



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN EN LA CIUDAD DE AMBATO

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional**

Línea de Investigación:

Identities, educación, culturas, comunicación y valores: educación, comunicación,
culturas, sociedad y valores.

Autora:

JENNIFER IVONNE ALTAMIRANO VARGAS

Director:

SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS, M.A.

Ambato – Ecuador

Enero 2021

HOJA DE APROBACIÓN
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

Tema:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN EN
LA CIUDAD DE AMBATO

Línea de Investigación:

Identities, educación, culturas, comunicación y valores: educación, comunicación,
culturas, sociedad y valores.

Autor:

JENNIFER IVONNE ALTAMIRANO VARGAS

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo. M.A.

f.  _____

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Aitor Larzabal Fernández, Lcdo. Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Varna Hernández Junco, PhD

f.  _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGIA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.  _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

AMBATO – ECUADOR

ENERO 2021

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **JENNIFER IVONNE ALTAMIRANO VARGAS**, con **CC. 180498370-6**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN EN LA CIUDAD DE AMBATO**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela 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 Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, enero 2021



JENNIFER IVONNE ALTAMIRANO VARGAS
CC. 180498370-6

Agradecimiento

En primera instancia agradezco a Dios por las bendiciones, por darme la fuerza y el valor para seguir adelante.

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional, las palabras de aliento y paciencia durante los malos momentos. A mis hermanos por su amor infinito y por ser mi aliento para continuar hacia adelante.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por su infinito amor y bendiciones que me permiten seguir adelante, a mi familia en especial a mis padres Jenny y Mario, quienes son el pilar fundamental en mi vida y por siempre estar para mí, a mis sobrinos Emilio y María Paz, por ser la motivación diaria para seguir adelante, mi príncipe y mi princesa que con su amor y compañía hacen que cada esfuerzo valga la pena.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo esencial la elaboración de un plan de comunicación interna en una empresa de producción de la ciudad de Ambato, planteamiento que nace a partir de la baja puntuación obtenida en la dimensión comunicación en la encuesta de clima laboral aplicada en el año 2018. La metodología se basó en un diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de corte transversal con un alcance descriptivo. Para su ejecución se utilizó el Test de Portugal (2005), el mismo que mide la comunicación organizacional en tres dimensiones: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Para ello, la herramienta fue contestada por toda la población, con un total de 91 trabajadores de distintas áreas de trabajo asociados tres en grupos: administrativo, MOD (mano de obra directa), MOI (mano de obra indirecta). Los resultados obtenidos muestran que la comunicación horizontal es nivel con mayor dificultad, debido a que logra un porcentaje del 59.3% en el rango promedio, a diferencia de los flujos de comunicación ascendente y descendente que obtienen un porcentaje similar entre el rango medio y alto con un 38.5% y un 36.3% respectivamente. Posterior a los datos alcanzados se ejecuta un análisis de ítems y se instauran parámetros para continuar con la validación de la propuesta.

Palabras clave: *comunicación, comunicación interna, plan de comunicación*

Abstract

The main objective of this research work is the elaboration of an internal communication plan in a production company in the city of Ambato, an approach that was born from the low score obtained in the communication dimension in the work climate survey applied in 2018. The methodology was based on a non-experimental design, a quantitative approach, with a transversal cut with a descriptive scope. For its execution, the Test of Portugal (2005) was used, which measures organizational communication in three dimensions: ascending, descending and horizontal communication. For this purpose, the tool was answered by the entire population, with a total of 91 workers from different work areas associated in three groups: administrative, MOD (direct labor), MOI (indirect labor). The results obtained show that horizontal communication is the level with the greatest difficulty, since it achieves a percentage of 59.3% in the average range, as opposed to the ascending and descending communication flows that obtain a similar percentage between the medium and high range with 38.5% and 36.3% respectively. After the data is obtained, an item analysis is performed and parameters are established to continue with the validation of the proposal.

Keywords: communication, internal communication, communication plan

Índice de Contenidos

Declaración y autorización	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÀCTICA	4
1.1 Comunicación.....	4
1.2 Elementos de la comunicación.....	5
1.3 Fases de la Comunicación	6
1.4 Tipos de Comunicación.....	6
1.5 Proceso de la Comunicación	7
1.6 Origen de la Comunicación Organizacional	8
1.7 Comunicación Organizacional	8
1.8 Tipos de Comunicación organizacional	9
1.9 Barreras de la Comunicación Interna	19
1.10 Plan Estratégico para la comunicación interna.....	20
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	22
2.1. Tipo de Investigación, Enfoque, y Alcance.....	22
2.2. Herramienta de Medición	23
2.3. Participantes.....	26
Datos de la Empresa.....	26
2.4. Procedimiento Metodológico	29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	31
3.1 Nivel de Comunicación Ascendente.....	31

3.2	Nivel de Comunicación Descendente.....	31
3.3	Nivel de Comunicación Horizontal	32
3.4	Análisis de la Comunicación Organizacional.....	33
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....		37
4.1	Reseña Histórica de Ecuamatrix.....	37
4.2	Objetivo de la Propuesta	38
4.3	Antecedentes	38
4.4	Desarrollo de la Propuesta.....	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		48
Conclusiones.....		48
Recomendaciones		49
BIBLIOGRAFÍA		50
ANEXOS		56

Índice de Tablas

Tabla 1: Niveles de Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Organizacional	24
Tabla 2: Preguntas del Cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal. 25	
Tabla 3: Porcentaje según el género de la población	27
Tabla 4: Porcentaje por áreas	28
Tabla 5: Porcentaje por nivel de escolaridad del personal	28
Tabla 6: Comunicación ascendente.....	31
Tabla 7: Comunicación descendente.....	32
Tabla 8: Comunicación horizontal	32
Tabla 9: Comunicación organizacional.....	33
Tabla 10: Análisis por Ítem.....	34
Tabla 11: Plan de Comunicación	39

Índice de Figuras

Figura 1: Elementos de la comunicación	5
Figura 2: Vías de comunicación.....	15
Figura 3: Comunicaciones unidireccionadas controladas	17

Introducción

El objetivo del presente trabajo de investigación es validar un plan de comunicación interna en una empresa de producción de la ciudad de Ambato. A continuación, se revisan antecedentes teóricos y prácticos de investigaciones realizadas en la provincia sobre la comunicación organizacional.

Un estudio realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda, tenía como objetivo el diseñar un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo en una empresa de servicios financieros. Participaron 105 empleados de cuatro departamentos: gerencia, operaciones, administrativos y servicios, en la que se aplicó un cuestionario donde, se diagnosticaron los estilos de comunicación que prevalecen en la organización, se tomó como sustento teórico a varios autores, los cuales mencionaron a la comunicación asertiva como una herramienta fundamental para que el proceso comunicativo sea claro y eficaz. Los resultados señalaron que existe una predominancia del estilo de comunicación agresiva, donde no distaba del asertivo y el pasivo, lo que permitió plantear la propuesta (Quinde, 2019).

En una investigación realizada en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua, tenía como objetivo la creación de una estrategia de mejora de comunicación interna, en una muestra de 154 individuos de tres distintas áreas de trabajo: administrativa, de docencia y de servicios generales. Para su desarrollo, se utilizó el Test de Portugal (2005), el cual mide la comunicación en los diferentes niveles: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Los resultados indicaron que el flujo de comunicación horizontal es el nivel que tendría que ser mejorado con mayor premura, puesto que alcanza un porcentaje del 54% en el rango promedio, a diferencia de los flujos de comunicación ascendente y descendente que alcanzan puntajes relativamente altos con un 51% y un 57% respectivamente. Para la elaboración de la estrategia de mejora, se han tomado en consideración los resultados obtenidos y el análisis de los ítems que obtuvieron un puntaje menor a la media establecida de 3.70. Finalmente, se concluye que existen condiciones que mejorarán principalmente en la empresa como la comunicación

entre pares, adicionalmente también, se considera los ítems relacionados a los niveles de comunicación ascendente y descendente que involucra a jefes y subordinados (Damián, 2019).

En una tesis realizada en la empresa RUBBERCOM, tenía como objetivo diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la organización. Colaboraron 12 personas de las cuales, 4 integran el departamento administrativo y 8 integran el departamento operativo, en el que se aplicó una encuesta y entrevista. El resultado de la investigación permite fortalecer el desempeño laboral y por ende el cumplimiento de objetivos, a través de una gestión de comunicación eficaz que agilice los flujos de información internos, convirtiéndose en una ventaja competitiva para el desarrollo y crecimiento de la empresa (Caicedo, 2018).

En un estudio realizado en la empresa Bioalimentar CÍA. LTDA, tenía como objetivo crear estrategias para mejorar la comunicación organizacional en una empresa de producción localizada en Tungurahua. Intervinieron 300 colaboradores en 5 áreas de trabajo, de manera personal y virtual a quienes, se encuentran fuera de la ciudad, en la que se aplicó el cuestionario de comunicación organizacional creado por Portugal (2005) que evalúa tres dimensiones: comunicación descendente, ascendente y horizontal. Dentro de los resultados observaron: falta de confianza, de integración, una mala calidad de información y mejorar en la transmisión de la información tanto entre jefe a subordinado y entre pares, concluyendo que, la comunicación ascendente es alta con un 62%, la comunicación descendente es alta con un 60% y la comunicación horizontal es equivalente a media con el 44.67%, a través de los resultados obtenidos, se realiza un análisis de ítem y se establecen parámetros para continuar con la propuesta (Camino, 2019).

Se toma en cuenta esos referentes, se manifiesta que la comunicación es esencial para una organización, debido a que, al mantener una buena relación entre jefes y subordinados, se podrán agilizar los flujos de información para alcanzar los objetivos planteados y a su vez mejorar desempeño laboral. Posterior a la revisión

de trabajos anteriores, se deduce que la comunicación organizacional en la empresa de producción no es la apropiada.

En la empresa de producción en un estudio existe una deficiente comunicación interna manifestada por ambigüedades en los roles que cumplen los trabajadores, lo cual provoca confusiones, resentimientos y enojo. Por tanto, existen dificultades en la coordinación de las áreas y dificultades en la comunicación entre los diferentes niveles de dirección, por consecuencia el alargamiento de las jornadas, a esto se suma que no está establecida una codificación uniforme de algunos términos técnicos, lo cual también provoca conflictos y confusiones. No están establecidos los mecanismos de retroalimentación y los trabajadores no logran canalizar estas dificultades en la comunicación. Esto se reflejó en los resultados de la encuesta de clima laboral efectuada en el año 2018, donde la dimensión de comunicación obtuvo resultados negativos.

A partir de esta problemática, se establecen los siguientes objetivos:

Objetivo general: Validar un plan de comunicación interna en una empresa de producción. Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la comunicación interna y su gestión
2. Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en la empresa de producción
3. Elaborar un plan de comunicación interna para la empresa de producción
4. Evaluar el plan de comunicación interna por criterio de especialistas y beneficiarios.

Para alcanzar los objetivos antes mencionados, la investigación se basa en una metodología con de diseño no experimental, de alcance descriptivo con un corte transeccional, de alcance descriptivo, y un estudio cuantitativo. Para su desarrollo, se utilizó el Test de Portugal (2005), el cual mide la comunicación en tres niveles: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Este instrumento fue aplicado a 91 personas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÀCTICA

1.1 Comunicación

La comunicación es la acción que nos permite intercambiar ideas entre sujetos. El término comunicación es definido por González (1997) como “la interacción continua entre dos o más personas a través de símbolos con el propósito de influir (modificar) en el área de los pensamientos, sentimientos o acciones” (p. 27). La comunicación, se encuentra inmersa en el diario vivir de las personas para comprender los diversos momentos que el individuo presente, esta a su vez se muestra perene e inevitable de no utilizarla.

Según (Fonseca, 2005) “la comunicación es una cualidad racional y emocional específica del individuo que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, si intercambia ideas que adquieres sentido o significación de acuerdo a experiencias previas comunes” (p. 2). Es decir, las personas son seres sociables que viven en constante intercambio de información que permite relacionarse unos con otros.

De igual manera, la comunicación es considerada como un conjunto de técnicas, cuya función es la emisión de un mensaje, ya sea de carácter escrito, verbal, o audiovisual, dentro del cual intervienen una o varias personas en el mismo, lo que representa ser un proceso bilateral, es decir, los dos participantes interactúan constantemente e interactúan por medio de signos o símbolos entendibles y de comprensión para las dos partes (Días, 2006, p.8)

Así mismo Anónimo (2007), menciona que la comunicación es considerada como la facultad de todo ser vivo cuya finalidad es transmitir de una persona y a otra información, vivencias y sentimientos, es decir, la comunicación es el proceso de transferir mensajes entre dos personas, el receptor y emisor, cuyas partes son fuente, canal, ruido y retroalimentación (p. 2)

1.2 Elementos de la comunicación

Los elementos de la comunicación son los componentes de un proceso dinámico al momento de enviar y recibir mensajes, este proceso cuenta con tres elementos básicos, que son: emisor, receptor y mensaje. Cada uno de ellos cumple su función, en el cual el emisor será aquella persona que transmita a través de símbolos convencionales, un determinado mensaje al receptor, con lo que habrá cumplido con la acción de comunicar. Con esta acción el receptor sufre una acción de aceptación o de rechazo.

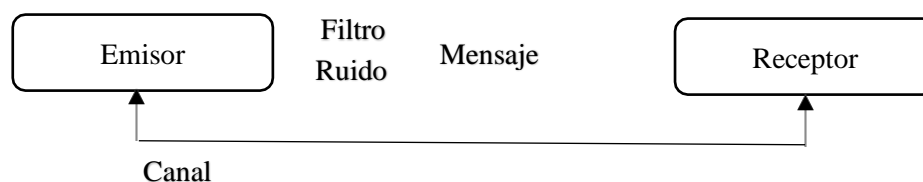


Figura 1: Elementos de la comunicación

Fuente: Anónimo (2007)

Los subprocesos de comunicación permiten a las funciones de las mismas interactuar entre sí, para enviar y recibir mensajes; si alguno de estos elementos llega a fallar o no funciona adecuadamente seguramente el mensaje no llegará a su destinatario de forma clara y oportuna. Los canales de comunicación “Son medios que serán utilizados para hacer llegar nuestros mensajes. Estos canales, están constituidos por los cinco sentidos. Será indispensable seleccionar entre ellos los que proporcionarán mejores resultados en la asimilación que del mensaje haga el receptor” (González, 1997).

Al analizar los conceptos antes mencionados, se llega a la conclusión que la comunicación es el proceso dentro del cual dos o más personas transmiten a través de un canal, un mensaje, símbolos o signos, mismo que serán de fácil entendimiento y comprensión para ambas partes. Aporta, también Santos (2012), que la comunicación es un proceso, dentro del cual el emisor es la persona encargada de enviar un mensaje hacia el receptor, el cual determinara el lenguaje y procesara una respuesta a la misma, es decir, es considerado un proceso cíclico con ilimitadas posibilidades, cuyo objetivo es permitir que dos o más personas interactúan y desenfocan una respuesta clara (p.8).

Para Mora (1999), la comunicación es un proceso muy importante dentro de la sociedad y lógicamente en una organización, gracias a este se puede dar solución a errores o problemas humanos por así llamarlo, además contribuye al intercambio de experiencias unos con otros (p. 14)

1.3 Fases de la Comunicación

La comunicación cuenta con cinco fases importantes para que el proceso sea asertivo, entendible y genere una respuesta positiva, la que permite la interacción entre ambas partes, así lo menciona Miquel (2001), dichas fases son:

- “Primera fase, contiene el proceso de ideación y elaboración
- Segunda fase: contempla el proceso de planificación, producción y edición.
- Tercera fase: programación y difusión
- Cuarta: impacto y recepción
- Quinta y última fase, interviene la interpretación y memorización del mensaje.” (p. 52)

Al cumplir con las cinco fases antes mencionadas, el proceso de comunicaciones será entendible y estructurada, capas de que ambas partes entiendan el mensaje.

1.4 Tipos de Comunicación

Posterior a conocer ciertos conceptos básicos de la comunicación, es significativo conocer los tipos de comunicación que existen para entender el proceso comunicativo, para lo cual Cicalese (2010), detalla los siguientes:

Según el espacio:

- Directa: con la presencia de emisor y receptor
- Indirecta: no tiene presencia física, depende del espacio y tiempo

Según la relación entre el Emisor y Receptor

- Intrapersonal: comunicación de la persona consigo
- Interpersonal: la comunicación se la realiza entre más de dos personas.

Según el Código:

- **Lingüística:** la comunicación se da por medio de un código, es decir, lengua/idioma
- **No lingüístico:** la comunicación se basa en gestos, señalética y movimientos corporales

Según la dirección del mensaje

- **Unidireccional:** el receptor envía el mensaje y el receptor lo recibe.
- **Bidireccional:** El emisor y receptor intercambian roles, además, utilizan un mismo canal.

1.5 Proceso de la Comunicación

El proceso de la comunicación tiene varias partes que optimizan el proceso, es por ello que Correal (2009), establece las siguientes:

- El comunicador es el encargado de emitir la información, cuyo objetivo es iniciar la comunicación.
- **Codificación,** es conocido como el proceso en el cual se convierte las ideas del quien inicia la comunicación, en términos que sea de fácil manejo y entendimiento por ambas partes.
- El mensaje, es el conjunto de datos que se espera transmitir, es decir, es el objeto principal de la comunicación
- **Medio de comunicación,** es la ruta en la que se transmite el mensaje, dentro del proceso, esta puede ser por medio telefónico, mail, conferencias, entre otros.
- Los medios no verbales, buscan expresarse por medio de movimientos corporales, de manos y facciones en el rostro.
- **Decodificación;** parte esencial que permite que el mensaje sea de fácil interpretación
- **Receptor:** a quien va destinado el mensaje, persona que deberá entenderlo, comprenderlo y analizarlo
- Se menciona también la retroinformación que es la respuesta emitida por el receptor, al analizar el mensaje
- **Ruido,** uno de los elementos también importantes que en ocasiones impide alcanzar una comunicación eficaz y clara. (p.43)

1.6 Origen de la Comunicación Organizacional

Torres y Alejo (2011), en su análisis menciona que por 1920 empieza el auge de la escuela de las Relaciones Humanas dentro de la cual inicia con la explicación de los procesos organizacionales y lógicamente de la comunicación, es allí en la que aparecen los padres de la comunicación y se ocupan del estudio de los procesos, la integración y los procesos comunicativos, pero alrededor de la década de los setenta, se empieza la manifestación de la comunicación como disciplina por medio de la motivación de los procesos comunicativos en la fase intergrupala.

Es importante resaltar que los estudios realizados determinan que la Comunicación Organizacional, toma sus inicios alrededor del siglo XX, hasta el siglo XXI, período en el cual tuvo una evolución significativa dentro de la comunicación netamente de la empresa, a sus inicios la estructura de la comunicación era muy restringida, es decir, que el trabajador no tenía ningún tipo de acceso a la información, más bien se limitaba únicamente a cumplir con sus funciones, por su parte en el siglo XXI, se convierte en una era digital en la cual el capital humano, se convierte en un recurso importante para la organización y es parte de las decisiones, y participantes de los nuevos retos empresariales (García, 2018).

Es así como la comunicación Organizacional ha evolucionado al pasar de los años, lo que permite que el trabajador, pueda tener una mayor relación, acceso y participación en la organización, de tal forma en la que se busca garantizar una comunicación confiable, y que permita analizar la información receptada, y tomar decisiones en beneficio de la organización en general.

1.7 Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso social esencial, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de la organización y sus diferentes públicos externos (Andrade, 2005).

Es decir, la comunicación es indispensable en una organización, debido a que se estará en constante intercambio de ideas para fortalecer algo beneficioso para los

dependientes de la empresa.

Para Ongallo (2007), la comunicación organizacional es un proceso en el cual el intercambio de ideas dentro de la empresa permite, completa y perfecciona los errores cometidos, a fin de buscar una solución interna. (p.11).

Es decir, que la comunicación organizacional netamente es el intercambio de información entre los miembros internos o externos de una empresa, a fin de alcanzar objetivos claros y de crecimiento del mismo (Vertice, 2008, p5)

Es así como, se dice que la comunicación organizacional es un proceso, en el que se busca la interacción entre todos los miembros de una organización ya sean internos o externos, con el fin de acceder al intercambio de ideas, creencias y experiencias capaz de dar solución a errores o problemas determinados.

Por último, se entiende a la comunicación organizacional como un conjunto de actividades que busca la facilidad y rapidez en el proceso de transición del mensaje entre los miembros de la organización, es decir, busca valorizar las participación, opiniones, actitudes y conductas de los miembros tanto internos como externo de la organización y que estos permitan que el cumplimiento de los objetivos y la mejora sea eficiente y asertiva (Montoya, 2018, p. 786)

1.8 Tipos de Comunicación organizacional

Existen dos tipos de comunicación organizacional, y estos son:

- **Comunicación Externa**

Se menciona según Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008), que la comunicación externa es aquella que va dirigida al mercado, en la que interviene diferentes públicos y canales, que se encuentran expuestas por lo clientes, intermediarios, distribuidores, consumidores, prescriptores, además, de organismos públicos y privados (p. 107).

Por su parte la comunicación externa es la manera adecuada de dar a conocer datos de importancia al público o mercado de forma eficaz, con el objetivo de:

- El público o mercado tenga conocimiento de la filosofía representativa de la empresa de forma a una imagen positiva, además de la relación de productores y servicios que ofrece dicha empresa.
- Todos los consumidores intermedios, así como los finales preferirán los productos y servicios que ofrece la empresa, frente a los de la competencia; por ello la empresa tendrá una mayor participación en el mercado.
- Informará la composición de la empresa, ubicación estado y los métodos de fabricación a don de mantener al mercado al tanto de su funcionamiento
- Dara a conocer al mercado acerca de las modificaciones y nuevos usos del producto, además de lanzamiento de nuevos productos, ventajas y calidad del mismo.
- Ofrecer servicio de garantías y postventa (S/n, 2008, p21)

Por otro lado, Guzmán (2012), menciona que la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos como lo son: accionistas, proveedores, clientes, etc., con la finalidad de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios (p. 70).

Para finalizar Portillo (2012), en su investigación menciona que la comunicación externa comprende la relación entre los clientes, proveedores, competidores con relación a la información necesaria para ser de su uso, esta comunicación introduce mensajes comerciales, así como lo es la publicidad en aspecto al lenguaje, contenido e información a transmitir.

Al analizar a los autores antes mencionados, se resume que la comunicación externa es la manera de mantener informado sobre datos relevantes y de importancia para el mercado, como funcionamiento de la empresa, misión, visión, valores, productos o servicios que ofertan, nuevos productos, precios y aquello que permite mantener informado y a gusto ante la competencia.

- **Comunicación Interna**

La comunicación interna es un proceso indispensable en las empresas, debido a que es

un medio por el cual la organización alcanza sus objetivos conjuntamente con sus colaboradores.

Andrade (2005), menciona que la comunicación interna:

Es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17)

Por ello, se menciona que la comunicación interna favorece al crecimiento de la empresa, debido a que sirve como soporte para mantener una mejor integración y comprensión entre miembros de la organización.

Además, la comunicación interna según el análisis del autor permite conocer, seguir y cumplir con los objetivos corporativos y organizacionales, es considerada como una herramienta insustituible capaz de vincular a los miembros internos de la organización, es decir, a los trabajadores, a fin de crear un ambiente adecuado de trabajo (Coral, 2016, p. 7).

También, García (1998), considera que la comunicación interna en una empresa, se considera como uno de los pilares más fundamentales dentro de la misma, permite que los departamentos que forman parte de la organización, se encuentren conectados, de forma, que se conozca información de importancia para el correcto desempeño de las actividades de la organización.

No obstante, se considera que la administración interna representa el cómo actuar de la organización, da a conocer lo que hace la empresa, la idea principal es que los miembros de la empresa sean parte de la misma, se los motive en la colaboración y se involucre a todos quienes forman parte de la empresa a fin de motivar al diálogo e interacción, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Capriotti, 1998, p.2).

Es decir, que la comunicación interna es considerada como una herramienta de gran

importancia para que los miembros de una organización, se sientan parte de la misma, además, permite motivarlos y aumentar la eficiencia interdepartamental gracias a la comunicación asertiva dentro de cada área de la misma.

Importancia de la Comunicación Interna

La comunicación interna tiene la intención principal de optimizar el flujo de información y mantener una correcta relación humana entre distintas áreas de la empresa, con el fin de contribuir y coordinar la participación de los miembros de la misma, con el propósito de fortalecer los valores, garantizar un correcto clima laboral y trabajo en equipo, lo que se ve reflejado en el cumplimiento de objetivos con eficiencia y calidad, es por ello que la comunicación sería debidamente planificada, implementada y evaluada a cargo del área administrativa (Oyarvide, Reyes, Montaña, 2017).

De otra parte, Pintado y Sánchez (2014), dentro de su estudio mencionan:

Comunicación interna sirve para reforzar la involucración del público interno mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante, lo que constata la importancia que se les concede en el desarrollo de la empresa. Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores de la compañía para generar sentido de pertenencia y sentirse integrados en esa compañía. La empresa que explica internamente por qué toma decisiones económicas, institucionales, etc., ofrece una dirección hacia dónde dirigirse. De esta forma, es más sencillo comunicar externamente la dirección adoptada por sus responsables. Es entonces cuando adquiere sentido la estrategia empresarial, comunicar una decisión la refuerza ante sus públicos (p.24).

Como apoyo a lo antes mencionado, se resalta que la comunicación interna contribuye a que los miembros de la organización mejoren la conexión ente áreas, a fin de mantener claros los principios y valores de la empresa, además, contribuyan de manera activa con la toma de decisiones, mismas que serán debidamente socializados, es importante mencionar que la comunicación interna es la clave fundamental para que

el ambiente laboral sea el adecuado y de esta forma poder alcanzar el bienestar de los miembros de la misma, que se refleja en el cumplimiento de los objetivos empresariales plasmados.

En base al criterio emitido por Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008), establece que la comunicación interna en las empresas, forman parte de un sistema complejo, encargado de la información y relaciones entre los miembros de la mismas, además, permite la emisión de mensajes claros, así como datos de importancia tanto para los trabajadores como para la alta gerencia a fin de perseguir resultados positivos y que tengan impacto directo con la eficiencia y eficacia de los clientes internos por así llamarlos, la importancia prevalece en motivar al fortalecimiento de las relaciones laborales y sociales, lo que ejerce con gran optimismo mejorar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que busca la organización como tal (p. 78).

División de la comunicación interna

- **Comunicación directa**

McCarthy (1993), considera como comunicación directa a aquellas técnicas capaces de alcanzar un enfoque personalizado e individualizado en el que interviene el emisor (quien envía un conjunto estructurado de signos y símbolos) y el receptor (quien capta la idea del mensaje), la intención principal es de informar de forma eficiente el mensaje, mismo que aclararía los objetivos de los miembros de la organización como tal dentro de sus actividades, una manera asertiva de comunicación directa sería un dialogo, conferencia, reunión inducida entre los dirigentes al personal.

- **Comunicación Indirecta:**

Se considera que la comunicación indirecta, se puede dar entre dos o más miembros, es decir, es una acción individual y colectiva, en la que el emisor y receptor, se encuentran a distancias prolongadas, por lo general se lo realiza por vía memos, email, telefónica e incluso video conferencias (Coromoto, 2016).

Es decir, que la comunicación interna, se la considera como una herramienta cuyo medio de comunicación entre el emisor y receptor son las llamadas telefónicas, chats, internet, informes, entre otros y la finalidad principal es motivar a la interacción entre los empleados y los funcionarios de la empresa.

Clases de la Comunicación Interna

Dentro de las clases de comunicación, se destaca las siguientes según Esther (2009):

- **Comunicación ascendente**

Se conoce como comunicación ascendente al proceso en el cual los empleados, trabajadores de una empresa, puedan expresar sus sentimientos, ideas, sugerencias, inconformidades a sus dirigentes, a fin de alcanzar un acuerdo que permita, que se mantenga un equilibrio y satisfacción entre todos los miembros de la empresa Esther (2009).

Por su parte es importante mencionar que hace referencia a los mensajes que los empleados de una empresa envía directamente a sus administradores o por así llamarlo aquellos que ocupan un alto cargo dentro de la misma, se la determina flujo de comunicación hacia arriba, es decir, surge desde los niveles bajos de la empresa, su objetivo es el de favorecer y contribuir con el dialogo social en la empresa a fin de que los protagonistas aflores energías, intercambien un análisis, reflexivo, sugerencia (Ramírez, 2013).

Además, para Silva (2011), menciona:

Se da cuando los mensajes son transmitidos desde los empleados de base o mandos intermedios hacia los niveles jerárquicos superiores. Se lo hace a través de: sugerencias, sondeos de opinión, encuestas, etc. Esto permite conocer más de cerca los problemas del personal, permite mejorar la toma de decisiones, facilita la integración, etc. (p.99).

En base a los autores y sus investigaciones, la comunicación ascendente hace referencia a la comunicación entre los empleados de una empresa a la alta gerencia de forma que puedan mantener una línea de información adecuada, misma que se la realizaría como sugerencias, opiniones, dudas a fin de mantener la conexión entre ambas

jerarquías.

- **Comunicación Descendente**

Al referirse a la comunicación descendente contribuye a la comunicación desde los directivos a los empleados, de forma que permita mantener al tanto sobre decisiones que influyan con los empleados, quienes se ubican por debajo de la jerarquía de la organización.

Esta comunicación permite incentivar a los canales administrativos desde los directivos a los empleados a fin de activar una relación adecuada entre directivos y empleados en una empresa, con el único objetivo de cumplir con los objetivos dispuestos.

Al hablar de comunicación descendente según King K., (2012), menciona que esta modalidad, se presenta desde los niveles jerárquicos altos con dirección específica hacia los que se encuentra debajo de ellos, por lo general este tipo de comunicación, se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada, las principales vías de comunicación serían de persona a persona, por medio de discursos, reuniones con el personal de la empresa, por vía telefónica, video llamadas. Seguidamente, se detalla otras vías de comunicación utilizadas en esta clase de comunicación:

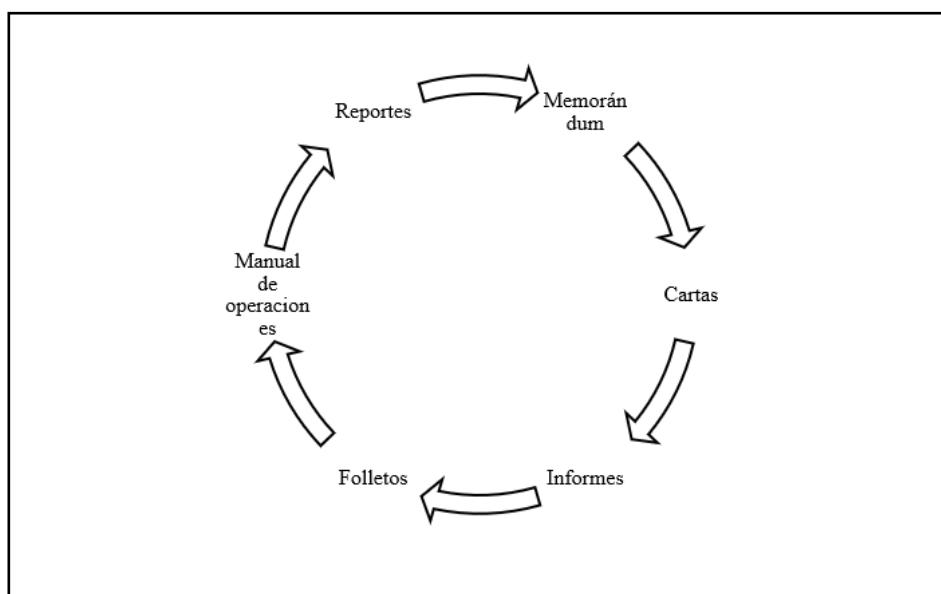


Figura 2: Vías de comunicación. Elaboración propia en base a King K., (2012)

Como apoyo a lo antes mencionado es importante mencionar que al momento en el cual la información, se la transmitirá en dirección o mandos medios, hacia los de jerarquía baja, es decir, empleados de la industria, esta se la realiza a través de: circulares, órdenes, manuales de funciones, entrevistas, circulares y demás Silva R., (2011).

Este importante resaltar en base al estudio realizado por Ongallo C., (2007) que esta comunicación, se la realiza de forma rápida y la que todo colaborador desearía recibir, su propósito consiste en difundir decisiones tomadas desde la alta gerencia hasta mandos bajos para certificar una buena comprensión de objetivos, la empresa y la marcha de la organización en todos sus aspectos. Además, es importante transmitir misión, visión, políticas, objetivos, valores y aspectos importantes y de conocimiento para la empresa y los miembros de la misma.

Por esta razón, es importante mencionar que la comunicación descendente cumplirá un proceso de comunicación, la cual iniciará con la selección de la dirección a la que se dirige la información, la intención de la mismas, como la reestructuración del contenido, a don de que esta permita la comprensión de su receptor, la selección de los medios por los que será enviadas, a partir de la cual ,se genera una fase de reacción e impacto, se analiza dicha información, y se crea un impacto y una opinión en base a la mismas, así como un cambio de conducta por parte del receptos a fin de interpretar y poderlo transmitir a sus colaboradores de manera clara y sintetizada para su correcta percepción.

A continuación, Ongallo C., (2007) propone un modelo de comunicación descendente en el que, a pesar del sentido unidireccional del flujo informativo permite a la información de retorno probar y medir las reacciones de cada fase para mejorar la eficacia del sistema, proceso que se detalla a continuación en la figura 3.

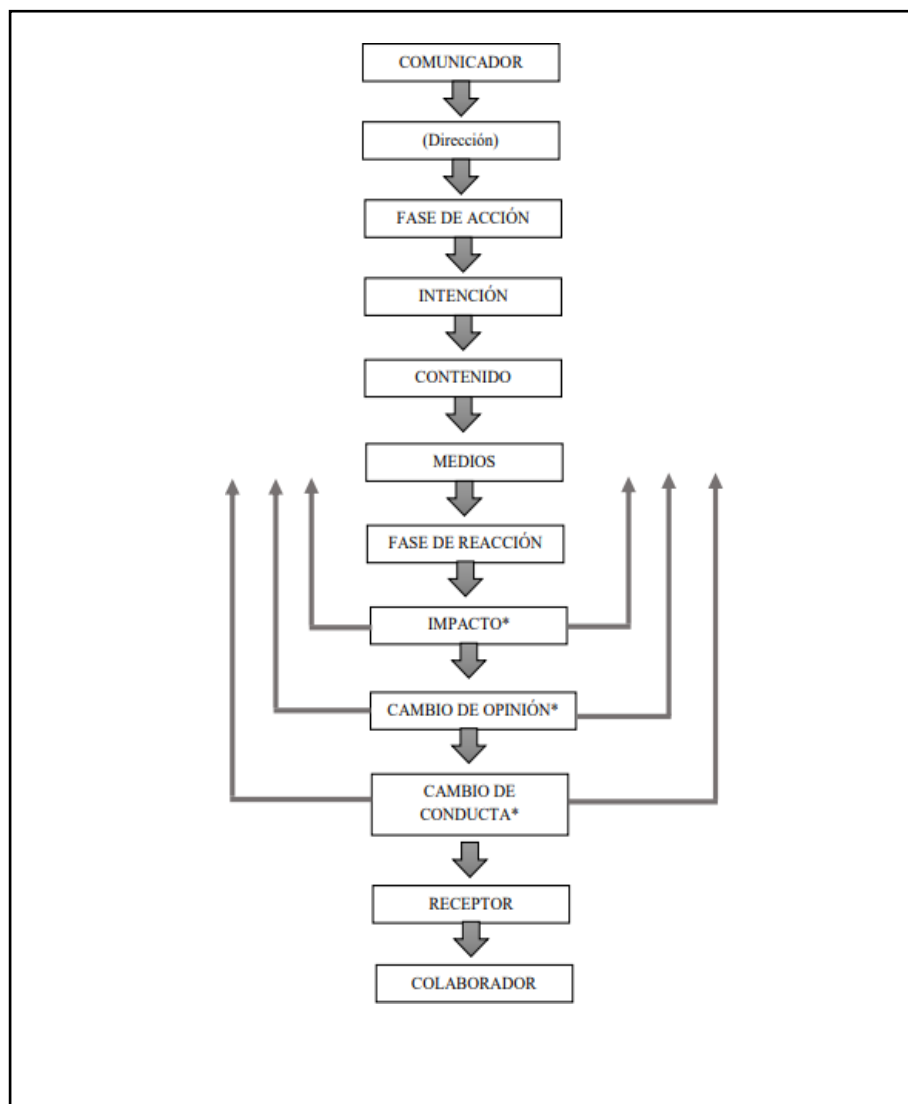


Figura 3: Comunicaciones unidireccionadas controladas. Tomado de Ongallo, 2007, p. 34.

- **Comunicación Horizontal**

La comunicación entre los trabajadores de una empresa, la idea es mejorar la motivación entre los empleados, coordinar y cumplir con los objetivos de cada área, mismos que permitirán cumplir los objetivos globales de la empresa.

Es una comunicación considerada como preventiva y correctiva, requiere de una planificación previa y se desarrolla antes de la determinación de problemas en la empresa, la intención es lograr cuidar a la organización de riesgos que desencadenen en grandes pérdidas en un futuro.

Al fortalecer lo antes mencionado es importante resaltar que las razones estructurales

por las cuales este tipo de organización es contemporánea por:

- La motivación de las organizaciones dentro de cada uno de los departamentos o áreas, a fin de evitar que exista una supervisión dentro de los mismos.
- Existe un enfoque dentro de las actividades que se las realiza son tomar en cuenta las diferentes jerarquías, por medio de la utilización de recursos necesarios, además, del cumplimiento de las tareas y actividades con el cliente.
- Denominará medios digitales a fin de llegar a todos los colaboradores a las actividades preestablecidas, la idea principal será de buscar las estrategias que acompañen al mercado global (García,1998).

Es importante aludir según Silva R., (2011), define a la comunicación horizontal como:

Es la transmisión de información que se da entre grupos de trabajo o empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Esta comunicación apoya en labores de coordinación, fomenta el trabajo en equipo, propicia el consenso en la toma de decisiones, evita malos entendidos, etc. (p. 99).

Cabe indicar que la comunicación Horizontal, es aquella que, se la realiza en línea recta, es decir, con un grupo de personas del mismo nivel jerárquico, la idea principal de esta es que, entre miembros, llamados grupos de trabajo, se fomente el trabajo en equipo, a fin de mantener la contribución en las actividades y en el proceso de toma decisiones capaz de generar mejoras que beneficien a la empresa y a sus integrantes.

- **Comunicación Transversal o Diagonal**

Es aquella que establece y contribuye con la comunicación entre los trabajadores de una empresa, la idea es mejorar la motivación entre los empleados, coordinar y cumplir con los objetivos de cada área, mismos que permitirán cumplir los objetivos globales de la empresa (Esther, 2009).

A lo anterior señalado, contribuye con su definición Silva R., (2011) y menciona que la comunicación transversal es:

Es la que se da entre todas las personas de la organización en todas direcciones no interesando los niveles jerárquicos. Es necesario hacer notar que este tipo de comunicación se da en organizaciones más modernas donde la gestión es

más participativa e integrada. Otro aspecto a tomar en cuenta que la información y de telecomunicación remarcando especialmente el uso del correo electrónico que cada vez se hace un instrumento más imprescindible en las organizaciones (p. 99-100).

Es importante mencionar como análisis a los criterios de los autores, que la comunicación transversal, permite y contribuye a la comunicación activa de los miembros de la empresa, desde la alta gerencia a los bajos mandatos, viceversa y de forma horizontal, es decir, que permite la intercomunicación entre todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa, su importancia es la activación de la participación e integración entre todos los integrantes de una empresa.

Por su parte la finalidad principal de esta clase de comunicación es la de incrementar la velocidad en cuanto a la transmisión de información, a fin de mejorar la comprensión de la misma y la coordinación de actividades, esfuerzos, toma de decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, esta se realiza de manera oral o escrita entre sus integrantes y presenta las siguientes características:

- El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.
- Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos
- Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia (King, 2012).

1.9 Barreras de la Comunicación Interna

La comunicación suele presentar algunas dificultades que evita que el mensaje sea captado o a su vez, se detenga en el proceso, lo que evita que la misma cumpla con el objetivo entre las partes involucradas, es así como para De Gasperin., (2005), los más comunes son:

- No escuchar
- El poder, ideología y estatus
- El adivinar o suponer

- Las actividades negativas
- Ser superficial
- Rutinas del diario vivir
- La mentira
- El lenguaje
- El miedo
- La crítica destructiva
- Dificultad en el lenguaje
- Impaciencia
- La no empatía

1.10 Plan Estratégico para la comunicación interna

Al iniciar con el tema, es importante principalmente definir a la palabra estrategia, a cual, se deriva del griego “estratego”, cuyo significado es general, el termino lleva un principio de interacción humanista dentro de la cual busca adquirir o disponer una decisión importante para el bien de un entorno o grupo, la estrategia tiene que ver con la selección de una opción entre un grupo, la cual sea factible y estudiada con cautela a fin de alcanzar la idea u objetivo establecido (Sainz, 2001, p.296).

De otra manera, Martín (2011), menciona que el plan estratégico, se lo considera como la herramienta principal capaz de alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por una organización, es por ello que dicha metodología implica el análisis del mercado, estudio de los aspectos culturales, esenciales y el desempeño de la empresa a fin de establecer medidas que permitan su mejoramiento, una de las estrategias fundamentales para la empresa, por así llamarla es la comunicación interna, siempre que esta se encuentre inmersa dentro de la planificación empresarial, la cual permite el correcto funcionamiento de la organización en el mercado.

Se menciona también que influencia de la aplicación de estrategias en las empresas permiten el desarrollo de la comunicación entre departamentos, por tal razón se ve la

necesidad de establecer un medio seguro en el que el emisor pueda estructurar correctamente el mensaje, para su correcto entendimiento por el receptor (Cuervo, 2009, p. 61).

Las estrategias de comunicación interna dentro de una empresa, aseguran el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa, además, de asegurar un correcto clima organizacional a fin de que los trabajadores incrementen su eficiencia al desarrollar sus actividades laborales dentro de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de Investigación, Enfoque, y Alcance

De acuerdo con las necesidades que han surgido para el cumplimiento de los objetivos planteados, se determina la metodología, en el cual se basa de una investigación de diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de corte transversal con un alcance descriptivo.

La investigación es de diseño no experimental debido a que no hay una manipulación de las variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “el diseño no experimental es la investigación, que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se trata de estudios, en los que se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 152). Es decir, la variable utilizada, se estudia bajo situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien realiza la investigación. En esta situación, se observa el fenómeno en su ambiente para posterior ser analizado.

Del mismo modo el estudio tiene un enfoque cuantitativo, se presenta la necesidad de mostrar la frecuencia con la que se presenta el fenómeno a través de datos. Para Hernández, Fernández, y Baptista, M, (2014) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Por lo tanto, la aplicación del test psicométrico, se enfocó en una serie de preguntas específicas, en el cual el participante pudo dar a conocer su opinión a través de una escala de estilo Likert lo cual da como resultado una muestra numérica, la cual se utilizó para realizar el cálculo estadístico que serviría de apoyo para la construcción de la propuesta.

Para esta investigación, se utilizó un corte transversal porque el estudio de la variable, se dio en un único momento de tiempo. Para Hernández, Fernández, y Baptista, (2014) “su

propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 154). Por ende, el estudio realizado se dio en un momento único con el propósito de conocer la situación actual de la organización y de esta manera poder actuar sobre ello. Al considerar el objetivo general de la investigación, que es validar un plan, se asumió un alcance descriptivo. Sin embargo, para llegar a ser descriptivo es necesario partir desde un alcance exploratorio en el cual, se considera como una etapa de búsqueda para poder conocer que existe de la temática. Hernández, Fernández, y Baptista, (2014) aportan que, el propósito del alcance exploratorio es comenzar a conocer una variable, una comunidad, un contexto; se trata de una exploración inicial en un momento específico, esto es aplicable a problemas de investigación nuevos o pocos conocidos.

Por tanto, a partir del alcance exploratorio, se llega a un alcance descriptivo en el cual Hernández, Fernández, y Baptista, (2014) menciona que el alcance descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia de los niveles de una o más variables dentro de una población. Considera al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables. Por tanto, la búsqueda de la información a través de este alcance permitió tener datos importantes que ayudaron a conocer los detalles específicos de la temática utilizada para esta investigación.

2.2. Herramienta de Medición

La herramienta escogida para realizar la recolección de información es una encuesta, este instrumento acredita puntuaciones a las interrogantes planteadas de acuerdo a la temática, los mismo que a posterior servirán para realizar el análisis estadístico. El cuestionario utilizado es el Test de Portugal creado en el 2005, el cual tiene como objetivo medir la comunicación organizacional en sus tres niveles: ascendente, descendente y horizontal. Este cuestionario está compuesto por 15 preguntas cerradas basadas en respuestas de tipo Likert en donde: 1 es nunca, 2 ocasionalmente, 3 algunas veces, 4 frecuentemente y 5 siempre. Las preguntas, que se relacionan con el nivel de comunicación ascendente son la 1,2,3,4 y 5; el nivel comunicación descendente está relacionada con los ítems 6,7,8,9 y 10; el nivel comunicación horizontal está orientada por las preguntas 11,12,13,14 y 15.

Con respecto a la modalidad de calificación del cuestionario permite conocer la puntuación en forma general y por dimensiones. El puntaje máximo alcanzado en este test será de 75, en el cual los rangos son:

- 60 a 75, alto (adecuada comunicación organizacional)
- 45 a 59, medio (comunicación organizacional, promedio)
- 01 a 44 bajo (inadecuada comunicación organizacional)

De igual manera el cuestionario permite obtener las calificaciones por niveles, en el cual los rangos por áreas son:

- 20 a 25, alto (adecuado)
- 15 a 18, medio
- 01 a 14, bajo (inadecuado)

Para obtener resultados reales en una investigación es necesario que exista cierto nivel de confiabilidad en el cuestionario. Según (Hernández, R., Fernández C., & Baptista, 2014) “la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consientes y coherentes” (p. 200). Es este caso, se refleja en los resultados obtenidos posterior a la aplicación del instrumento.

Finalmente, para comprobar la consistencia del instrumento, se realizó a través del alfa de Cronbach para lo cual, se ha utilizado el programa SPSS y se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 1: Niveles de Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Organizacional

Nivel	Alfa de Cronbach	Número de Elementos
Comunicación Ascendente	0.789	5
Comunicación Descendente	0.794	5
Comunicación Horizontal	0.897	5
Comunicación Organizacional	0.734	15

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Posterior al análisis de datos en el programa SPSS, se manifiesta que la consistencia total del cuestionario es de 0,734 interpretándose como bueno, aceptable. Con relación a

las dimensiones del cuestionario la comunicación ascendente alcanza 0,789, la comunicación descendente es de 0,794 y la comunicación horizontal extiende 0,897. La validación del instrumento, se realizó a través de los beneficiarios en el cual estuvieron miembros de la área administrativa y Jefe de Talento Humano, en el cual mostraron que las preguntas 12, 13, 14 y 15 tienen la expresión “compañeros del mismo nivel” el mismo, que se interpreta de distintas maneras, por lo tanto, indicaron que es necesario cambiar por “compañeros del área” lo cual evitaría confusiones para quienes van a llenar el cuestionario.

Por consiguiente, para tener una mejor apreciación de las preguntas que conforman el cuestionario de Portugal (2005), se detallaran a continuación:

Tabla 2
Preguntas del Cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal

Ítem	Pregunta
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que da a sus superiores son tomados en cuenta?
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron (reuniones – capacitaciones)?
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas y problemas?
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es abierta?
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del área?
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros de área para comunicarse, es claro?

Fuente: Test de Portugal (2005)

2.3. Participantes

Datos de la Empresa

Ecuamatriz Cia. Ltda., es una industria metal mecánica, que se dedica a la fabricación y producción de acero y plásticos de ingeniería tales como: cajas para medidores de luz, carretillas, palas, piezas para sistemas de escape, contenedores para basura, entre otros.

Misión

Son una empresa de procesamiento de metales y plásticos, que desarrolla soluciones, produce y comercializa artículos de calidad, para todos nuestros clientes nacionales y extranjeros, innovamos permanentemente utilizando tecnologías apropiadas, creadas internamente o adaptadas; cumplimos con nuestro personal, proveedores y socios, a través de una relación justa que proporcione beneficios para cada uno

Visión

Con la bendición de Dios, la pasión por la excelencia y la mejora continua, en el año 2020 Ecuamatriz será una empresa líder en la región central del país, generadora de prosperidad y bienestar para los colaboradores y socios.

Valores Empresariales

- **Lealtad:** Respetamos los compromisos adquiridos y honramos la confianza depositada en nosotros.
- **Honestidad:** Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad.
- **Perseverancia:** No nos doblegamos ante los retos asumidos.
- **Disponibilidad al cambio:** Estamos abiertos a la adopción de nuevas tecnologías que contribuyan a la mejora y diversificación de nuestros productos y procesos.

- **Creatividad:** Basados en el pensamiento creativo, desarrollamos nuevas ideas para construir soluciones en productos, procesos y servicios.

Población

Para la ejecución de esta investigación, se trabajó con el 100% de la población que fueron 91 trabajadores, los mismo que están divididos en tres áreas; Administrativo, MOI (mano de obra indirecta) y MOD (mano de obra directa). El requerimiento para ser parte la población estudiada fue ser trabajador de la empresa con mínimo 3 meses de permanencia en la misma.

Distribución de la Población

La población de estudio está dividida de acuerdo a su: género, nivel de escolaridad y al área que pertenece dentro de la organización.

Tabla 3: Porcentaje según el género de la población

Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	14	15,4 %
Masculino	77	84,6 %

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Posterior a observar los resultados, se obtiene que el género masculino prevale en la organización con un 84,6% con una cantidad de 77 colaboradores, y en cuanto al género femenino, se ve representada con un 15,4% con una cantidad de 14 colaboradores.

Distribución por Áreas

A continuación, se presentan los porcentajes alcanzados de acuerdo a las tres áreas generales que componen la empresa Ecuamatriz.

Tabla 4: Porcentaje por áreas

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	16	17,6 %
MOD	40	44,0 %
MOI	35	38,5 %

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

La empresa Ecuamatrix está conformada por tres áreas generales, en el cual el 44 % está representada por el personal de MOD con 40 colaboradores, 38,5 % conformado por el área de MOI con 35 colaboradores y minoritariamente con 17,6 % por el área administrativa con 16 colaboradores.

Nivel de Escolaridad del Personal

Adicionalmente, se realizó un análisis porcentual del nivel de escolaridad que cada colaborador posee, el cual se detalla a continuación:

Tabla 5: Porcentaje por nivel de escolaridad del personal

Nivel de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Cuarto Nivel	3	3,3 %
Tercer Nivel	19	20,9 %
Técnico Superior	8	8,8 %
Secundaria	46	50,5 %
Primaria	15	16,5 %

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Con relación a la escolaridad alcanzada por parte de los miembros de la organización, se obtuvieron diversos porcentajes, los cuales están reflejados en cinco niveles; los colaboradores que alcanzaron un cuarto nivel son 3 con un 3,3%, de tercer nivel son 19 colaboradores con un 20,9 %, en un nivel técnico superior son 8 con un 8.8%, en secundaria, se encuentra una mayor predominancia con 46 colaboradores lo que será el 50,5%, y finalmente en primaria, se encuentran 15 colaboradores con un 16,5% de la

población.

2.4. Procedimiento Metodológico

El procedimiento metodológico, que se realizó para alcanzar los objetivos en esta investigación fue el siguiente:

En primer lugar, la problemática establecida para esta investigación parte de un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada de clima laboral a los operadores de la empresa en el año 2018, una vez ya reconocida la falencia que mantenían los miembros de la organización, se definió el tema y los objetivos de la presente investigación. Posterior a esto, se procedió a buscar información bibliográfica relevante que pueda aportar a la construcción del marco teórico, y el cumplimiento del objetivo general.

La información adquirida fue netamente de fuentes académicas como son: libros, artículos académicos, investigaciones relacionadas al tema. Los temas indagados son comunicación, comunicación organizacional y comunicación interna, entre ellos algunas subdivisiones importantes y necesarias para la construcción de la solución a la problemática.

A continuación, se detalló la metodología utilizada para cumplir con la meta planteada, es decir, se especificó el enfoque, alcance, instrumentos utilizados; esta información plasmada en esta sección, se dio en base a revisión de estudios similares del tema planteado. Por consiguiente, una vez ya definida la investigación, se procedió a definir la población de la misma, la cual estuvo constituida por el universo de la empresa.

Luego de definir la población, se continuo a realizar la prueba piloto del instrumento a utilizarse en el cual participaron miembros de la empresa de las diferentes áreas, de esta manera se pudo asegurar que las preguntas sean comprendidas por parte de los participantes, asegurándose de esta manera la obtención de resultados reales a la situación detectada.

Seguidamente a este proceso, se procedió a aplicar el cuestionario, el cual media la

comunicación interna en tres dimensiones: ascendente, descendente y horizontal. Los datos recolectados a través de este cuestionario fueron importantes, porque se convirtieron en el punto de partida para la construcción del plan de comunicación interna para la empresa Ecuamatrix. Cia. Ltda. Una vez ya aplicado el cuestionario, se continuó con la tabulación de los datos para lo cual se utilizó Excel, después se trasladaron los datos al programa estadístico SPSS para realizar el análisis de resultados. De esta manera, se pudieron conocer las particularidades de comunicación interna entre compañeros de la empresa.

Tras conocer con claridad las falencias que tenía la organización dentro del tema de comunicación interna se procedió a realizar la propuesta de plan de comunicación interna, el mismo que al finalizar fue validado por criterio de beneficiarios y especialistas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Seguidamente, se darán a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de comunicación organizacional, da importancia a los porcentajes que hagan posible conocer los resultados del estado actual de la comunicación organizacional en la empresa Ecuamatrix Cia. Ltda., para de esta manera plantear la propuesta acorde a las necesidades de la organización.

3.1 Nivel de Comunicación Ascendente

El primer nivel que mide el cuestionario aplicado es la ascendente la cual toma en cuenta las puntuaciones de las cinco primeras preguntas. A continuación, en la tabla N° 6 se muestran los resultados alcanzados en esta dimensión.

Tabla 6: Nivel de Comunicación ascendente

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	23,1 %
Medio	35	38,5 %
Alto	35	38,5 %

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

El nivel de comunicación ascendente, se alcanzó un porcentaje de 38,5 % en un rango alto y medio lo que significa que la comunicación en este nivel es adecuada. Por lo cual, se dice que los colaboradores de esta organización, se sienten escuchados por parte de sus superiores independientemente del puesto que ocupen, el cual permite que se fomente confianza entre las partes para expresar ciertas ideas que aporten al bienestar laboral y personal de cada colaborador.

3.2 Nivel de Comunicación Descendente

Para conocer los resultados del flujo de comunicación descendente, se tomaron en cuenta los ítems de las preguntas 6,7,8,9 y10, en el cual se obtuvo los resultados que se muestran

a continuación:

Tabla 7: Nivel de Comunicación descendente

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	25	27,5 %
Medio	33	36,3 %
Alto	33	36,3 %

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

El nivel de comunicación descendente vista en la tabla N° 7 indica una comunicación en un rango medio y alto con un 36,3% lo cual muestra que la comunicación en este nivel, se encuentra en una escala promedio y adecuada. En otras palabras, las indicaciones, comentarios, que se emiten desde una jerarquía alta hasta los mandos medios e inferiores es apropiada. Este flujo de comunicación permite al jefe instruir, orientar las tareas a los subordinados, canaliza las políticas y metas, y lo principal mantener informados a los miembros de la organización.

3.3 Nivel de Comunicación Horizontal

El tercer nivel evaluado en el instrumento aplicado es la dimensión de comunicación horizontal en el cual, se toma de referencia los ítems de las preguntas 11,12,13,14 y 15; se alcanzaron los siguientes resultados:

Tabla 8: Nivel de Comunicación horizontal

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	15,4 %
Medio	54	59,3 %
Alto	23	25,3 %

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

En la tabla N° 8, se observan los resultados alcanzados en el flujo de comunicación horizontal, tras el análisis correspondiente de los mismos se evidencia una puntuación

dominante en el rango medio de 59,3 % lo que indica que la comunicación en este nivel es promedio. Por lo cual, se considera que se analicen aspectos que faciliten fomentar la confianza entre compañeros del área, evitar la competitividad entre pares.

3.4 Análisis de la Comunicación Organizacional

Posterior al análisis individual de cada una de las dimensiones que conforman la comunicación organizacional, es necesario conocer los resultados de manera general para tener conocimiento del estado general de la comunicación en la empresa Ecuamatrix. Cia. Ltda., para lo cual se presentan los datos en la siguiente tabla:

Tabla 9: Análisis de la Comunicación organizacional

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	23,1 %
Medio	46	50,5 %
Alto	24	26,4 %

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Los datos obtenidos indican que la comunicación organizacional alcanzó un porcentaje predominante del 50,5 % de acuerdo a las respuestas emitidas por los colaboradores, lo cual indica que la mitad de la población estudiada enseña que la comunicación organizacional, se encuentra en un rango promedio, no obstante, un 26,4 % de los participantes mencionan que la comunicación es adecuada, y un 23,1 % manifiestan que es inadecuada. Cabe mencionar que la comunicación ascendente y descendente específicamente alcanzaron una comunicación promedio y adecuada, mientras que la comunicación horizontal mantuvo una comunicación promedio.

Análisis por Ítem

Finalmente, se realiza un análisis por cada ítem que conforma el cuestionario aplicado. En el siguiente análisis, se toma en cuenta las puntuaciones más bajas, las mismas que servirán de punto de partida para crear la propuesta establecida. Por tal motivo, se utilizan medidas para considerar que ítem se mejoraría. La escala de puntuación para cada pregunta fue de 1 a 5, en el cual 1 fue la calificación más baja y 5 la calificación más alta. Por lo tanto, el parámetro para considerar que un ítem sería mejorado o no se dio a partir desde una puntuación menor de 3,50 dichos puntajes se observan a continuación.

Tabla 10: Análisis por Ítem

N	Ítem	Mínim o	Máxim o	Media
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	1	5	3,9231
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	1	5	3,4505
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	1	5	3,7692
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de la misma área para la solución de tareas y problemas?	1	5	3,6703
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros de la misma área es de manera abierta?	1	5	3,5714

14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros de la misma área?	1	5	2,7473
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros de la misma área es claro?	1	5	3,7473
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	1	5	3,3956
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1	5	3,4725
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	1	5	3,7253
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	1	5	3,3516
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	1	5	3,0659
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	1	5	3,4725
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	1	5	3,7033
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	1	5	3,6703

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Los resultados alcanzados por cada ítem son observados en la tabla anterior, en el cual se indica que existen ciertos ítems que no cumplen con el parámetro establecido, en el cual hacer una puntuación menor a 3,5 es tomada en cuenta para plantear una mejoría y para ello los ítems 2,3,5,7,10 y 14 son los que menor puntaje tienen en relación a lo determinado. Las preguntas 3,7 y 10 se acercan a la puntuación señalada que sería una puntuación aceptable, sin embargo, no son las menos importante para la establecer la mejora. Por otro lado, también son notables las puntuaciones que están por debajo de la media en donde, se encuentran los ítems 6 y 14 los cuales necesitan tener más énfasis al

momento de plantear las actividades de mejora, debido a que son los que más se alejan de la media.

En relación a los niveles de comunicación estudiados, en el nivel de comunicación ascendente se encuentran 3 ítem bajo la media establecida, uno de ellos es el ítem dos con una puntuación de 3,39 el cual indica que los trabajadores aluden que sus sugerencias o comentarios no son escuchadas por parte de sus superiores; otro ítem del mismo nivel es el tres con una media de 3,47 lo que indica que sus superiores no les hacen sentir suficiente confianza y libertad para discutir temáticas sobre el trabajo y finalmente en este nivel se encuentra el ítem cinco con una media de 3,35 lo que muestra que no existe una confianza adecuada entre colaborador y jefe para hablar sobre problemas personales.

Dentro del cuestionario también, se habla de un nivel de comunicación descendente en lo cual lo conforman 5 ítems en el cual 3 de ellos forman parte de puntuaciones, que se encuentran por debajo de la media, inicialmente se tiene el ítem seis con una puntuación de 3,06 lo que señala que los colaboradores no reciben información sobre su desempeño; otro ítem con un promedio por debajo de la media establecida es el siete, alcanza una puntuación de 3,47 lo que sugiere, que se entregue toda la información necesaria para, que se ejecuten los trabajos con eficiencia, por último es tercer ítem bajo es el diez que con una puntuación de 3,45 en el cual indica que no siempre sus jefes les brindan la información oportuna sobre alguna situación.

Como tercer nivel de comunicación tenemos a la comunicación horizontal la cual, de sus 5 ítems analizados, se encuentra un ítem que puntúa lejos de la media establecida, en este caso se tiene al ítem 14 el que alcanza una calificación de 2,74 en el cual los participantes en su mayoría expresan, que se oculta cierta información entre compañeros de la misma área.

Por consiguiente, después de conocer las puntuaciones que están debajo de una media de 3,5 se recuerda que serán el punto de partida para plantear la mejora de comunicación organización para la empresa ECUAMATRIZ CIA. LTDA.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Propuesta para la mejora de la comunicación organizacional en la empresa Ecuamatrix.

4.1 Reseña Histórica de Ecuamatrix

El 2 de agosto de 1988, Fernando Valencia Pazmiño y Gustavo Villacreses, motivados por la necesidad existente de contar, en la zona centro del país; con una empresa especializada en la construcción de matrices para uso metal-mecánico industrial, crean la empresa Ecuatoriana de Matricería “Ecuamatrix Cía. Ltda.” e inician sus actividades en un pequeño galpón de 450 m² ubicado en el sur de la ciudad de Ambato, fabricando matrices para la elaboración de autopartes de los automóviles Suzuki Forsa 1 y 2, camionetas: Mazda, Ford Courier. Sus principales clientes fueron las empresas ensambladoras: AYMESA, MARESA, BOTAR, COENANSA. En 1989, Ecuamatrix adquiere su primera troqueladora con la que producen autopartes, convirtiéndose por varios años en una empresa dedicada un 100% al sector automotriz. En 1996, se incorpora a sus productos, la línea eléctrica con el producto: cajas de protección para medidores (sistema anti hurto de energía eléctrica de las acometidas domiciliarias).

En 1997, se inicia la producción de partes para la industria de la línea blanca, desarrollando piezas específicamente para Mabe, además, se incorporan nuevos productos de la línea automotriz como guarda-choques de la camioneta Mazda 2200 pintados con pintura líquida horneable. En 1998, Ecuamatrix se traslada a un galpón ubicado en el Parque Industrial Ambato, donde se incorpora un moderno proceso de pintura electrostática en polvo que incluía un Horno Continuo para el “curado” de las piezas, se incluye también un sistema de fosfatizado de zinc en caliente, proporcionando al proceso de pintura una tecnología avanzada y a los productos una mejor protección y acabado.

Actualmente están inmersos en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad para

obtener la certificación ISO 9001:2015, lo que les permitirá ser más competitivos frente a otras empresas, generando una mayor rentabilidad y calidad en nuestros productos.

La misión de Ecuamatrix es ser una empresa de procesamiento de metales y plásticos, que desarrolla soluciones, produce y comercializa artículos de calidad, para todos nuestros clientes nacionales y extranjeros, innovando permanentemente utilizando tecnologías apropiadas, creadas internamente o adaptadas; cumplimos con nuestro personal, proveedores y socios, a través de una relación justa que proporcione beneficios para cada uno. La misión de Ecuamatrix es “con la bendición de Dios, la pasión por la excelencia y la mejora continua, en el año 2020 Ecuamatrix será una empresa líder en la región central del país, generadora de prosperidad y bienestar para los colaboradores y socios”.

4.2 Objetivo de la Propuesta

Elaborar una estrategia para la mejora de la comunicación interna en una empresa de servicios de la ciudad de Ambato.

4.3 Antecedentes

Posterior al análisis realizado sobre la comunicación organizacional de la empresa Ecuamatrix CIA. LTDA., se aplicó la herramienta seleccionada a un total de 91 trabajadores, la población total de la empresa. Los resultados recogidos a través de este instrumento, se encuentran bajo parámetros establecidos con anterioridad, en el cual los ítems, que se encuentren bajo la media de 3,5 son tomados en cuenta para plantear actividades que permitan mejorar la comunicación organizacional de la empresa. Dentro de este parámetro, se encuentran siete ítems los cuales fueron tomados como referencia para plantear actividades específicas que permitan alcanzar el objetivo inicialmente planteado.

4.4 Desarrollo de la Propuesta

La siguiente tabla muestra las actividades planteadas para la mejora de la comunicación organizacional de la empresa Ecuamatrix, en el cual se aprecia temas de comunicación asertiva, trabajo en equipo, solución de problemas, tolerancia a la presión, manejo de conflictos, liderazgo, manejo de emociones, empatía y retroalimentación.

Tabla 11: Desarrollo de la Propuesta

Plan de Comunicación Organizacional									
# de act.	Objetivo	Tema	Actividad	Desarrollo	Frecuencia	Responsables	Evaluación	Fecha de inicio	Fecha final
Comunicación Ascendente									
1	Fomentar confianza a través de actividades grupales con los integrantes de cada área o sección.	Team Building	Dinámicas grupales	<ul style="list-style-type: none"> Se realizarán dinámicas grupales que permitan desarrollar competencias en cada uno de los colaboradores como: trabajo en equipo, solución de problemas, tolerancia a la presión, manejo de conflictos, comunicación. Las actividades que se realicen tendrán una retroalimentación de la 	2 veces por año	Departamento de talento humano	Evaluación sumatoria anual: clima laboral y Test de Portugal	13/6/2020 10/10/2020	13/6/2020 10/10/2020

			<p>competencia que desarrolla para una mejor comprensión.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los grupos participantes van a estar conformados por los miembros de la misma área, es importante generar en el grupo empatía y confianza.• Se realizará 2 veces al año, en los meses de junio y octubre, su duración será de 3 horas.					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

2	<p>Capacitar al personal en el desarrollo de habilidades relacionales necesarias para canalizar las emociones en las relaciones con los demás, así como ser idóneos en dirigir equipos de trabajo y marcar objetivos a nivel personal y laboral.</p>	<p>Confianza y apertura</p>	<p>Capacitar al personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar al personal de la empresa, que se va a realizar una capacitación con las temáticas sobre: liderazgo, manejo de emociones, relaciones interpersonales, empatía; en el cual la asistencia será de carácter obligatorio. • Al inicio de la capacitación, se realizará una dinámica grupal para atraer la atención de los participantes y lograr una mejor comprensión de su parte. • A continuación, se dará a conocer el objetivo de la capacitación y los temas a abordar la explicación necesaria sobre los temas de liderazgo, manejo de emociones, relaciones interpersonales, empatía. Posterior a la explicación del capacitador, se dará la 	<p>1 vez al año</p>	<p>Departamento de talento humano</p>	<p>Evaluación sumatoria anual: clima laboral y Test de Portugal</p>	<p>Prevista entre la 4ta semana de marzo y 1ra semana de abril</p>
---	--	-----------------------------	------------------------------	--	---------------------	---------------------------------------	---	--

apertura para que los participantes puedan preguntar sobre dudas que hayan surgido durante la capacitación.

- La capacitación se realizará una vez al año y su evaluación será a través de la encuesta sumatoria de clima laboral y el Test de Portugal.

CAMPAÑA DE USO ADECUADO DEL TIEMPO

- Socializar al personal que se va a compartir frases orientadas a la concientización del tiempo, estas frases estarán compartidas en las puertas principales de las áreas de trabajo, baños, mesas del comedor y en las pantallas principales de los

				computadores de manera aleatoria.					
Comunicación Descendente									

3	Mantener informado al personal del área mediante una comunicación directa a través de reuniones.	Comunicación asertiva	Reuniones de área	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar al personal sobre la reunión semanal que se realizará por área, se ejecutará un mínimo de 4 reuniones al mes y serán evaluadas a través de un indicador (# de reuniones planificadas / # de reuniones realizadas) 	1 vez por semana	Encargado del área	Al finalizar el mes a través de indicadores	1/3/2020	31/12/2020
---	--	-----------------------	-------------------	--	------------------	--------------------	---	----------	------------

				<p>*100).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a los coordinadores de cada área se asigne un día de la semana en el que se comprometan a realizar dicha reunión. • Las reuniones tendrá una duración máxima de 20 minutos, tiempo que será utilizado para hablar de inquietudes y actividades del área, así como su planificación. 					
4	Fomentar el aprendizaje y la mejora continua mediante la retroalimentación basada en la evaluación del desempeño, que realizan	Retroalimentación	Retroalimentación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a cada líder o jefe de área que evalúe a sus colaboradores a través del registro GTH-REC-019, dicho documento que será entregado por la Asistente de Talento Humano con sus respectivas especificaciones. • Realizar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la 	1 vez al año	Encargado del área	A través de un indicador donde se refleje el cumplimiento por parte del encargado	9/9/2020	9/9/2020

<p>los encargados de cada área hacia sus colaboradores</p>		<p>empresa por parte de los responsables de cada área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentar a los evaluados sobre las fortalezas y debilidades que tuvieron para darles pautas de mejora. • La verificación de que se realizó la retroalimentación a sus evaluados será calificada a través de un indicador en el cual se refleje el: (# del personal evaluado / # del personal retroalimentados * 100 %). 					
Comunicación Horizontal							

5	Desarrollar en el personal clave la competencia de saber enseñar y brindar el conocimiento necesario al personal para la correcta ejecución de sus actividades.	Formador de formadores	Capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificará de cada área a la persona que más dominio tenga en las actividades de su puesto de trabajo para ser los formadores. • La persona elegida como formador será capacitada en métodos de enseñanza, los mismos que tendrá que utilizar al momento de capacitar a sus compañeros con los temas que el domina. • Se establecerán los temas que el formador de dicha área domine para que la capacitación sea objetiva. • La capacitación tendrá dos evaluaciones, la primera que es teórica en donde el capacitador evalúa los conocimientos de sus compañeros; y la segunda los capacitados califican al capacitador (GTH-REC- 	1 vez al año	Departamento de talento humano / encardado del área	<p style="text-align: center;">*</p> Evaluación teórica a los participantes <p style="text-align: center;">*</p> Evaluación del nivel de satisfacción del expositor	<p style="text-align: center;">5/5/202</p> <p style="text-align: center;">0</p> <p style="text-align: center;">2/6/202</p> <p style="text-align: center;">0</p>	<p style="text-align: center;">5/5/2020</p> <p style="text-align: center;">2/6/2020</p>
---	---	------------------------	-----------------------	--	--------------	---	--	---	---

			<p>017).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esto se realizará una vez al año para compartir conocimientos a todos los integrantes del área, con la finalidad de reforzar los temas que no quedaron claros, se olvidaron o cambiaron. • Se identificará al mejor formador y será reconocido con un incentivo, premio. 				
--	--	--	--	--	--	--	--

Elaboración Propia

--

El proceso de selección de expertos para la validación de la propuesta fue orientada de acuerdo a la experiencia laboral de la persona a escoger, a su vez estos colaboradores debían poseer una metodología de investigación y una formación enfocada en áreas de investigación psicológica y conocimiento sobre el capital humano. Una vez desarrollada la propuesta de comunicación interna para la validación de expertos y beneficiarios, se solicitó de manera verbal la colaboración de tres trabajadores de la empresa Ecuamatrix. Cia. Ltda., para la contribución del presente proyecto, a partir desde su punto de vista como participante a las actividades propuestas podían opinar sobre la aceptación que tendrían sus compañeros con lo planteado, después de una breve explicación de la propuesta supieron dar opiniones acertadas, las cuales se adaptaron a las actividades del plan de comunicación interna. Una vez ya terminada las respectivas modificaciones de la propuesta, se solicitó a través de un correo electrónico la colaboración de un maestro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato para que a través de un formato me ayudara con la validación de la propuesta según el criterio de expertos, de igual manera se realizó la validación

por criterio de beneficiarios en el cual participo la Jefa de Talento Humano como responsable del departamento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Tras la revisión teórica y metodológica, se concluye que la comunicación interna es importante en el ámbito laboral, se considera como un proceso indispensable en las empresas para el cumplimiento de objetivos conjuntamente con sus colaboradores.
- Posterior al análisis del estado actual de la comunicación interna en la empresa Ecuamatriz., se prevé que la comunicación organizacional en un 50% se encuentra en un rango promedio, sin embargo, un 23 % de la población menciona que es inadecuada, por lo cual se toma de referencia las puntuaciones de los ítems que puntuasen por menor de la media para tomarlos como puntos estratégicos para plantear la mejora.
- La elaboración del plan de comunicación interna para la empresa de producción, se realizó en base a las necesidades reflejadas a través del cuestionario de Portugal, en el cual se tomó como referencia a las puntuaciones de los ítems que estuviesen por debajo la media de 3.50, de tal manera que dichas puntuaciones permitieron plantear actividades idóneas para la mejora de la comunicación interna en sus tres niveles dentro de esta organización.
- Una vez creado el plan de comunicación interna este, se sometió a una revisión por parte de criterio de beneficiarios y especialistas, quienes expusieron sugerencias para el fortalecimiento de la propuesta, de este modo dándole solidez y viabilidad a la misma para que su ejecución sea idónea y la mejora sea visible.

Recomendaciones

- Se recomienda hacer la aplicación de la propuesta de acuerdo al cronograma establecido por el departamento de Talento Humano, para que de este modo todas las actividades establecidas en el plan puedan ser ejecutadas y posteriormente evaluadas en una próxima aplicación del cuestionario.
- Con respecto los resultados alcanzados, se recomienda la aplicación del cuestionario de comunicación organización de Portugal después de un año, dicho tiempo, que se tomará para la ejecución del plan de comunicación ya propuesto a la organización, esto permitirá a la empresa comparar la situación anterior y actual, con la finalidad de verificar si las actividades realizadas fueron adecuadas para el personal que labora ahí o de lo contrario poder modificarlas.
- Analizar la situación actual de la empresa antes de la aplicación del cuestionario, para que los colaboradores no emitan respuestas sesgadas y de esta forma tener resultados más reales de acuerdo a lo que se va a investigar.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España. Netbiblo. Recuperado de https://books.google.com.ec/books/about/Comunicaci%C3%B3n_Organizacional_Interna_Pro.html?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Anónimo. (2007). *Comunicación Interna*. España: Editorial Vértice.
- Caicedo, A. P. (2018). *Diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para Fortalecer el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Rubbercom*. Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2468/1/76752.pdf>
- Camino, G. K. (2019). *Estrategia para la Mejora de la Comunicación Organizacional en una Empresa de Producción de Tungurahua (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, (13), 5-7.
- Cicalese, G. (2010). la educomunicación en dos márgenes. En G. Cicalese, *Comunicación comunitaria* (pág. 97). Buenos Aires: LA CRUJIA Ediciones.
- Coral, B. (2016). *La comunicación Interna en las Comunicaciones*. ICADE BUSINESS SCHOOL.
- Coromoto, D. (2016). Influencia de la comunicación directa de las agencias de viaje en el turismo emisor merdiano. *Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la*

Universidad Oriente, 28(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4277/427746276014.pdf>

Correal C. (2009). La comunicación Organizacional: Modelo o estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones. *Revista Ciencias Sociales*.

Cuervo, M. (2009). El desafío de la Comunicación Interna en las Organizaciones. (U. d. Palermo, Ed.) *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño y Comunicación*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libr

Damián, A. V. (2019). *Estrategia de Comunicación Interna en una Empresa de Servicios de la Provincia de Tungurahua (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2820/1/76985.pdf>

De Gasperin, R. (2005). *Comunicación y relaciones humanas*. México: Universidad Veracruzana.

Días, S. (2006). *Técnicas de Comunicación*. España: Ideaspropias.

Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F. & Soler, F. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial* (Vol. 202). Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=i-dn81dxK0sC&oi=fnd&pg=PA9&dq=La+planificaci%C3%B3n+de+la+comunicaci%C3%B3n+empresarial&ots=UHL9aRN-Er&sig=1z1repWXv8y1pE2Sj0oOsixXkSk#v=onepage&q=La%20planificaci%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20empresarial&f=false>

Esther. (2009). *Tipos de Comunicación*. Obtenido de Tiempos Modernos: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

Fonseca, M. S. (2005). *Comunicación oral: fundamentos y práctica estratégica (segunda edición)*. México. PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=KZAASf370B8C&pg=PP12&dq=la+com>

unicaci%C3%B3n+es+una+cualidad+racional+y+emocional+especifica+del+hom
 bre+que+surge+de+la+necesidad+de+ponerse+en+contacto+con+los+dem%C3%
 3%A1s,+cuando+intercambia+ideas+que+adquieres+sensido+o+significaci%C3%
 %B3n+de+acuerdo+a+experiencias+previas+comunes&hl=es&sa=X&ved=0ah
 UKEwi92Pq0oOvoAhWNiOAKHcygCfUQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false

García, G. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0, la comunicación siglo XX y la
 llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital*. Obtenido de
[https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10139/Garc%C3%ADa201
 8.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10139/Garc%C3%ADa2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

González, M. C. (1997). *La comunicación efectiva*. Ediciones Fiscales ISEF.

Recuperado de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zsRmkxpj0wsC&oi=fnd&pg=PA1
 3&dq=comunicaci%C3%B3n+efectiva+maria+del+carmen+gonzalez+garcia&ot
 s=_K3U2-
 N15s&sig=yHMGH83EuUnNP5OKqYGf7G9MnuI#v=onepage&q=comunicaci
 %C3%B3n%20efectiva%20maria%20del%20carmen%20gonzalez%20garcia&f
 =false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zsRmkxpj0wsC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicaci%C3%B3n+efectiva+maria+del+carmen+gonzalez+garcia&ots=_K3U2-N15s&sig=yHMGH83EuUnNP5OKqYGf7G9MnuI#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20efectiva%20maria%20del%20carmen%20gonzalez%20garcia&f=false)

Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Estado de México: RED TERCER
 MILENIO S.C. Recuperado de Recuperado de:
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50650696/Comunicacion_or
 ganizacional.pdf?response-content-
 disposition=inline%3B%20filename%3DComunicacion_organizacional.pdf&X-
 Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-
 Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200304%2Fus-east-
 1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200304T175405Z&X-Amz-
 Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-
 Signature=bef6e9f5dbf6a4a8833038e5b0f6e73f38bdee1f280687b45cbeacbfd095
 abb1](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50650696/Comunicacion_organizacional.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DComunicacion_organizacional.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200304%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200304T175405Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=bef6e9f5dbf6a4a8833038e5b0f6e73f38bdee1f280687b45cbeacbfd095abb1)

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (sexta edición)*. México, DF: McGraw-hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Obtenido de Geopolis: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- McCarthy, T. (1993). La pragmática de la razón comunicativa. *Isegoria*, (8), 65-84. Recuperado de <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/296/298>
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias y análisis*, 7(1). Obtenido de <http://ojs.correspondenciasy analisis.com/index.php/Journalcya/article/view/273/250>
- Miquel, R. (2001). *Teorías de la comunicación*. Barcelona: Publicacions de la Universitat Autònoma.
- Montoya, J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *I*(22). Obtenido de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Mora, J. (1999). *Explicación y Análisis: Taller de Comunicación I*. México: Colegio de Ciencias y Humanidades.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson. Obtenido de: https://www.academia.edu/25686623/EBOOK_Carlos_Ongallo_Manual_de_comunicacion_2ed

Oyarvide, H., Reyes, F., & Montaña, R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración. *Dominio de Ciencia*. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/763>

Pintado, B. y Sánchez, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid, España: Esic editorial.

Portillo, G. (2012). La comunicación externa en Univesidades privadas con estudios a distancias en pregrado. *Universidad de los Hemisferios* (79). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524411059.pdf>

Quinde, J. B. (2019). *Diseño de un Modelo de Comunicación Asertiva para el Personal Corporativo en una Empresa de Servicios Financieros (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2574/1/76843.pdf>

Ramírez, K. (2013). *Comunicación Ascendente Descendente y Horizontal en Las Empresas Karen*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/23631738/Comunicacion-Ascendente-Descendente-y-Horizontal-en-Las-Empresas-Karen>

S/n. (2008). La comunicación comercial. España: Vértice S.L.

Sainz, J. (2001). *La distribución comercial: Opciones estratégicas*. Madrid, España: Esic editorial.

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. México: Eduardo Durán Valdivieso. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf

Silva, R. (2011). La intracomunicación. *Revista Perspectivas*, (28), 91-111. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a05.pdf>

Torres, M. y Alejo, J. (2011). *Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional*

y su relación con otras ciencias. Obtenido
de <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>

Vértice, E. (2008). *Comunicación interna*. Málaga: Vértice

ANEXOS

Validación Instrumento – Especialista

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del trabajo de titulación para pregrado que intitula “Plan de comunicación interna para una empresa de producción”, desarrollado por Ivonne Altamirano, estudiante de décimo semestre de la Carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La población con la que se trabaja es parte de la empresa Ecuamatrix. Cia. Ltda, se propone actividades para la mejora de la comunicación interna de la organización.

La validación de la estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla de Validación por Criterio de Beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Actividades/Tareas			
Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad)	X		
Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos)	X		
Flexibilidad (capacidad de adaptación)	X		
Metodología/Recursos/Lugar			
Dinámica de actividades	X		
Revisión de material para actividad	X		
Determinación del lugar	X		
Duración/Facilitador			
Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología	X		
Designación de facilitador (indoors)	X		
Evaluación			
Seguimiento inmediato	X		
Evaluación	X		



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Comentario: NINGUNO

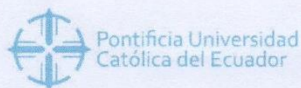
Área de formación profesional del/a validador/a:

Nombre: ELEONOR VIRGINIA PARDO PAREDES
Empresa: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR AMBATO
Cargo que ocupa: DOCENTE TITULAR AUXILIAR (TIEMPO COMPLETO)
Tiempo dentro del cargo: SIETE AÑOS
Tiempo de experiencia: DIEZ AÑOS
Ultimo grado académico alcanzado: MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Eleonor Pardo Parede", written over a horizontal line.

Firma y Sello de la Institución

Validación Instrumento – Beneficiario



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta del trabajo de titulación para pregrado que intitula “Plan de comunicación interna para una empresa de producción”, desarrollado por Ivonne Altamirano, estudiante de décimo semestre de la Carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

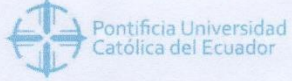
La población con la que se trabaja es parte de la empresa Ecuamatrix. Cia. Ltda, se propone actividades para la mejora de la comunicación interna de la organización.

La validación de la estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla de Validación por Criterio de Beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	Se ajusta a la temática		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Actividades/Tareas			
Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad)	✓		
Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos)	✓		
Flexibilidad (capacidad de adaptación)	✓		
Metodología/Recursos/Lugar			
Dinámica de actividades	✓		
Revisión de material para actividad	✓		
Determinación del lugar	✓		
Duración/Facilitador			
Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología	✓		
Designación de facilitador (indoors)	✓		
Evaluación			
Seguimiento inmediato	✓		
Evaluación	✓		



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Comentario: Seguimiento a las actividades definidas en el plan de acción y su seguimiento comparativo a la primera encuesta.

Área de formación profesional del/a validador/a:

Nombre: Maribel Cayano

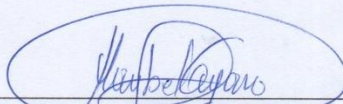
Empresa: Seuamatrix

Cargo que ocupa: Jefe de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Tiempo de experiencia: 12 años

Ultimo grado académico alcanzado: Mg. Talento Humano


Firma y Sello de la Institución