El apartado de la guía de eventos de comunicación establece la realización de reuniones, conferencias, taller, capacitaciones, días festivos, entre otros.</p>	
<p>Las reuniones deberán seguir las siguientes instrucciones:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reunión deberá ser convocada con previa anticipación.</li> <li>• La fecha de inicio y término, motivo, lugar y hora, será coordinada por el departamento o área pertinente, a sus participantes.</li> <li>• Los integrantes deberán estar 5 minutos antes, mientras que la reunión iniciará a la hora establecida.</li> <li>• Se deben establecer objetivos bajo la metodología SMART, a fin de que los mismos sean: específico, medibles, alcanzables, realista, a tiempo: los roles de los participantes, el departamento de recursos humanos llevará el registro de la misma, definición de los procesos a tratar, métodos de solución de los inconvenientes, y apertura a debates y opiniones de los participantes.</li> <li>• El desarrollo de la reunión se cumplirá bajo los puntos planteados.</li> <li>• La reunión terminará a la hora establecida.</li> <li>• El o la asignada, se encargará de emitir el acta de reunión, entregando una copia a sus asistentes para su posterior aceptación.</li> </ul>	
<p>Se llevará a cabo un esquema de reuniones, el mismo que deben contener:</p>	
<p><b>Comité o área:</b> puede ser sindicato de trabajadores, o el área que asistirá puede ser (administrativo, taller o fábrica)</p>	
<p><b>Convocada por:</b> nombre de la persona que convoca la reunión.</p>	
<p><b>Coordinador:</b> nombre de la persona que guiará y llevará a cabo la reunión.</p>	
<p><b>Acta:</b> número del acta de reunión (nº1, nº2....)</p>	
<p><b>Fecha:</b> se establecerá el día y fecha de la reunión.</p>	
<p><b>Hora de inicio:</b> se coloca la hora exacta de inicio.</p>	

**Hora de fin:** se coloca la hora exacta de término de la reunión.

**Nombre:** en este casillero se coloca el nombre de los participantes.

**Departamento:** se coloca el departamento al cual pertenecen ( Tintura, tejeduría, calidad, corte, confección, bodega de productos terminado, entre otros)

**Cargo/ Rol:** se coloca el rol que dentro de la reunión.

**Firma:** rúbrica de registro.

### ACTA DE REUNIÓN

<b>Comité o grupo:</b>	N° de acta:
<b>Convocado por:</b>	Fecha:
<b>Coordinador:</b>	Hora de inicio/ Hora de finalización:

### LISTA DE PARTICIPANTES

N°	Nombre	Cargo/ Rol	Departamento	Firma

### TEMÁTICA DE LA REUNIÓN

**Desarrollo de la reunión:** temas tratados en la reunión.

Por su parte la comunicación a través de correos electrónicos deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Los correos deben tener a curso receptor.
- El contenido de los correos debe ser revisado previamente por su supervisor.
- El correo debe ser, enviado con copia a: encargado de fábrica, jefe inmediato y cada uno de los trabajadores pertenecientes al área seleccionada, incluidos los trabajadores que se relacione con el proceso.

Elaborado por: La Autora.

Tabla 13 Guía para la documentación

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Siglas del Proyecto</b>
----------------------------	----------------------------

<b>Estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa.</b>	<b>ECI-EP-PSM</b>
---	-------------------

### Guía para la documentación

La guía para la documentación del proyecto, contendrá información relevante al almacenamiento, codificación, recuperación y envío de información relevante del departamento que lo requiera, como por ejemplo: en el departamento de Talento Humano puede suscitar cambios en cuanto a: comunicado del esquema de memos, cambios en el logotipo de la empresa, nuevos formatos o estructuras en cuanto a fichas técnicas, rutas, etc,

En este apartado, se especificarán la decodificación que todo documento debe cumplir:

- **A:** Siglas de la Empresa: EP-PSM
- **B:** Código de área, en este caso Fábrica o Taller. Ej: Fab, Tal, Adm.
- **C:** Abreviatura del departamento que requiere. Ej: TEJ.; TIN.; COR.; CON, T.H, CONT,B.T
- **D:** Abreviatura del documento.
- **E:** Versión del documento. Ej: V1, V2, V3.
- **F:** Formato del archivo: Doc, Excell, Pdf, Word, entre otros.
- **G:** Revisión del documento, en el caso de no existir sería R0.

**Ejemplo:** EP-PSM-FAB-V1-Pdf-R0

La Guía para la documentación del Proyecto deberá especificar la tipología documental del archivo:

1. Documentos de decisión: acuerdos, resoluciones.
2. Documentos de transmisión: notificaciones, memorandos, circulares, publicaciones.
3. Documentos de constancia: Actas, certificados.
4. Documentos de juicio: Informes de procesos, análisis de procesos, cambios en los procesos.

A partir de lo descrito anteriormente, se plantea una clasificación que agrupe a los diferentes departamentos, lo cual ayudará en gran medida a la recuperación de información relevante.

1. Órganos de representación: Alta dirección, mandos medios, mandos operarios, sindicato de trabajadores, comité de trabajadores. Los cuales contienen documentos como: expediente de reuniones, acta de reunión, acuerdos, resoluciones.
2. Negociación colectiva: se define documentos que ha tenido la participación de diferentes departamentos como: proyectos, definición de objetivos departamentales, informes, cambio de procesos, documentos referentes a conflictos laborales.
3. Salud Laboral: incluye información referente a: informes de seguridad y salud ocupacional, campañas, expedientes de reuniones del Comité y resoluciones.
4. Documentos de comunicación con los trabajadores: debe contener información respecto a: Convocatoria de actividades, comunicados, boletines internos, informes y notificaciones, memos, circulares, avisos, cuadro de asignación de responsabilidades, rotación del personal, vacaciones.
5. Elecciones del Sindicato de Trabajadores.
6. Documentación de la Alta Gerencia: Memorias, estrategias del negocio, y balances.

Es importante resaltar, que cada departamento es responsable de la información que emite y que deja circular, por lo cual, se establece que:

- Cada jefe departamento, coordinadora a cargo de cada proceso, deberá tener en su respectiva computadora, carpetas clasificadas de cada proceso en el que sea participe.
- El jefe o coordinadora es la principal responsable de los documentos emitidos, por lo cual se requiere que cada semana se actualice el respaldo de la información.
- Los archivos considerados temporales, serán reemplazados por los definitivos para posteriormente ser eliminados, así se evitará el duplicado de documentos.
- El encargado, facilitará la ruta y estado del documento que se requiera para el acceso de la información.

Tabla 14 Guía para la recuperación y envío de información

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
<b>Estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa.</b>	ECI-EP-PSM

<b>Guía para la recuperación y envío de información</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información en cuanto a cuadros de programación, tarjeta de registro, fichas técnicas, rutas de acción, hojas de producción, hojas de consumo ,notas de egreso, hojas de pedidos, ordenes de trabajo y de producción, serán de libre accesibilidad para cada departamento que requiera.</li> <li>2. En el caso de que, una persona ajena al proceso requiera de cualquier tipo de documento del proceso, deberá ser autorizado por el jefe inmediato o coordinador de módulo.</li> <li>3. En el caso de existir una rotación interna del personal, y la persona que ha sido cambiada de departamento requiera de cierta información, deberá ser autorizada, puesto que los procesos contienen información de carácter confidencial, especialmente las fichas de consumo de químicos.</li> <li>4. El envío de información entre el departamento de tejeduría y contabilidad, será enviado todos los días a las 15h00, para lograr procesar toda la información.</li> <li>5. Los memos, circulares, y avisos relevantes al personal serán realizados por el departamento de Talento Humano, quien mandará una copia del documento a dirección y al respectivo jefe inmediato o coordinadora, poniendo a disponibilidad la información que se entrega al personal.</li> <li>6. En el caso de que un documento, ya sea del área administrativa, fábrica o taller, haya sido enviada de manera incorrecta, se reenviará una nota o carta aclaratoria que notifique el error.</li> </ol>

Elaborado por: La Autora.

Tabla 15 Guía para control de versión

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
---------------------	---------------------

**Estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa.** ECI-EP-PSM

### Guía para el control de versión

En este apartado se detalla la guía para el control de versión, para lo cual se deberá cumplir los siguientes puntos:

Para que cada documento con nueva versión sea emitido, se requerirá el análisis de la matriz de control de versión, que será detallada a continuación:

**Código de documentación:** Registro de código del documento.

**Código de versión:** Número de versión del documento.

**Realizado por:** Persona que realizó el cambio en el documento.

**Encargado de revisar:** Persona encargada de revisar el documento.

**Encargado de aprobar:** Persona encargada de dar el visto bueno,

**Fecha:** Fecha de actualización.

**Moción:** Motivo de la actualización del documento.

### MATRIZ DE CONTROL DE VERSIÓN

Código de documentación	Código de versión	Realizado por	Encargado de revisar	Encargado de aprobar	Fecha	Moción
Elaborado por: La Autora						

**Observación:** Se actualizará la documentación según corresponda a la guía de verificación de documentos.

A continuación se presentará un ejemplo de cómo llenar la matriz de comunicación, está en función de cada proyecto de matriz de comunicación que Empresas Pinto, desee llevar a cabo o en la difusión de información.

Tabla 16 Matriz de comunicación

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
---------------------	---------------------

**Estrategias de comunicación interna claves para ECI-EP-PSM una adecuada gestión administrativa.**

MATRIZ DE COMUNICACIÓN								
Código	Entregable	Información	Contenido	Nivel de detalle	Recursos	Responsable	Método de comunicación	Frecuencia

Efectividad de la comunicación.

A fin de conseguir efectividad en la comunicación interna de la empresa, se busca mejorar las condiciones en las cuales viaja la misma, la interconexión de información de los diferentes departamentos de Pinto es muy importante, puesto que se trata de disminuir los problemas de comunicación, y convertir a la comunicación en una herramienta más

efectiva y eficaz por medio de herramientas que permitan que el flujo de comunicación se agilice.

Tabla 17 Efectividad de la comunicación

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
---------------------	---------------------

**Sistema de Gestión de las Comunicaciones**      **SGC-EP-PSM**

**Herramientas:**

**1. Análisis de interesados**

La herramienta de análisis de interesados, será útil para poder analizar las necesidades de información, la prioridad de la misma, para luego clasificarlos según el poder que tiene sobre la comunicación interna y la influencia de la misma, para lo cual se requerirá el modelo de la Matriz de Poder/Influencia obtenido del PMBOOK.

Matriz de poder de influencia

		PODER SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA	
		BAJO	ALTO
INFLUENCIA SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA	ALTA		Gerente General Gerente de Producción
	BAJA	Jefe de Talleres Coordinador de Planta Asistente de Talento Humano Asistente de Producción Supervisores Mano de Obra	

Elaborado por: La Autora.

Tabla 18 Determinación de KPI's

## DETERMINACIÓN DEL KPI's

Los KPI's es una métrica, que permite el seguimiento y arroja datos acerca del rendimiento, en este caso de las actividades de comunicación de la empresa. Este indicador de gestión de comunicación interna debe cumplir con características como:

- Ayuda a la identificación de oportunidades de mejora.
- Conocimiento de cumplimiento de lineamientos estratégicos de comunicación.
- Participación de la audiencia.

### Correos electrónicos

$$\frac{N^{\circ} \text{ de correos electrónicos leídos.}}{N^{\circ} \text{ de correos electrónicos enviados}}$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ de información descargada}}{N^{\circ} \text{ de información no descargada}}$$

### Intranet

- Métricas de navegación
- Índice de visitas diarias.
- Clickeadas.
- Información descargada.
- Información buscada.

### Eventos.

$$\frac{Capacitaciones realizadas}{Capacitaciones programadas}$$

### Resolución de conflictos.

$$\frac{Capacitaciones realizadas}{N^{\circ} \text{ de conflictos resueltos}}$$

### Evaluación de comunicación interna

$$\frac{\% \text{ de la anterior encuesta de riesgos psicosociales}}{\% \text{ de la ultima encuesta de riegsos psicosociales}}$$

### 7.11 Plan Estratégico General.

Tabla 19 Plan Estratégico General

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DE COMUNICACIÓN INTERNA						
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	Período		Año de ejecución	Presupuesto
			Del	Al		
Crear espacios de participación activa y diálogo a fin de promover el desarrollo, conocimiento y aprendizaje en los trabajadores del área administrativa, fábrica y taller.	Estrategia de "Liderazgo".	“CULTURA PINTO”.	13/01/2020	30/04/2020	2020	\$ 2.000,00
	Estrategia de "Aprendizaje"	“PINTO APRENDE”	11/05/2020	28/08/2020	2020	\$ 400,00
	Estrategia "Formación de portavoces".	“PINTO GENERA LÍDERES DE PROCESOS”.	07/09/2020	18/12/2020	2021	0
	Estrategia de "Innovación y desarrollo del personal".	“PINTO CREATIVO”.	11/01/2021	23/04/2021	2021	\$ 400,00
Solventar las deficiencias de los actuales canales de comunicación y proponer la adecuación estratégica y modo de utilización de nuevas herramientas de comunicación, al mismo tiempo se	Estrategia de "Reestructuración"	“PINTO COMUNICA MEJOR”.	01/09/2021	04/10/2021	2021	\$ 2.800,00
	Estrategia de "Inclusión"	“PINTO INCLUSIVO”.	27/09/2021	29/10/2021	2021	0
	Estrategia "Implementación de cultura digital"	“PINTO INNOVA”.	11/05/2020	28/08/2020	2020	\$ 400,00
	Estrategia de "Feedback".	"PINTO EN DESARROLLO"	10/01/2022	08/04/2022	2022	\$ 200,00

logrará establecer el mensaje de feedback adecuado, lo cual contribuirá a la generación de cultura de mejoramiento continuo.		PROPUESTA DE VALOR A LOS TRABAJADORES	09/05/2022	30/06/2022	2022	\$ 770,00
Dar formalidad a la comunicación interna de la Empresa a través de estructuras del PMI, que contribuirán a la gestión del área de Talento Humano.	Estrategia de "Diseño de estructuras según PMI".	Creación de estructuras	18/07/2022	25/11/2022	2022	0
TOTAL						\$ 6.970,00

7.12. Plan Operativo 2020.

Tabla 20 Plan Operativo 2020

EMPRESA PINTO S.A PLANTA SAN MIGUEL																			
PLAN OPERATIVO 2020																			
Lineamiento estratégico: Mejoramiento de la comunicación interna																			
Proyectos	Actividades	Responsables	Indicador Anual	Período		Cronograma 2020												Recursos	
				De	Al	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Material es	Técnicos
Programa "Cultura Pinto"	Capacitaciones y talleres mensuales, Jornada de despachos abierto	Departamento de Talento Humano	N° de asistentes	13/01/2020	11/05/2020												Agenda	Expositores	\$ 2.000,00

Programa "Pinto Aprende"	Talleres, intercambio de proyectos	Dep. Talento Humano, Mkt y Ventas	N° de participantes	11/05/20 20	28/08/20 20													Informe de estrategias	Expositor es	\$ 400,00	
Formación de portavoces	Cambio de roles y red de facilitadores	Inspectores y coordinadoras de módulos.	N° de cambios planteados	07/09/20 20	18/12/20 20													Informes	N/A	0	
																			Tota l	\$ 2.400,00	
Elaborado por:	María José López										Aprobado por	Ing. Mauricio Pinto- Gerente									

7.13. Plan Operativo 2021.

Tabla 21 Plan Operativo 2021

EMPRESA PINTO S.A PLANTA SAN MIGUEL																				
PLAN OPERATIVO 2021																				
Lineamiento estratégico: Mejoramiento de la comunicación interna																				
Proyectos	Actividades	Responsables	Indicador Anual	Período		Cronograma 2021												Recursos		
				De	Al	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Materiales	Técnicos	Financieros
Programa "PINTO CREATIVO"	Concurso, propuesta, elección al mejor diseño, entrega de bonificación	Diseño	N° de trabajadores participantes.	11/01/2021	23/04/2021													Programa de diseño	N/A	\$ 400,00

	Nueva información en tableros internos y carteleras externas, elaboración de un flujograma de comunicación y propuesta de un nuevo logotipo.	Talento Humano y Jefaturas	N° de comunicados emitidos	26/04/2021	25/06/2021									Comunicados, manual de identidad corporativa, flujogramas.	N/A	\$ 300,00
"Pinto Comunica mejor"	Modificación de la intranet, aumentar apartados en la intranet como: metas de producción por departamento, buzón	Sistemas	N° de visitas	01/09/2021	04/10/2021									Intranet	N/A	\$ 2.500,00



Implementación de cultura digital a través de nuevos canales de comunicación.	Creación de videos interactivos	Departamento de Talento Humano.	Frecuencia	11/10/2021	06/12/2021											Medios tecnológicos-GMAIL	Gestor de contenidos	\$ 400,00
																	Total	\$ 3.600,00
Elaborado por: María José López										Aprobado por			Ing. Mauricio Pinto- Gerente					

7.14. Plan Operativo 2022.

Tabla 22 Plan Operativo 2022

EMPRESA PINTO S.A PLANTA SAN MIGUEL																				
PLAN OPERATIVO 2022																				
Lineamiento estratégico: Mejoramiento de la comunicación interna																				
Proyectos	Actividades	Responsables	Indicador Anual	Período		Cronograma 2022												Recursos		
				De	Al	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Material es	Técnicos	Financieros
Programa "Pinto en desarrollo"	-Tableros de control balanceado.	Jefaturas e Inspectores y	N° de reuniones.	10/01/2022	08/04/2022													Tableros, encuestas	N/A	\$ 200,00

lo" Evaluación estratégica.	-Reuniones de círculo de calidad. -Evaluar la comunicación interna	Coordinadoras																		
Propuesta de valor al trabajador	-Actualización de planes de carrera o de sucesión.  -Evaluaciones a los trabajadores.	Talento Humano	N° de evaluaciones	09/05/2022	30/06/2022								Herramienta "Zeppelin"	N/A						\$ 770

Creación de estructuras según el PMI	Matrices, registros, planes de comunicación	Talento Humano	N° de registros	18/07/2022	25/11/2022													Estructuras	N/A	\$ -
																		Tot al	\$ 970,00	
Elaborado por:	María José López										Aprobado por				Ing. Mauricio Pinto- Gerente					

## 8. CONCLUSIONES

Tras haber concluido la investigación acerca de la comunicación interna de la Planta San Miguel perteneciente a Empresas Pinto S.A, se puede determinar una serie de conclusiones con un alto contenido práctico, servicial para la gestión administrativa de la empresa, puesto que la importancia de la comunicación interna se identificó en todo el proceso administrativo, por ende debe ser gestionada de manera correcta a nivel de empresa, pero sobre todo, el compromiso debe ser asumido por la dirección, puesto que en manos de ellos está que su gestión sea estratégica.

Para la realización de la propuesta, fue importante el análisis de la situación inicial de la Planta, es importante resaltar que la información, se obtuvo de los trabajadores de ambas áreas, quienes permitieron reconocer el déficit actual en cuanto a comunicación interna, en el cual, se identificó puntos clave a resolver como: burocracia, fragmentada comunicación interdepartamental, escaso liderazgo en coordinadoras, centralización de información, ausencia de espacios de interacción y diálogo, escasos medios de comunicación, el identificar la problemática permitió obtener una visión acorde a la realidad actual, y ha sido una guía fundamental para el desarrollo de la investigación, pero sobre todo, para la creación de estrategias de comunicación viables para su ejecución.

El plan de comunicación interna, cubre las tres dimensiones de comunicación ascendente, descendente, horizontal, contiene estrategias que cumplen con las características esenciales de ser, flexibles, viables y sobre todo enfocadas a satisfacer necesidades de comunicación de la Planta, su correcta ejecución, permitirán el cumplimiento de los objetivos planteados, el plan propuesto, al ser implementado puede articular diversos planes como es el de marketing y talento humano, busca promover la cultura e identidad corporativa, que se dirige a los colaboradores, buscando su fidelización, trae consigo diversos beneficios como son: dar a conocer proyectos corporativos, mejorar la gestión del talento humano, mayor participación

del personal, fomentar la gestión de conocimiento y aprendizaje, , integración del personal y sobre todo generar una comunicación bidireccional a través del mensaje de feedback.

Para el inicio de la investigación, fue muy importante contar con herramientas teóricas, tales como, investigaciones recientes, teorías, etre otras, tomadas como base de estudio para la creación de tácticas prácticas, en la construcción del estado del arte se logró identificar la importancia de las variables de estudio como: gestión administrativa, comunicación interna y estrategias.

El estado del arte fue utilizado como herramienta de fundamentación teórica esencial, para la construcción de la propuesta, su elaboración y los resultados obtenidos permitieron sustentar las estrategias de comunicación interna planteadas.

## 9. RECOMENDACIONES

Para el diagnóstico de la situación actual de la Planta San Miguel, la empresa de manera general, debe actualizar o en su caso, enfatizar en las encuesta de riesgos psicosociales el tema de comunicación interna, a fin de llevar un correcto y actual seguimiento del tema, para el mejoramiento del clima laboral.

Se recomienda que, la empresa debe incluir en sus investigaciones constantes, la exploración de nuevas oportunidades de comunicación para establecer vínculos que permitan facilitar su accesibilidad.

Las estrategias de comunicación, no solo deben tener el alcance de mejorar la comunicación del momento, sino mas bien, cumplir con el lineamiento tres de la planta, el cual busca mejorar la comunicación interna, por lo cual debe propender a construir una comunicación efectiva en el largo plazo, considerada herramienta estratégica útil para la toma de decisiones, la ejecución de las tácticas debe enfocarse en incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores.

La gestión de las estrategias de comunicación interna, debe ser incorporada como acción estratégica, para que esto se torne efectivo, es importante trazar rutas de acción, cambiar el pensamiento de unidireccional a bidireccional, la empresa debe apostarle a la creación de planes estratégicos, el mismo que se convierta en ruta de acción planificada, direccionada a todos los departamentos que conforman la organización, con el fin de convertir a la comunicación en una cultura en movimiento.

Queda a total discreción de la empresa, la modificación del presente plan, en temas relacionados a tiempo, recursos, cronograma y participantes, según lo considere.

La empresa carece de filosofía corporativa, por lo cual, es esencial la construcción de un apartado en el cual se defina misión, visión y valores institucionales, a fin de afianzar la relación con el capital humano y generar un adecuado desarrollo organizacional, y que los mismos conozcan de manera personalizada este tipo de información.

El presente plan puede ser utilizado como base de implementación de nuevos planes para diferentes empresas, puesto que incluye puntos generales aplicativos para todo tipo de organización.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Watson Wyatt Worldwide. (2011). *Informe de la encuesta sobre el Retorno de la Inversión*. México: Towers Watson.
- Aguilar, R. (2011). *Ilustrados*. Obtenido de Proceso Administrativo: <http://www.ilustrados.com/tema/1871/Proceso-Administrativo.html>
- Alvárez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra* .
- Apolo Buenaño, D., Murillo Bustillo, H., & García Moreno, G. (2014). *Comunicación 360. Herramienta para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: FCSC Editorial.
- Apolo, D., Ulloa, C., & Villalobos, J. (2015). Aproximación Conceptual la comunicación: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 17.
- Bravo Gil, R., Matute Vallejo, J., & Pina Pérez, J. M. (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. *Revista de Ciencias Sociales* , 49-62.
- Capriotti, P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA . *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 5-7.
- Charry Condor, H. O. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público. *Ministerio de Educación, Unidad de Gestión* , 3-10.
- Chiavetano, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Costa Ruiz, M. P., Alexandra, A. B., Loaiza Andrade, F. S., & Aguirre Valdiviezo, G. I. (2018). Inversión en TICS, en las empresas del Ecuador para el fortalecimiento de la gestión empresarial Período de análisis 2012-2015. *Espacios*, 1-12.

- Del Pozo Lite, M. (2004). *Identidad y Cultura en la Comunicación Interna: Herramientas estratégicas en los Mercados Internacionales*. Barcelona: Planeta S.A.
- Dias Baptista, R., & Pagán Martínez, M. (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. *Razón y Palabra*, 5-23.
- Egas Cruz, E. Y., & Yance Jácome, K. T. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Revista Espacios*, 20.
- Estrella, A. (20 de 05 de 2010). *R H M Grupo de Comunicación*. Obtenido de Diez preguntas clave para la Comunicación Interna:  
<http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=495>
- Estudio de Comunicación. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación S.A.
- Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Una visión histórica. Historia y Comunicación Social Vol.19*, 195-210.
- Fontalvo Herrera, T. J., Quejada, R., & Puello Payares, J. G. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los. *Encuentros*, 147-160.
- Formanchuk, A. (2006). Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global. *Razón y Palabra*, 6.
- Gálvez Medina, B., & Vives Hurtado, Á. (2011). Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito. En M. C. Ocampo Villegas, *Comunicación Empresarial* (págs. 127-163). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Garrido M., F. J. (2004). *Comunicación Estratégica*. España: Gestión 2000.

- González, L., & Cipriano, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: orgien, evolución y vanguardia. 5ta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Heinz, W., & Cannice, M. (2008). *Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- López Jiménez, D. F. (2011). Comunicación Empresarial. En M. C. Ocampo Villegas, *Comunicación Empresarial* (pág. 31). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- López, P. A., & Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XVIII, núm. 2, 75-95.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, 7.

- Mira Agulló, J. G., Peña Acuña, B., & Parra Meroño, M. C. (2016). La imagen del CEO: estrategia de comunicación corporativa. *Opción*, 244-266.
- Neyra Correa, D. (Marzo de 2019). Propuesta de Plan de Comunicación Interna para la Empresa Petrolera SAPET DEVELOPMENT PERÚ INC. Sucursal Perú. Perú.
- Ocampo Villegas, M. C. (2011). *Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Pazmay Ramos, S. G., Pardo Paredes, E. V., & Ortiz del Pino, A. R. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*.
- Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético. *Persona*, 3-31.
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., & Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacional con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 315-330.
- Peña Acuña, B., Del Henar Sánchez Cobarro, P., & Fdez. de Bobadilla, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Opción*, 944-966.
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pensilvania 19073-3299 EE.UU: Newtown Square.
- Ramírez de Bermúdez, F. (2005). El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 13-22.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía .

- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 32-45.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Salas Forero, C. P. (2011). Comunicación Estratégica. *Universidad Sergio Arboleda*, 14.
- Sierra Amoedo, M. (Abril de 2016). Universidad Pontificia Comillas Madrid . *El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa* . Madrid.
- Soria Romo, R., & Pérez Esparza, A. (2010). Importancia de la Comunicación Organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no Gubernamentales en Jalisco. *XV Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.*, 22.
- Sotelo Enriquez, C. (2004). *Historia de la Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona: Planeta S.A.
- Tuñez López, J. M. (2012). *La gestión de las comunicaciones en las organizaciones*. Zamora: Manganeses de la Lampreana.
- Ugalde Vásquez, A., & Gomezcoello Rojas, F. E. (2017). *Propuesta de un Plan de mejoras en el sistema de comunicación interna del Hospital Del Río de la ciudad de Cuenca, durante el año 2017*. Cuenca.

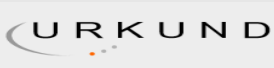
## 11. CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Ibarra, 09 de septiembre de 2019

Magister Irene Revelo MBA

### **DIRECTORA DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL ENCI**

Para los fines pertinentes informo a usted que el trabajo de grado titulado "**LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA CLAVES PARA UNA ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. CASO EMPRESAS PINTO S.A**"; previo a la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL elaborado por la estudiante: **MARÍA JOSÉ LÓPEZ SÁNCHEZ** C.I. 1004456453, fue sometido a la prueba de plagio en el programa URKUND, **obteniendo un resultado de 0% de plagio**. Se adjunta captura.



**Urkund Analysis Result**

Analysed Document:	FINAL TESIS ESTRATEGIAS DE COMUNICACION INTERNA CLAVES PARA UNA ADECUADA GESTION ADMINISTRATIVA 13-08-19.docx (D55032457)
Submitted:	8/26/2019 3:02:00 PM
Submitted By:	jorgechavezvaca@gmail.com
Significance:	0 %

Sources included in the report:

22.02.2019.docx (D48232209)  
f8182279-dd11-4173-a3d4-34c382cfd92b

Instances where selected sources appear:

4

Atentamente,

**Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca.**

**ASESOR TRABAJO DE GRADO**



Comunicación Verbal

Comunicación Escrita

Comunicación no Verbal.

3. **¿Considera que la información que llega hacia Ud., es comprensible y oportuna?**

Totalmente de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

4. **¿Pone atención a los anuncios que la empresa expresa hacia Ud., en televisores, carteleras ubicadas en la parte externa de la fábrica?**

Si

No

5. **Según su recomendación, ¿cómo cree Ud. que la comunicación interna mejoraría entre la empresa y el trabajador? Escoja una sola opción.**

Fortaleciendo o aumentando los medios de comunicación.

Reuniones directas con el Gerente.

Tomar más en cuenta la opinión de los trabajadores.

## **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

6. **¿Recibe la siguiente información por parte de la empresa?**

	Sí	No
Información Estratégica (Planes, Objetivos departamentales, Tareas)		
Normativa (Manuales de procedimientos, reglamento interno, guías de acción)		
Profesional (Capacitaciones, Cursos formativos, talleres)		
Emocional (Reconocimientos, eventos sociales y jornadas deportivas)		

7. **¿Sus jefes inmediatos son accesible, escuchan y responden de manera activa?**

- Siempre  Casi siempre  Nunca

8. **¿Cómo valoraría Ud. la comunicación entre los miembros de su unidad?**

- Excelente  Buena  Regular  Mala

9. **¿Cómo valoraría Ud. la comunicación con su jefe inmediato?**

- Excelente  Buena  Regular  Mala

10. **¿Cómo le gustaría que su jefe inmediato se comunique con Ud.? Escoja una opción.**

Documento escrito.

Reunión departamental.

Entrevista Personal.

11. **¿Cuál es el tipo de información que le gustaría recibir por parte de la Empresa? Seleccione solo 1 opción.**

Información acerca de la empresa.

Responsabilidad Social, Ambiental y Seguridad Industrial.

Talleres y Seminarios.

Nuevos Puestos de trabajo.

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**

12. **¿Participa Ud., en planes de acción y toma de decisiones que mejoren los procesos en los cuales trabaja?**

- Si  A veces  No

13. **¿Es notificado acerca de cambios en los procesos en los cuáles participa?**

- Si  A veces  No

14. **¿Si su respuesta fue SÍ en la anterior pregunta, de qué manera es notificado a?**

Verbal

Escrita

## CLIMA LABORAL

	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Percibe que dentro de su área se trabaja en equipo?			
¿Percibe que su jefe inmediato muestra interés en Ud. en calidad de trabajador?			
¿Considera Ud. que la empresa es un buen lugar para trabajar?			
¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?			

## RECONOCIMIENTO Y SATISFACCION GENERAL

Grado de satisfacción	Alto	Medio	Bajo
¿Considera que obtiene el reconocimiento adecuado por su trabajo?			
¿Cuál es el nivel de satisfacción general sobre la comunicación interna y su participación de manera general en Empresa?			

## CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.

15. ¿Conoce el Plan Estratégico (misión, visión, valores) de la empresa y sus objetivos operacionales para este año?

Sí

No

16. ¿Conoce cuáles son las metas de producción de su área de trabajo?

- Sí  No

17. Seleccione el principal valor que Ud. identifica en Empresas Pinto.

- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Calidad

18. Seleccione cual le gustaría a Ud, que sea el nuevo logotipo de “EMPRESAS PINTO”.



19. Señale cual es el grado de pertenencia que Ud. tiene hacia la Empresa, considerando que 5 es el máximo grado y 1 el menor grado de pertenencia.

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
----------	----------	----------	----------	----------

Anexo II Modelo cuestionario Fábrica

**Cuestionario modelo “Estrategias de Comunicación Interna claves para una adecuada gestión administrativa. Caso “Empresas Pintos S.A ciudad Otavalo.**

Buenos días/tardes.

El siguiente cuestionario a aplicar, será utilizado para la construcción de un trabajo de titulación.

**Confidencialidad:** Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales, por lo cual no se les pide su nombre o cédula de identidad. Muchas gracias por su colaboración.

**Instrucciones**

- ✓ Lea las instrucciones cuidadosamente.
- ✓ Las preguntas deberán ser contestadas con un esfero color azul.
- ✓ La respuesta elegida deberá marcada con una X.
- ✓ En caso de no comprender la pregunta, consulte a la persona que le entregó el cuestionario.

### Identificación

#### Raza:

- Mestizo  Indígena  Afro ecuatoriano

#### Ubicación:

- Administrativo  Taller  Fabrica

#### 20. ¿Cuál es su grado de satisfacción de manera general con la comunicación interna en Empresas Pinto S.A?

- Alto  Medio  Bajo

#### 21. ¿Dispone de información actualizada y oportuna para realizar su trabajo?

- Sí  No  A veces

#### 22. ¿El contenido de las fichas técnicas o demás documentos que le son entregados son comprensibles y oportunos?

- Sí  No  A veces

#### 23. ¿Existen inconvenientes de comunicación en su puesto de trabajo debido al cambio de turno?

- Sí  No  A veces

#### 24. ¿Su inspector es accesible, escucha y responde de manera activa?

- Si  No  A veces

#### 25. ¿Existe retroalimentación sobre el proceso que realizó por parte del inspector?

- Sí  No  A veces

#### 26. ¿La comunicación con sus compañeros de área es positiva?

- Totalmente de acuerdo  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  Totalmente en desacuerdo.

#### 27. ¿La comunicación con el resto de departamentos que intervienen en su proceso es positiva?

- Totalmente de acuerdo  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  Totalmente en desacuerdo.

#### 28. Elija el principal problema de comunicación que presenta su área de trabajo:

- Incomprensión en las fichas técnicas.
- Falta de comunicación entre los departamentos que intervienen en los procesos que realiza.
- Errónea información acerca de tiempos y cantidades a aplicar en el proceso.
- Centralización de la información en una sola persona, lo cual provoca errores en la producción.
- Repentinos cambios en materiales de producción que no son anticipados ni notificados.

#### 29. ¿Tiene conocimiento a tiempo de los cambios que se realizan en los procesos en los cuáles Ud., interviene?

- Sí  No  A veces

#### 30. Si su respuesta fue SI o A VECES en la anterior pregunta. ¿de qué manera son notificados dichos cambios?

- Verbal

Escrita

**31. ¿Conoce cuáles son las metas de producción de su área de trabajo?**

Sí

No

**32. ¿Piensa Ud., que un error de comunicación afecta en tiempo y costos a la producción de la empresa?**

Totalmente de acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo.

**33. ¿Recibe la siguiente información por parte de la empresa?**

	Sí	No
Información Estratégica (Planes, Objetivos departamentales, Tareas)		
Normativa (Manuales de procedimientos, reglamento interno, guías de acción)		
Profesional (Capacitaciones, Cursos formativos, talleres)		
Emocional (Reconocimientos, eventos sociales y jornadas deportivas)		

Anexo III. *Modelo Entrevista Gerente*

### **Modelo de entrevista para Gerente Administrativos**

**Cuestionario obtenido por** (Estrella, 2010)

1. Reseña Histórica de la empresa. y su evolución en estos últimos años.
2. ¿Qué tan importante considera Ud. la comunicación entre todo su personal?
3. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?
4. ¿De qué manera trabaja la empresa para fortalecer la confianza con los trabajadores?
5. ¿Se realizan reuniones con los trabajadores para definir los objetivos organizacionales?, de ser así ¿Cuál es el grado de participación en las reuniones para definir dichos objetivos?
6. Como empresa ¿Tiene establecido la propuesta de valor hacia sus trabajadores?

7. Defina el proceso de comunicación que lleva a cabo, la alta gerencia a sus departamentos.
8. ¿Se encuentran definidas las estrategias de Comunicación Interna?
9. Cuando informan a su personal temas relevantes. Existe retroalimentación o cómo saben que todo ha quedado entendido?
10. Piensa Ud, que la Comunicación Interna y la construcción de una cultura de marca e identidad corporativa se encuentran interconectadas?
11. ¿La Comunicación Interna se adapta a las nuevas estructuras empresariales horizontales?
12. ¿Cómo logran conocer las necesidades de los departamentos?
13. La empresa como tal ¿está haciendo algo distinto para mantener abiertos los canales de comunicación en tiempos de desafíos?
14. ¿Alguna vez se ha medido el clima laboral?

Anexo IV. *Modelo entrevista Gerente*

**Modelo entrevista a inspectores y coordinadoras.**

1. Describa el debido proceso de producción que se lleva a cabo en su área.
2. Dentro de su puesto, ¿cuáles son los tipos de medios de comunicación que utiliza?  
¿Los correos que son enviados por su jefe inmediato son claros y permiten una buena comprensión?
3. ¿Cuáles son los principales documentos que se manejan en su área?
4. Defina el proceso para identificar las necesidades de su área.
5. ¿Dentro del proceso en qué punto es en donde Ud., ha encontrado inconvenientes?
6. Dichos inconvenientes, considera Ud., que tiene que ver con problemas de comunicación entre los trabajadores o entre los departamentos que intervienen?
7. ¿La comunicación con sus operarios es clara y oportuna? Piensa Ud. que ¿al momento de dar órdenes de trabajo, las especificaciones quedan totalmente entendidas? ¿Cómo lo verifica? ¿Existe un proceso de retroalimentación?
8. Ud., en calidad de inspector o encargado ¿es partícipe de reuniones para definir las metas de producción que deben ser cumplidas dentro de su área? ¿con qué frecuencia se realiza este dialogo o las reuniones para definir las? ¿con productivas? ¿al término

de dichas reuniones todo queda totalmente entendido? y a su vez, ¿da a conocer a sus operarios dichas metas de producción que deben ser cumplidas?

- 9.** Considera Ud., que ¿errores en los procesos en cuanto a comunicación, pueden influir en costos y tiempos para la producción de la empresa?
- 10.** ¿Cómo describiría Ud., la comunicación con su área y con los diferentes departamentos que interviene en el proceso?

## 12.2. Anexo Tablas

Tabla 23 Anexo V Matriz EFI

<b>FACTORES INTERNOS</b>					
<b>FORTALEZAS</b>			<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
	1	Sentido de pertenencia	0,04	3	0,12
	2	Comunicación formal: reuniones periódicas	0,05	4	0,20
	3	Cultura de cumplimiento	0,10	4	0,40
	4	Constantes capacitaciones en normativa técnica.	0,04	4	0,16
	5	Inclusión laboral	0,07	4	0,28
	6	Plan de incentivos	0,04	4	0,16
	7	Trabajo en equipo	0,04	3	0,12
	8	Principal valor la calidad	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>					
	1	Escasa difusión de planificación estratégica	0,05	2	0,10
	2	Estructura vertical rígida y poco flexible	0,05	2	0,10
	3	Los trabajadores del área de fábrica identifican escasa socialización del inspector en el cambio de turno, solo el 41,7% de trabajadores recibe retroalimentación de procesos.	0,04	2	0,08
	4	El 72,2% de los trabajadores de fábrica identifican un escaso flujo de comunicación interdepartamental, en ocasiones genera reprocesos, escasa	0,04	2	0,08

		disponibilidad de información, inconvenientes con fichas técnicas en ocasiones no es claro ni oportuno, debido a la ilegibilidad de las cifras, afecta al peso de la materia prima.			
	5	Centralización de información en personas con mayor experiencia laboral.	0,07	2	0,14
	6	Solo el 41,3% de trabajadores de fábrica prestan atención a los canales de comunicación tradicionales.	0,06	1	0,06
	7	Informal forma de comunicar cambios, no existe soporte de la información.	0,04	1	0,04
	9	No existe liderazgo de coordinadores por lo cual se evidencia relación con coordinadores e inspectores por ser poco accesibles.	0,08	2	0,16
	10	Inexistencia de una política de comunicación, esquema, flujograma de comunicación, un documento formal, que mida la comunicación interna y presente indicadores de medición. (KPI's)	0,15	2	0,30
	<b>TOTAL</b>		1,00		2,14

Tabla 24 Anexo VI Matriz EFE

<b>FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>		Peso	Calificación	Ponderación
1	Innovadoras plataformas digitales	0,30	3	0,90
2	Alianzas estratégicas para el manejo y soporte de información	0,20	4	0,80
3	Reciclaje de documentos caducados	0,15	3	0,45
<b>AMENAZAS</b>				
1	Choque generacional culturas conservadoras	0,15	1	0,15
2	Costo elevado de las TICS	0,10	2	0,20
3	Industria Textil competitiva e innovadora.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>		1,00		2,70

### 12.3.Anexo Resultados

#### Anexo VII

#### Área Taller

#### Identificación

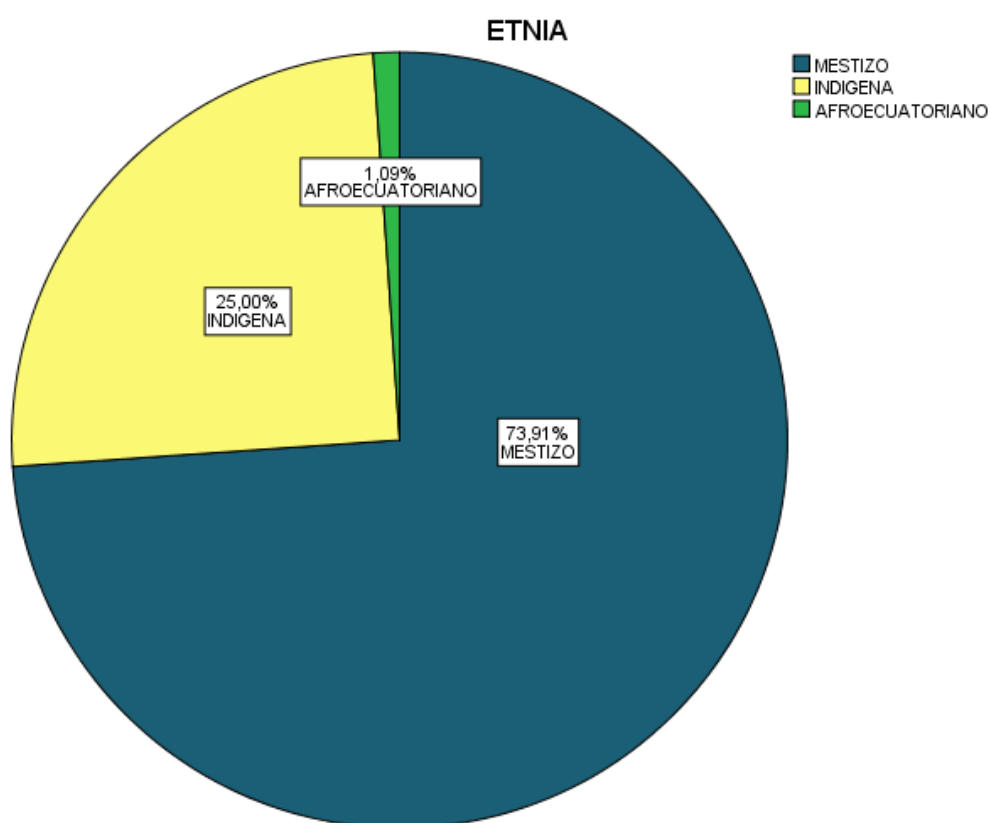


Ilustración 4 Etnia

Análisis: En la planta, debido a su ubicación geográfica, conviven diferentes etnias como son mestizos, indígenas y afroecuatorianos, la etnia mestiza predominó en los encuestados del área de taller con un 74%.

Tabla 25 Años de trabajo

1. ¿Cuántos años trabaja en la empresa?

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada relativa	Frecuencia acumulada absoluta
MENOS DE UN AÑO	9	0,10	9	0,10
DE 1 A 10	48	0,52	57	0,62
DE 10 A 20	28	0,30	85	0,92
DE 20 EN ADELANTE	7	0,08	92	1,00
TOTAL	92	1,00		

**Nota:** El resultado de la encuesta obtenida, arroja datos como: los años de servicio de los trabajadores encuestados oscilan entre 1-10 y 10-20 años de servicio, el promedio se ubica en 1 a 10 años, demostrando una considerable trayectoria profesional, contando con un 52,2% de los encuestados en este intervalo, 48 personas se ubican en el segundo intervalo.

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna en Empresas Pinto S.A?

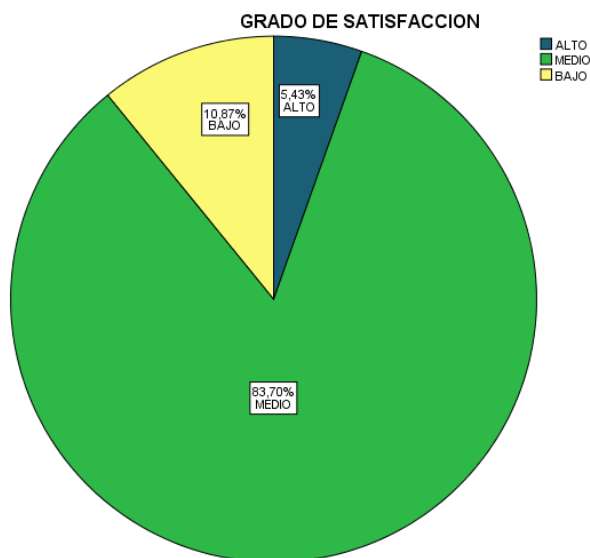


Ilustración 5 grado de satisfacción personal

**Análisis:** Los colaboradores presente un grado medio de satisfacción en cuanto a la actual comunicación interna que maneja su área, no es en un su totalidad alto debido a factores relacionados con: mala relación con las coordinadoras de área, baja participación de los trabajadores sobre los procesos que realizan, sin embargo el factor como trabajo en equipo es alto, por ende logra elevar su satisfacción, pues entre compañeros de área la comunicación si es satisfactoria.

3. ¿Considera que la información que llega hacia Ud., es comprensible y oportuna?

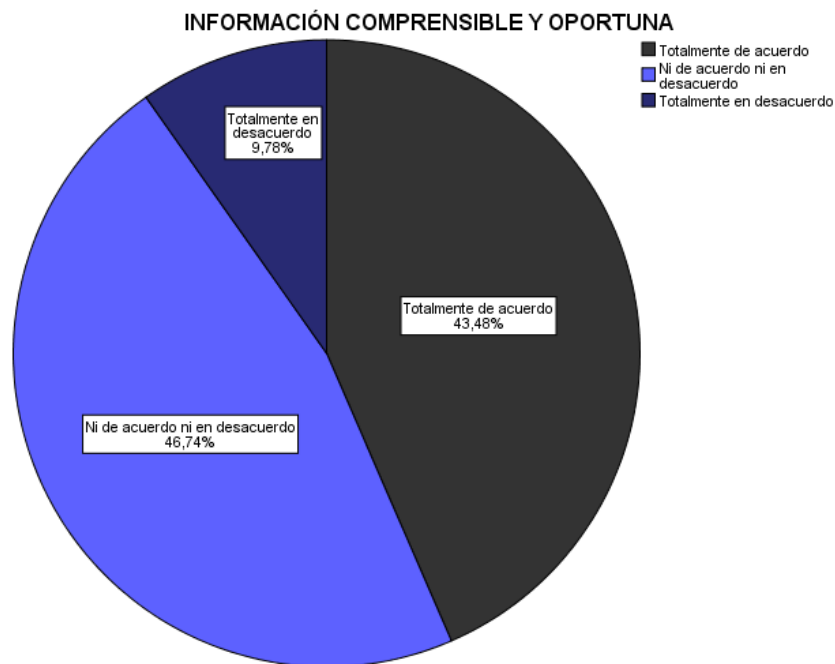


Ilustración 6 Información comprensible y oportuna

Análisis: La encuesta arrojó datos acerca de la recepción de los mensaje que reciben los trabajadores por parte de la Empresa, en su mayoría con un 46,7% alega que solo en ocasiones el mensaje es comprensible y oportuno, lo cual podría dar apertura al rumor cuando la información no ha sido comprendida en su totalidad, seguido de un 43,5% que alega que el mensaje cumple con las características anteriormente mencionadas, comprensible y oportuno.

4. ¿Pone atención a los anuncios que la empresa expresa hacia Ud., en televisores, carteleros ubicadas en la parte externa de la fábrica?

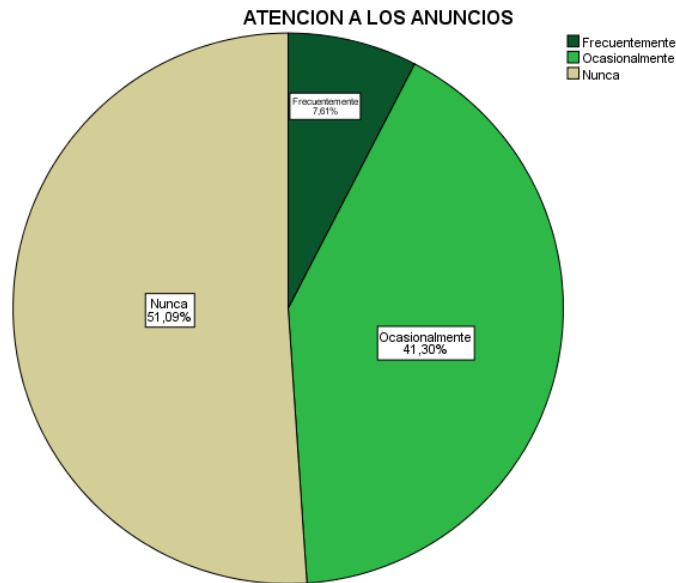


Ilustración 7 Atención a anuncios

Análisis: Los colaboradores del área de taller, demuestran su poca atención a los anuncios que la empresa expone en la parte exterior de la fábrica, en donde se establecen nuevos puestos de trabajo, información relevante acerca de descuentos en el outlet, problema que se presenta por falta de tiempo e interés de los trabajadores. Esto es una dificultad que resulta relevante, puesto que la principal forma que la empresa puede comunicarse con el área es por medios tradicionales, por ende la empresa debe buscar la manera óptima de comunicarse y que la misma logre captar la atención de sus colaboradores.

5. Según su recomendación, ¿cómo cree Ud. que la comunicación interna mejoraría entre la empresa y el trabajador? Escoja una sola opción.

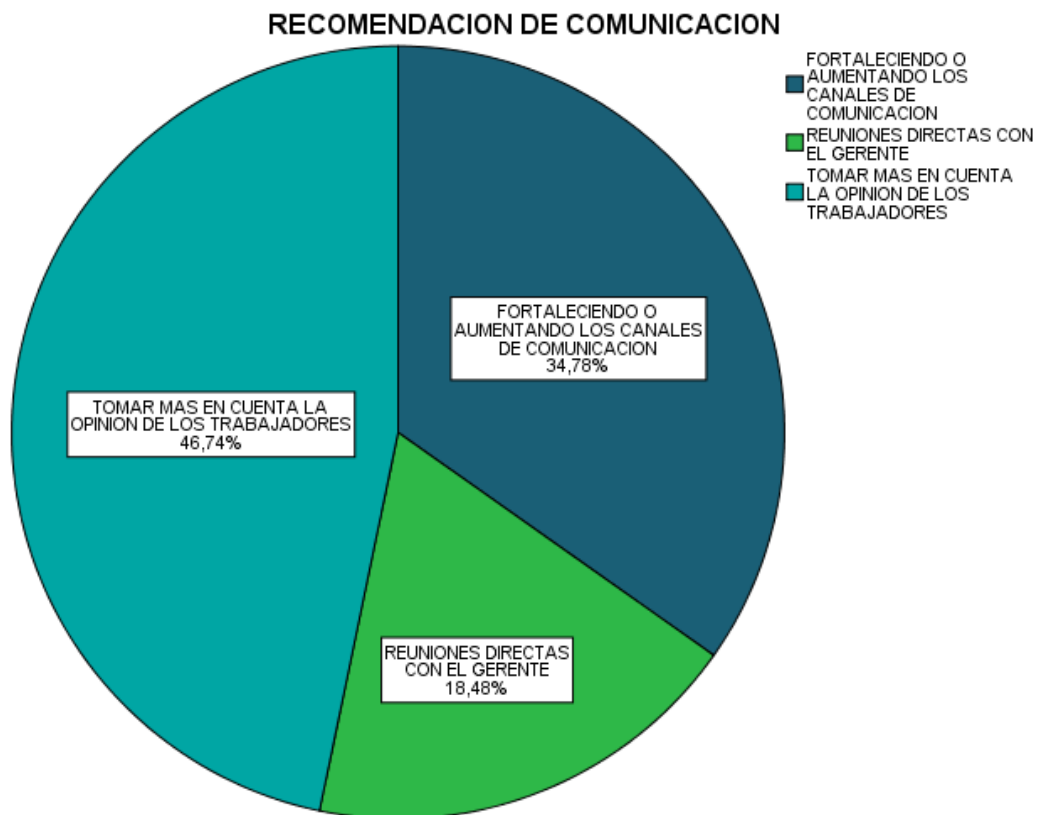


Ilustración 8 Recomendación de comunicación

Análisis: Los trabajadores a través de la encuesta aplicada, demuestran un gran interés para que sus opiniones sean tomadas en cuenta, pregunta que se entrelaza con el grado medio de satisfacción interna de la empresa, seguido de un dato importante, el 34,8% de los trabajadores consideran que la empresa debe trabajar en fortalecer los canales de comunicación existentes, dificultad que será subsanada a través de la propuesta.

## 6. ¿Recibe la siguiente información por parte de la empresa?

Tabla 26 Información estratégica

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
SI	12	0,13	12	0,13
NO	80	0,87	92	1,00
TOTAL	92	1		

Nota: A través de la aplicación de la encuesta se evidenció que el personal del área de taller denota desconocimiento de información estratégica de la cual se deriva información acerca de planes, objetivos departamentales, tareas, un factor importante que incide en la no entrega de esta documentación.

Tabla 27 Información Normativa

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
SI	67	0,73	67	0,73
NO	25	0,27	92	1,00
TOTAL	92	1		

Nota: La empresa expresa su compromiso con los trabajadores, a través de la entrega de documentos que avalen información normativa que engloba: manuales de procedimientos, reglamento interno, guías de acción, y políticas de la empresa las cuales se encuentran expuestas al exterior de la empresa, las mismas que son acatadas para el buen cumplimiento de las labores diarias. Un 72,8% de los encuestados coinciden en que dicha información les es proporcionada.

Tabla 28 Información Profesional

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
SI	68	0,74	68	0,74
NO	24	0,26	92	1,00
TOTAL	92	1		

Nota: Los colaboradores evidencian por medio de la encuesta, que reciben información profesional, de la cual se deriva capacitaciones, cursos formativos y talleres, sin embargo, la autora, realizó la encuesta de manera personalizada por lo cual, surgió información importante, como por ejemplo que, es el sindicato de trabajadores el que gestiona este tipo de información. Sin embargo, la realización de este tipo de eventos, tienen el enfoque de fortalecer los conocimientos de los trabajadores, a fin de elevar su grado de productividad en las diferentes

funciones que desempeña el personal, por ende, debería ser un trabajo en conjunto entre la empresa y el comité de trabajadores.

Tabla 29 Información Emocional

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
SI	51	0,55	51	0,55
NO	41	0,45	92	1,00
TOTAL	92	1		

**Nota:** En cuanto a información emocional, una vez más queda evidenciado que es el comité de trabajadores quien trabaja en gran parte por aportar con información acerca de reconocimientos, eventos, sociales y jornadas deportivas que incentiven la integración extra laboral entre su personal.

## 7. ¿Sus jefes inmediatos son accesible, escuchan y responden de manera activa?

Tabla 30 Actitud coordinadoras

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
SIEMPRE	8	0,09	8	0,09
CASI SIEMPRE	32	0,35	40	0,43
NUNCA	52	0,57	92	1,00
TOTAL	92	1		

Nota: el dato con más repeticiones es la opción 3, nunca, los trabajadores consideran que sus jefes no son accesibles, ni tampoco escuchan y responden de manera activa.

8. ¿Cómo valoraría Ud. la comunicación entre los miembros de su unidad?

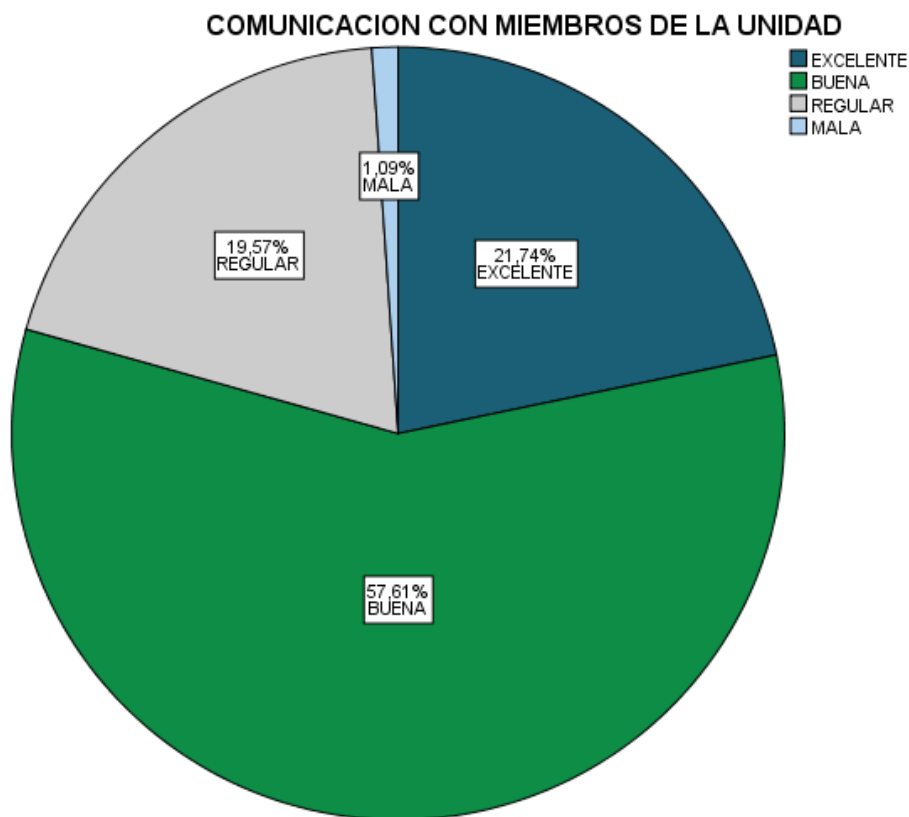


Ilustración 9 Comunicación con miembros de la misma unidad

Análisis: Los trabajadores, al desempeñar funciones que se interconectan unas con otras para el éxito de la producción es importante que la comunicación entre los miembros de la unidad sea excelente, sin embargo, con un 57,6% se evidencia que la comunicación es buena, lo cual no es malo, sin embargo, la empresa debe trabajar arduamente por que el porcentaje se eleve a un grado excelente, puesto que la comunicación entre los trabajadores es un canal importante para la transferencia de aprendizaje y conocimiento entre su personal.

9. ¿Cómo valoraría Ud. la comunicación con su jefe inmediato?

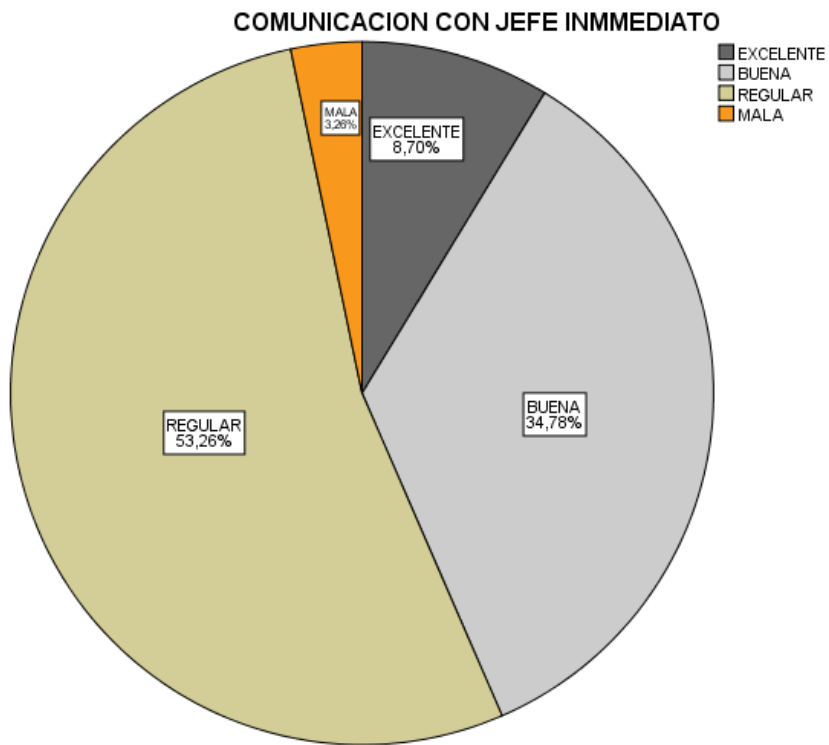


Ilustración 10 Comunicación con jefe inmediato

Análisis: En los resultados obtenidos en las preguntas 7 y 9 arrojan datos relevantes al estudio como por ejemplo, más de la mitad de los encuestados no tiene buena relación con sus coordinadoras, la comunicación es calificada como regular, incide en la pérdida de tiempo en respuestas oportunas.

## 10. ¿Cómo le gustaría que su jefe inmediato se comuniqué con Ud.?

Ilustración 11 Recomendación de comunicación

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
REUNIÓN DEPARTAMENTAL	31	0,34	31	0,34
ENTREVISTA PERSONAL	61	0,66	92	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>1</b>		

Nota: La opción 2, denota que, 61 los trabajadores, considerados más de la mitad de los encuestados, coinciden que, el canal de comunicación por el que les gustaría ser escuchados por sus jefes inmediato, son entrevistas personales.

## 11. ¿Cuál es el tipo de información que le gustaría recibir por parte de la Empresa?

Tabla 31 Tipo de información a recibir

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA	31	0,34	31	0,34
RESPONSABILIDAD SOCIAL, AMBIENTAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	13	0,14	44	0,48
TALLERES Y SEMINARIOS	22	0,24	66	0,72
NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO	26	0,28	92	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>1,00</b>		

Nota: La información que a los trabajadores les gustaría recibir, en su mayoría con un gran número de repeticiones se encuentra la opción 1, acerca de información acerca de la empresa, seguido de información referente a nuevos puestos de trabajo y talleres.

## 12. ¿Participa Ud., en planes de acción y toma de decisiones que mejoren los procesos en los cuales trabaja?

Tabla 32 Participación en mejora de procesos

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
OCASIONALMENTE	10	0,11	10	0,11
NUNCA	82	0,89	92	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>1</b>		

Nota: La encuesta evidencia nula participación en planes de mejora de procesos que desarrollan, apenas son 10 los trabajadores que cuentan con participación activa.

**13. ¿Es notificado acerca de cambios en los procesos en los cuáles participa?**

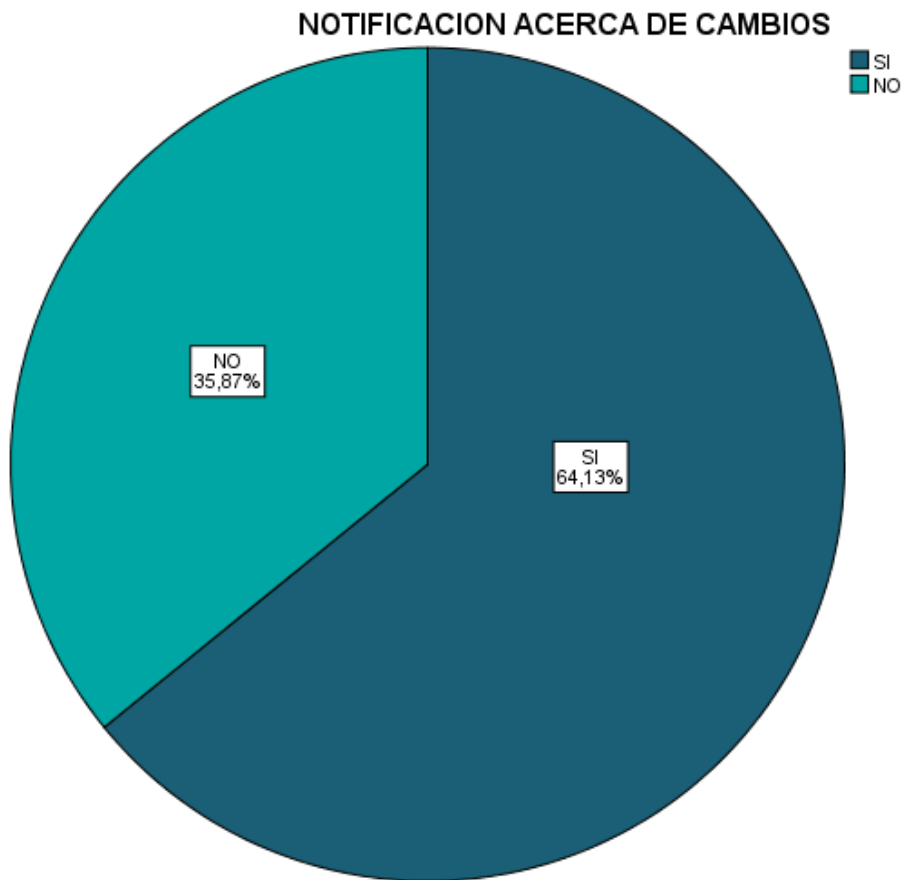


Ilustración 12 Notificación sobre cambios

Análisis: Gracias a la aplicación de la encuesta, se puede evidenciar que taller, el 64,1% alega conocer cambios relevantes para la producción emitida por sus jefes inmediatos.

**14. ¿Si su respuesta fue SÍ en la anterior pregunta, de qué manera es notificado a?**

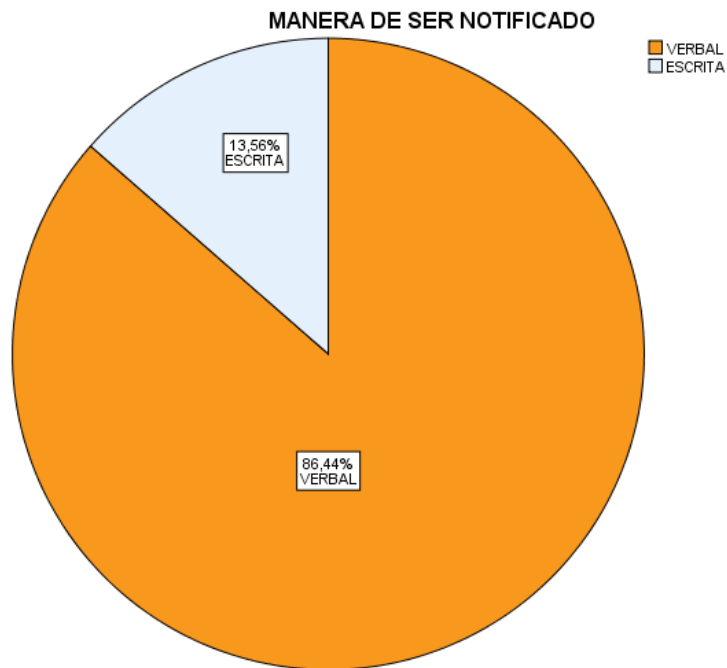


Ilustración 13 Manera de ser notificado

Análisis: A pesar de que los trabajadores son notificados de cambios durante la producción, se evidencia que dichos aviso se lo realiza de manera verbal, por lo que no existe constancia alguna del mensaje emitido, o informes emitidos, que sirvan de evidencia de los cambios realizados en la producción, lo cual representa un problema de documentación de información vital para evitar reprocesos de producción.

15. ¿Percibe que dentro de su área se trabaja en equipo?

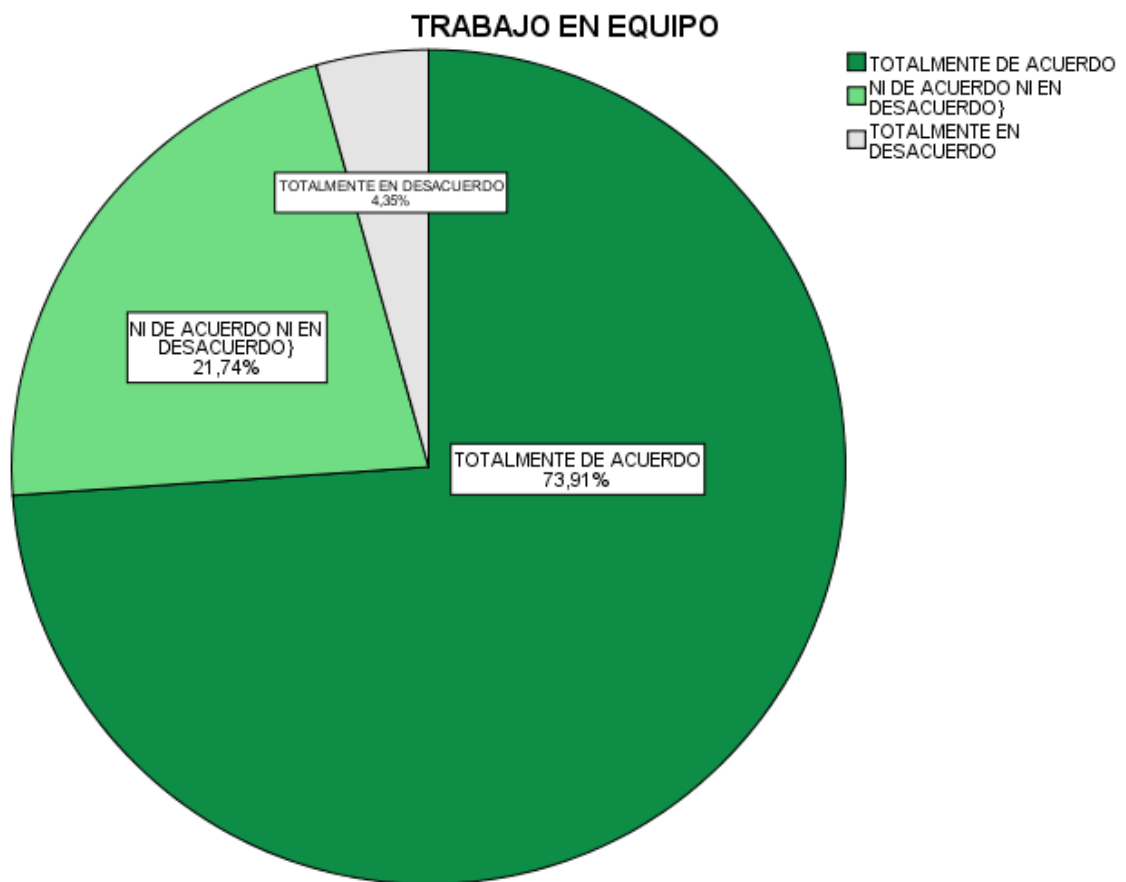


Ilustración 14 Trabajo en equipo

Análisis: Gracias a los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede evidenciar un sano ambiente laboral entre compañeros, puesto que el 73,9% de los encuestados afirma que si existe trabajo en equipo, por ende existe satisfacción en el ambiente laboral entre compañeros, sin embargo existe discrepancia con el 21,7% de los trabajadores encuestados, puesto que no lo perciben como totalmente bueno pero tampoco lo califican como malo.

**16. ¿Percibe que su jefe inmediato muestra interés en Ud. en calidad de trabajador?**

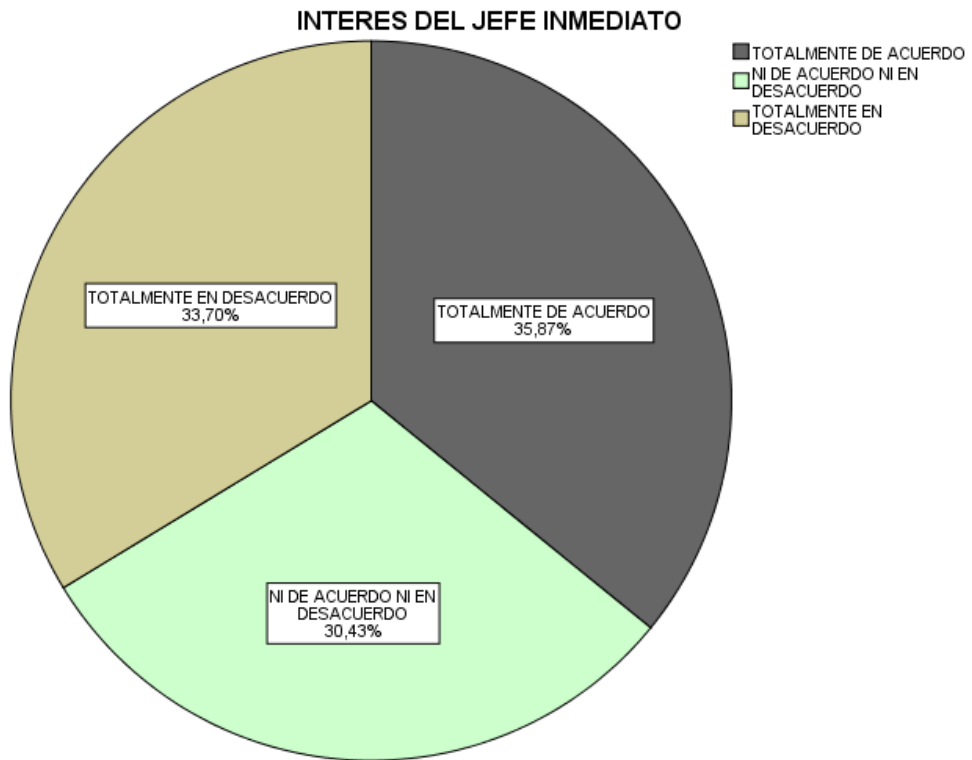


Ilustración 15 Interés del jefe inmediato.

Análisis: Los trabajadores perciben que los coordinadores no demuestran intereses en los mismos en calidad de trabajadores, lo cual confirma la mala relación existente entre ambas partes, obteniendo porcentajes como: 30,4% que no lo toman como relevante, un 33,7% que se encuentra en total desacuerdo, mientras que solo el 35,9% de los encuestados perciben que si son tomados en cuenta.

**17. ¿Considera Ud. que la empresa es un buen lugar para trabajar?**

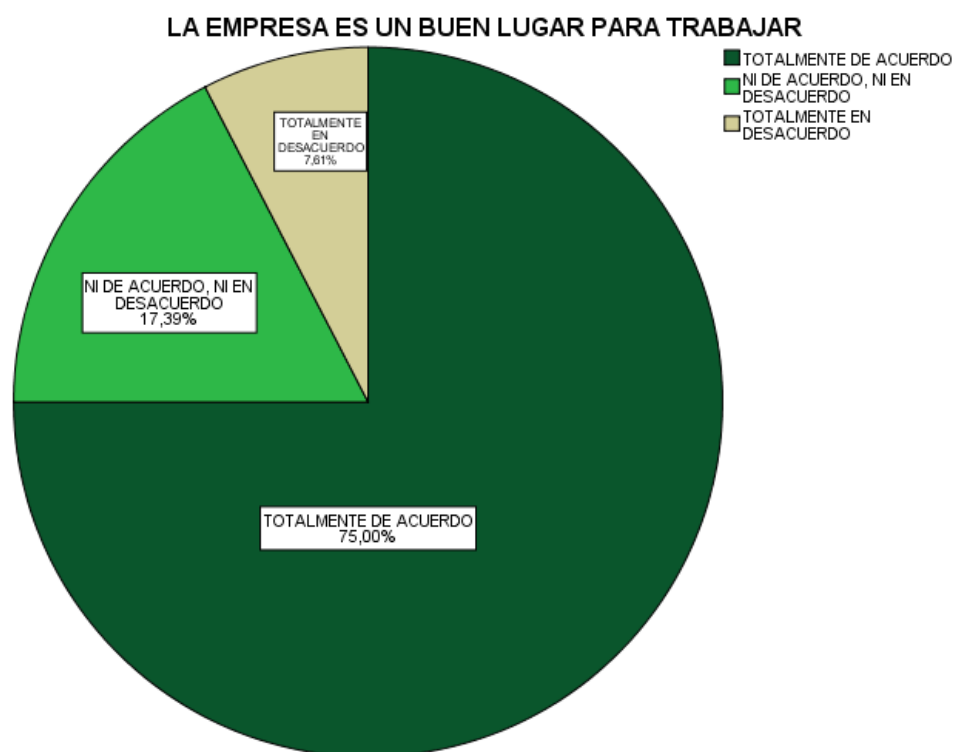


Ilustración 16 La empresa es un buen lugar para trabajar

Análisis: Esta pregunta demuestra la satisfacción del personal hacia la empresa, evidenciando que la planta es un buen lugar para trabajar, los trabajadores se identifican con la historia de la fábrica, aquí juega un rol importante el factor cultural, puesto que , la misma que ha contribuido positivamente al crecimiento económico del Valle del Amanecer, añadiendo que, buena parte de las familias otavaleñas, han tenido la oportunidad de estar vinculadas a la empresa ya sea directa o indirectamente, encontrando sustento económico en estos tiempos realmente difíciles para la economía nacional.

## 18. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?

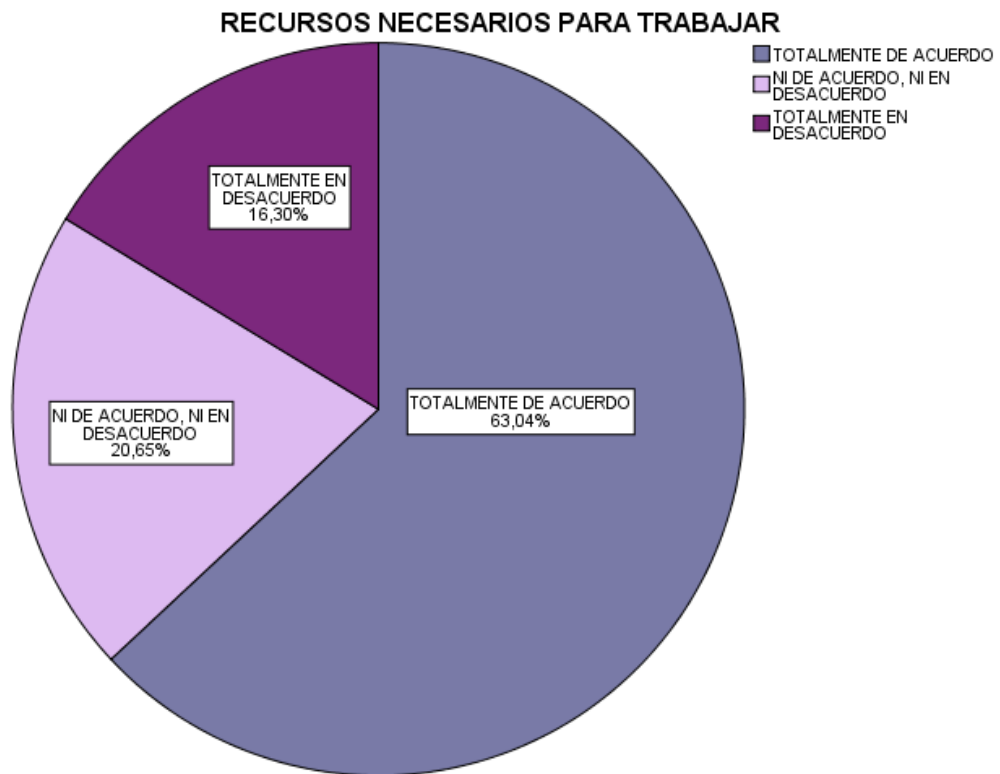


Ilustración 17 Recursos necesarios para trabajar

Análisis: Los recursos que la empresa proporciona a sus trabajadores tales como: materiales, útiles uniformes, agujas, tijeras, hilatura, son entregados para la producción diaria, en donde cada trabajador es responsable de lo entregado, sin embargo existe cierta disconformidad en cuanto a la entrega de recursos, traduciendo, el 20,7% y el 16,3% que alegan que los recursos no son entregados a tiempo o puede ser, en ocasiones alegan que los recursos son entregados, pero no en su totalidad.

## 19. ¿Considera que obtiene el reconocimiento adecuado por su trabajo?

Tabla 33 Reconocimiento por el trabajo

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
ALTO	23	0,25	23	0,25
MEDIO	48	0,52	71	0,77
BAJO	21	0,23	92	1,00
TOTAL	92	1		

Nota: Los trabajadores ubican al reconocimiento por el trabajo que realizan en un grado medio.

## 20. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general sobre la comunicación interna y su participación de manera general en Empresa?

Tabla 34 Nivel de satisfacción general

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
ALTO	7	0,08	7	0,08
MEDIO	65	0,71	72	0,78
BAJO	20	0,22	92	1,00
TOTAL	92	1		

Nota: Los trabajadores corroboran que, su nivel de satisfacción en cuanto a comunicación interna se encuentra en grado medio.

**21. ¿Conoce el Plan Estratégico (misión, visión, valores) de la empresa y sus objetivos operacionales para este año?**

Tabla 35 Conocimiento del Plan Estratégico

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
SI	5	0,05	5	0,05
NO	87	0,95	92	1,00
TOTAL	92	1		

Nota: La empresa carece de filosofía corporativa, es por esta razón que los trabajadores no tiene conocimiento de un plan estratégico como tal.

**22. ¿Conoce cuáles son las metas de producción de su área de trabajo?**

Tabla 36 Conocimiento de metas de trabajo

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
SI	66	0,72	66	0,72
NO	26	0,28	92	1,00
TOTAL	92	1		

Nota: A pesar de que los trabajadores no reciben información estratégica (planes, objetivos departamentales y tareas) no todos los trabajadores tiene conocimiento acerca de metas de producción, este es un dato relevante, puesto que, el área de taller debe cumplir con el 70% de la producción, y eso es información que las coordinadoras deben entregar, además, a los

trabajadores en sus roles de pagos, se establece un beneficio a destajo, en el cual se les asigna un valor monetario por las prendas elaboradas o metas de producción

### 23. Seleccione el principal valor que Ud. identifica en Empresas Pinto.

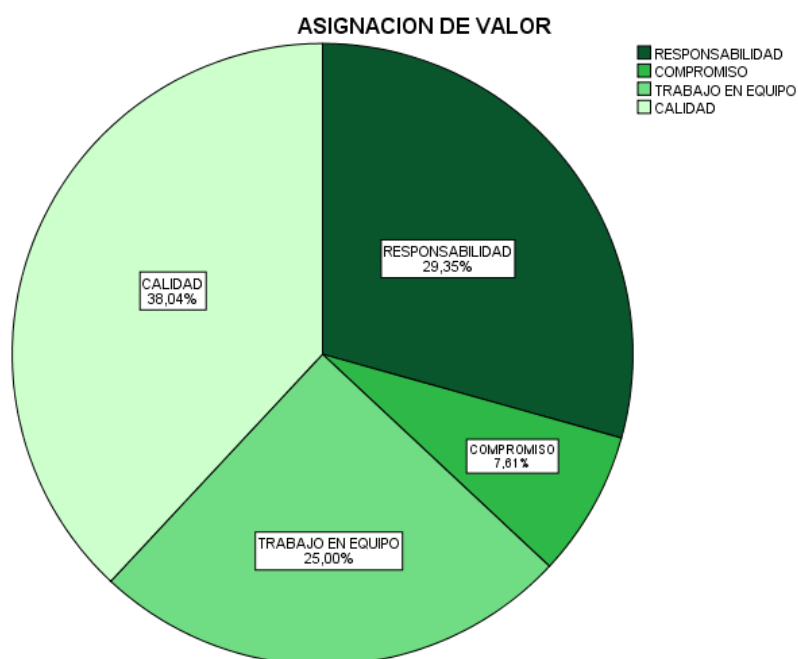


Ilustración 18 Asignación de valor

Análisis: Los trabajadores perciben que el valor institucional que prima es la calidad, debido a su infraestructura tanto física como operativa de primer orden, la fábrica cuenta con generadores propios, el valor escogido, reafirma y corrobora el valor identificado por la alta dirección.

## 24. Seleccione el logotipo de su preferencia para Empresas Pinto.

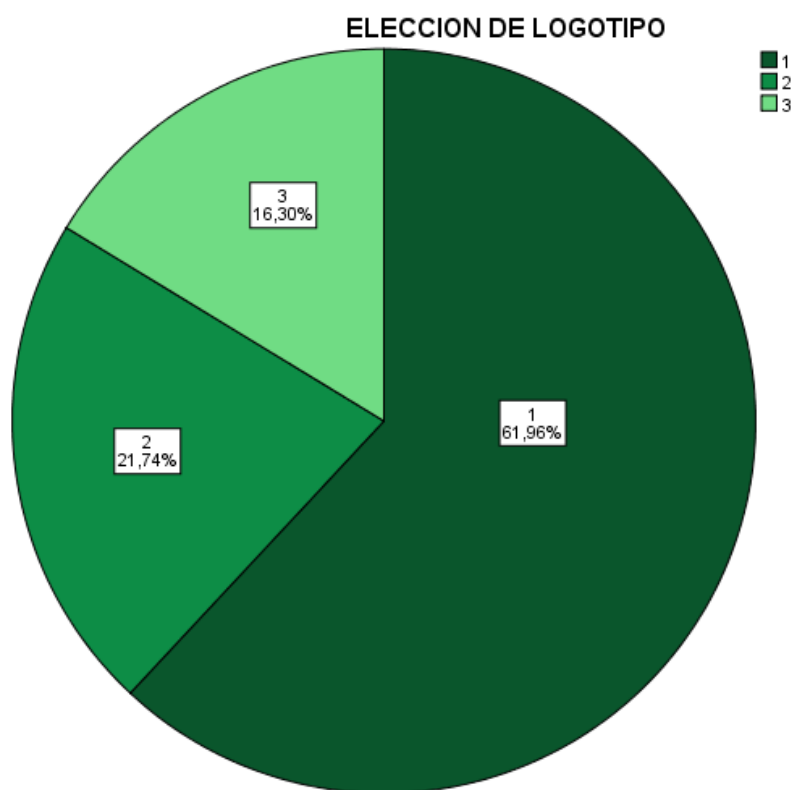


Ilustración 19 Elección de logotipo

Análisis: Los trabajadores han escogido el primer modelo para ser creado como nuevo logotipo de empresas pinto, con un 61,9%, cumple con las características de ser dinámico y con fácil recordatorio en la mente de los trabajadores.

**25. Señale cual es el grado de pertenencia que Ud. tiene hacia la Empresa, considerando que 5 es el máximo grado y 1 el menor grado de pertenencia.**

Tabla 37 Grado de pertenencia

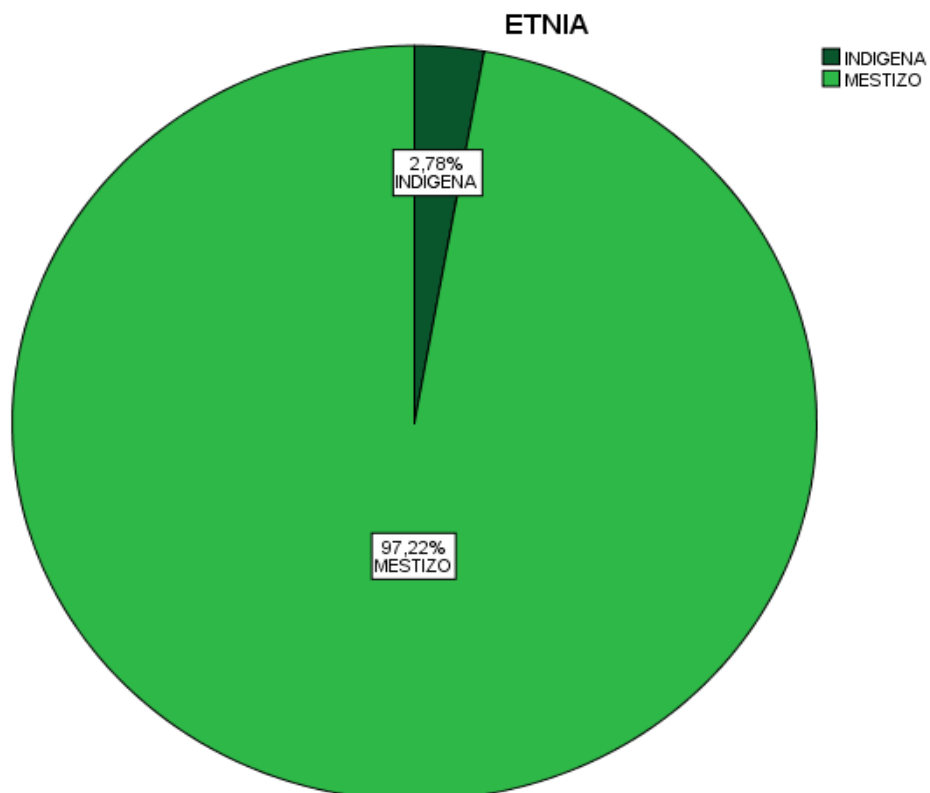
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada absoluta</b>
1	5	0,05	5	0,05
2	11	0,12	16	0,17
3	39	0,42	55	0,60
4	26	0,28	81	0,88
5	11	0,12	92	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>1,00</b>		

Nota: La mayoría de los trabajadores encuestados, se ubican en un grado 3 en cuanto a sentido de pertenencia.

## Área Fábrica

### Identificación

#### Etnia



*Ilustración 20 Etnia- Fábrica*

Análisis: En el área de taller, predomina con un 97,22% la etnia mestiza, a diferencia que el área de taller, hay poca interculturalidad.

**1. ¿Cuál es su grado de satisfacción de manera general con la comunicación interna en Empresas Pinto S.A?**

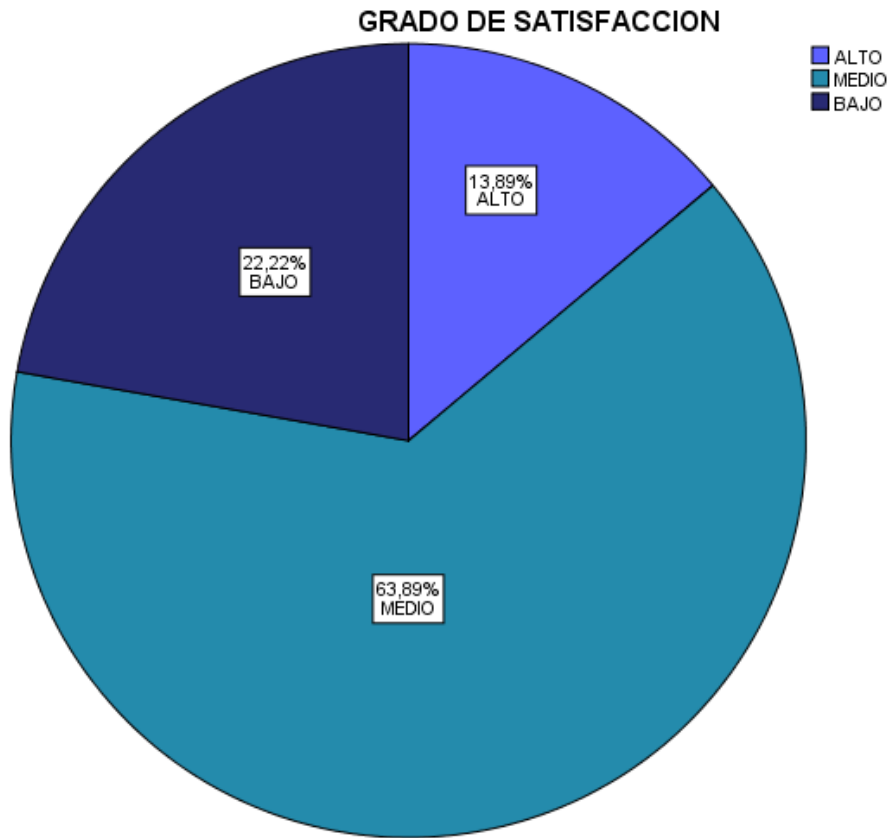


Ilustración 21 Grado de satisfacción de la comunicación

Análisis: El área de fábrica, presente un grado medio de satisfacción, expresado en porcentajes representa un 64%, debido a varios factores que intervienen, evidenciados en preguntas posteriores.

## 2. ¿Dispone de información actualizada y oportuna para realizar su trabajo?

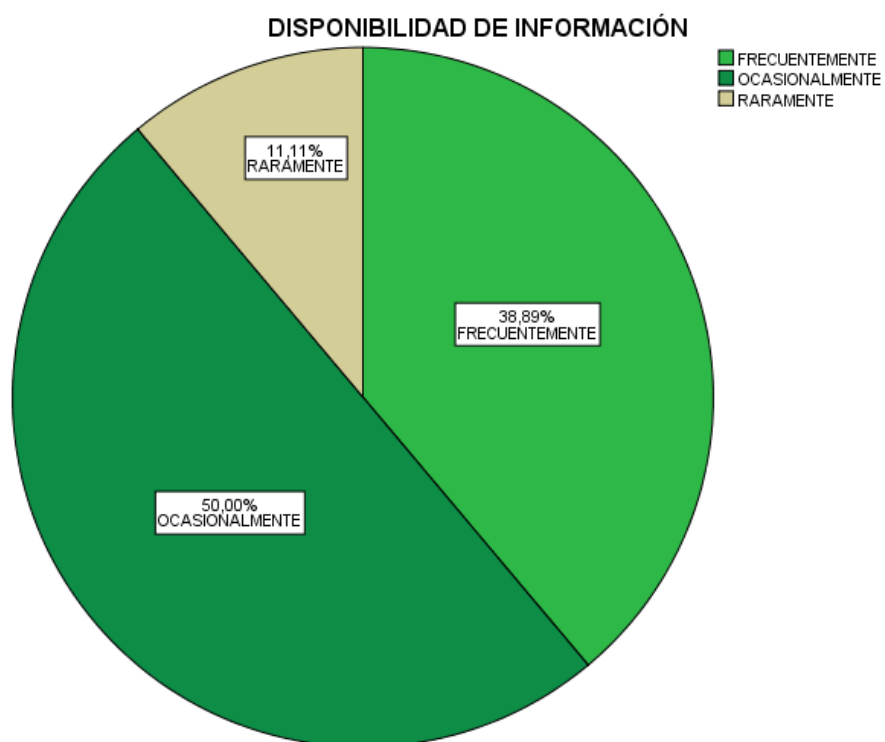
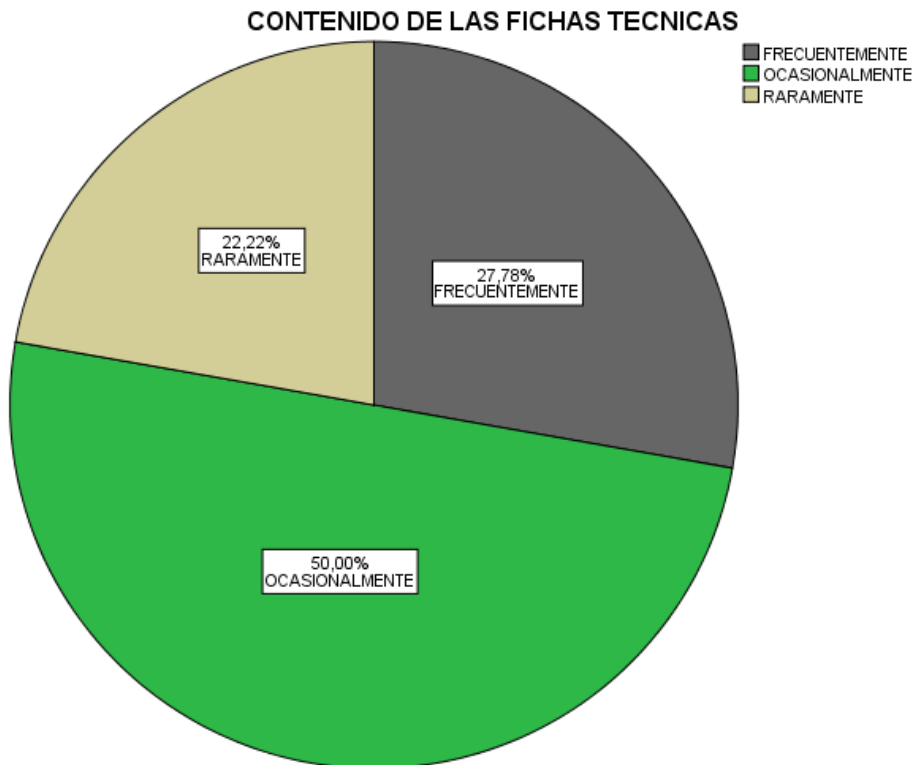


Ilustración 22 Disponibilidad de información

Análisis: En el análisis de la encuesta se puede observar que solo en ocasiones la información que llega a los trabajadores es clara y oportuna para realizar su trabajo, esto representa una gran debilidad para la producción que no puede dar lugar a ningún error.

**3. ¿El contenido de las fichas técnicas o demás documentos que le son entregados son comprensibles y oportunos?**



*Ilustración 23 Contenido de fichas técnicas*

Análisis: La mitad de trabajadores de fábrica, denotan que, solo en ocasiones el contenido de las fichas cumple con las características de ser comprensibles y llegar en el tiempo oportuno, esta pregunta es corroborada por entrevistas realizadas, en las cuales se ha identificado errores de producción debido a la falta de comunicación, como por ejemplo errores en la digitación de materia prima.

4. ¿Existen inconvenientes de comunicación en su puesto de trabajo debido al cambio de turno?

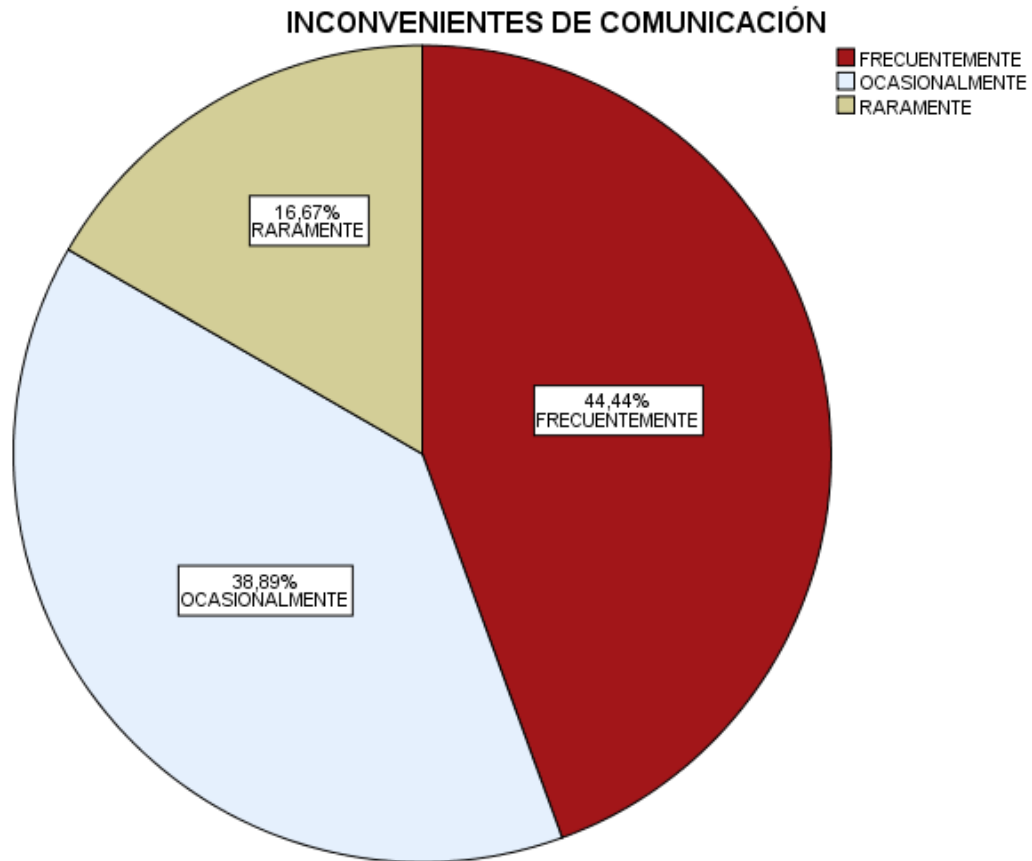


Ilustración 24 Inconvenientes de comunicación

Análisis: En la encuesta se logró observar que si existen inconvenientes de comunicación debido al cambio de turno, corroborando con la entrevista a uno de los inspectores, explicó que en el caso de haber alguna observación en el cambio de turno, la misma es anotada en un cuaderno, y en el caso de extraviarse el cuaderno, no se tendría evidencia.

5. ¿Su inspector es accesible, escucha y responde de manera activa?

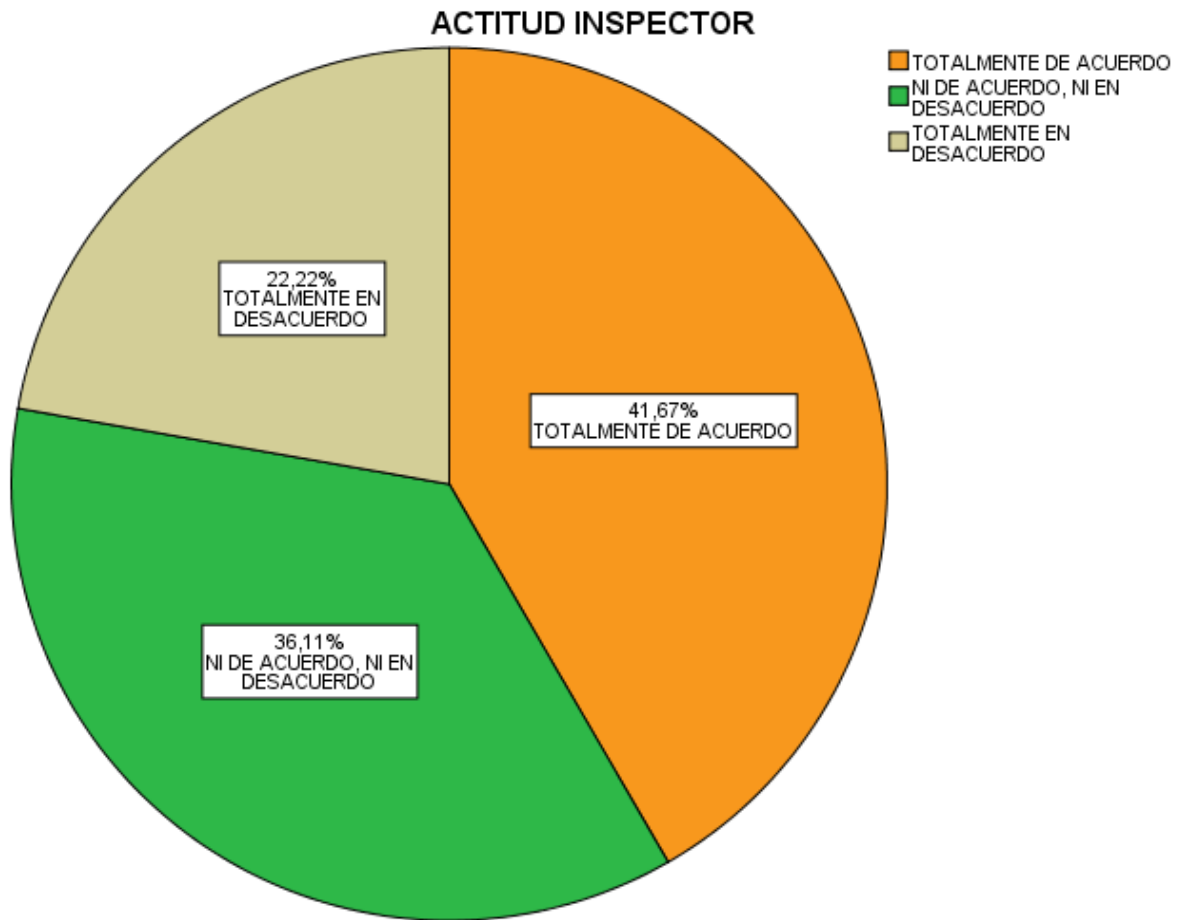


Ilustración 25 Actitud Inspector

Análisis: El 41,67% de los trabajadores encuestados, consideran que la relación con su inspector es buena, puesto que la persona a cargo cumple con las características de ser accesible, de escuchar y de responder de manera activa.

**6. ¿Existe retroalimentación sobre el proceso que realizó por parte del inspector?**

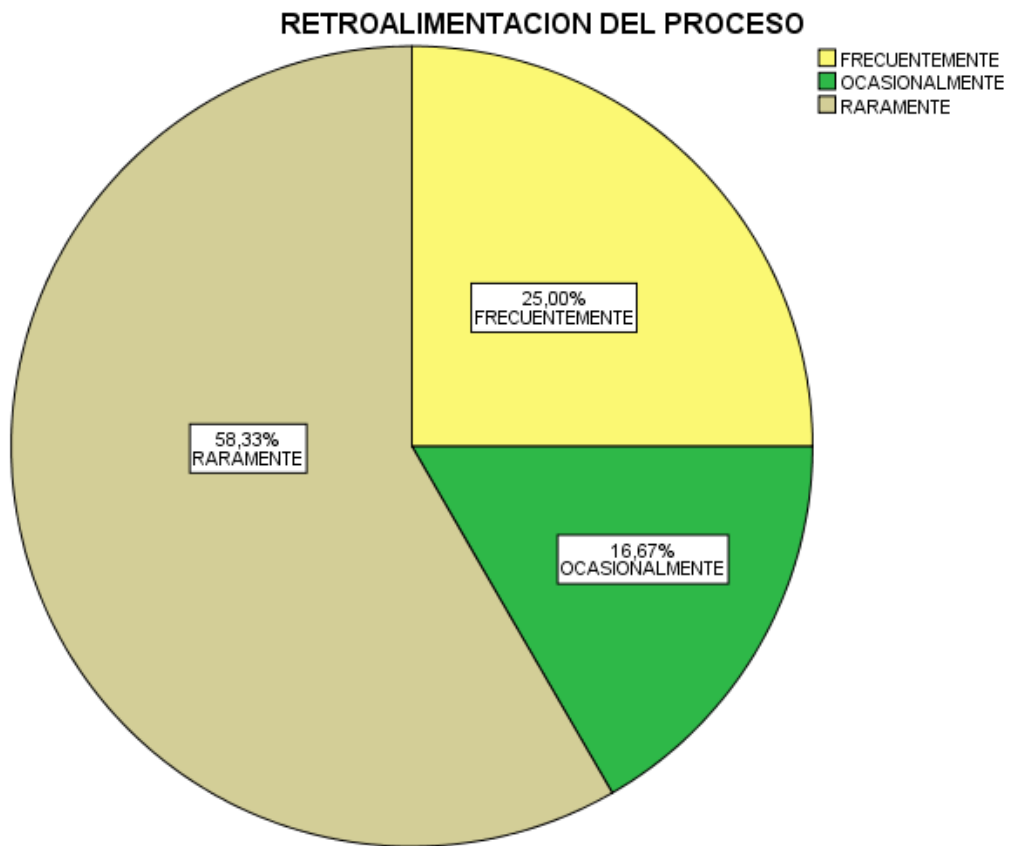


Ilustración 26 Retroalimentación de procesos

Análisis: Gracias a la encuesta aplicada, se puede observar que los trabajadores no reciben un correcto mensaje de retroalimentación, el cual no da apertura al buen mensaje bidireccional.

**7. ¿La comunicación con sus compañeros de área es positiva?**

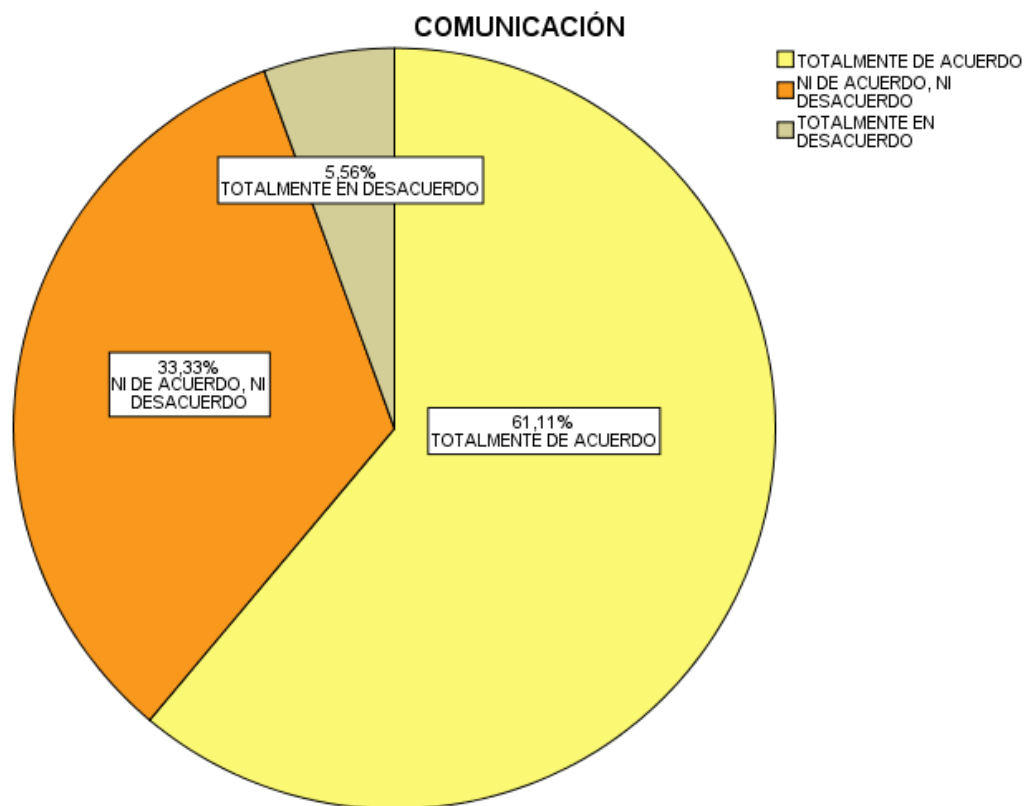


Ilustración 27 Comunicación entre compañeros de área

Análisis: La relación entre los compañeros de área es fundamental para el desarrollo de una buena comunicación y relación interpersonal, esta pregunta denota que dentro de la misma área se vive un buen clima laboral, esencial para lograr transmitir aprendizaje mutuo.

8. ¿La comunicación con el resto de departamentos que intervienen en su proceso es positiva?

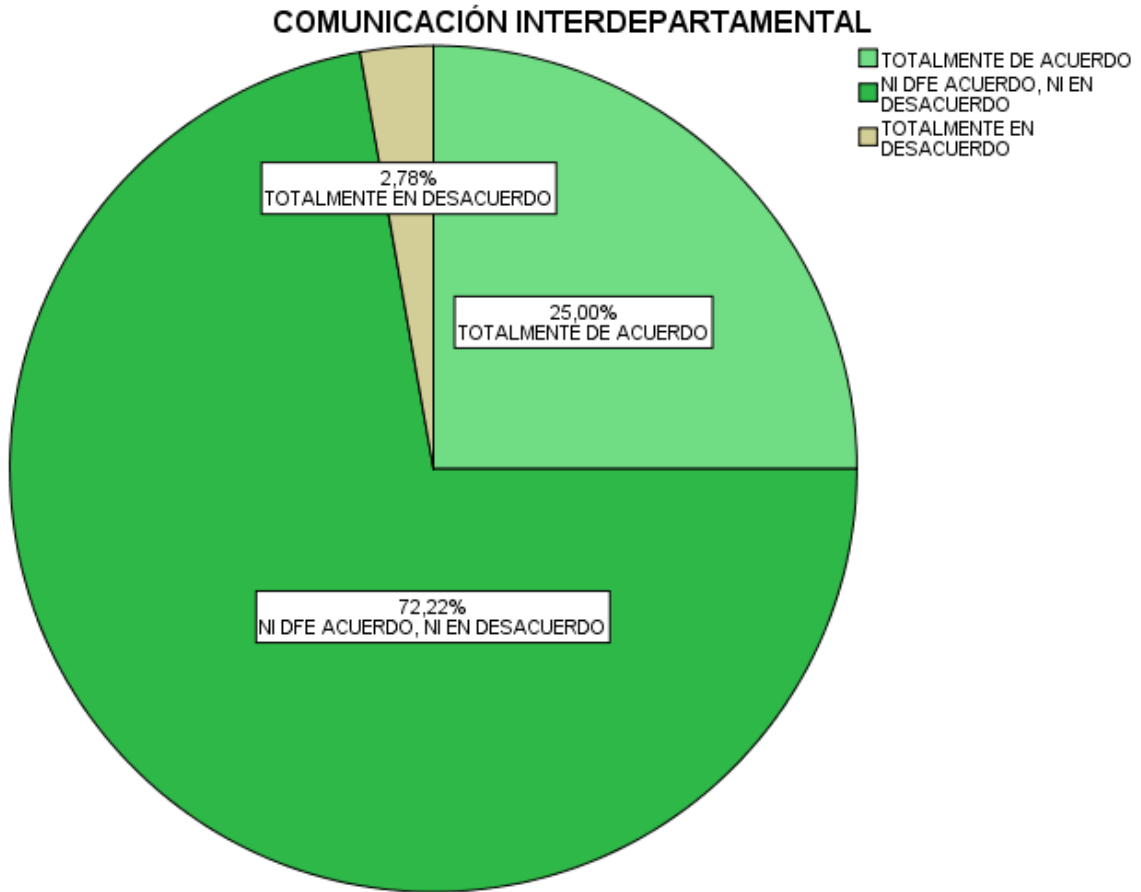


Ilustración 28 Comunicación interdepartamental

Análisis: Esta pregunta resulta esencial, puesto que la comunicación interdepartamental se encuentra fragmentada, debido a una mala relación.

**9. Elija el principal problema de comunicación que presenta su área de trabajo.**

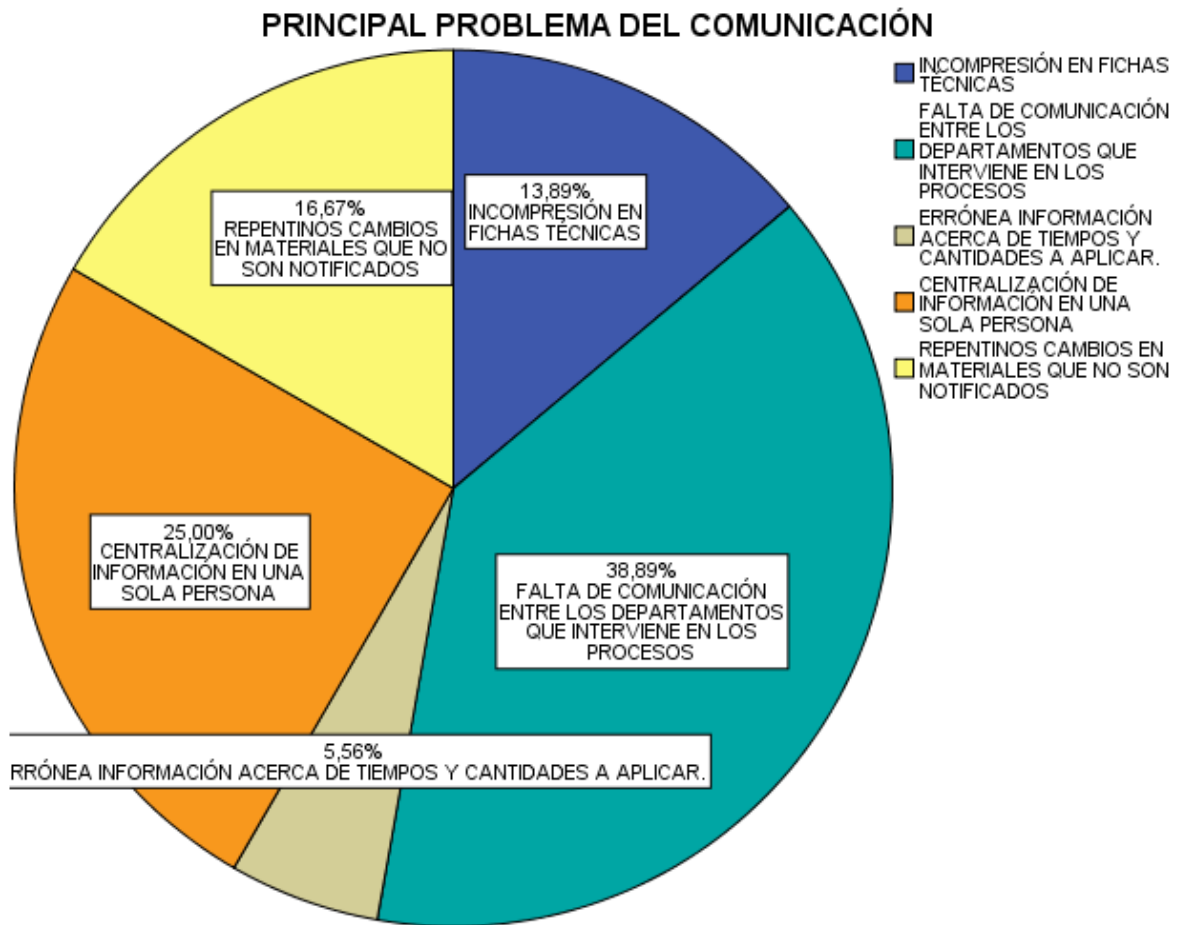


Ilustración 29 Principal inconveniente de comunicación

Análisis: Para los trabajadores del área de taller, el principal problema de comunicación se debe a la falta de comunicación de los departamentos, lo cual corrobora el análisis de la pregunta anterior, este tipo de comunicación es esencial en la producción, debido a que, existen procesos dependientes, en los cuales interviene todas las áreas de la Planta.

**10. ¿Tiene conocimiento a tiempo de los cambios que se realizan en los procesos en los cuáles Ud., interviene?**

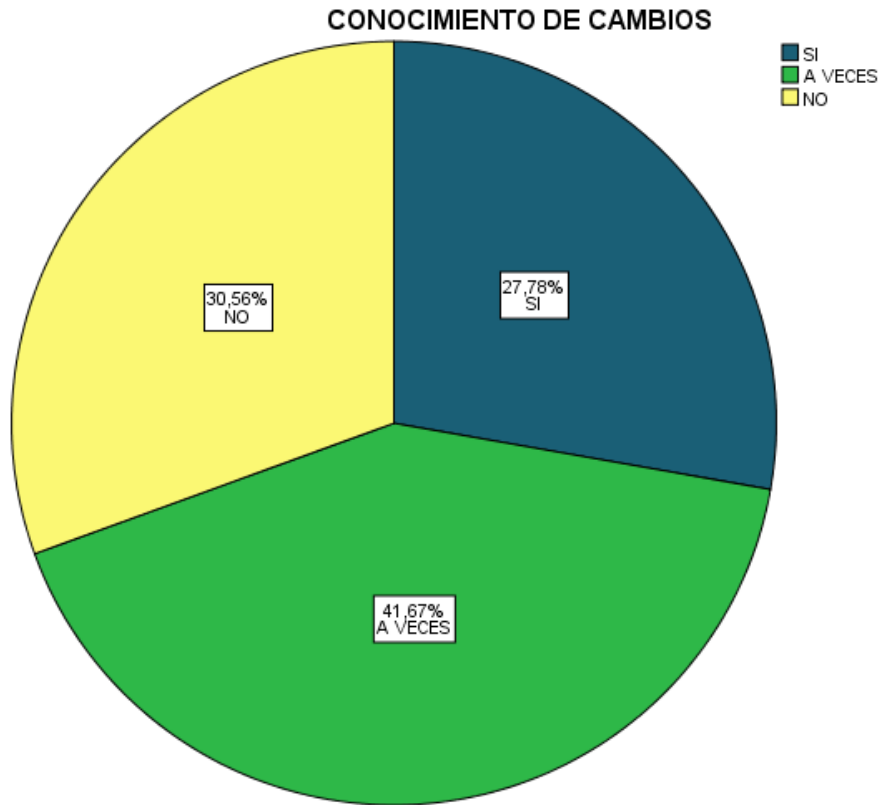


Ilustración 30 Conocimiento de cambios

Análisis: Los trabajadores alegan que, solo un 28% recibe información referente a cambios en los procesos en los cuales intervienen.

11. Si su respuesta fue SI o A VECES en la anterior pregunta. ¿de qué manera son notificados dichos cambios?

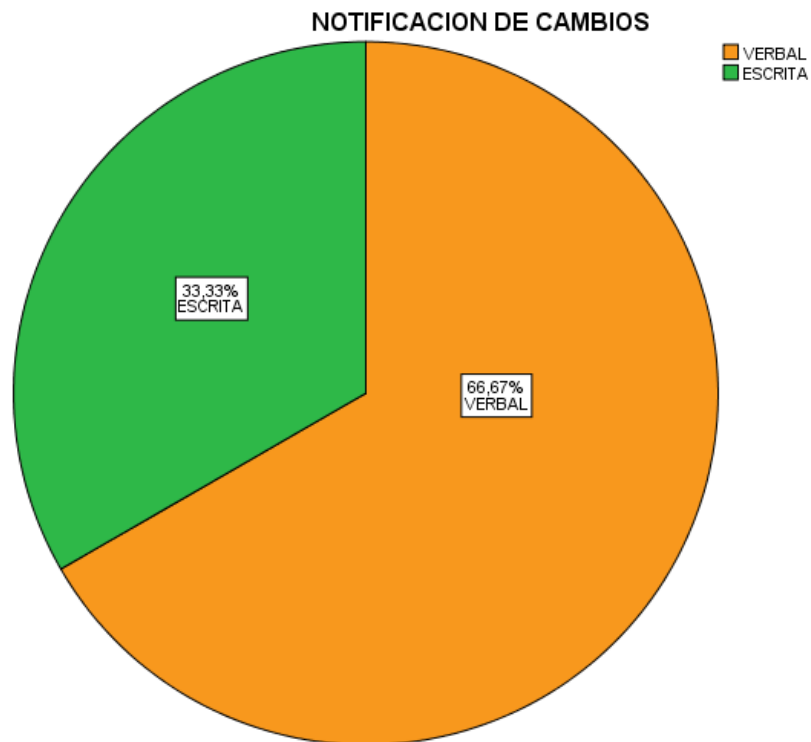


Ilustración 31 Notificación de cambios

Análisis: En el caso de ser comunicados, la manera de hacerlo es informal, lo cual no permite llevar un correcto registro y evidencia de cambios en la producción.

**12. ¿Conoce cuáles son las metas de producción de su área de trabajo?**

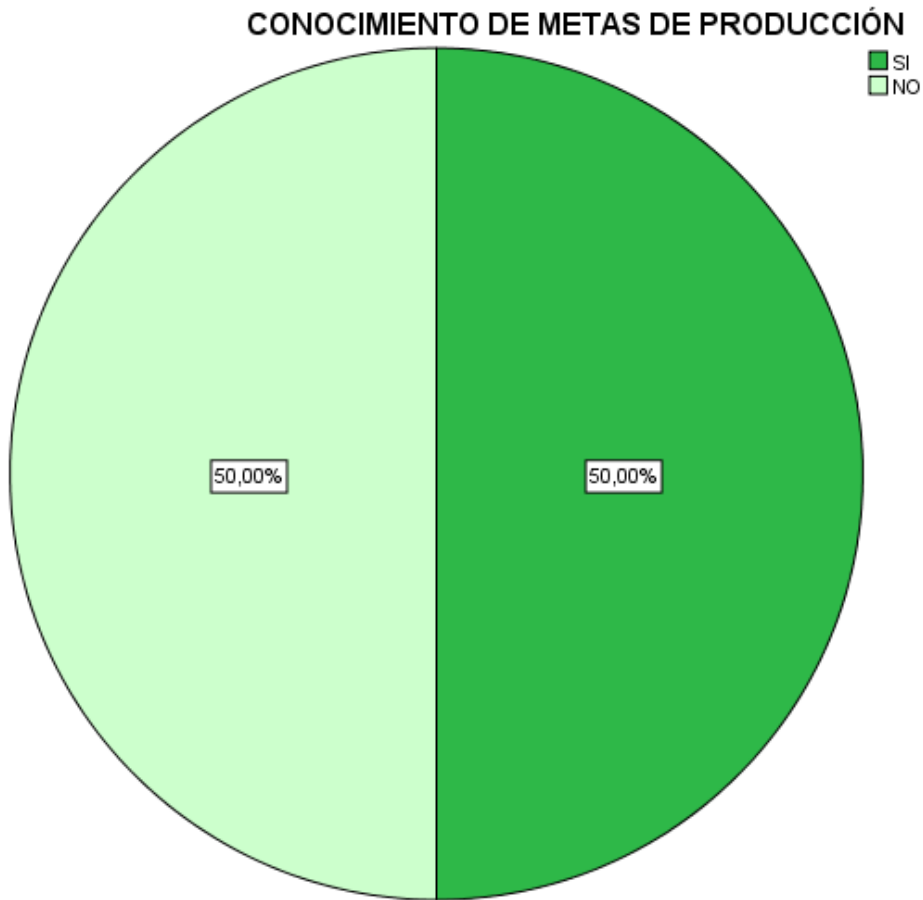


Ilustración 32 Conocimiento de metas de producción

Análisis: Al igual que los trabajadores del área de taller, la mitad de los encuestados, alega no conocer las metas de producción diarias, al no conocer dicho dato, puede ser que la meta diaria no sea cumplida a cabalidad.

**13. ¿Piensa Ud., que un error de comunicación afecta en tiempo y costos a la producción de la empresa?**

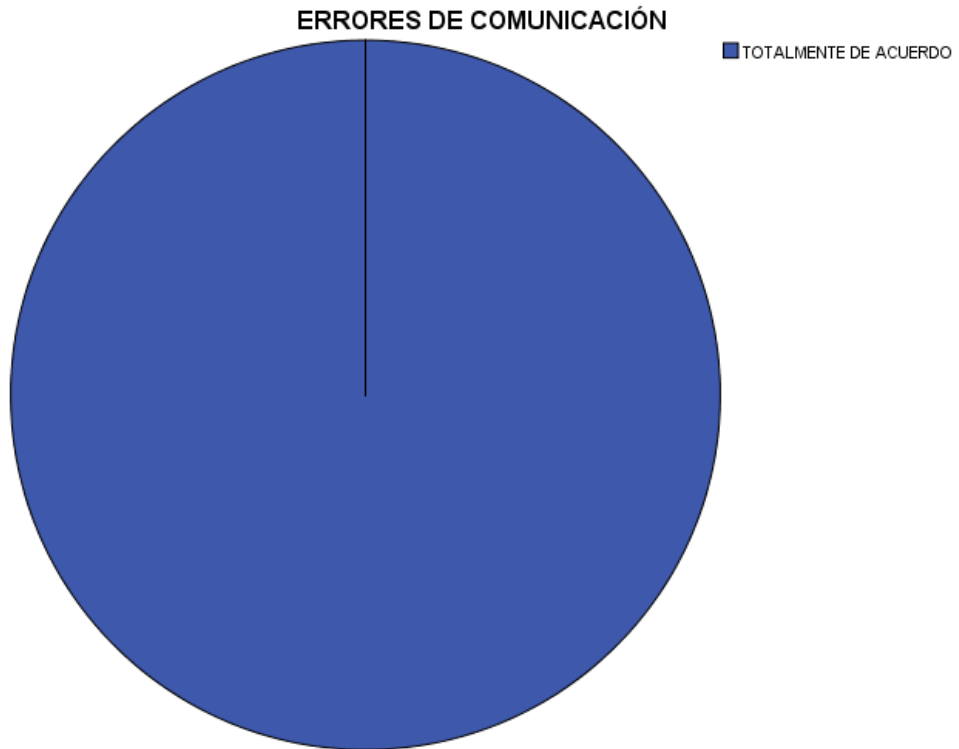


Ilustración 33 Opinión sobre errores de comunicación

Análisis: Los trabajadores del área de fábrica en su totalidad, coinciden en que, un quebranto en la comunicación afecta tanto en tiempo como en costos de producción a la empresa.

**14. ¿Recibe la siguiente información por parte de la empresa?**

Información Estratégica (Planes, Objetivos departamentales, Tareas)

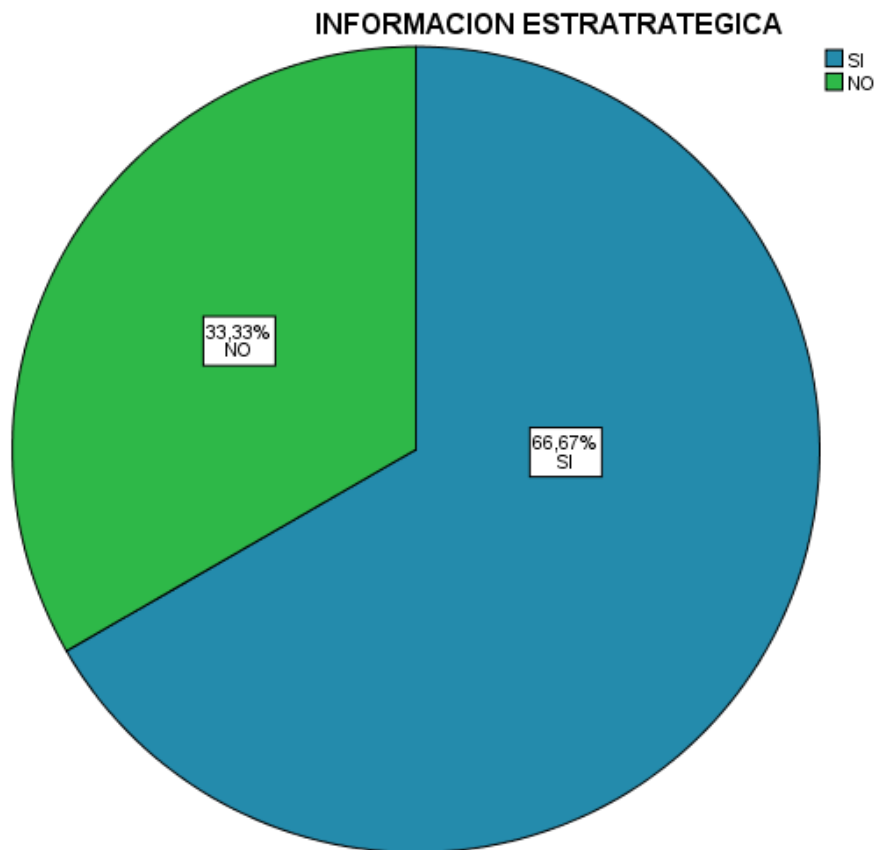


Ilustración 34 Información estratégica

Análisis: Los trabajadores, igual que en el área de taller, denotan desconocimiento de información estratégica de la cual se deriva: planes, objetivos departamentales y tareas.

Normativa (Manuales de procedimientos, reglamento interno, guías de acción)

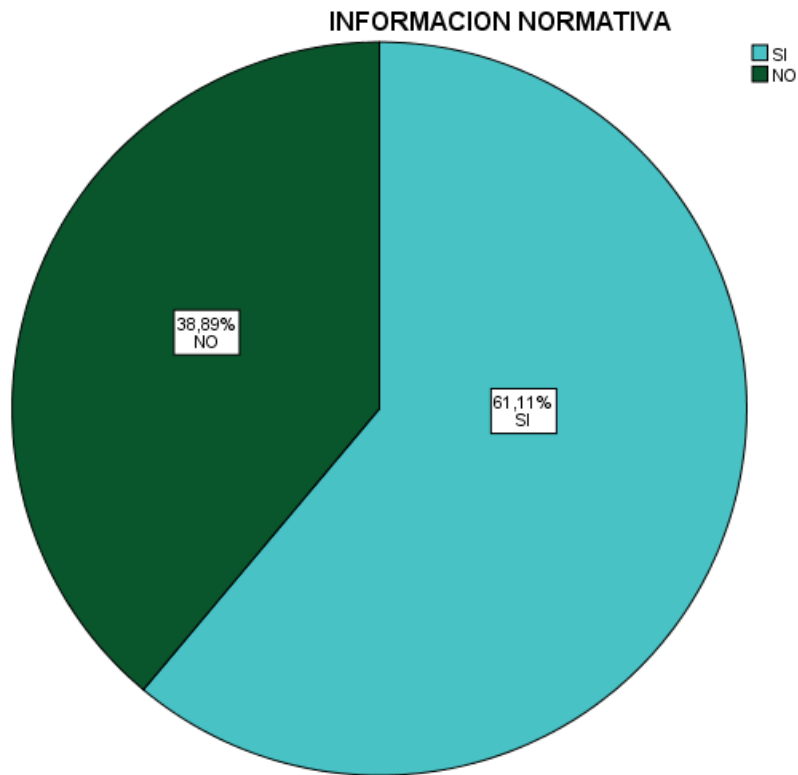


Ilustración 35 Información normativa

Análisis: Los trabajadores en su mayoría con un 61% alegan conocer información normativa, gracias a ellos su sistema de gestión de calidad se encuentra bien establecido y funciona correctamente, se puede decir, que dentro de la Planta de vive una cultura de cumplimiento.

Profesional (Capacitaciones, Cursos formativos, talleres)

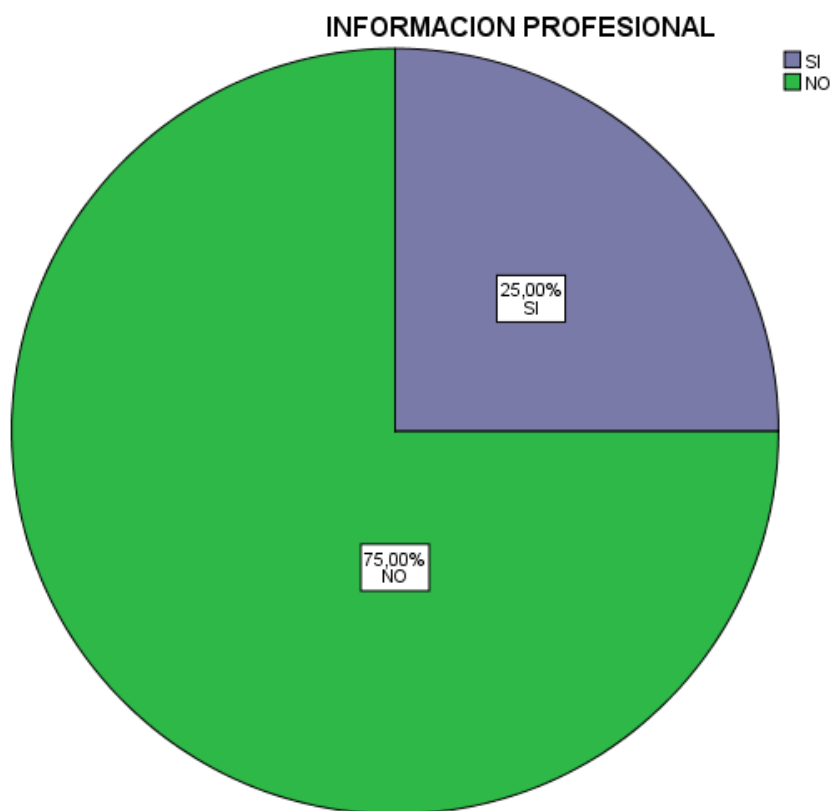


Ilustración 36 Información Profesional

Análisis: El 75% de los encuestados denotan no conocen información profesional referente a capacitaciones, cursos formativos, talleres.

Emocional (Reconocimientos, eventos sociales y jornadas deportivas)

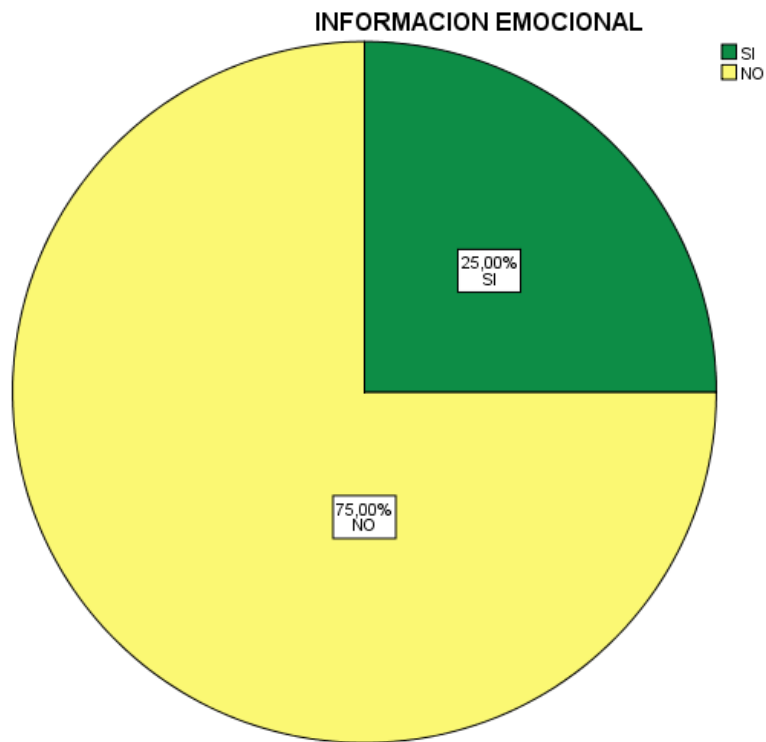


Ilustración 37 Información emocional

**Análisis:** Los trabajadores del área de fábrica, desconocen información acerca de reconocimientos, eventos sociales y jornadas deportivas, la empresa no emite este tipo de información, la realiza el sindicato de trabajadores

12.4. Anexo Ilustraciones

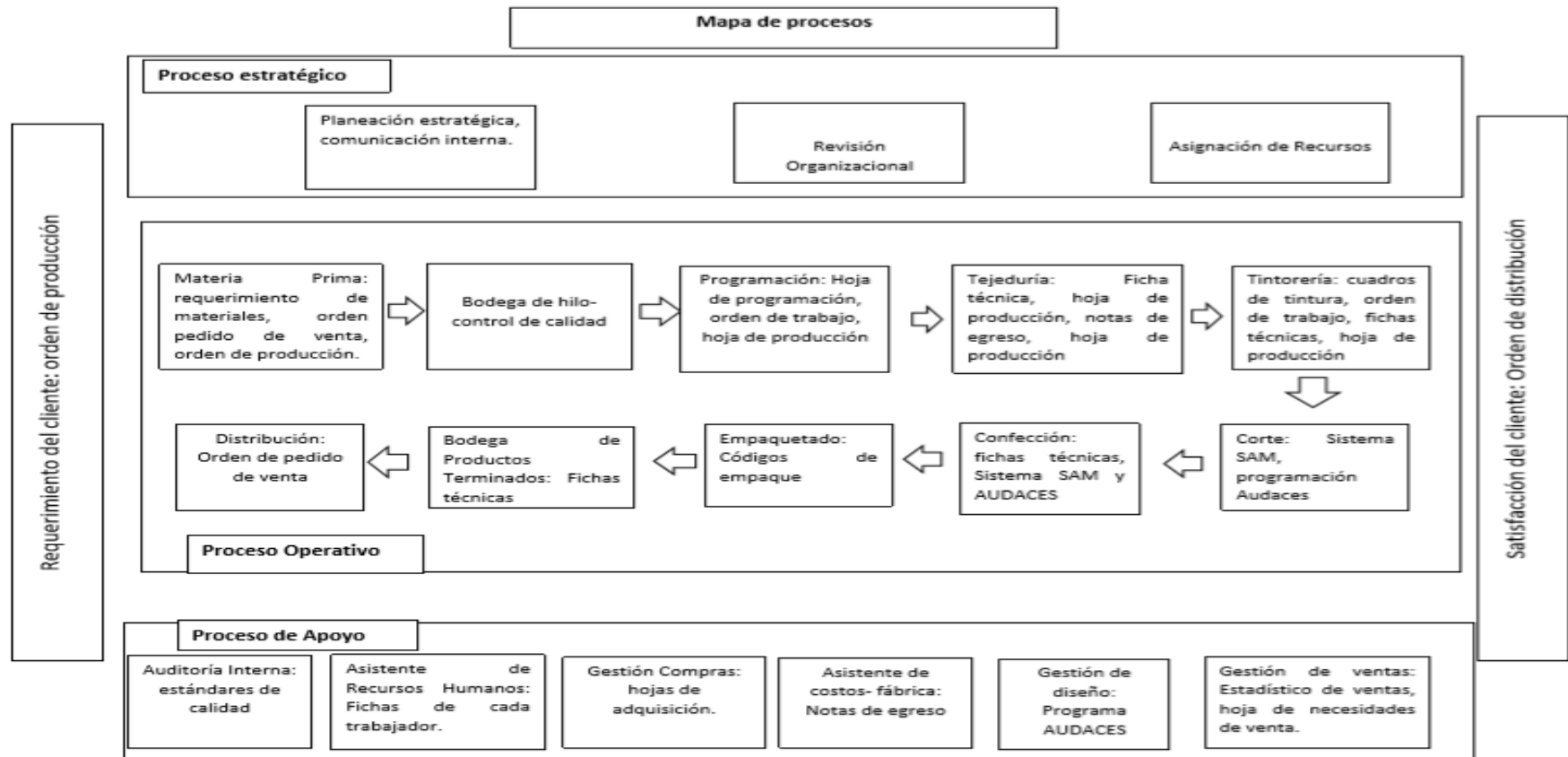


Ilustración 38. Anexo VIII. Mapa de Procesos de la Planta San Miguel.

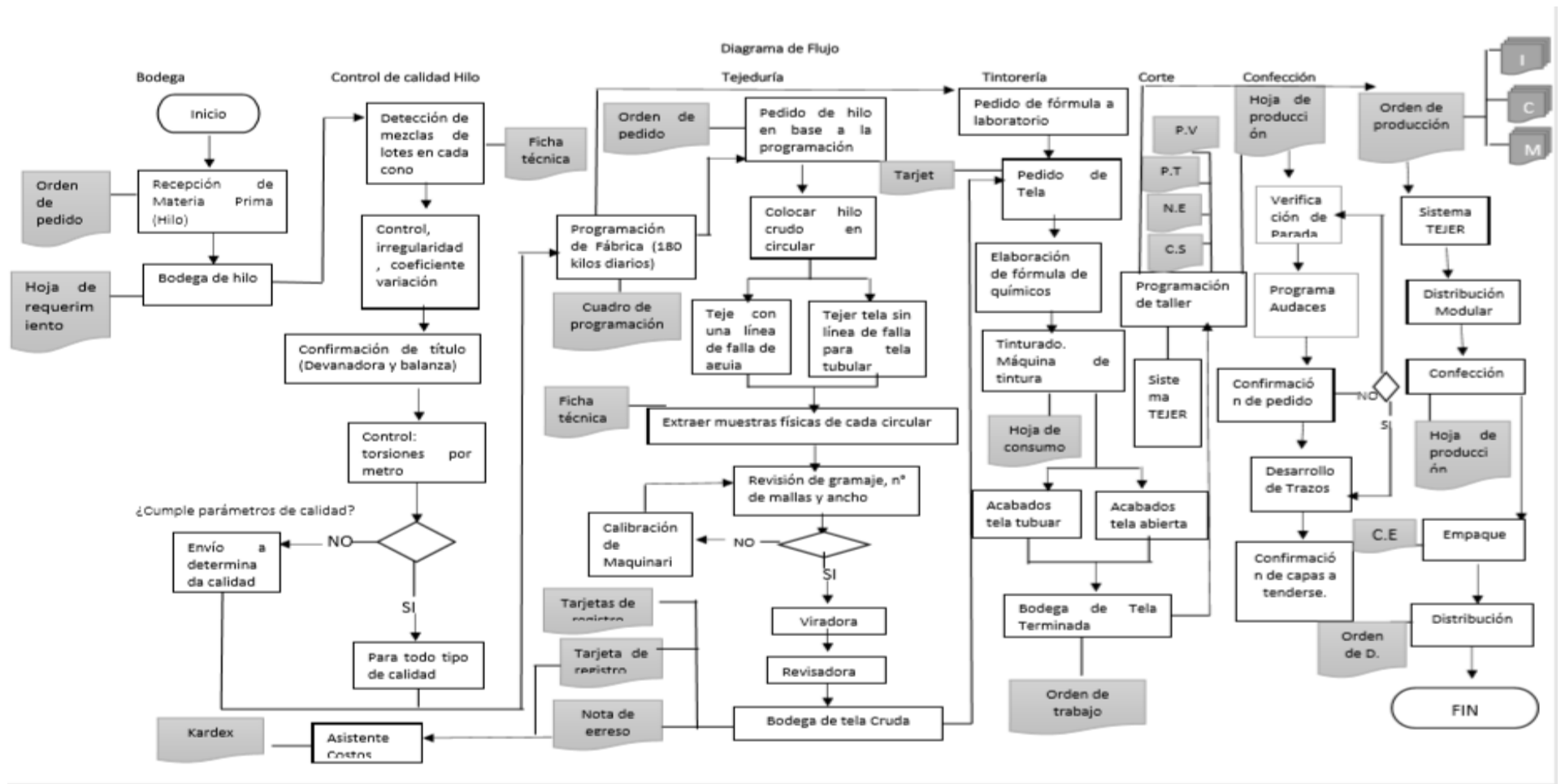


Ilustración 39 Anexo IX. Diagrama de flujo de comunicación interna

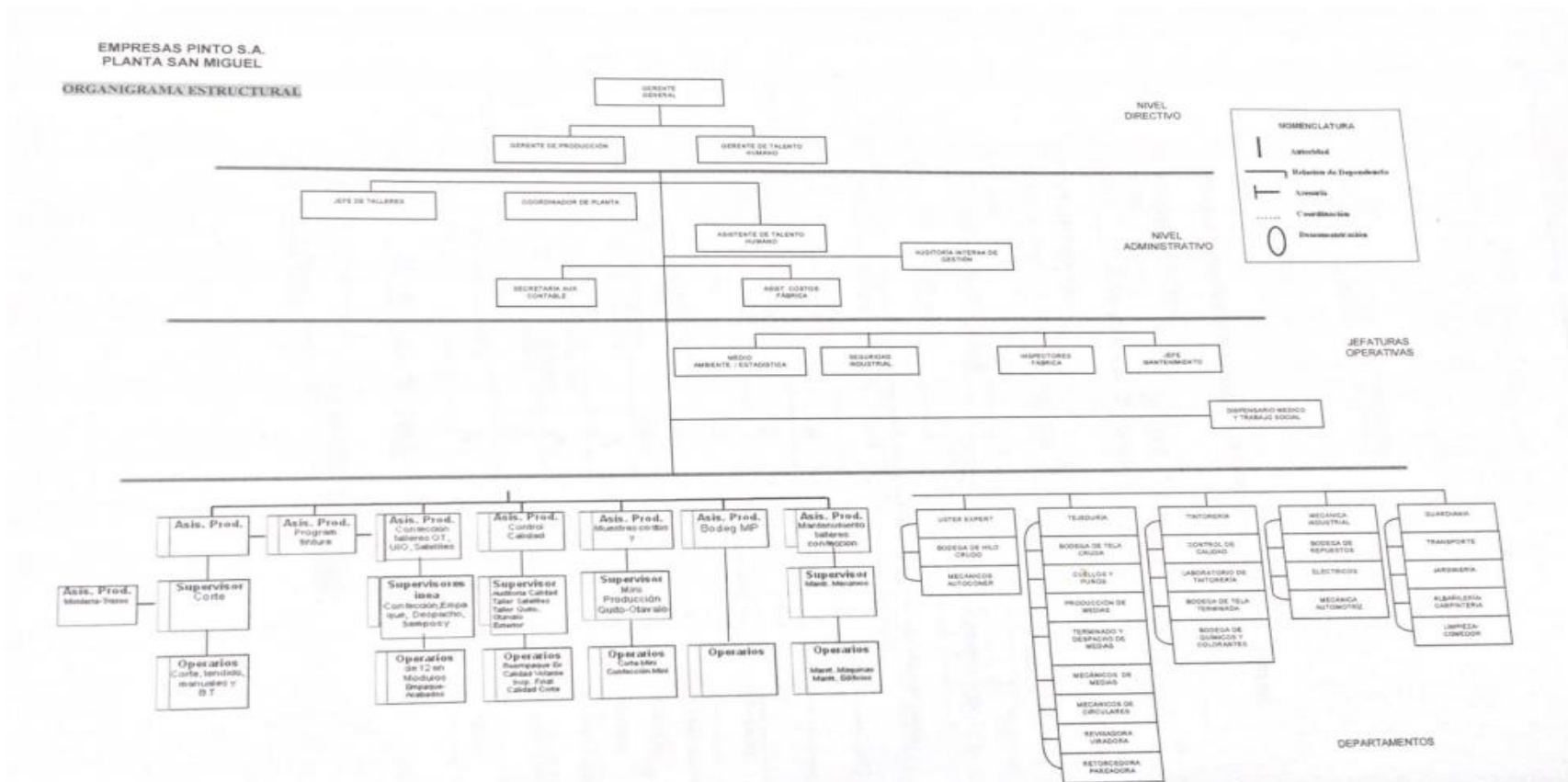


Ilustración 40 Anexo X Orgánico Estructural Empresas Pinto S.A Planta San Miguel.

## 12.5. Anexo Propuesta creación de un sitio web.



Ilustración 41 Página Principal del portal interno



Ilustración 42 Anexo XII . Reseña histórica del portal



Ilustración 43 Anexo XIII Lineamientos Estratégico



Ilustración 44 Anexo XIV Planes Operativos.



Ilustración 45 Anexo XV Manuales de Procedimientos



Ilustración 46. Anexo XVI Equipos de Trabajo



Ilustración 47 Anexo XVII Foro Corporativo



Ilustración 48 Anexo XVIII Foro Corporativo.



Ilustración 49. Anexo XIX Memoria de Sostenibilidad.

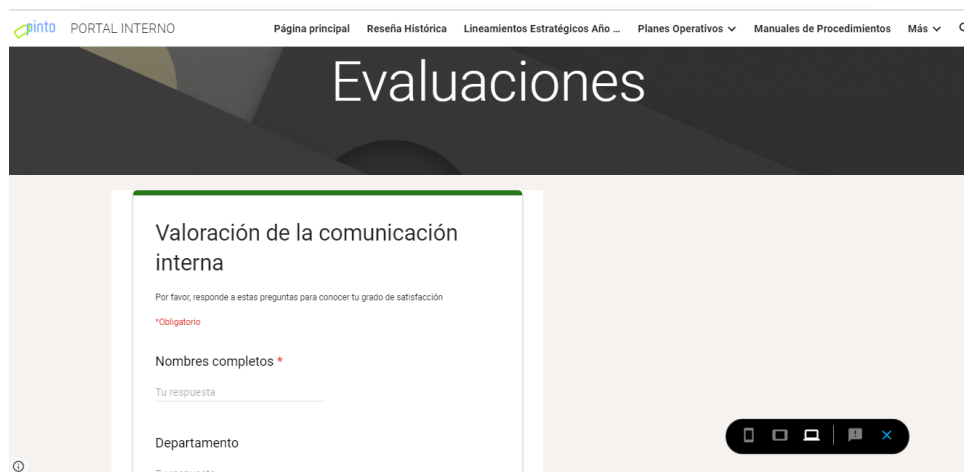


Ilustración 50 Anexo XX Evaluaciones



Ilustración 51 Anexo XXI Confirmación de eventos

## Propuesta de un manual de identidad corporativa

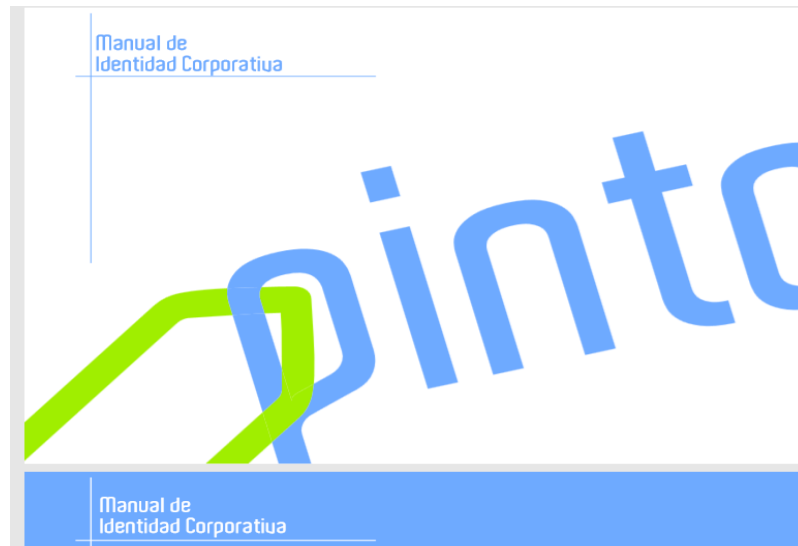


Ilustración 52 Anexo XXII Portada del Manual de identidad corporativa.



Ilustración 53 Anexo XXIII. Manual de identidad Corporativa


Índice	
<p><b>Simbología básica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A.01 Imagetipo corporativo.</li> <li>A.02 Marcas <b>pinto</b>.</li> <li>A.03 Área de seguridad y reductibilidad.</li> <li>A.04 Color corporativo.</li> <li>A.05 Tipografía corporativa.</li> <li>A.06 Tipografía secundaria.</li> </ul>	<p><b>Normas para el buen uso de la marca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>C.01 Papelería corporativa.</li> <li>C.02 Papelería alta dirección.</li> <li>C.03 Carpeta corporativa.</li> <li>C.04 Nota de prensa.</li> <li>C.05 PowerPoint.</li> <li>C.06 Bloc de notas.</li> <li>C.07 Otros soportes.</li> </ul>
<p><b>Normas para el correcto uso de la marca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>B.01 Versiones correctas.</li> <li>B.02 Aplicaciones correctas.</li> <li>B.03 Aplicaciones incorrectas.</li> </ul>	

Ilustración 54 Anexo XXIV Índice

A
<p><b>Simbología básica</b></p> <p>Para evitar resultados no deseados en la puesta en práctica de la marca <b>pinto</b> se tienen que seguir una serie de normas genéricas.</p> <p>La marca <b>pinto</b> está construida a base de un imagetipo y colores corporativos que se deberán respetar por su uso correcto.</p>

<p style="text-align: right;"><b>pinto</b>   Manual de identidad corporativa</p>

Ilustración 55 Anexo XXV Simbología básica

A.01

### Imagotipo corporativo

El imagotipo es el identificador de la marca de uso **pinto** el cual es común en todas las aplicaciones respectivas.

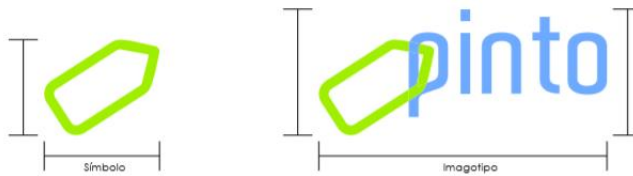


Ilustración 56 Anexo XXVI Imagotipo Corporativo

A.02

### Marcas

Las marcas de **pinto** conforman todo su arquitectura, estas son las marcas para las publicidades en los diferentes usos comerciales y/o publicitarios.



pinto | Manual de identidad corporativa

Ilustración 57 Anexo XXVII Marcas

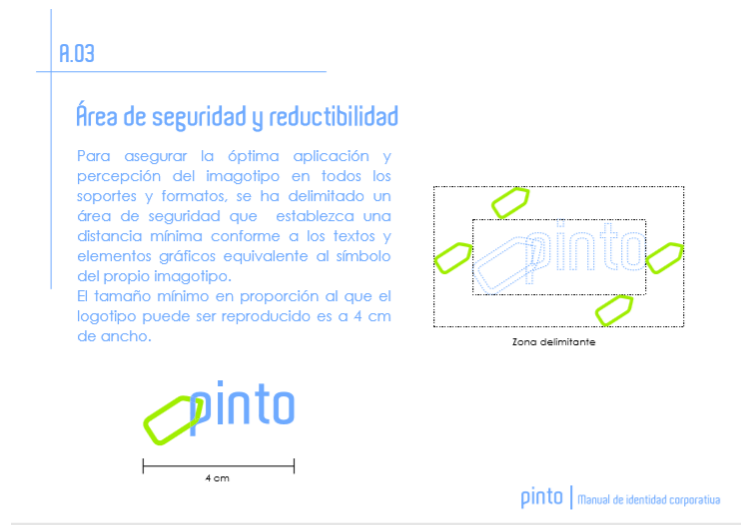


Ilustración 58. Anexo XXVIII Área de seguridad



Ilustración 59 Anexo XXIX Colores Corporativos



Ilustración 60 Anexo XXX Tipografía Corporativa

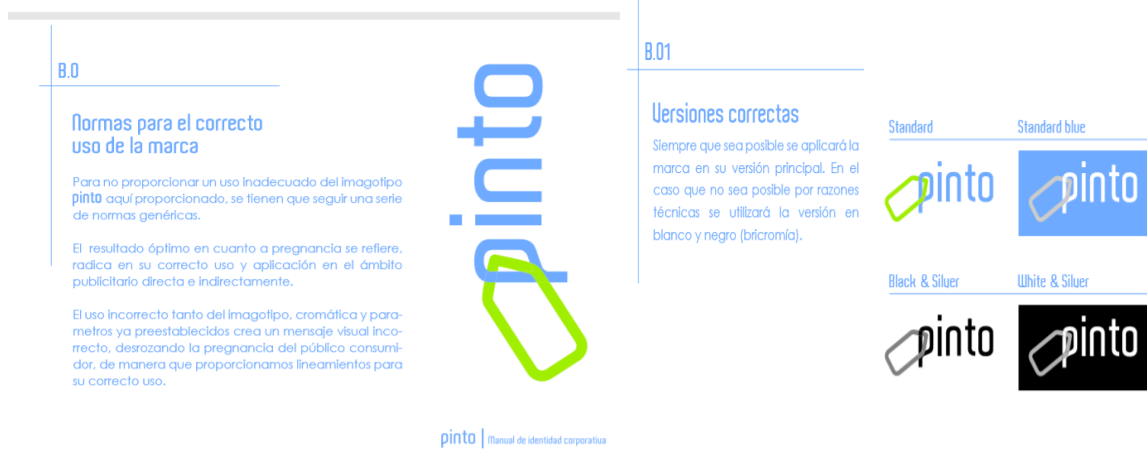


Ilustración 61 Anexo XXXI Normas para el correcto uso de la marca



Ilustración 62 Anexo XXXII Uso correcto de la marca



Ilustración 63 Anexo XXXIII Aplicaciones incorrectas

C.01

Papelería corporativa

Aplicación de la marca pinto en la papelería corporativa



pinto | Manual de identidad corporativa

Ilustración 64 Anexo XXXIV Papelería Corporativa

C.02

Papelería Alta dirección

Aplicación de la marca pinto en la papelería de alta dirección.



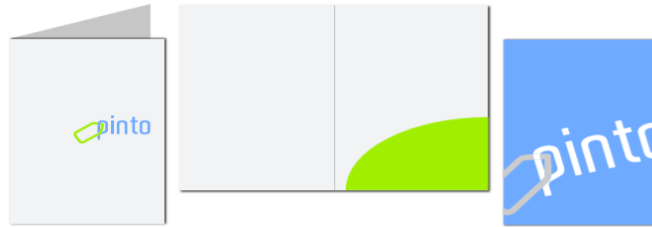
pinto | Manual de identidad corporativa

Ilustración 65 Anexo XXXV Papelería para la alta dirección.

C.03

### Carpetería Corporativa

Aplicación de la marca **pinto** en la carpetería corporativa.



pinto | Manual de identidad corporativa

Ilustración 66 Anexo XXXVI Carpetería Corporativa

C.04

### Plantilla PowerPoint

Aplicación de la marca **pinto** en plantillas ppt.



pinto | Manual de identidad corporativa

Ilustración 67 Anexo XXXVII Plantilla Power Point

C.05

### Plantilla PowerPoint

Aplicación de la marca **pinto** en plantillas ppt.



pinto | Manual de identidad corporativa

C.06

## Bloc de notas

Aplicación de la marca **pinto** en bloc de notas.



pinto | Manual de identidad corporativa

Ilustración 68 . Anexo XXXVIII Blog de Notas

C.07

## Otros soportes

Aplicación de la marca **pinto** en diferentes soportes.



Etiquetas

pinto | Manual de identidad corporativa

Ilustración 69 . Anexo XXXIX Otros soportes



**Empresas Pinto S.A.**  
 FABRICA - OTAVALO  
**BODEGA TELA TERMINADA**

**NOTA DE EGRESO N° 0029468**

CONSUMO TALLER: OTAVALO   
 QUITO

FECHA: 21 Julio 2011  
 REMITIDO A: CONTE (PACUJUNO)  
 NOTA DE INGRESO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PARADA	ROLLO	PESO	TOTAL PESO
	CONTE OTAVALO	MEGAC CONTE	1094	1.40	1.40
	CONTE OTAVALO	MEGAC CONTE	116	2.30	2.30
	CONTE OTAVALO	MEGAC CONTE	1176	5.40	5.40
	CONTE DELGADO	MEGAC 7900	115	3.00	3.00
	PESTA 10 MM	MEGAC 7900	115	7.00	7.00
	PESTA 10 MM	MEGAC 7900	115	7.00	7.00
					27.00

Observaciones: \_\_\_\_\_

Ilustración 72 Anexo XLII Nota de Egreso.

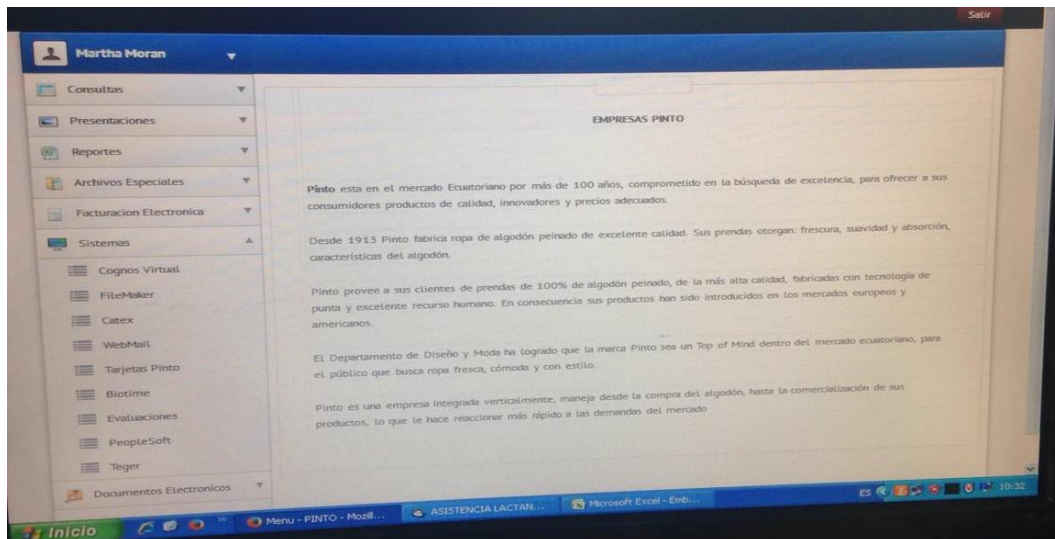


Ilustración 73 Anexo XLIII Intranet

## MEDIDAS DISCIPLINARIAS

- El ingreso del personal de planta es 08:00 am. y 14:00 pm., el atraso por una ocasión generará una multa y si es reiterativo se aplicará el Art. 21 del Reglamento Interno y del Código de Trabajo **Art.172 Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato. Numeral 1** Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia, cuando el trabajador incurriere en las mismas por más de tres ocasiones durante un periodo mensual de labor.
- Es prohibido para el trabajador durante su jornada de labores desplazarse a otras secciones sin autorización del Jefe inmediato y/o superior.
- Los trabajadores deberán marcar sus horas de entrada y salida en el sistema de control de asistencia. **La marcación se hará con su respectiva ropa de trabajo.** Asimismo, deberá marcar la hora en que se retira en los casos en que ha sido autorizada su salida y antes de la terminación de su jornada diaria. Si el personal no marca su ingreso o salida se le considerará como inasistencia.
- Los permisos deberán ser solicitados con una anticipación no menor de 24 horas, dicho permiso debe contar con la respectiva solicitud firmada por el jefe inmediato autoriza, salvo casos de fuerza mayor que deberán ser debidamente comprobados.

### FALTAS LEVES

Estas faltas generarán amonestaciones:

1. Verbales
2. Escritas

Se consideran FALTAS LEVES:

- Faltas de operación del trabajador, en las que se puede recuperar la prenda y no se generó una pérdida de tiempo y costos a la Empresa.
- No desempeñar su trabajo con eficiencia, responsabilidad y calidad.
- Incumplir con las órdenes de trabajo impartidas dentro del sistema de trabajo.

### FALTAS GRAVES

- Estas faltas generarán multas de hasta el 10% de sueldo mensual y amonestaciones escritas en las cuales el trabajador deberá firmar la recepción de la misma ante el Jefe inmediato al momento de ser entregada la misma.
- Faltas de operación del trabajador, en las que no se puede recuperar la prenda y que a causa de esto genere pérdida de tiempo y costos a la Empresa.
- Incurrir dentro de la Empresa, en actos de disciplina y moral que afecte a los compañeros de trabajo y a la Empresa.
- Utilizar vocabulario incorrecto o palabras injuriosas contra los demás trabajadores y Jefes de la Empresa.
- Ausencias injustificadas.
- Incurrir con la actualización de sus datos personales cuando hayan variado ante el departamento de las dependencias encargadas de Administración de Recursos Humanos.
- Ser reiterante en llamadas de atención verbales, más de tres (3) llamados de atención verbal.
- Tardanzas reiteradas e injustificadas.

Se podrá dar por terminado el contrato de trabajo con el trabajador sujetándose al trámite previsto en la Ley, esto es previo Visto Bueno:

- No desempeñar su trabajo con eficiencia, eficacia y responsabilidad.
- Inutilizar o dañar materias primas, prendas, útiles, herramientas, máquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la empresa.
- Incurrir en faltas injustificadas en forma reiterada.
- Incurrir en 3 tardanzas acumuladas en el periodo de 1 mes.
- Hallarse en la Empresa en estado de embriaguez o bajo los efectos de drogas, sustancias estupefacientes o drogas que solo ciertas personas podrán tomar previo receta médica.
- Encubrir la falta de un subordinado.
- Negarse a obedecer órdenes de sus superiores.
- Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia.
- Promover la disminución voluntaria y colectiva en el rendimiento normal de la labor o del cometido que tengan asignados los trabajadores.
- Aconsejar a los trabajadores el incumplimiento de sus deberes.
- Originar o promover peleas y/o riñas entre sus compañeros de trabajo.

**pinto** 

Ilustración 74 Anexo XLIV Medias Disciplinarias

