

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **LESLY MARIBEL CARVAJAL MORA**, con **CC. 171962286-0**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA ROYALTEX S.A. EN EL AÑO 2017-2018”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, septiembre 2018



LESLY MARIBEL CARVAJAL MORA
CC. 171962286-0

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**TEMA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE LA
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA ROYALTEX S.A., EN EL
AÑO 2017 - 2018**

AUTORA: Lesly Maribel Carvajal Mora

DIRECTORA: Martha Cecilia Bustillos Calvopiña

QUITO, 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haberme guiado y bendecido en toda mi carrera universitaria; Gracias a ti Padre Celestial estoy culminando una meta más de mi vida.

A mis padres, pilar fundamental en mi vida, gracias a ellos he tenido una excelente educación en la prestigiosa Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Agradezco a mis hermanas por apoyarme en cada paso de esta carrera, también a mis sobrinos, por estar allí cuando los he necesitado en este largo camino. A mis profesores quienes me enseñaron a ser constante y perseverante, teniendo la frente en alto y esforzándome por alcanzar mis sueños. A mi tutora de tesis Cecilia Bustillos por guiarme, aconsejarme, y prepararme para el gran final de esta hermosa carrera.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1. Tema	1
1.2 Datos de la organización ROYALTEX S.A.....	1
1.2.1 Nombre de la Organización.....	1
1.2.2 Actividades.....	1
1.2.3 Ubicación.....	1
1.2.4 Características.....	1
1.3 Contexto.....	1
1.4 Misión.....	2
1.5 Visión.....	2
1.6 Organigrama funcional de ROYALTEX S.A.....	2
1.7 Justificación.....	3
1.8 Antecedentes.....	4
1.9 Objetivos.....	6
1.9.1 Objetivo general.....	6
1.9.2 Objetivos específicos.....	6
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	7
2.1 La Comunicación.....	7
2.2 Historia de la comunicación.....	8
2.3 Teorías de la comunicación.....	10
2.3.1 Teoría de los sistemas.....	10

2.3.2 Escuela de Palo Alto.....	11
2.4 La comunicación organizacional.....	13
2.4.1 Los tipos de comunicación organizacional.....	13
2.4.2 La comunicación interna.....	14
2.5 Canales de la comunicación.....	15
2.6 Direcciones de la comunicación empresarial.....	17
2.7 Barreras de comunicación.....	18
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	20
3.1 Metodología y Técnicas.....	20
3.1.1 Tipo de Investigación.....	20
3.1.2 Población y muestra.....	20
3.1.3 Diseño de los instrumentos	21
3.1.4 Levantamiento de información.....	22
3.1.5 Análisis del resultado de las entrevistas	23
3.1.6 Análisis general del sondeo de opinión.....	26
3.2 Resultado del diagnóstico.....	29
CAPITULO IV: PROPUESTA.....	31

4.1 Proyecto – Producto.....	31
4.2 Objetivo del Producto.....	31
4.3 Propuesta.....	31
4.4 Desarrollo de la propuesta.....	33
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama funcional de ROYALTEX S.A.....	2
--	---

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principios de la comunicación organizacional.....	12
Tabla 2: Tipos de comunicación.....	13
Tabla 3: Ámbitos esenciales de la comunicación.....	14
Tabla 4: Los elementos de la Comunicación.....	16
Tabla 5: Direcciones de la comunicación empresarial.....	17
Tabla 6: Barreras de la comunicación.....	18

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente en el mundo, la comunicación es un tema de vital importancia para sobresalir a nivel global, por esta razón las organizaciones han ido tomando en cuenta varios factores que mejoren la misma, para de esa manera poder surgir en el mercado, y que los colaboradores tengan mayor bienestar laboral.

La falta de comunicación en la organización puede traer varias consecuencias al desarrollo de la misma, debido a que por medio de esta se logra transmitir diversos mensajes que ayuden a resolver incógnitas de valor para el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, ROYALTEX S.A., abrió sus puertas para realizar el presente estudio de comunicación interna, que ayude a la empresa y a su gente para mejorar la misma.

Capítulo I: marco introductorio, se encuentran datos específicos de la empresa acorde a la realidad actual de la misma, dicha información sirvió de pilar para levantar el plan de comunicación.

Capitulo II: marco teórico, se hace referencia a la teoría de la comunicación, su importancia en la organización, y consecuencias que se podrían llevar a cabo, basándose en diversos autores.

Capitulo III: marco metodológico, alrededor de este se encuentra el desarrollo de la disertación, debido a que con el levantamiento de información nace la problemática a tratar, sobre la base de los resultados obtenidos de los empleados de ROYALTEX S.A., información que permite realizar la propuesta de mejora para la institución.

Capitulo IV: propuesta, se encontrará el resultado final de la investigación realizada, el cual se entregará a la organización para su posible aplicación dentro de la misma. Dicha propuesta consta de una campaña de comunicación con diversas

actividades que permitan la interacción, conocimiento y participación en pro de mejorar la comunicación interna.

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.Tema:

Diagnóstico y propuesta de intervención de la comunicación interna en la empresa Royaltex S.A. en el año 2017 – 2018.

1.2 Datos de la organización ROYALTEX S.A.

1.2.1 Nombre de la organización:

ROYALTEX S.A.

1.2.2 Actividades

Producir y comercializar prendas de vestir para adultos y niños. (Royaltex S.A., 1989)

1.2.3 Ubicación

Avenida Galo Plaza Lasso N74-34 y Antonio Basantes en el sector de Carcelén Industrial. (Royaltex S.A., 1989)

1.2.4 Características

Royaltex S.A. es una empresa dedicada a la confección de ropa casual y jeans en telas de alta calidad, para hombres, mujeres y niños. Trabaja en Ecuador desde el 29 de diciembre de 1989, y desde 1990 se encuentra bajo la marca internacional H.D.LEE Company S.A. (Royaltex S.A., 1989).

1.3 Contexto

Es una empresa textil ecuatoriana que está bajo la licencia de BF Corporation, dueña de la marca LEE a nivel mundial. Esta organización consta de un grupo general de accionistas que se encuentran a la cabeza de la misma, estando debajo de ellos el

directorio, el presidente, gerencia general y subgerencia. Además; cuenta con cuatro unidades: administrativa, financiera, comercial y de producción. (Royaltex S.A., 1989)

1.4 Misión

“Ofrecer una alternativa de vestimenta con el mejor valor para nuestros clientes superando sus aspiraciones de servicio, calidad, moda y precio; dentro de parámetros de rentabilidad y responsabilidad social.” (Royaltex S.A., 1989)

1.5 Visión

“Ser el grupo empresarial reconocido en Ecuador como líder y preferido que vista a cada persona” (Royaltex S.A., 1989)

1.6 Organigrama funcional de ROYALTEX S.A.



Figura 1: Organigrama Funcional de Royaltex S.A. Tomado de: Ron & Mosquera, 2015, p.73. Editado el color por: Lesly Carvajal.

1.7 Justificación

La comunicación en una organización es muy importante, ya que permite intercambiar ideas entre emisor y receptor con la finalidad de aspirar a la solución de problemas que pueden surgir durante el crecimiento de la misma. Por lo tanto, si la comunicación empieza a fallar, los colaboradores no se sentirán parte funcional de la compañía, el trabajo en equipo se verá deteriorado, provocando varios conflictos internos que podrían fragmentar a la organización.

La comunicación interna genera un mejor entendimiento entre unos y otros, por lo que se dice que “aquella persona que no desea comunicarse con los demás va a reprimir el deseo de aquellos que quieren entablar una comunicación” (Pinilla, 1972, p. 89). Ya sea por barreras, canales disfuncionales, o cualquier otro impedimento de comunicación; los cuales suelen presentarse debido a “los problemas o deficiencias originadas en algunos de los elementos del proceso de la comunicación” (León, 2005, p. 36).

Los problemas de comunicación se pueden evitar al mostrar atención, comprensión e interés de los superiores de la organización hacia los colaboradores, estableciendo mejoras que ayuden a mantener una comunicación interna funcional.

El beneficio de diagnosticar los problemas de comunicación que se encuentran afectando a la empresa Royaltex Lee S.A., se basa en buscar posibles soluciones que ayuden a los colaboradores a sentirse miembros activos de la institución y a la par, estar motivados a participar en los proyectos de mejora de la comunicación, tanto a nivel departamental como empresarial, lo que permitirá a la Gerencia de Recursos Humanos determinar las unidades con mayor complejidad comunicacional para enfocarse en generar un plan de mejora.

Para culminar, cabe recalcar que la presente investigación tuvo gran aporte para la investigadora en la ampliación de conocimientos del tema, los mismos que serán útiles para en un futuro ser eficiente dentro de la organización en la que labore, o a su vez, obtener más oportunidades de crecimiento profesional.

1.8 Antecedentes

En ciertas ocasiones, las empresas presentan conflictos por falta de resolución de problemas, mala interpretación de mensajes, falta de conocimiento de las últimas noticias, individualismo, escasez de ideas, y un sin número de factores que se dan por la falta de comunicación entre los colaboradores. Por lo tanto, las organizaciones, sobre todo las que poseen una gran cantidad de colaboradores, tienen la necesidad de diagnosticar y solucionar problemas de comunicación que se crean.

Actualmente, en la Empresa Royaltex S.A., se han presentado problemas entre departamentos por ciertos inconvenientes en la comunicación interna. Los problemas más notorios, según la opinión de varios directivos, están relacionados con el nivel de complejidad de la comunicación interdepartamental, debido a que la transmisión de mensajes es mayoritariamente utilizando el correo electrónico, y casi no hay contacto personal, sin embargo, la comunicación entre los colaboradores de una misma área es buena debido a que el contacto del jefe con su equipo de trabajo es directa.

Por lo tanto, se propone realizar una investigación de la comunicación interna en la organización para diseñar planes de mejora de la misma entre los grupos y colaboradores que presenten más problemas comunicacionales.

La investigación de Montalvo y Terán (2003). Diagnóstico de comunicación interna de la Escuela de Comunicación de la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, menciona que el

levantamiento de información en la investigación tiene que ser eficaz, para realizar un diagnóstico eficiente que se entregue a la organización, con posibles soluciones para la mejora de la comunicación, que abarque a todo el personal.

En la Disertación de Gabriela Cadena (2008), Plan de comunicación Interna para la FAENADORA Avícola Imbabura (FAENAVI), se menciona que por medio de un diagnóstico se logrará identificar problemas de comunicación interna en una organización, y de esa manera se podrá establecer diversas soluciones a los problemas encontrados, ya que el objetivo de toda buena comunicación es que se lleguen a cumplir los objetivos empresariales a cabalidad entre todas las áreas.

En la disertación de Isabel Bravo (2007), se indica que la comunicación interna es uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones, puesto que permite alcanzar los objetivos dentro de la misma. Además favorecerá un mejor desempeño y trabajo colaborativo entre los colaboradores. Cabe recalcar que aunque existan problemas de comunicación interna leves, estos pueden empeorar con el paso de los años, por ende es mejor detectarlos a tiempo para encontrar soluciones.

En la empresa Royaltex S.A., se han utilizado canales masivos para mejorar la comunicación interna; sin embargo, no se han visto cambios claros en la misma puesto que los conflictos habituales entre departamentos persisten; en consecuencia, la presente investigación se basa en realizar un diagnóstico que permita identificar cuál es el estado de la comunicación interna y proponer un plan de mejora para encontrar posibles soluciones a la problemática.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo general:

Realizar un diagnóstico de la comunicación interna en Royaltex S.A., para plantear una propuesta de mejora de la comunicación en base a los resultados obtenidos en la investigación.

1.9.2 Objetivos específicos:

- Desarrollar la fundamentación teórica para respaldar el tema tratado en la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la comunicación interna en Royaltex S.A., mediante la aplicación de entrevistas y de sondeo de opinión.
- Diseñar el plan de comunicación interno, utilizando los medios adecuados, para plantear alternativas favorables a los problemas encontrados.

2 CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 La comunicación

La palabra comunicación proviene del latín (Venemidia, 2014) “communicare”, lo que significa, “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene” (s.p.). Por lo tanto, la comunicación nos permite compartir sentimientos, emociones e impresiones con los demás. Según la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (2012), la comunicación “es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción” (p.3), es decir, esta existe en todos los medios y ámbitos dentro de una sociedad.

Según Guzmán (2012) la comunicación es un proceso donde existen una serie de elementos que se complementan de manera provechosa tanto para el emisor como para el receptor, provocando que el mensaje se capte de la mejor manera.

Watzlawick, citado en Arango, Rodríguez, Benavides & Ubaque (2016), indica que *–es imposible no comunicar–* siendo este el axioma base en la comunicación, lo que hace referencia, a que todas las personas transmiten un mensaje aún sin querer hacerlo, ya que incluso con el silencio se divulga, tal es el caso de los sentimientos.

Por medio de la comunicación se ha logrado transmitir no solo una serie de sentimientos, ideas o emociones sino también conocimientos significativos de generación en generación, los cuales han sido de vital importancia para el desarrollo humano. Gracias a la misma, varios negocios grandes o pequeños han logrado surgir en el mercado y las organizaciones dependen en gran medida de un buen sistema de comunicación, tanto interna como externa, para dar a conocer el giro de su negocio, satisfaciendo las inquietudes al consumidor. En el caso de ROYALTEX S.A., es

imprescindible mantener una comunicación abierta para todo público, debido a que sus ventas van dirigidas a damas, caballeros y niños, así podrán crecer económicamente.

2.2 Historia de la comunicación

El ser humano es un ser sociable que requiere interrelacionarse con sus semejantes para sobrevivir y transmitir sus sentimientos, emociones o ideas, ya que como indica Williams (1992, p. 183), “las comunicaciones son siempre una forma de relación social y los sistemas de comunicaciones deben considerarse siempre instituciones sociables”. Por lo tanto, la comunicación pertenece a la sociedad, siendo algo innato entre los seres humanos para el intercambio de ideas, que ayuden al entendimiento y comprensión entre ellos.

La humanidad siempre ha buscado la manera de comunicarse y manifestar sus requerimientos ya sea por medio de códigos, ruidos, gestos, entre otros que han ido evolucionando hasta adaptarse en el medio que vive, incluyendo el idioma gestual y oral.

En la época paleontológica inicia a implementarse la comunicación por medio de la pintura en rocas, o manifestación de figuras en arcilla. Según Williams (1992) se realizaban marcas en los árboles, que servían para comunicarse entre personas de otras culturas, manteniendo así un nivel social más amplio. Lamentablemente muchas de esas señalizaciones no se pueden interpretar, ya que se han perdido a lo largo del tiempo, posteriormente los jeroglíficos jugaron un papel importante ya que fueron la base para la creación del alfabeto conocido a nivel global.

Según el artículo Evolución de Medios (2017), en el siglo XV surgieron las imprentas y se desarrolló el periódico como primer medio público para transmitir mensajes a varias personas.

Para Macau (2004), en 1970 la mayoría de las industrias empiezan a obtener nuevas tecnologías para mantener una información organizada, rápida, y de fácil acceso para el personal de la institución; sin embargo, se recibía grandes cantidades de informes por lo que cada jefe debía clasificar manualmente la información para poder prestar atención a los problemas más emergentes que ocurrían.

Los sistemas informáticos y tecnologías cada vez eran más requeridos por las compañías debido a que necesitaban una automatización de procesos, entre los más importantes se encontraban la nómina del personal, facturación, cuentas por cobrar, entre otros, para poder llevar los mismos rápidamente y con un margen de error menor, ahorrando costos y evitando que los procesos se lleven a cabo en papeles que pueden perderse a lo largo del tiempo; sin embargo, aún no desarrollaba un mecanismo de comunicación entre una persona y otra. (Macau, 2004).

Actualmente, las organizaciones están aliadas a la Internet, para generar comunicación interna y externa, que pueda ser transmitida de un lugar a otro en cuestión de minutos, logrando satisfacer las necesidades de la empresa y del consumidor. “Una organización potente lo es no sólo por su estructura interna, sino cada vez más por su papel como nodo de una red de relaciones de producción, distribución e intercambio de información” (Macau, 2004, p. 8). Gracias a las TICS, muchas empresas han logrado crecer más rápido que lo habitual debido a que conocen de manera eficaz y a veces masiva las necesidades de sus colaboradores y de sus clientes, tomando medidas que benefician a todos.

Las organizaciones requieren brindar capacitaciones más profundas acerca de los nuevos sistemas que se van a manejar debido a que sus actividades rutinarias en el trabajo pueden variar, lo que causaría inconformidad, estrés e insatisfacción.

Actualmente, las redes sociales como WhatsApp, Facebook, twitter, incluso correos electrónicos corporativos, entre otros, se han vuelto los medios de comunicación actual más utilizados en las organizaciones; pues debido a su rapidez y fácil acceso se convierten en el transmisor de todo tipo de información, siendo esta textos, fotos o videos, logrando llegar así a diversos lugares y a cientos de personas que pueden convertirse en un potencial para la institución.

2.3 Teorías de la comunicación

2.3.1 Teoría de los sistemas:

Según Juan Alvarado (2004) “los estudios sobre la comunicación social se van a preocupar, en primera instancia, de analizar los sistemas comunicativos que caracterizan una de las principales funciones de los sistemas sociales” (p.38). Lo que quiere decir que todo círculo social necesita mantener un sistema adecuado que permita transmitir mensajes de un lugar a otro, en un tiempo prudente para lograr cumplir con los objetivos.

Según Bertalanffy citado en Marín (1997), se dice que toda organización debe ser considerada un sistema social por medio del cual se tiene un equilibrio dinámico. Por lo tanto, se entiende que una empresa es un conjunto de subsistemas que tienen que trabajar en equipo para sacar adelante los objetivos tanto personales como organizacionales.

Toda organización es un subsistema que se encuentra dentro de un sistema mayor llamado sociedad, por lo que se define a la misma como “un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollando

actividades y aplicando recursos en pro de ciertos valores comunes (trabajando en equipo).”, (Iniciativa de la Comunicación, 2004, s.p.).

Al ser un sistema social, se evidencia la comunicación entre todos los colaboradores de la institución, alcanzando los objetivos y a su vez cumpliendo las metas empresariales.

Es sustancial mencionar que “la importancia de la comunicación, su carácter esencial en la organización, que podemos definirla como poco más que una forma específica de entrelazar las comunicaciones, una red más tupida e interconectada de transporte de información”, (Marin, 1997, p.35.). Es aquí donde se nota la importancia de una red de comunicación para transmitir mensajes entre todas las áreas de la organización, para cumplir con la realización eficiente de los procesos de la misma.

2.3.2 Escuela de Palo Alto

Se define a la comunicación como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Picard & Mard, 2011, s.p.). La comunicación está formada por varios elementos y si hay un cambio en uno de ellos ya sea emisor, receptor, mensaje, canal, entre otros, puede alterar todo el mensaje que se quiere transmitir.

La comunicación lineal ha quedado atrás, y con los nuevos estudios que se han desarrollado en la Escuela de Palo Alto se ha llegado al nuevo sistema circular de comunicación que consiste en tener *-feed back-*, es decir un mensaje de expresión de las necesidades y uno de contestación a las mismas, puesto que se trata de formar un sistema de interacción.

Para Picard & Mard (2011), la comunicación está formada por dos elementos fundamentales; la energía junto con la necesidad por la que se transmite un mensaje; y

la segunda es el contenido del mismo, entendido por las partes receptoras, estableciendo así una retroalimentación. Según Picard & Mard (2011), existen tres principios a los cuales obedece la comunicación:

Tabla 1: Principios a los cuales obedece la comunicación:

Principio	Concepto
Principio de la totalidad	El sistema de comunicación no se lo toma como un todo sino por las partes que lo conforman, es decir que si uno es modificado afecta a todo el procedimiento comunicacional. (Picard & Mard, 2011)
Principio de causalidad circular	Este consiste en mantener un diálogo o retroalimentación de lo expresado en el mensaje, por lo cual se vuelve circular enviando y recibiendo mensajes, sea en ese momento de forma oral, o después de un tiempo prolongado por medio de otros canales tecnológicos o tradicionales. (Picard & Mard, 2011)
Principio de regulación	Radica en que la comunicación se rige a una serie de normas, lineamientos y reglas que aseguran que el sistema fluya adecuadamente, y no se desequilibre. (Picard & Mard, 2011)

Fuente: Picard & Mard, 2011

La comunicación es un sistema abierto que permite mantener interacción entre las personas y puede darse en diversas formas como oral, escrito o gestual, siendo importante saber que para una correcta comunicación debe existir un Emisor (persona que envía el mensaje) y un Receptor (persona que recibe el mensaje). De esa manera, se puede obtener un *-feed back-*.

En fin, en esta teoría se plantea que la comunicación es un mundo de interacciones, al que no hay que tomarlo como acción y reacción sino como intercambios de información en donde se permita generar, crear o descubrir nuevos conocimientos que ayuden a avanzar al ser humano.

2.4 La comunicación organizacional

Para la funcionalidad y cumplimiento de objetivos en una organización es necesario que la comunicación sea eficaz para una correcta transmisión de información entre los colaboradores.

Según Fernández Collado, citado en Gordillo (2011), la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.171).

Cada institución debe realizar un plan de comunicación, para que todos sus colaboradores sean partícipes de las novedades, eventos, noticias e informes dentro de la misma, a su vez generando compañerismo con una relación jerárquica mucho más sociable y responsable. Toda empresa logrará la eficiencia siempre y cuando, dentro de otros temas mantenga un sistema de comunicación organizado.

2.4.1 Tipos de Comunicación Organizacional

Dentro de la comunicación organizacional existe la oral y la escrita.

Tabla 2: Tipos de comunicación

Comunicación oral.	Según Castellón (2010), es muy usada en juntas corporativas para un intercambio rápido de mensajes entre dos o más personas, además permite en ocasiones obtener una retroalimentación rápida.
Comunicación escrita.	Según Castellón (2010) se la utiliza cuando se debe notificar mensajes formales a los colaboradores también surge para enviar información a grupos de personas por medio del correo electrónico, teniendo constancia física de lo que se ha recibido.

Fuente: Castellón, 2010.

Ahora bien, tanto la comunicación oral como la escrita son de total importancia dentro de la organización ya que sin estas el grupo de colaboradores no podrían surgir ni concretar las actividades y mucho menos tomar decisiones, generando un fracaso total del sistema administrativo y operativo de la empresa, debido a que como se ha mencionado, la comunicación ayuda a coordinar y alcanzar los propósitos tanto empresariales como personales.

Según Costa (2010), la comunicación de la organización está compuesta por tres ámbitos esenciales: organizacional, mercadológico, e institucional. Por lo tanto deben estar interactuando diariamente entre ellos para transmitir un flujo correcto de la comunicación interna.

Tabla 3: Ámbitos esenciales de la organización.

Ámbito institucional.	Según Costa (2010), este tiene como objetivo reforzar el liderazgo de los presidentes, jefes o gerentes de la organización al saber comunicar con claridad la misión, visión y políticas.
Ámbito organizacional.	Para Costa (2010), la comunicación se da únicamente dentro de la organización, es decir entre los colaboradores de la misma, incluso se pueden establecer cambios culturales, políticos o jerárquicos.
Ámbito mercadológico.	Este se refiere a la comunicación que se transmite a las personas externas, como clientes actuales y potenciales externos a la organización. (Costa, 2010).

Fuente: Costa, 2010.

2.4.2 Comunicación interna

La comunicación Interna es una herramienta que debe ser utilizada por la alta gerencia para transmitir a su gente los objetivos que se quieren lograr en pro de la compañía, beneficiando con ello tanto a la empresa como al colaborador, creando un vínculo emocional con la misma. (Corporaciones Vertice, 2008).

Además, los empleados conocerán mejor la ideología de la empresa como la Misión, Visión y Valores, generando un sentido de pertenencia hacia la misma. Por otro lado, a nivel departamental se puede conocer acerca del manejo de cada uno de los procesos, cómo llevarlos a cabo, aclarar malentendidos, dudas, interpretación adecuada de los mensajes, políticas que se deben cumplir de forma correcta y oportuna.

Por medio de la comunicación interna tanto a nivel global de la empresa como gerencial, según Molina (2006) se puede llegar a acuerdos y compromisos ya sea por parte de los jefes como de los colaboradores, reduciendo la probabilidad de conflictos o malentendidos, de esa manera se tendrá más control y certeza acerca de llevar a cabo un proceso en una fecha determinada, para posteriormente ser enviada a la gerencia o departamento que continúa con el mismo.

Es necesario tener en cuenta que la organización transmite externamente el tipo de comunicación interna que se lleva a cabo, por lo tanto, si la comunicación interna es buena se traducirá en un buen servicio, se logrará satisfacer las necesidades de los colaboradores y a su vez, se brindará opciones de mejora al cliente. Así también, si la comunicación interna es mala o presenta falencias, no se podrá cumplir con los objetivos, se generará un mal servicio al cliente, ocasionando molestias y pérdidas para la organización.

2.5 Canales de la comunicación

“La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes”. (Serrano citado en Guzman, 2012, p.12). Por ello, para alcanzar una comunicación eficiente y eficaz debe contarse con todos los elementos que la componen, pues como todo proceso está conformado por una secuencia lógica a seguir.

Tabla 4: Los elementos de la Comunicación.

Elemento	Concepto
Emisor	“Una persona o grupo de personas que elabora y envía un mensaje. En principio selecciona los signos, señas o símbolos adecuados, y a la postre, hace llegar el mensaje al receptor para obtener la respuesta correspondiente” (Fernandez citado en Guzman, 2012. pág.17). Cabe mencionar que se debe comprender o conocer la capacidad de análisis del receptor para que este pueda interpretar el mensaje rápidamente.
Receptor	Según Fernández citado en Guzman, (2012), es la persona o grupo de personas que recibe la información del emisor, por medio de un código o canal que sea de su conocimiento, para que la respuesta a las necesidades, sentimientos o emociones, sea mucho más rápida, eficiente y eficaz.
Mensaje	Es la información que es emitida por el emisor hacia el receptor expresando las necesidades, deseos o ideas acerca de un tema. “Cuanto más vocabulario se conozca, se podrán verter en el mensaje un mayor número de ideas”. (Fernandez citado en Guzman, 2012, p.17.)
Canal	Según Fernández citado en Guzman, (2012) es el medio por donde se transmite el mensaje, existen los canales naturales y los tecnológicos. Naturales: voz, sonidos, lenguaje corporal Tecnológicos: internet, teléfonos.
Código	Para Fernández citado en Guzman, (2012) es un conjunto de símbolos y sonidos que tienen coherencia y sentido para los partícipes de la comunicación,

Fuente: Guzmán, 2012.

2.6 Direcciones de la comunicación empresarial

Tabla 5: Direcciones de la comunicación empresarial

Tipo de Comunicación	Definición	Canales
Comunicación descendente	Se realiza desde arriba hacia abajo jerárquicamente, es decir desde los gerentes hacia jefes y de estos a su equipo de trabajo. (Guzman V. , 2012)	<p>Manual del empleado: Contiene la información necesaria acerca de las políticas, confidencialidad, beneficios, derechos y deberes de la empresa. (Guzman V. , 2012)</p> <p>Cartas y memorandos: Transmite mensajes formales que deban ser emitidos directamente hacia el empleado es decir información personal. (Guzman V. , 2012)</p> <p>Reuniones departamentales: Se trasmite información directamente del jefe hacia su equipo de trabajo. (Guzman V. , 2012)</p>
Comunicación ascendente	Se efectúa desde los empleados hacia los jefes; sin embargo, son obstaculizados frecuentemente por los filtros por lo que pasa el mensaje y no transmite la información completa. (Guzman V. , 2012)	<p>Encuestas de opinión de los empleados: sirven para expresar su conformidad o inconformidad acerca de los factores que los rodean en la organización. (Guzman V. , 2012)</p> <p>Cartas y memorandos: transmiten un mensaje que necesite ser atendido de forma inmediata, deben ser claros precisos y determinantes, desde los colaboradores al jefe. (Guzman V. , 2012)</p> <p>Sistema de Buzón de sugerencias: se pueden colocar las opiniones de los colaboradores (Guzman V. , 2012)</p> <p>Reuniones Departamentales: Se puede comunicar el equipo de trabajo directamente con el jefe. (Guzman V. , 2012)</p>
Comunicación horizontal	Se genera entre los compañeros que están en un mismo nivel jerárquico.	<p>Seminarios. El objetivo de este es mejorar las relaciones entre sus pares para que la comunicación sea mucho más fluida. (Guzman V. , 2012)</p> <p>Programas de la relación con los clientes: fomentar el trabajo en equipo. (Guzman V. , 2012)</p>

Fuente: Guzmán, 2012.

2.7 Barreras de comunicación

Existen un sin número de barreras de comunicación que se pueden presentar dentro de las organizaciones; sin embargo, se han planteado las más frecuentes en nuestra sociedad y cultura.

El libro Administración de Empresas, de Agustín Ponce (2004), dice que las barreras de comunicación son todo aquello que impide que se desarrolle la misma, y las determina a estas como – ruidos -. Igualmente, se menciona que las barreras de comunicación dentro de la organización son:

Tabla 6: Barreras de Comunicación.

Barrera	Concepto
Barreras semánticas	Ocurren por mala estructuración y uso del lenguaje, es decir, son palabras con doble sentido, posesivos, poco comunes etc. (Ponce, 2004). Aquí se puede percibir los mensajes mal estructurados.
Barreras psicológicas	Son aquellas que al momento de dar el mensaje provocan confusión o molestia en quien recibe el mismo. (Ponce, 2004). Debido a que la persona no está cien por ciento concentrada o simplemente, su ánimo no está acorde a la situación.
Barreras sociológicas	Se generan por hostilidad, rivalidad, rencores, entre otros, lo cual provoca conflictos internos que impiden comunicar ideas que ayuden en el desarrollo de la empresa. (Ponce, 2004). Estas barreras son muy frecuentes debido a que entre unidades suelen existir diversos puntos de vista acerca de los procesos a gestionar.
Barreras Culturales	Se dan cuando hay distintos niveles de preparación académica entre el emisor y receptor del mensaje a conocer. (Ponce, 2004). Debido al uso de dialectos más sofisticados acerca de un área.
Barreras administrativas	Generalmente estas se dan a raíz de los canales o sistemas que haya establecido la empresa, ya que pueden ser muy largos, implicar mucho papeleo, entre otros. (Ponce, 2004). Este tipo de barreras puede ocasionar cansancio en las personas al momento de transmitir un mensaje, debido a que su procedimiento es largo.
Barreras fisiológicas	Comúnmente estas se desarrollan a raíz de que tanto el receptor como el emisor tengan dificultades al captar o enviar el mensaje. (Ponce, 2004). Es decir, ocurren cuando las personas al comunicar

	presentan problemas intrínsecos naturales.
Barreras físicas	Se presentan cuando hay ruidos sumamente fuertes alrededor, ecos, entre otros. (Ponce, 2004). Por la mala distribución de personal en el espacio físico.

Fuente: Ponce, 2004.

Es decir que las barreras de comunicación afectan a los procesos que se llevan a cabo en la organización retrasándolos, por la lenta solución de conflictos al no poder aportar todos con ideas de solución, ocasionando un mal clima laboral que incluso puede afectar el desempeño de los colaboradores.

Por otro lado, en el libro -Habilidades de la comunicación-, se menciona que las barreras físicas generan mayor incomodidad a los colaboradores de una organización ya que Hofstadt (2005) afirmó que el objetivo de todo emisor, aparte de los objetivos concretos de comunicación que tenga, es que el mensaje llegue al receptor evitando el mayor número de ruidos y filtros posibles. En general, cualquier tipo de barrera que se interponga en el proceso de comunicación, con el fin de que esta sea lo más efectiva posible. (p. 57). Mientras que Agustín Ponce (2004), menciona únicamente dos tipos de barreras de comunicación fundamentales, estas son:

- **Barreras del entorno.-** estas son causas físicas que se encuentran alrededor del puesto de trabajo de la persona y pueden perjudicar la emisión de los mensajes.
- **Barreras del emisor.-** se refieren a que el emisor tiene que estar dispuesto a escuchar y ser escuchado para que la comunicación fluya correctamente.

3 CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología y Técnicas

3.1.1 Tipo de Investigación: Proyecto – Producto

La presente investigación es de tipo proyecto – producto debido que en base a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los jefes y subjefes de área, junto con el sondeo de opinión, se propondrán alternativas de solución a las diferentes problemáticas de comunicación interna de ROYALTEX S.A.

El alcance es descriptivo, debido a que según García (2011), este consiste en investigar propiedades, características y rasgos importantes del tema tratado, además busca recoger información de manera independiente o conjunta acerca de las variables u objetivo planteado. Por lo tanto, en base a la información que se obtuvo, se analizó los resultados, y se planteó propuestas de mejora, para Royaltex S.A.

El enfoque es cualitativo, debido a que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”, (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), lo que ayudó a generar un análisis para realizar el producto de la presente investigación.

Cabe mencionar que la investigación fue aplicada. Según Murillo (citado en Vargas, 2009), este tipo de investigación se caracteriza por utilizar los conocimientos adquiridos en el producto que se ha creado con los resultados obtenidos, a su vez se adquieren nuevos conocimientos para el investigador.

3.1.2 Población y muestra:

Royaltex S.A. planta matriz cuenta con 350 colaboradores, entre ellos el treinta por ciento es personal administrativo y el setenta por ciento, es personal operativo y

comercial, como por ejemplo: cajeros, vendedores, distribuidores, bodegueros, modistas, entre otros.

Para llevar a cabo esta investigación se realizó entrevistas con 7 preguntas abiertas las cuales fueron aplicadas al 10 colaboradores con cargos de jefes y subjefes de la empresa además de un sondeo de opinión a 75 colaboradores de diversas áreas de la empresa, estableciendo preguntas cerradas y abiertas, El objetivo de estos instrumentos es para poder obtener resultados desde todos los puntos de vista de la empresa, tanto de jefes como de colaboradores en general y establecer una propuesta que vaya dirigida a todo el personal.

Lista de jefes que respondieron la entrevista.

- Jefe de seguridad y salud.
- Jefe de recursos humanos.
- Jefe de compras e importaciones.
- Jefe de sistemas.
- Jefe de proyectos.
- Jefe de finanzas.
- Jefe de comercial.
- Jefe de producción (e).
- Jefe de ventas.
- Jefe de cadena Lee.

3.1.3 Diseño de los Instrumentos:

“La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”, (Diaz, 2013, p.163), lo que quiere decir que por

medio de este instrumento se logrará profundizar en las preguntas planteadas y a su vez, lograr alcanzar la respuesta deseada.

La entrevista a utilizar se adaptó, de la “Encuesta al personal de la BUS sobre la comunicación y participación”.

Por otro lado, las preguntas del sondeo de opinión se adaptaron de las disertaciones de Manual de comunicación estratégica interna para empresas familiares de Giannina Yépez Murgueytio, (2010), y de la disertación Diagnóstico y plan de comunicación interna en CIESPAL de Adriana Montenegro (2012), las cuales se adaptaron a las características de Royaltex S.A.; sin embargo, es preciso mencionar que ciertas preguntas presentaron sesgo y limitaciones en el estudio, por lo tanto, se tomó la información principal para realizar el análisis de los resultados.

3.1.4 Levantamiento de información.

Entrevistas

Mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos institucionales la gerente de talento humano, invitó a los jefes y subjefes de unidad para que participen en las entrevistas de comunicación interna. Seguidamente se procedió a realizar el levantamiento de información con cada uno de los jefes, los cuales fueron contestando las preguntas de manera electrónica en un documento de Word, de esa manera la entrevistadora no omitía ningún dato al momento del análisis de resultados, a su vez se ahondó en ciertas preguntas añadiendo notas finales a las mismas. Es importante mencionar que no se utilizó programas en línea, debido a que no todos los jefes disponían en ese momento de internet en las computadoras, y además se necesitaba obtener más información.

Sondeo de opinión

Las encuestas de sondeo de información, fueron aplicadas en tres grupos, en la sala de reuniones de Royaltex S.A., junto con los encargados del área de recursos humanos, quienes dieron una introducción breve acerca del tema a tratar, además, se les indicaba que no duden en preguntar si tenían inquietudes al momento de contestar las preguntas.

3.1.5 Análisis de resultados de las entrevistas.

PREGUNTA 1: ¿En qué rango considera que se encuentra la comunicación interna dentro de Royaltex S. A.?

La comunicación interna en Royaltex S.A. es buena debido a que la información transmitida de jefes a subalternos es directa; sin embargo, al comunicarse con otras áreas hay inconvenientes debido a que únicamente se mantiene acercamientos por medio del correo electrónico mas no personales, generando una retroalimentación tardía, en varias ocasiones.

PREGUNTA 2: ¿Cuál es su percepción de las áreas con mayor dificultad en comunicación interna y cuáles cree que sean las razones para que exista esa dificultad?

El 50% de los jefes, consideran que existe mayor dificultad de comunicación con el área de sistemas, por diversas razones como: distancias entre las oficinas, falta de contacto personal, no mantener una retroalimentación inmediata, inasistencia a eventos empresariales, utilizando el correo electrónico como el único medio comunicación.

Por otro lado, la comunicación se complica con el área de bodega debido a que no disponen de correo electrónico, siendo este el medio más utilizado para compartir mensajes dentro de la institución. Finalmente, el criterio de los jefes de unidad y de área

con respecto a Finanzas es que el contacto verbal y/o escrito se mantiene netamente con el jefe de unidad, más no con el equipo de trabajo.

PREGUNTA 3: De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del sondeo de opinión, las barreras semánticas: (lenguaje en doble sentido que no es conocido por todos) y las barreras del emisor (los colaboradores no están dispuestos a escuchar los mensajes que se requiere comunicar) son las que impiden la comunicación efectiva. ¿Está usted de acuerdo?

La barrera semántica está presente en el 50% de los jefes de diversas áreas de Royaltex S.A., debido a que todos los departamentos utilizan términos específicos de los mismos para responder diversos trámites, complicando en ciertas ocasiones la recepción y captación del mensaje.

Por otro lado, la barrera del emisor se ha dado porque no se cuenta con la presencia de todos los participantes en las reuniones interdepartamentales, disminuyendo el aporte de solución a problemas existentes; además, no existen acercamientos personales con los colaboradores de diferentes áreas para establecer vínculos tanto profesionales como personales.

PREGUNTA 4: ¿En su opinión, cuáles cree que son las causas para que se den las barreras de comunicación interna?

Entre las respuestas más recurrentes se detalla las siguientes:

- Falta de interés de los colaboradores para transmitir o recibir mensajes, debido a que la cultura organizacional de Royaltex S.A. es jerárquica, la cual hace que los empleados piensen que solo los jefes deben comunicar.
- Ubicación distante entre las áreas, debido a que la oficina matriz se encuentra en Carcelén industrial y los almacenes distribuidores se encuentran ubicados

alrededor de la ciudad en los diferentes centros comerciales, por lo que cualquier inquietud o reporte de daño requiere de más tiempo, para ser resuelto.

- Actividades propias de cada área, debido a que principalmente el área de bodega, mantiene actividades de manejo constante y rutinario de maquinaria pesada, por lo que no hay tiempo para entablar comunicación.
- Falta de integración y recreación organizacional, es decir que en la empresa no se han dado espacios de esparcimiento entre los colaboradores.
- Falta de estrategias que permitan mejorar la comunicación interna.
- Falta de conocimiento de las herramientas de comunicación empresariales, debido a la falta de difusión y explicación de las mismas, hacia los colaboradores.
- Falta de innovación de métodos de comunicación.

PREGUNTA 5: En su opinión, ¿cuáles son los canales de comunicación interna más utilizados en Royaltex?

- Correo electrónico: utilizado fundamentalmente entre las áreas administrativa, financiera y comercial.
- Pantallas: ubicadas en zonas estratégicas de la planta matriz y en almacenes.
- Reuniones departamentales: se dan en algunas áreas de la empresa; sin embargo, no es una práctica global.
- Altavoz: presente en el área de bodega y en el pasillo de las áreas administrativas.
- Folletos: publicidad de los productos de la compañía.

PREGUNTA 6: Tomando como base la respuesta de la pregunta anterior, ¿qué canal de comunicación interna cree que es el más efectivo para transmitir información en Royaltex?

Correo electrónico: todos los colaboradores, excepto la unidad de producción tienen disponibilidad de uso por lo que es el medio más utilizado dentro de la organización, por su facilidad de uso y alcance.

Pantallas: para transmisión masiva de mensajes sin necesidad de que cada colaborador disponga de computadores, por lo que brinda mayor alcance.

Reuniones Departamentales: Contacto directo con el personal.

PREGUNTA 7: Finalmente, ¿qué mejoras sugeriría implementar para fortalecer la comunicación interna en Royaltex S. A.?

- Realizar un plan de mejora, en el que todos los colaboradores puedan participar.
- Espacios recreativos en donde los colaboradores se puedan conocer entre todos.
- Innovación de canales de comunicación, con el fin de mejorar la transmisión de mensajes.
- Campaña de comunicación interna, con una buena difusión, donde todos los colaboradores puedan participar.

3.1.6 Análisis general de resultados del sondeo de opinión.

Una vez aplicadas las preguntas del sondeo de opinión a 75 colaboradores de diferentes áreas de Royaltex S.A., se determinó que el 44% de colaboradores piensa que su departamento se ve afectado por la falta de comunicación, debido a que la información no se comparte entre los compañeros de trabajo, por la falta de tiempo para socializar entre ellos; sin embargo, en otras áreas se puede decir que no existe

intercambio de comunicación entre colaboradores sino que es más directa con el jefe inmediato.

El área de bodega sobresale en este punto debido a que presenta en una escala del uno al doce, el 10% de problemas de comunicación interna, esto se debe a que la actividad que se realiza en este departamento necesita de mayor concentración y autonomía, dado que las maquinarias a manejar requieren ser operadas correctamente, caso contrario, pueden ocasionar accidentes laborales tanto a los colaboradores como daños en los productos.

Según los resultados obtenidos existen 3 áreas con mayor dificultad para entablar una comunicación efectiva, el 14% de trabajadores tiene dificultad de comunicación con el área de bodega, esto ocurre debido a que los empleados que conforman la misma tienen una labor constante con maquinaria especializada en la industria, por lo que no les permite mantener una vida social muy abierta. Ahora bien, 13% de colaboradores tienen mayor dificultad de comunicación con el área de finanzas, esto puede ser debido a que es un área que trabaja fundamentalmente con datos, por lo que necesita de concentración para la elaboración de sus actividades. Por otra parte, el 12% de empleados tienen dificultad para comunicarse con el área de sistemas, esto probablemente ocurre debido a que la mayoría de colaboradores de esa área utilizan un lenguaje técnico que no todos conocen.

El 19% de colaboradores consideran que no disponen de los medios necesarios para transmitir información dentro de la empresa, esto suele presentarse porque no todos tienen conocimiento de los canales de comunicación que dispone la organización o incluso no cuentan con un computador, haciendo referencia específicamente al área de bodega. En este caso, se pueden manejar canales alternativos, a los que todo el personal tenga acceso.

En cuestión de la filosofía empresarial, el 97% de los colaboradores de la empresa Royaltex S.A., se encuentran informados de la Misión, Visión, y Valores debido a que se ha realizado una buena difusión de los mismos; sin embargo, el 3% de colaboradores desconoce la misma, esto puede pasar debido a que no se han realizado refuerzos acerca de esta información.

El 32% de colaboradores mencionan que las reuniones departamentales son el medio más utilizado y efectivo para transmitir mensajes, esto se debe a que la comunicación es directa con todos los miembros del área de trabajo. Además, se pueden aclarar dudas y resolver problemas de una manera más rápida gracias a que la retroalimentación es en el instante. El 23% de empleados se entera de las novedades a través de las pantallas de la empresa, esto se debe a la ubicación estratégica de las mismas; además, todos tienen la oportunidad de mirar al llegar o salir de la empresa. Por otra parte, el 15% de empleados recibe la información por medio del correo electrónico, medio que es muy accesible, ya que tiene una revisión diaria para saber las novedades. Teniendo que mejorar canales restantes que dispone la empresa para que existan mejores alternativas para transmitir los mensajes hacia todo el personal.

Según la frecuencia de uso se ha determinado que el 57% de los colaboradores de Royaltex S.A., utilizan diariamente el correo electrónico debido a que es un canal de comunicación masivo que está al alcance de la mayoría de colaboradores de la empresa; además, a través de este medio se puede recibir y enviar información de manera más rápida, por lo tanto puede ayudar en la obtención de retroalimentación, para solución de dudas. Por otro lado, la cartelera es uno de los medios más utilizados tanto de manera mensual en 54% y semanal 30% debido a que para iniciar la semana se visualizan nuevos comunicados, y novedades tanto internas como externas.

De acuerdo con las barreras de comunicación, el 22% de colaboradores piensan que existen barreras semánticas debido a que los mensajes que se transmiten no son de entendimiento general para todos, ya que muchas veces se utilizan palabras técnicas, mientras que el 20% de empleados perciben que existen barreras del emisor, es decir que los colaboradores no quieren comunicarse con los demás colaboradores y de esa manera no se genera una buena comunicación. Sin embargo, el 4% de colaboradores presentan barreras físicas lo que indica que la ubicación de las oficinas y planta central son distantes unas con otras por lo que bloquean la comunicación.

3.2 Resultado del diagnóstico

- La comunicación interna en Royaltex S.A. es buena a nivel departamental debido a que la información es transmitida del jefe a los colaboradores, lo cual mejora la relación entre los mismos.
- La transmisión de los mensajes entre las unidades administrativa, financiera y comercial es mayoritariamente utilizando el correo electrónico, dejando de lado los demás, medios que dispone la empresa.
- El medio masivo para transmitir noticias internas a los colaboradores son las pantallas; sin embargo, estas se utilizan básicamente para transmitir información relacionada con eventos a realizar. Se podrían realizar mejoras a los medios: cartelera, altavoces, y demás que ofrece la institución.
- Las carteleras como canal de comunicación, necesitan ser innovados en cuanto a su diseño y contenido, para un mejor alcance de recepción de los mensajes.
- Las áreas con mayor dificultad en comunicación son el área de sistemas, bodega y la unidad de finanzas, por ubicación de oficinas, terminología, falta de tiempo, estrategias y conocimiento de medios por parte de los empleados, que permitan

establecer una comunicación efectiva, dando paso a la formación de ciertas barreras de comunicación.

- Varias de las áreas de la empresa (sistemas, bodega, ventas, cadena lee), no participan en las campañas que se realizan dentro de la misma, dificultando la capacidad de mejora de los programas empresariales. Esto puede darse debido a la distancia entre almacenes y oficina matriz, lo cual provoca falta de comunicación efectiva relacionada con los eventos, entre otros.

4 CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Proyecto – Producto

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, se determinaron ciertos problemas de comunicación interna en Royaltex S.A. por falta de estrategias comunicacionales, teniendo falencias al momento de transmitir un mensaje entre una y otra área, por lo tanto se fortalecerá la misma proponiendo un plan de comunicación interna.

4.2 Objetivo del Producto

Proponer un plan de mejora de la comunicación interna que sea sostenible, para la empresa Royaltex S.A.

4.3 Propuesta

Plan de Comunicación.

Objetivo

Incrementar el nivel de comunicación interna entre los colaboradores del área de Bodega, Finanzas, y Sistemas con los demás empleados de la empresa, en un plazo de 6 meses del año 2018 - 2019.

Tiempo

El plan de comunicación consistirá en realizar una campaña de comunicación interna, la cual estará compuesta por varias actividades que se irán realizando a lo largo del año 2018 - 2019, donde todos los colaboradores de manera aleatoria serán partícipes de las mismas.

Para el planteamiento de la misma, se ha tomado en cuenta algunas de las sugerencias de los jefes, quienes participarán activamente para que se lleve a cabo el plan de comunicación, con el fin de mejorar la misma en pro de la empresa.

Precondiciones para ejecutar la propuesta:

- Obtener la aceptación del directorio de la empresa, para aprobar la realización del plan de comunicación interna y contar con los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- El área de recursos humanos debe liderar esta actividad en conjunto con los jefes de cada área, para la aplicación del plan comunicación.
- Para el diseño del plan de comunicación interna se ha tomado el modelo de Andrés Aljure (2016).

4.4 Desarrollo de la propuesta.

Objetivo	Público	Actividad	Responsable	Fecha	Recursos	Indicadores
Incrementar el nivel de comunicación interna entre los colaboradores del área de Bodega, Finanzas, y Sistemas procurando la asistencia de todos los colaboradores en 2018 – 2019.	Todos los colaboradores de Royaltex S.A.	<p>Realizar una campaña de comunicación interna dentro de la empresa durante el segundo semestre del año 2018, en donde se realizarán diversas actividades que aporten a mejorar la comunicación interna:</p> <p>– Taller de formación de facilitadores de la comunicación: Este tiene el objetivo de formar personas que valoren la comunicación interna y apoyen todas las actividades orientado a la formación de un equipo de 15 facilitadores internos que sean asignados de cada una de las áreas de la empresa, para lo cual se hará publicidad por medio de las pantallas indicando que es la comunicación, beneficios de un facilitador de comunicación, y se realizará sensibilizaciones acerca de la misma para que los colaboradores se inscriban con el</p>	Recursos Humanos y jefes de área.	Octubre a enero 2019	<p>Sala de reuniones</p> <p>Pantallas</p> <p>Cursos externos de capacitación</p> <p>2 Capacitadores Internos y 1 externo</p> <p>Casos Prácticos</p> <p>Material Didáctico</p> <p>Sala de Reuniones</p> <p>Refrigerio</p> <p>Sillas</p>	–N° de personas Inscritas vs N° de personas que asisten y concluyen la capacitación.

		<p>jefe inmediato para seguir el taller, esto servirá para que las capacitaciones tengan puntos de vista internos y externos a los problemas.</p> <p>– Realizar 8 Talleres Interdepartamentales, enfocados a las áreas con dificultad de comunicación y enseñarles acerca de la importancia de la comunicación interna, cada uno de estos tendrá una duración de 6 horas cada uno, con un aproximado de 45 personas de diferentes áreas. Cada taller será realizado por 2 facilitadores internos y 1 externo debido a que la realidad de la empresa la conocen las personas que trabajan en ella; sin embargo, se necesita una persona que nos ayude a identificar los problemas desde afuera de la empresa. Para cada uno de los talleres se enviará invitaciones vía correo electrónico, y refuerzos a través</p>				<p>-N° de talleres planificados vs N° de talleres realizados</p> <p>-N° de personas que se inscriben a la</p>
--	--	--	--	--	--	---

		que han ocurrido en la empresa, para que a su vez, puedan retroalimentar al equipo de trabajo.				
Mejorar el uso de los canales de comunicación de Royaltex S.A.	Todas las áreas de Royaltex S.A.	<p>Proyecto canales activos: transmitir noticias, acontecimientos, y eventos según lo planificado con los jefes departamentales, en los diferentes canales que dispone la organización, con el fin de que el correo electrónico no sea el único medio para transmitir información.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realizará un periódico mensual LeeNews, en este se incluirán todas las novedades, acontecimientos, clasificados, cumpleaños, fotografías de los colaboradores y la empresa, en un periodo mensual. Todos los colaboradores obtendrán su periódico el 1° de cada mes de forma gratuita. - Realizar videos testimoniales de 30 segundos aproximadamente, se publicaran cada 15 días, en los cuales se 	Recursos Humanos Jefes de cada Área Área de Imagen y Publicidad.	Octubre	Pantallas Personal de Royaltex S.A. Cámara de video Computador Carteleras	<ul style="list-style-type: none"> - N° de LeeNews programadas vs N° LeeNews publicadas. -N° de áreas de la empresa vs N° de videos realizados

		<p>transmitan mensajes informativos acerca de novedades, anécdotas, nuevas tendencias de moda, nuevos productos, promociones en fin varios temas de interés para todas las necesidades de los colaboradores. Estos serán realizados por los mismos colaboradores de la empresa pertenecientes a diferentes equipos de trabajo.</p> <p>– Actualización semanal de las carteleras departamentales y de la cartelera general, colocando anuncios de interés para todo el personal.</p>				N° de noticias nuevas vs N° de noticias publicadas
Promover el trabajo en equipo en cada una de las áreas para eliminar las barreras de comunicación en un 100% en el tercer trimestre del año 2018	Todas las áreas de Royaltex S.A.	<p>Realizar actividades por objetivos para fomentar la comunicación entre los empleados y alcanzar la meta deseada.</p> <p>– Cada área de trabajo formará grupos desde dos personas hasta un máximo de 5 personas para realizar actividades propias de su área de trabajo, en las que se plantearon objetivos junto con su</p>	Jefes de cada área y encargado de Recursos Humanos.	Noviembre 2018 a Enero 2019.	Marcadores Pizarra Sala de reuniones Premio escogido por la empresa	– N° de objetivos planeados vs N° de objetivos alcanzados.

		<p>jefe para de esa manera cumplirlos en el tiempo previsto. Los colaboradores que logren alcanzar el objetivo deseado serán reconocidos, felicitados y se le brindará un reconocimiento propio de la empresa (puede ser una camiseta LEE, gorra o toma todo, etc.)</p> <p>- Realizar semanalmente reuniones departamentales donde todos los colaboradores puedan expresar dudas y estas a su vez sean aclaradas por los jefes de área junto con el equipo de trabajo, cada una de estas tendrá un tiempo de duración de 20 minutos.</p>				<p>– N° de reuniones planificadas vs N° de reuniones realizadas.</p>
Incrementar el nivel de socialización entre los colaboradores de todas las unidades de Royaltex S.A.	Todas las áreas de Royaltex S.A.	<p>Plan Recreádonos: mejorará la comunicación interna entre los colaboradores de todas las unidades y áreas de la organización realizando diversas actividades de integración departamental e interdepartamental:</p> <p>- Desayunos de integración</p>	<p>Área de Recursos Humanos</p> <p>Jefes de cada Departamento</p> <p>Área de Sistemas.</p>	Octubre a Diciembre del 2018	<p>Oficina</p> <p>Marcadores</p> <p>Buzón</p> <p>Papel</p> <p>Esferos</p> <p>Material reciclable</p>	<p>N° de sesiones programadas vs N° de sesiones realizadas.</p> <p>N° de áreas vs N° de actos realizados</p>

		<p>entre los colaboradores, de manera que se integren y fortalezcan sus vínculos de confianza. Se realizará un viernes de cada mes en las mañanas con una duración de 20 minutos, en este tiempo se realizará un conversatorio de las inquietudes que tengan cada uno de los colaboradores, de igual manera por parte de los jefes se motivará a los empleados felicitándoles por cada una de las actividades que han realizado en la semana y retroalimentando cualquier falencia.</p> <p>–Buzón de Sugerencias a nivel departamental e interdepartamental que sea revisado y atendido semanalmente, por los jefes de área o encargados.</p> <p>– Realizar un concurso de Fiestas de Quito el cual consistirá en realizar actividades interdepartamentales en donde cada área realice un número</p>			<p>Llaveros Fotógrafo</p>	<p>N° de sugerencias recibidas vs N° de sugerencias atendidas.</p>
--	--	---	--	--	-------------------------------	--

		<p>representativo de las fiestas de Quito en el cual el ganador se hará acreedor a un premio sorpresa, para lo cual deben participar todos los colaboradores del área o por lo menos la mayoría.</p> <p>– Halloween Royaltex: el objetivo de este evento es conocer a los colaboradores de las diferentes áreas y fortalecer vínculos.</p> <p>El 31 de octubre de cada año se realizará una actividad grupal en la que cada uno de los colaboradores formará grupos de forma aleatoria y voluntaria entre todas las áreas de la empresa. Esta actividad consistirá en elaborar el mejor disfraz de Halloween con material reciclable, para esta actividad se contratará dos horas de fotografía con efectos especiales e instantáneas para que cada colaborador tenga un recuerdo del evento.</p>				<p>N° de colaboradores vs N° de asistentes al evento.</p> <p>Nivel de percepción de los participantes.</p>
--	--	--	--	--	--	--

		<p>A su vez se premiará al grupo ganador con un llavero para cada integrante.</p> <p>Al momento de premiar al grupo que realizó el mejor disfraz se les preguntará a cada uno de los grupos las dificultades que tuvieron en el camino y cómo lo resolvieron, de esa manera se tendrá una visión clara de los problemas que se pudieron dar y fueron resueltos o viceversa.</p>				
Innovar los canales de comunicación dentro de la organización en el año 2018	Todas las áreas de la empresa	<p>Canaliza tus ideas en Royaltex: consistirá en mejorar los canales de comunicación en las áreas de la empresa, para:</p> <p>– Realizar un Blog de empleados donde se puedan realizar comentarios, sugerencias, inquietudes entre otras circunstancias que se presenten en el diario vivir de la empresa, y que todos los colaboradores puedan participar, siendo así que incluso tengan acceso desde el celular.</p>	<p>Área de Sistemas</p> <p>Área de Publicidad</p> <p>Encargado de Recursos Humanos</p>	Octubre – Diciembre /2018	<p>Computadoras</p> <p>Dispositivos móviles personales</p> <p>Internet</p> <p>Pantallas</p> <p>Cartelera</p> <p>Carteles</p> <p>Altavoces</p> <p>Gráficos</p> <p>Sala de</p>	<p>N° de empleados vs N° de participaciones.</p> <p>N° de noticias o información posteada vs N° de noticias atendidas o contestadas.</p> <p>N° de noticias programadas para</p>

		<p>- Publicar en las pantallas de la organización las noticias o anuncios de interés para todos los colaboradores, por ejemplo capacitaciones, eventos de integración, campañas a realizar, descuentos en la producción, promociones, entre otros.</p> <p>- Realizar un muro online en la página de la empresa</p> <p>En este todos los empleados tendrán acceso para enterarse de las novedades que pasan en la empresa y cada uno pueda aportar con sus ideas, podrán cargar fotos informativas, mensajes de voz.</p> <p>-Mejorar la publicación de noticias en las carteleras del área de Bodegas, colocando noticias de interés, novedades que se posteen en medios electrónicos para lograr un alcance masivo, utilizando imágenes y colores llamativos que atraigan las miradas de los empleados.</p>			<p>Reuniones Jefes de área</p>	<p>publicar vs N° de noticias publicadas.</p> <p>Percepción del muro vs N° de participaciones.</p> <p>.</p> <p>N° de noticias posteadas vs N° de opiniones en la misma.</p>
--	--	---	--	--	------------------------------------	---

Conclusiones:

- Una vez realizada la revisión teórica, se puede evidenciar conforme a los diferentes autores citados, que la comunicación interna es de vital importancia en la organización, ya que permite que los procesos internos se realicen con mayor fluidez, lo que ayuda al crecimiento organizacional.
- Luego de haber realizado el diagnóstico de la comunicación interna en la organización, se determinó que existen dos problemas fundamentales en Royaltex S.A: el primero es la falta de comunicación en las áreas de finanzas, sistemas y bodegas, debido a que existe la barrera semántica, distancia entre oficinas, falta de asistencia a las reuniones. Y la segunda está relacionada con el desconocimiento de las herramientas de comunicación interna de la compañía, así como con el poco uso de los canales de comunicación, debido a la falta de actualización de los mismos.
- Con los resultados obtenidos en las entrevistas a los jefes de área y el sondeo de opinión a los empleados de las diferentes áreas, se planteó un plan de mejora que consiste en realizar acciones concretas, con el fin de que todos los colaboradores de la empresa sean partícipes de las actividades que se proponen.

RECOMENDACIONES:

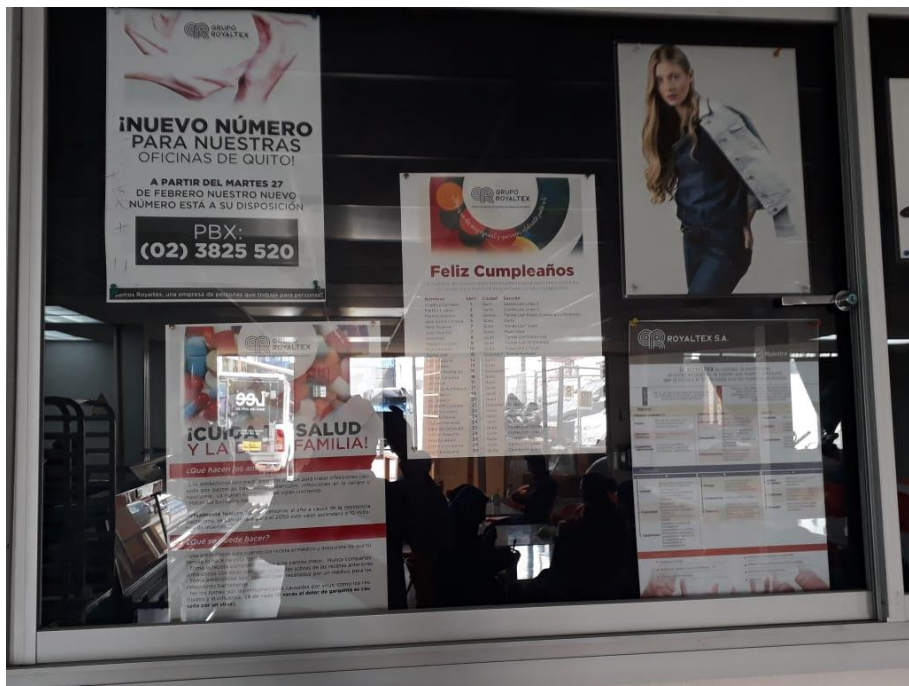
- Se recomienda la ejecución de la propuesta de mejora de la comunicación interna en la empresa, para mejorar la comunicación entre las diversas áreas y de esa manera poder agilizar los procesos internos.
- Se sugiere, que posterior a la ejecución de la propuesta se realice un seguimiento y valoración del cumplimiento de los objetivos, para evaluar la mejora de la comunicación dentro de la organización.
- Adicionalmente, se recomienda que se trabaje en la mejora de los medios y recursos de comunicación que dispone la empresa, asegurando la facilidad y accesibilidad para todos los colaboradores de la empresa.
- Se recomienda para futuras investigaciones utilizar instrumentos que ya se hayan utilizado con anterioridad, para evitar sesgos en el levantamiento de información.

ANEXOS

Cartelera Principal Junto al Biométrico



Cartelera del Comedor



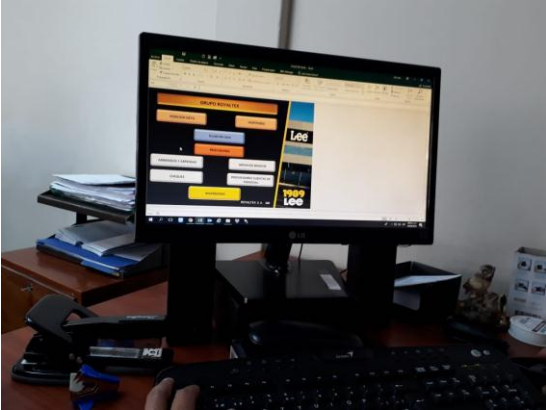
Cartelera Departamental Finanzas



Muestrarios



Colaboradores en el Mail e Intranet



SONDEO DE OPINIÓN

1. **¿Considera que la comunicación Interna en Royaltex S.A. es importante?**

Si

No

2. **La información transmitida de los Jefes a los subalternos es**

Clara y Precisa

Clara e Incompleta

Confusa y Completa

Confusa e Incompleta

3. **¿Su Departamento se ve afectado por la falta de comunicación?**

Si

No

• **En caso de que su respuesta sea si, responda la siguiente pregunta**

4. **¿Por qué considera que su departamento se encuentra afectado por la falta de comunicación?**

• No se comparte la información entre compañeros

• Los compañeros no quieren comunicarse

• Las herramientas que posee la empresa son poco o mal utilizadas

• La información llega por medio de los rumores

5. **¿Cuál es el área con la que mayor dificultad tiene para entablar una comunicación productiva?**

Gerencia

Área comercial

Área de Talento Humano

Área de Finanzas

Área de Tecnología

Área de Imagen

Área de Publicidad

Área de Compras

Área de Bodegas

Área de Productos

6. ¿Considera que cuenta con las herramientas adecuadas para obtener una información oportuna?

Si

No

7. ¿Usted está informado acerca de la filosofía de Royaltex S.A.? (Misión, Visión, Valores).

Si

No

8. Si su respuesta fue afirmativa , dicha información usted la recibió por medio de:

Mail

Celular

Cartelera

Volantes

Intranet

Pantallas

Jefe

Otro _____

9. ¿Cuál es el medio que considera usted más utilizado y efectivo para brindar una correcta comunicación interna?

Cartelera

Mail

Intranet

Jefe

Rumores

Pantallas

Reuniones departamentales

Otro: _____

10. ¿Considera que la información difundida en los medios es clara y oportuna?

Si

No

11. ¿Con qué frecuencia utilizan las carteleras, mails, pantallas, intranet?

	Carteleras	Mails	Intranet	Altavoz	Pantallas
Diariamente					
Semanalmente					

Mensualmente					
Anualmente					

12. ¿Considera suficiente la información recibida por parte de la institución para la ejecución de sus actividades laborales?

Si
 No

13. ¿Considerando que las barreras de comunicación son aquellas que impiden que se efectuó la comunicación, de las siguientes, cuál barrera cree que afecta más a sus labores dentro de la organización?

- Barreras Semánticas: lenguaje en doble sentido que no sea de conocimiento para todos.
- Barreras Psicológicas: Confusión o molestia al recibir un mensaje debido a la situación emocional.
- Barreras Sociológicas: Rivalidad o conflictos internos entre departamentos.
- Barreras Administrativas: Medios por los que se transmite un mensaje utilizando procedimientos largos.
- Barreras Fisiológicas: Problemas Naturales de las personas con discapacidad para entender un mensaje.
- Barreras Físicas: Ubicación de puestos de trabajo expuestos a ruidos, aislamiento, entre otros.
- Barreras del Entorno: Inconformidad de acuerdo al entorno de trabajo para establecer la comunicación.
- Barreras del Emisor: El compañero al que se le va a comunicar el mensaje no está dispuesto a escuchar.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENTREVISTA

Entrevista de Comunicación Interna

ROYALTEX S.A.

Cargo:

Área:

1. ¿En qué rango considera que se encuentra la comunicación interna dentro de Royaltex S. A.?

MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
0	1	2	3	4

Por favor, explique su respuesta:

2. ¿Cuál es su percepción de las áreas con mayor dificultad en comunicación interna y cuáles cree que sean las razones para que exista esa dificultad?

3. De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del sondeo de opinión, las barreras semánticas: (lenguaje en doble sentido que no es conocido por todos) y las barreras del emisor (los colaboradores no están dispuestos a escuchar los mensajes que se requiere comunicar) son las que impiden la comunicación efectiva. ¿Está usted de acuerdo?

SI

NO

Explique:

4. ¿En su opinión, cuáles cree que son las causas para que se den las barreras de comunicación interna?

5. En su opinión, ¿cuáles son los canales de comunicación interna más utilizados en Royaltex?

6. Tomando como base la respuesta de la pregunta anterior, ¿qué canal de comunicación interna cree que es el más efectivo para transmitir información en Royaltex?

Explique:

7. Finalmente, ¿qué mejoras sugeriría implementar para mejorar la comunicación interna en Royaltex S. A.?

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.

BIBLIOGRAFIA:

- Aljure, A. (2016). PLAN ESTRATEGICO DE LA COMUNICACIÓN, ISBN, España.
- Alvarado, J. (2004). *INTRODUCCIÓN A LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN*. MURCIA.
- Arango, Rodríguez, Benavides, & Ubaque. (2016). *Los axiomas de la comunicación humana en Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jackson y su relación con la Terapia Familiar Sistémica*. Revista *Fundación Universitaria Luis Amigó*. Obtenido de file:///C:/Users/USUA/Downloads/1887-7441-1-PB.pdf
- Bravo, I. (2007). *Disertación de grado previa a la obtención de título de licenciada en comunicación organizacional - DIAGNOSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN MUEPRAMODUL*. Quito: PUCE.
- Cadena, G. (2008). *Disertación previa a la obtencion de titulo de licenciada en comunicacion con mención en comunicacion organizacional - PLAN DE COMUNICACION INTERNA PARA LA FAENADORA AVÍCOLA IMBABURA (FAENAVI)*. Quito: PUCE.
- Castellon, S. (2010). *Comunicación Humana Empresarial*. Mexico: Pearson.
- Corporaciones Vertice. (2008). *Comunicación Interna*. España: editorial Vértice.
- Costa, J. (2010). *El Dircom Hoy Direccion y Gestión de la Comunicación en la nueva Economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Diaz, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y diámico. *ELSEVIER Educación Medico* , 163-165.
- Evolucion de Medios . (2017). *Evolución y nuevas tecnologías de los medios de comunicación*. Obtenido de evolucionmedioscom.wordpress.com
- Encuesta al personal de la BUS sobre la comunicación y participación”, elaborada por técnicos laborales. obtenida de “comunicacionbus.pbworks.com/f/Datos_encuesta_comunicacion_y_participacion.doc
- Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. (2012). *La comunicación principios y procesos*. Obtenido de <http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>
- Garcia, I. (17 de agosto de 2011). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologiainvestigacionivanlg.blogspot.com/2011/08/definicion-del-alcance-de-la.html>
- Gordillo, S. (Febrero de 2011). La importancia de la utilización de herramientas comunicacionales en la implementación de un programa de empowerment en la empresa Avioplast S.A. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Guzman, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAWHILL.
- Hofstadt. (2005). *Habilidades de la Comunicación*. España: Diaz Santos. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=7ldQbFzhRBkC&printsec=frontcover&dq=Hofstadt.+Habilidades+de+la+Comunicacion.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSuOfyl-WAhVK5CYKHZEAJ4Q6AEIjAA#v=onepage&q=Hofstadt.%20Habilidades%20de%20la%20Comunicacion.&f=false>
- Iniciativa de la Comunicación. (13 de enero de 2004). *Teoría general de sistemas*. Obtenido de <http://www.comminit.com/la/content/teor%C3%ADa-general-de-sistemas>
- León, A. (2005). *Estrategias para el Desarrollo de la Comunicación*. Mexico: Limusa. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=2yXjdKrQh->

4C&pg=PA36&dq=barreras+de+comunicaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiGkP6oi4DUAhXG7SYKHbtWC7YQ6AEIJTAA#v=onepage&q=barreras%20de%20comunicaci%C3%B3n&f=false

Macau, R. (2004). TIC: ¿PARA QUÉ? *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 01(01), 8. Obtenido de <http://www.uoc.edu/rusc/dt/esp/macau0704.pdf>

Marin, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Molina, P. (2006). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. *Harvard Deusto Bussiness Review*, 1-5.

Montalvo, M., & Teran, G. (2003). *Diagnostico de la comunicación interna de la escuela de comunicacion, lingüística y literatura de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Quito: Tesis de Pregrado.

Montenegro, A (2012). Disertación, Diagnóstico y plan de comunicación interna en CIESPAL. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito

Picard, & Mard. (2011). Comunicación. *Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 2.

Pinilla. (1972). *Relaciones Humanas y Labrales en la Empresa*. Barcelona: ETA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=rxSYNzkP73UC&printsec=frontcover&dq=Relaciones+H+umanas+y+Laborales+en+la+Empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjA49HhioDUAhWHeSYKHbzYD8wQ6AEIITAA#v=onepage&q=Barreras%20de%20comunicacion&f=false>

Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Mexico DF: LIMUSA S.A. DE C.V. GRUPO NORIEGA DE EDITORES .

Ron y Mosquera, 2015 Planificación estratégica para la Empresa Textiles y Algodón Texal. S.A. Quito.

Royaltex S.A. (1989). *Royaltex LEE S.A.* Obtenido de <http://www.royaltex.com.ec/?mod=home>

Vargas, Z. (2009). La investigación Aplicada: una forma de conocer la realidad con evidencia científica. *Revista Educación*, 159.

Venemidia. (2014). *Definición de la Comunicación*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/comunicacion/>.

Williams, R. (1992). *Historia de la Comunicación*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Yepez, G (2010), *Manual de Comunicación estratégica interna para empresas familiares*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.