



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA
CIUDAD DE AMBATO.

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

Línea de Investigación:

EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN, CULTURAS, SOCIEDAD Y VALORES

Autora:

Belén Monserrath Mora Jiménez

Directora:

Lic. Dayamy Lima Rojas, Mg.

Ambato – Ecuador

Febrero 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE
LA CIUDAD DE AMBATO.**

Línea de Investigación:

EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN, CULTURAS, SOCIEDAD Y VALORES

Autora:

Belén Monserrath Mora Jiménez

Dayami Lima Rojas, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr.

CALIFICADOR

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos Mtr.

CALIFICADOR

f. 

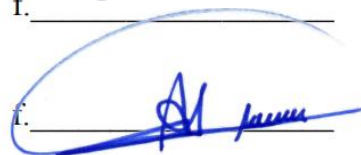
Varna Hernandez Junco, PhD.

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador
Febrero 2021

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **BELÉN MONSERRATH MORA JIMÉNEZ**, con CC. **180485502-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: “PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE AMBATO.”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA 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, febrero 2021



BELÉN MONSERRATH MORA JIMÉNEZ

CC. 1804855029

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres por el apoyo incondicional y motivación constante; gracias a su ejemplo, esfuerzo y dedicación he logrado alcanzar cada una de mis metas, son un pilar fundamental en mi vida para cumplir este logro, a mi hermana por siempre ser mi compañera y mejor amiga de vida y a mis abuelitos por su cariño y amor.

Un agradecimiento a mis docentes por su conocimiento impartido, en especial a mi tutora Dayami Lima, por su tiempo y paciencia es una guía en la elaboración de este trabajo de titulación.

Belén Mora Jiménez

DEDICATORIA

Dedicado para todas las personas que confiaron en mí.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo validar un plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de Ambato. Este objetivo surge a partir de la detección de conflictos derivados de confusiones en la comunicación y de incumplimientos por deficiencias en los mecanismos de comunicación. Fue una investigación mixta donde, se recolectaron y analizaron datos de manera cuantitativa y cualitativa, de diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo. Para la recolección de información, se aplicó el cuestionario de Portugal, se consideró como población a todo el personal conformado por 94 empleados, se realizó un muestreo no probabilístico con el criterio de inclusión de haber laborado mínimo 3 meses en jornada de 8 horas laborables, de los cuales 68 pertenecían al área académica, 19 al área administrativa y 7 al área de servicios. Los resultados indicaron que los colaboradores perciben que, no se toman en cuenta los comentarios sugeridos a sus jefes, existe información ambigua y falta de confianza entre compañeros. La efectividad de la comunicación ascendente fue evaluada como media o regular por el 47,4% de los trabajadores; la comunicación descendente fue evaluada con alta efectividad por el 48,4% y la de la comunicación horizontal fue evaluada como media por el 58,9%, también, se procedió a realizar un análisis cualitativo por ítem, información, que se tomó en cuenta para la elaboración del plan de comunicación interna, el cual, se construyó en base a cada uno de los tipos de comunicación y fue validado por especialistas y beneficiarios.

Palabras claves: Comunicación, Comunicación interna, Plan de Comunicación interna.

ABSTRACT

The following research paper has as its main objective the validation of an internal communication plan within an educational institution in the city of Ambato. This objective arises from the detection of conflicts originated from confusions in communications and deficiencies in their mechanisms. It was a mixed research where data was collected and analyzed with qualitative and quantitative methods. It utilizes a non-experimental design, cross-sectional and descriptive reach.

Data was collected from the Portugal's questionnaire, its population consisted of 94 employees. A non-probabilistic sampling was done, the inclusion criteria was a 3 month minimum employment consisting of 8 working hours from which 68 employees belong to the academic department, 19 from the administrative department and 7 from the service department. Results show negative employee perceptions regarding their bosses adoption of their comments and feedback. There also exists ambiguous information and lack of trust between employees. Bottom-up communication effectivity was evaluated, and 47,9% of employees consider it as media or regular. Top-down communication was considered as highly effective by 48,9% of employees. Horizontal communication was considered as regular by 59,6% of employees. A by-item quantitative analysis was also done, and this information was taken into account with the objective of elaborating an internal communication plan which was built based on each of the communication types and was validated by beneficiaries and specialist.

Keywords: *Communication, Internal Communication, Internal Communication Plan*

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA.....	5
1.1 Comunicación	5
1.1.1 Elementos de la comunicación:	6
1.1.2 Comunicación organizacional	7
1.1.3 Funciones de la comunicación organizacional	9
1.1.4 Barreras.....	10
1.2 Comunicación interna	12
1.2.1 Importancia de la comunicación interna.....	12
1.2.2 La comunicación interna en la gestión de calidad.....	13
1.2.3 Funciones de la comunicación interna.....	14
1.2.4 Tipos de comunicación interna.....	16
1.3 Plan de comunicación interna	21
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	22
2.1 Tipo de Investigación y alcance	22
2.1.1 Enfoque.....	22

2.1.2 Alcance	23
2.2 Técnicas y herramientas.....	24
2.3 Población muestra y muestreo.	26
2.3.1 Características de la población	26
2.4 Caracterización de la institución educativa.....	28
2.5 Procedimiento Metodológico.....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1 Análisis por Dimensiones.....	32
3.2 Análisis por Áreas de trabajo	36
3.3 Análisis General	37
3.4 Análisis General por Ítem.....	38
3.5 PROPUESTA	46
3.5.1 Introducción.....	46
3.5.2 Justificación.....	47
3.5.3 Objetivos.....	47
3.5.4 Validación de la propuesta	54
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	61
Anexo 1 Test de Comunicación Organizacional de Portugal.....	61
Anexo 2 Organigrama de la empresa	63
Anexo 3 Validación propuesta – Especialistas.....	64
Anexo 4 Validación propuesta – beneficiarios.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Total de trabajadores encuestados	26
Tabla 2. Género empleados encuestados	27
Tabla 3. Edad empleados encuestados	27
Tabla 4. Nivel de instrucción empleados encuestados	27
Tabla 5. Tiempo en la institución empleados encuestados.....	28
Tabla 6. Comunicación Ascendente	32
Tabla 7. Comunicación Descendente	33
Tabla 8. Comunicación Horizontal.....	35
Tabla 9. Comunicación en distintas áreas	36
Tabla 10. Comunicación interna Total	37
Tabla 11. Análisis Por Ítem	39
Tabla 12. Plan de comunicación interna	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1.</i> Análisis cualitativo de comunicación ascendente	33
<i>Gráfico 2.</i> Análisis cualitativo de comunicación descendente.	34
<i>Gráfico 3.</i> Análisis cualitativo de comunicación horizontal.	35
<i>Gráfico 4.</i> Análisis cualitativo general de comunicación interna.....	37

INTRODUCCIÓN

La presente investigación centra su estudio en la validación de un plan de comunicación interna para una institución educativa de la ciudad de Ambato, con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la misma en tres dimensiones: comunicación ascendente, descendente y horizontal, analizar e interpretar los resultados, para crear un plan que funcione adecuadamente.

Consta de tres capítulos que, a continuación, se explica brevemente: El primer capítulo, se denomina estado del arte y de la práctica consta de revisiones bibliográficas e investigaciones anteriores, se incluye a autores que tratan el tema de comunicación organizacional, comunicación interna, los tipos y la importancia del estudio de la misma.

En el segundo capítulo, se detalla la metodología empleada, el tipo de investigación y enfoque, el alcance, la población y muestra, el tipo de recolección de información, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados y los métodos empleados para el procesamiento de la información.

En el tercer capítulo, se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento y la interpretación cualitativa, con tablas y gráficos, donde predominan los ítems con más prevalencia, además, se presenta la propuesta validada con actividades que permitan mejorar la comunicación interna en la institución educativa.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, que dan respuesta a los objetivos planteados que parten de la interpretación y análisis de la información recolectada.

Antecedentes teóricos

A continuación, se revisan algunos ejemplos de antecedentes relacionados con el tema de investigación.

Una investigación realizada en Tungurahua que tuvo como objetivo la creación de una estrategia de mejora de comunicación interna para una empresa de servicios, con una muestra de 154 individuos, aplicó el Test de Portugal y, se obtuvo como resultado que el flujo de comunicación

horizontal es la que fue mejorada,, alcanzó un porcentaje del 54% en el rango promedio, a diferencia de los flujos de comunicación ascendente y descendente que alcanzaron puntajes altos con un 51% y un 57% (Damián, 2019)

Una investigación realizada en una empresa de producción de Tungurahua, que tuvo como objetivo validar una estrategia para la mejora de la comunicación organizacional, con una muestra de 300 colaboradores, aplicó el Test de Portugal y, se obtuvo como resultado, alta de confianza de integración, una mala calidad de información y mejora en la transmisión de la información tanto entre jefe a subordinado y entre pares, se concluye 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% (Camino, 2019).

Un estudio realizado en Carrocerías Patricio Cepeda Cia. Ltda., que tuvo como objetivo determinar la influencia de los factores edad, estado civil e instrucción en la comunicación organizacional de una empresa del sector metalmecánico, con una muestra de 62 personas, se aplicó el test de Portugal, se obtuvo como resultado una media de 3,47 en la comunicación ascendente, la misma, que se ubica en la respuesta algunas veces. Para la comunicación descendente, se encuentra una media de 3,48 la que, también, se ubica en la respuesta algunas veces. Por último, para la comunicación horizontal, la media es de 3,51, que se encuentra en la opción algunas veces, con una leve tendencia a frecuentemente (Guerra, 2019).

Por ende, la comunicación es una variable estudiada en el ámbito organizacional, generalmente en tres niveles: ascendente, descendente y horizontal, con el fin de crear una estrategia o plan que permita mejorar la información, que se maneja entre los miembros de la misma.

Situación Problemática

Se observó de manera preliminar que existen aspectos que influyen en la comunicación interna de la institución educativa de la ciudad de Ambato, dedicada a brindar sus servicios de educación, se presentaba malos entendidos entre directivos, personal académico y administrativo. Las posibles causas son, la información insuficiente, fallas en los procesos de comunicación, lo cual, generaba un retraso en los requerimientos o a su vez incumplimiento de

disposiciones. Del mismo modo, no se utilizaban de manera adecuada los canales formales lo que podría ocasionar ambigüedades en la interpretación de las orientaciones, además, existía distorsión de los mensajes, conflictos laborales porque no había una mediación para solucionar los inconvenientes.

En base a la situación presentada, se planteó el siguiente problema de investigación:

¿Cómo, se logrará una comunicación interna eficaz en una institución educativa de la ciudad de Ambato?. Se defendió la idea de que un plan de comunicación interna sería una posible solución para el problema planteado. Por esta razón, se propusieron los siguientes objetivos

Objetivo General:

Validar un plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos:

1. Fundamentar teóricamente lo referido a la gestión de la comunicación interna en el ámbito organizacional.
2. Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en la institución educativa en la ciudad de Ambato.
3. Diseñar un plan de comunicación interna para una institución educativa en la ciudad de Ambato.
4. Evaluar el plan de comunicación por criterio de especialista y beneficiarios.

Para el alcance de dichos objetivos, se partió de una metodología de enfoque mixto, se utilizó el test de comunicación organizacional de Portugal, para la recolección de datos, los cuales posteriormente fueron analizados estadísticamente y un enfoque cualitativo, se añadió una celda en el cuestionario para que los empleados explicaran el porqué de su selección de respuesta, con el fin de codificar esa información por medio de significados. El diseño es no experimental porque, se estudió la comunicación interna tal y como sucedió de forma natural en la institución y es de corte transversal porque los datos, se recolectaron en un punto determinado del tiempo. Tiene un alcance descriptivo, porque, se detalló cómo es la comunicación entre los colaboradores, así mismo, algunas preguntas, se analizaron de forma cualitativa y, se interpretó por medio de significados.

La población estuvo conformada por 94 trabajadores del personal docente y administrativo que hubiese trabajado mínimo 3 meses en la organización y que cumpliera la jornada completa de 8 horas laborales.

Que la institución cuente con un plan de comunicación interna es de utilidad práctica, permite un mejor manejo de la comunicación interna dentro de la institución, relaciones interpersonales más efectivas, un mayor nivel de información válida para el desempeño de los colaboradores en sus actividades como en sus funciones asignadas, lo cual repercute favorablemente en el ambiente laboral, y, por ende, en los propios educandos.

La investigación contó con el apoyo de los beneficiarios, tanto para la recolección de los datos como para la validación del plan, por lo cual fue conveniente su realización.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA

1.1 Comunicación

La comunicación ha sido estudiada por las ciencias sociales, y ha estado en constante indagación entre investigadores, de diferentes disciplinas, como la psicología, la política, historia, filosofía, sociología, semiología, pedagogía, antropología, ingeniería, arquitectura, etc, sin embargo, “logra auge el análisis de los fenómenos comunicativos en la mitad del siglo XX, cuando acabó la Segunda Guerra Mundial, en este instante nace el estudio y revisión concerniente a la comunicación humana” (Almenara, Romeo, & Roca, 2005, p.48).

En Estados Unidos por los años cuarenta, en el ámbito organizacional, el experto Chester Barnard (citado en Almenara, Romeo, & Roca, 2005) había explicado y denotado la importancia del dominio de la comunicación para lograr que un jefe, se desempeñe bien en sus funciones y tareas. Una vez en la década de los cincuenta, se afirma de manera rotunda que la comunicación organizacional adquiere el carácter de una disciplina propia, cuyo avance no ha dejado de desarrollarse, tanto en sus principios teóricos como en sus conceptos prácticos y aplicables.

Desde la aparición de la humanidad, el Hombre, se ha comunicado con su medio por la necesidad de hacerse entender, esto lo ha hecho a través de: signos, gestos, sonidos, señales. Etimológicamente la palabra comunicar “viene del latín *communicare*, que significa, unir o compartir algo, con la comunidad” (León, 2017, p.119). Se refiere a un proceso de interacción social donde, se intercambia información en una doble dirección, usa símbolos y sistemas de mensajes, orales, escritos y no verbales.

Por otro lado, la comunicación, “es la que permite un intercambio entre las personas y ofrece a estas la posibilidad de compartir con sus semejantes todo tipo de inquietudes, deseos, frustraciones y vivencias” (Guardia, 2009, p. 8). La comunicación es un subsistema organizacional mediante el cual, se hace partícipe a otras personas de un hecho mediante el mensaje, espera una respuesta (Amador, 2016). La comunicación es el proceso por el cual, se

produce un intercambio de información entre un emisor y un receptor que utilizan un código común; además, implica estar en permanente conexión con el ambiente que nos rodea.

1.1.1 Elementos de la comunicación:

“Aristóteles en su retórica, menciona que existen elementos claves para que la comunicación exista, cita tres: el que habla, lo que, se intenta decir y el que escucha” (Urcola y Urcola, 2015, p.33).

Para que sea posible el acto comunicativo, es necesaria la presencia de una serie de elementos que cumplen funciones específicas:

- Emisor: Es la persona que envía o emite el mensaje, es la parte que inicia el intercambio de información y codifica el mensaje, en signos verbales, escritos o gestos. Es responsabilidad del emisor elegir el canal más eficaz, y, se verá involucrado por presiones, voluntades, necesidad de conocimiento, entre otros.
- Receptor: Es la persona que recibe el mensaje y lo decodifica, le da significado y lo interpreta, es quien acepta los contenidos, los reelabora, o los rechaza y es quien decide mantener o no el contacto con el emisor.
- Mensaje: Es la información transmitida o lo, que se quiere comunicar al receptor, serán: ideas, conocimientos, habilidades, sentimientos, experiencias, etc.
- Canal: Es el medio por donde el mensaje, se envía. El canal condiciona la forma del mensaje, no será igual si este, se comunica por teléfono que, si se hace por correo electrónico o si esta frente a frente el emisor y el receptor. En la vida organizacional, los correos electrónicos, memos, cartas, etc, son canales formales donde, se transmite información sobre aspectos laborales. Por otro lado, los canales informales, se refieren a comentarios, preguntas, dudas, etc, que aparecen a través de la interacción social y cotidiana que tiene el individuo con los demás.
- Código: El sistema de signos que emplean el emisor y el receptor para intercambiar la información.

Para comunicar el emisor siempre tendrá un propósito, informar, entretener, persuadir o convencer, etc. Es el encargado de codificar el mensaje y seleccionar la forma de transmisión del mismo, ya sea oral, escrito, o con lenguaje no verbal, distintos idiomas, etc. El mensaje llega al receptor, por distintos canales y este decodifica el mismo, reacciona con la emisión de una respuesta.

1.1.2 Comunicación organizacional

El autor Abraham Nosnik (citado en Soria, 2008) es considerado el padre de la comunicación Organizacional, concibe a la comunicación desde una perspectiva sistémica, en la cual, se destaca el aspecto productivo que genera, da énfasis tanto en la estructura como en la función, que la comunicación pueda poseer, es decir, la comunicación es estudiada y analizada como un proceso, que se maneja de manera completa e integral, inmersa en el contexto de la dinámica organizacional, como formadora de estructuras organizacionales dentro de la empresa.

La comunicación organizacional es una herramienta que conlleva una reciprocidad entre el ambiente interno y externo. Por medio de ella, se logra compilar, coordinar y dirigir a todos los departamentos y niveles de la organización en función de su crecimiento para la obtención de los objetivos organizacionales. A partir de esta incidencia proporciona facilidades para despertar el interés e interacción entre los diferentes miembros, se toma en cuenta el estudio, disposición, análisis, avance y valoración de la realidad organizacional (Oyarvine, Reyes, & Montaña, 2017).

Asimismo, la comunicación da sentido al sistema organizacional, es el medio para alcanzar el trabajo de sus integrantes; “la comunicación Organizacional permite la búsqueda de soluciones en un momento donde las dificultades aquejan a la empresa, el establecimiento de relaciones funcionales y no funcionales entre los miembros de la misma y la manifestación de inquietudes personales” (Viera, 2016, p. 20). De esta manera, los jefes, gerentes y directivos usan la comunicación para gestionar sus empresas.

Por consiguiente, en la actualidad es considerada como una herramienta de gestión, la cual, se desarrolla de una manera sistemática, se ve inmersa en las repercusiones, que se dan sobre la motivación e implicación de las personas integrantes de cada organización.

Para que exista una buena comunicación organizacional Castro, (2014) menciona en su libro la comunicación organizacional: técnicas y estrategias, que es necesario que las empresas y los encargados del área de gestión de talento humano impulsen a, que se cumplan ciertos lineamientos:

Realizar evaluaciones de desempeño por lo menos una vez al año, no solo a los subordinados sino a jefes, gerentes y directivos, en la cual, se toma en cuenta, el cumplimiento de las funciones según la descripción de cargos, la actitud que tienen al momento de poner en marcha sus actividades en el trabajo, los objetivos propuestos, y el aporte de cada uno para el mejoramiento de la empresa.

La entrega de reportes semanales en donde incluya las tareas ejecutadas y los pendientes por concluir, así como puntos importantes que consideren, que se necesitan resolver o retroalimentar para que los responsables del equipo tengan un conocimiento acerca de la producción y el desempeño de los empleados. Del mismo modo, sirven como material para planificación y reflexión para tomar decisiones en cuanto a procesos internos.

Programar reuniones mensuales donde asistan todos los trabajadores, serán de una duración adecuada, no excederse demasiado, se organizan con el fin de comunicar a cerca de las condiciones de la empresa, explicar las acciones de mejora, felicitar a los empleados del mes por éxitos alcanzados, de este modo, se crea un sentido de pertenencia, motivación, compromiso y los rumores, se mitigan.

Las reuniones cara a cara son importantes para que los jefes puedan conocer a sus empleados, así el líder podrá identificar las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo, como la postura que tienen frente a lo que, se hace día a día. Esto ayuda a evitar la subjetividad, si se realiza la evaluación de desempeño porque ya, se mantuvo a lo largo del año contacto directo con el empleado y no solo, se basarán en los últimos acontecimientos.

Retroalimentar constantemente, es considerada la clave que beneficia tanto a subordinados como directivos, el feedback y el uso de canales de comunicación como boletines, periódico mural, correo institucional, videoconferencias, etc, conlleva a mantener una comunicación permanente con el público interno y externos de la empresa.

1.1.3 Funciones de la comunicación organizacional

Robbins (2009) y Judge (2009), manifiestan que la comunicación cumple cuatro funciones importantes en la organización:

- Controlar: Por medio de la comunicación, se ejercen mecanismos de control sobre el comportamiento de los individuos. Ellos suceden cuando, internamente, existen reglamentos, normas, funciones que los empleados cumplirán y seguirán para su desarrollo y adaptación en la organización, por lo tanto, los mismos serán socializados y su conducta, se ajustará a los lineamientos.
- Motivar: Si el rendimiento de los empleados es insatisfactorio o satisfactorio, la comunicación ejecuta el rol de empuje y motivación a los empleados, se deja claro que es lo, que se hace, qué tan bien, se realiza la función o tarea y que, mecanismos, se tomaran en cuenta para mejorar, así mismo, se gratifica en base a los resultados. Hay que tomar en cuenta, la fijación de objetivos y la retroalimentación que, se brinda en el proceso, impulsa a los empleados y requiere de una comunicación clara y concreta.
- Expresión emocional: En la organización existe interacción social entre los miembros del grupo, por lo, que se convierte en un mecanismo necesario, mediante el cual los individuos expresan sus sentimientos de satisfacción o fracaso, es decir, se convierte en un canal para la expresión de emociones.
- Informativa: Por medio de la comunicación, se informa sobre lo que sucede en la organización y esto permite, tomar decisiones a nivel individual y grupal, para seleccionar alternativas adecuadas. (p. 351 - 352)

Evidentemente, la comunicación cumple un papel importante dentro de la interacción social, que se da en la organización, tiene influencia en el comportamiento del individuo y es una herramienta clave para la toma de decisiones y la elaboración de metas y objetivos alcanzables.

1.1.4 Barreras

El proceso de comunicación, también, se encuentra expuesto a obstáculos que generan resistencia en la comunicación entre las personas, al ser afectado el mensaje, se distorsiona y, se entiende de manera diferente. Chiavenato (2001) enlista las siguientes barreras, que se presentan en el acto comunicativo:

- **Barreras personales**

Se refieren a las interferencias, que se producen por las limitaciones tanto emocionales y valores humanos del individuo, en el que, en relación a sus creencias, se generarán diferentes percepciones frente a distintas posturas, además, de hábitos de escucha o preocupaciones que en ese momento aquejen al individuo.

- **Barreras Físicas**

Interferencias, que se dan en el ambiente donde ocurre la comunicación, por ejemplo, mucho ruido, una distracción, la distancia, un canal saturado, faltas mecánicas, interferencias en las líneas telefónicas o de servicio de internet, etc.

- **Barreras semánticas**

Se relacionan con las interferencias, que se derivan de los símbolos utilizados en la comunicación, como las palabras, gestos, señales, símbolos; las cuales tienen sentidos diferentes para las personas que intervienen en el acto comunicativo y llega a distorsionar el mensaje.

Estos tres tipos de barreras, se presentan de manera simultánea para distorsionar el mensaje y, también, estarían acompañadas de tres dificultades según Castellón (2010):

- **Omisión**

Si, se corta, cancela u omite, por algún motivo, alguna parte o aspecto importante o imprescindible de la comunicación o que debía ser mencionado, esto genera que la comunicación dada sea incompleta y que la esencia de su significado, se pierda.

- **Distorsión:**

Si el mensaje experimenta alteración, modificación, en el proceso comunicativo, lo cual afecta y distorsiona el significado original. En general esto, se presenta por canales no verbales, por ejemplo, los gestos, las posturas o el tono de voz que la persona presentó al comunicar el mensaje.

- **Sobrecarga:**

Esto sucede si la cantidad de información impartida es muy grande y sobrepasa la capacidad que tiene la persona para procesarla, se pierde una gran parte de ella o, no se toma en cuenta, puesto que llega a dificultar la recepción de los mensajes importantes por el cúmulo de información.

En efecto, cuando existe de forma permanente una “gran cantidad de filtros, barreras y obstáculos entre el emisor y el receptor, se genera una pérdida de eficiencia en la comunicación” (Urcola y Urcola, 2015, p.35). Por consiguiente, para que el mensaje sea receptado lo más entendible y completo posible, será emitido de forma clara, sencilla, concreta y así su contenido conseguirá captar la atención y comprensión del receptor, para llegar a las conclusiones, que se tienen previstas.

También, es necesario mencionar que la comunicación, se ve afectada cuando aparecen los rumores, chismes, o cotilleos, los cuales son percepciones negativas que no ayudan a la productividad, más bien perjudican al clima laboral de los empleados en la empresa (Castro, 2016). “Se transmite por canales informales, tienden a difundirse rápidamente y es promovido por amistades de confianza del receptor” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 40). Los rumores, se presentan generalmente si no existe una retroalimentación oportuna, cuando existe información insuficiente, ambigua o poco clara y por situaciones de presión de estrés o ansiedad, etc.

Si en la empresa desean librarse de los rumores, constantemente hay que evitar la desinformación, ante cambios imprevistos, la información tiene que ser transparente, y emitida para todos, no solo para ciertos grupos de personas, y peor aún que los chismes inicien y, se propaguen a jefes o superiores, esto ocasiona que los empleados sigan el mismo ejemplo. No obstante, si, no se pudo prevenir su aparición, es vital detectar e indagar la fuente inmediatamente, para formalizarlo o desmentirlo y evitar su reproducción sin fundamento.

1.2 Comunicación interna

La Comunicación Interna responde a la necesidad de las empresas de incentivar, organizar y conjugar a sus trabajadores en un ambiente empresarial, que se encuentra en cambio constantemente. Desde esta perspectiva, se trata de un mecanismo que permite y garantiza transmitir objetivos corporativos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima donde prime la confianza entre compañeros, la integración y compromiso, además, es un agente de cambio, apoya y facilita la incorporación de nuevos valores o pautas de gestión y posibilita la adaptación a la que los empleados, se alinearán.

García (1998) indica que la comunicación interna:

... es una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios el espíritu de participación, el talento innovador, el trabajo en equipo, etc (p.4).

1.2.1 Importancia de la comunicación interna.

Molina (2004), considera que la comunicación es importante porque

Es una herramienta de *management* para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales, colabora a configurar y consolidar en la organización, valores culturales favorecedores del logro de los objetivos. (p. 38)

La comunicación con nuestros clientes internos es responsabilidad tanto de directores, jefes y compañeros, buscar espacios de diálogo permanente, es primordial, con la finalidad de responder hasta las preguntas más simples. En consecuencia, “la importancia de la comunicación interna está estrechamente ligada a la relación que tiene con la estrategia organizacional” (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008, p. 54). Por lo tanto, si posee su papel estratégico claro, una fuente previsible y útil de la ventaja competitiva estratégica, posiblemente sea seguro que las empresas con un plan o modelo de comunicación viable, es decir, bien estructurado, práctico, efectivo, operativo y eficiente, conlleve a una mejor oportunidad de desarrollar estrategias notablemente relevantes, por lo tanto, se prevee a continuar de forma más competente.

La comunicación interna es aplicada en distintos ámbitos de influencia sobre los empleados, por ejemplo, se aplica en el conocimiento, aporta a su aprendizaje sobre la realidad de la empresa, cómo es el entorno de la misma, cuáles son las estrategias a seguir, funciones, tareas, etc. Otro ámbito, es el compromiso, se da por el aporte que los trabajadores brindan mediante el cumplimiento de sus labores, superan las debilidades e influyen en la actuación, también, posibilitan la participación activa, genera satisfacción y responsabilidad en el cliente interno (Molina, 2004). Dicho de otro modo, todo lo anterior mencionado, se alinea con los objetivos estratégicos de transformación del desempeño de los empleados.

1.2.2 La comunicación interna en la gestión de calidad

Los estándares de gestión de calidad relacionados con la comunicación, se centran en la escucha activa hacia los intereses de los clientes, con esta información las personas que ocupan mandos altos en la empresa, estarán en la capacidad de receptar, codificar y convertir los comentarios en normas de gestión y de actuación, establece un compromiso de calidad para reproducirlo con sus colaboradores, genera planes innovadores a corto, mediano y largo plazo. En tal sentido, es aquí donde la comunicación interna interviene, forma parte importante para la emisión, difusión y propagación del modelo de gestión de calidad total que permite cumplir con la normativa vigente empresarial.

En efecto, se plantea adoptar diferentes medidas, como punto de partida busca: la calidad total (la cultura de la organización, se basa en un principio de excelencia y mejora continua); la implicación y participación de las personas (donde la empresa cuenta con un personal ingenioso, responsable y comprometido para que aporte con iniciativas, es indispensable apoyar a estos talentos e incentivar a que continúen con una formación actualizada y amplíen sus conocimientos); la transparencia organizacional (cumple el principio de responsabilidad social, además, interviene la misión, visión, políticas, normas, procesos productivos, de servicios, subprocesos, victorias, fracasos, oportunidades de mejora, productividad laboral, que faculte al capital humano, merecedor de un ambiente donde, se cohesionen los esfuerzos para alcanzar tanto objetivos propios como generales) (Ojeda, 2013).

Como, se deduce la comunicación interna fomenta la actuación, integración y la convivencia en el entorno de la cultura organizacional. En este contexto da significado al ejercicio de las actividades, funciones, tareas y la identificación de competencias y capacidades individuales y grupales. En tal sentido, la comunicación cuando fluye en todos los niveles, se convierte en un factor clave dentro de la cultura de una organización.

1.2.3 Funciones de la comunicación interna

Es necesaria la comunicación al momento de preparar y exponer reglamentos, misión del cargo, Tareas y funciones a cumplir, a los integrantes internos de una empresa. Debido a esto, Kreps (1990), citado en Carretón (2007) menciona que la comunicación interna, se reproduce en cuatro puntos:

- Diseminar y poner en vigor las metas, reglas y regulaciones de la organización.
- Coordinar las responsabilidades y actividades de los empleados de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes a cerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización. (p.223)

Por otro lado, Lite, (2007) indica que la comunicación interna, también, cumple las siguientes funciones específicas:

- a) Busca modificar el tipo de cultura corporativa que rige a la organización, con el apoyo en las políticas internas, programas, y estrategias.
- b) Fomentar una identidad corporativa en los empleados donde prime la motivación y confianza.
- c) Satisfacer las necesidades de información, se hace público los logros obtenidos por la empresa.
- d) Fomentar una comunicación participativa en donde los empleados logren expresarse frente a sus superiores, sin importar el puesto que ocupen en el organigrama, es decir, comunicación, entre todos los niveles jerárquicos en la organización.
- e) Aportar con la creación de espacios de diálogo internos donde, se contribuya a tomar en cuenta la opinión de los demás.
- f) Reducir y eliminar los conflictos, al fortalecer la unión entre los miembros y la mediación.

Según (Carvajal, 2015) una comunicación interna deficiente genera:

- Incomprensión de las metas y objetivos estratégicos de la empresa.
- Reducción del estado de ánimo y satisfacción del personal.
- Falta de comprensión y apoyo entre departamentos en la empresa.
- Relaciones conflictivas con los superiores, que fomentan discusiones prolongadas.
- Apreciación en búsqueda de beneficios personales.
- Recepción de inseguridad e inestabilidad.
- Elegir la opción de recurrir a recursos rápidos sin analizar lo que, se requiere verdaderamente, para solucionar inconvenientes, etc.

Por lo tanto, para comunicarse correctamente, se emplearán de manera eficaz preguntas inteligentes que permitan obtener respuestas claras y comprobar que los mensajes emitidos han sido bien entendidos, por el contrario, se ocasiona entre los colaboradores internos especulaciones, sin fundamentos oficiales, situaciones de tensión; además, si, se maneja un estilo de liderazgo opresor, demasiado autoritario y controlador, causa percepciones falsas y

negativas, que afectan directamente al desenvolvimiento laboral y generarán resistencia entre empleados.

1.2.4 Tipos de comunicación interna

En base al organigrama de la empresa, se clasifica a la comunicación interna en vertical (ascendente y descendente) y horizontal

Comunicación Vertical

La comunicación vertical es asimétrica está definida por los niveles jerárquicos que existen en la organización, los empleados y jefes mantienen contacto, se divide en descendente y ascendente:

Comunicación Descendente

Es una comunicación formal y tradicional, que se da del empleador al empleado. “Surge desde la cúpula donde, se encuentra la dirección de la organización hacia abajo, en cascada, se sigue la línea jerárquica” (Morales, 2001, citado en García, 2011, p.27). La comunicación descendente, se usa para informar acerca de normas, áreas o departamentos, tácticas, metas, procesos de la empresa, técnicas, métodos, formas de evaluación, diversos planes e instrucciones de trabajo, etc. La información de cada uno de ellos, contiene relevancia, para brindar datos que consoliden a la cultura organizacional, evita la ambigüedad, es la mejor defensa frente a los chismes, su finalidad es que el subordinado, se encuentre actualizado con la información, que se circule a cada momento, además, permite la adaptación de nuevos empleados a su puesto de trabajo por medio de una adecuada inducción.

Según (Cervera, 2015) los canales de comunicación descendente, que se emplean son:

- Reglamentos Internos, contiene la normativa de la empresa, políticas, faltas, vacaciones, servicios, formación y promoción.
- Reuniones internas de grupo, suelen darse una vez al año, asisten todos los empleados para agasajar algún logro o trayectoria profesional, o festejar fechas importantes.

- Reuniones de ciclo, son programadas para que su realización tenga una duración corta, se llevan a cabo una vez al mes o cada tres meses, se hablan de temas del trabajo como: cumplimiento de objetivos, estudio situacional de la empresa, reportes, etc., son espacios que permiten debatir, para llegar a acuerdos, generalmente, se los planifica fuera en clubs o cenas.
- Tablones de anuncios, los mensajes importantes, se colocan en una cartelera para que los empleados, se mantengan informados o para colocar asuntos relacionados con campañas o medidas preventivas, boletines de prensa, resúmenes, noticias de interés o, se implantaría vallas publicitarias, donde, se deslicen los anuncios uno a uno de manera electrónica por pantallas.
- Flashes informativos breves, los cuales son colocados en paredes o rolabs.
- Videoconferencias, permite la comunicación con los empleados cuando, se encuentran en diferentes sedes de la empresa y, se realizaría semanalmente, mediante telecomunicación.
- Cartas y memorandus, se usa por el departamento de recursos humanos, para notificaciones, citaciones o llamados de atención a los empleados.
- Correo electrónico, el email es un canal de uso diario, en la actualidad, se realizan la mayoría de intercambios de información, tanto para enviar correos relevantes, documentos, videos, links, etc; como para planificar reuniones, y agentarlas, o enviar informaciones como felicitaciones, condolencias, nombramientos, despedidas, nuevos empleados, bienvenidas, nuevos productos y servicios, etc. El inconveniente de este canal, es que no muchos empleados tienen internet para revisarlo.
- Intranet, es una página web, que los trabajadores internos tienen acceso mediante una clave de acceso. Suele generalmente contener, calendarios, reglamentos, agendas, organigramas, códigos, directorio telefónico, manuales de procedimiento, planes de formación, plantillas, logotipos, servicios, manuales perfiles de puesto, etc. El secreto del uso de esta, es la actualización constante y su mantenimiento, que cada vez va en evolución según las necesidades de la empresa y las normativas que rigen en esos momentos.
- Manuales de bienvenida para los nuevos empleados, se proporciona la información

básica sobre el funcionamiento de la empresa, la misión, visión, valores, cultura de la empresa, condiciones laborales, herramientas de comunicación, beneficios, servicios generales, códigos de valores, éticos y protocolos a seguir en caso de alguna emergencia.

- Sesiones de puertas abiertas, son reuniones o eventos dedicados a que los empleados tengan la apertura de invitar a su familia.

Así mismo, Almenara, Romeo, & Roca, (2005) indican que este tipo de comunicación, se da a través de encuentros cortos de trabajo, entrevistas cara a cara de manera individual con los empleados, reuniones, envío de cartas, felicitaciones, requerimientos, reuniones personales y manuales de procedimientos. Estos mismos autores plantean que existen requisitos que la comunicación descendente cumple para que resulte ser eficaz en el ámbito organizacional, los principales son: es necesario que los directivos tengan un pensamiento en donde primen la importancia de creer en la necesidad de este tipo de comunicación, también, existe una sensibilidad comunicativa es, sencilla y clara, al dirigirse a los empleados refleja veracidad, credibilidad, transparencia, exactitud y calidad en sus discursos, apartarán un tiempo para brindar la oportunidad de expresión, con la posibilidad de responder, finalmente, se manejará una comunicación de manera periódica.

Comunicación ascendente

Son los mensajes, que se dan desde los niveles más bajos de la organización hacia la dirección, asciende hacia los niveles jerárquicos, nace en la base del organigrama.

Según Pozo (citado en García, 2011, p.28) tiene cuatro objetivos básicos: provee a los directivos el feedback que necesitan para tomar decisiones, es una fuente que conlleva a determinar cómo es la efectividad de la comunicación descendente, también, mitiga tensiones en los empleados de menos rango, manifiestan información que es de uso relevante, genera que los empleados, se sientan comprometidos por la participación que tienen al ser escuchados por sus superiores, perciben que sus opiniones son tomadas en cuenta. El objetivo principal de la comunicación ascendente es conocer los aportes de los demás para determinar lo que ocurre en la empresa.

Según (Cervera, 2015) los canales de comunicación ascendente son:

- Programas, diálogo, es un canal confidencial que permite al empleado, desahogar sus quejas, incomodidades, preocupaciones, intranquilidades, e inquietudes con los niveles altos según la jerarquía.
- Buzón de sugerencias, en una caja colocada a la vista del empleado, se invita a que indique cualquier sugerencia respecto a las decisiones o a la marcha y cumplimiento de objetivos corporativos.
- Encuestas de clima o satisfacción laboral, con esto la empresa conocerá como los empleados perciben al ambiente, la carga de trabajo, horarios, etc. Y su grado de identificación y compromiso con la visión misión, y cultura, así como con sus jefes y aspectos motivacionales, además, permite conocer que canales, se usan más a menudo para receptar información.
- Rotación de personal, absentismos y retrasos, este canal, que se observa es un indicador de que algo pasa en la vida del empleado por lo cual será necesario indagar los motivos y brindar apoyo, así como dar un seguimiento.
- Círculos de calidad, son reuniones, que se pactan de manera periódica para buscar conjuntamente con el empleado la solución a problemas cotidianos, ayuda a mejorar la relación entre empleados y aumenta la productividad.
- Entrevistas, tener contacto directo con el empleado ayuda a conocer sus problemas y solucionar sus dudas, de la misma forma hay que tomar en cuenta, cuando una persona renuncia es importantísima la información valiosa que brinda.
- Paseos por las instalación y lugares de trabajo, en donde el jefe pueda saludar a sus empleados, crea un círculo de confianza, no de control sino de aproximación con ellos.
- Teléfonos de servicio o canal confidencial, donde los empleados de manera privada puedan denunciar las practica no adecuadas, o que va en contra de la integridad.

Dentro de la comunicación ascendente las limitaciones que presentan van relacionadas con la falta de tiempo de algunos jefes para llevar a cabo la aplicación de estos canales de comunicación o un organograma que, no se encuentra bien delimitado y distribuido.

Comunicación Horizontal:

“Sostiene la comunicación entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel dentro de la empresa, es de índole más fortuito. Para que este tipo de comunicación, se ejecute, exige una mayor inclinación y dedicación. (Berceruelo, 2011, p. 80). De este modo, la comunicación horizontal es vital e indispensable porque favorece la coordinación entre empleados, genera sentimientos de desarrollo personal, propicia un buen clima laboral, las necesidades sociales son cubiertas o satisfechas y coopera para que una empresa sea innovadora. Por lo tanto, los trabajadores reflexionarán y considerarán este tipo de comunicación como imprescindible.

En este tipo de comunicación existen niveles mínimos de información distorsionada, debido a que, los empleados, al pertenecer a un mismo equipo de trabajo, departamento o área, comparten la transmisión de información más fidedigna y exacta. Los trabajadores al relacionarse con sus semejantes y no con sus jefes, directores o superiores de manera directa, tienen más facilidad de expresarse. Así pues, esta comunicación, se destaca por ser abierta, efectiva y frecuente.

Según (Cervera, 2015) los canales de comunicación horizontal son:

- Reuniones de trabajo entre departamentos o videoconferencias.
- Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones.
- Elaboración de informes.
- El uso de correo electrónico.
- Teléfono.
- Memos.
- Comisiones, equipos de trabajo.
- Blogs, chats, por redes sociales.
- Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc.).

Por último, para gestionar de manera adecuada la comunicación interna, será indispensable seleccionar los canales adecuados, se basan en el contenido, el tema y la extensión del mensaje. Depende de la situación, se usan canales orales, escritos o digitales, por ejemplo, si es necesaria la emisión de un mensaje para que los empleados lean, se hará uso del correo y carteleros para ser tanto enviados como publicados, al mismo tiempo es importante usar una redacción entendible, se toma en cuenta que palabras, se usa, y cuál es el público que va a leerlo, esto

asegurará que el mensaje llegue a ser comprensible, para que la comunicación tanto de jefes a subordinados o viceversa y la que, se mantiene con los compañeros sea la apropiada.

1.3 Plan de comunicación interna

El plan es considerado un modelo sistemático, que se construye para cubrir acciones inmediatas, cuando surge la necesidad de mejorar un proceso en la empresa, es elaborado con el fin de encaminar y conducir de manera eficaz los diferentes ambientes, áreas o ámbitos de una empresa. En comunicación, un plan estratégico contendrá tema, objetivos, responsables de las actividades, estrategias, presupuesto, recursos, metodología, en base a cada aspecto que necesite ser mejorado o aplicado.

Para el adecuado manejo de una organización, contar con un plan de comunicación es sumamente indispensable, por lo tanto, el primer paso a seguir es investigar, se realiza una revisión anticipada, que permita diagnosticar e identificar el estado actual de la comunicación en la empresa u organización. Esta fase aportará con información acerca de las necesidades que tiene cada área y el entorno de los clientes internos. “Este primer abordaje, se inicia con el conocimiento exhaustivo y la interpretación exacta de la misión de la organización, así como de los valores, las creencias, los objetivos empresariales y las actitudes” (Cuenca & Verazzi, 2018, p.57).” Así mismo, un aporte para la elaboración del plan es conocer las percepciones que tienen los colaboradores ¿cómo percibe el público interno la comunicación en su lugar de trabajo? Con los resultados obtenidos, se crean propuestas o recomendaciones para responder a las necesidades y convertir las acciones en correcciones que generen una gestión de mejora.

Según Cuenca & Verazzi (2018) una vez analizada la situación actual de la organización, se delimitan los objetivos, estos serán los propósitos, que se desean conseguir, la propuesta, denota metas, que se puedan cuantificar, medir, evaluar, que se logren alcanzar y sean realistas. Como siguiente paso, se revisan que actividades, se van a poner en marcha, estas son la vía para el logro de objetivos, muestran el camino a seguir, las actividades, que se propongan responden a

la construcción y aplicabilidad de mejora en diferentes áreas. Se prioriza el tipo de mensaje, que se pretende enviar a la audiencia con el fin de confiar, escuchar y creer, por lo tanto, los mensajes, se desarrollan en frases claras, sencillos y serán reunidos en pocas palabras. Estos mensajes clave, han de ser empleados de manera frecuente y consistente, mientras, se ponga en funcionamiento el plan, con el fin de informar a las audiencias, empleados o trabajadores, acerca de las acciones, que se llevan a cabo, educar desde un inicio su uso y motivar a mantener una colaboración constante o dar feedback (retroalimentación).

El siguiente paso consiste en la determinación de medios, que se van a emplear para lograr cumplir con las actividades propuestas, se elige entre tecnológicos, de escritorio o manuales y, se determinan plazos fijos de tiempo, es decir, cuando, se llevará a cabo u hasta cuando, se podrá cumplir con cada acción. Se realiza un presupuesto estimado de cuánto dinero, se va a invertir y gastar por actividad y cuáles de ellas van a requerir algún tipo de equipo extra.

Finalmente, se añaden las formas de evaluación, las cuales permitirán comprobar si, se cumple con lo planificado y qué resultados, se genera en la comunicación de la organización.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de Investigación y alcance

El presente estudio es no experimental porque “se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Es decir, no se va a manipular variables de manera deliberada. Más bien, en este tipo de investigación lo, que se hace es observar los fenómenos tal como, se dan en su entorno natural.

2.1.1 Enfoque

Es una investigación mixta, este tipo de estudio representa según Hernández, Fernández, & Baptista, 2014:

...un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.537)

Por lo tanto, es una investigación en parte cuantitativa, este tipo de enfoque “tiene que ver con la cantidad y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo” (Niño, 2011, p. 30). Puesto que, usa herramientas estadísticas y matemáticas para obtener los resultados, también, es de tipo cualitativo, porque busca “interpretar la experiencia del modo más parecido posible a como lo sienten o lo viven los participantes” (Niño, 2011, p. 31). Además, permite indagar de manera dinámica entre los hechos y su interpretación por medio de significados.

La investigación es de corte transversal porque, se realiza en un único momento en el tiempo “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 155). En este caso, se pretende estudiar la variable comunicación interna y conocer la situación actual de la misma.

2.1.2 Alcance

Tiene un alcance descriptivo, porque busca detallar sucesos de los fenómenos o situaciones de estudios. En este caso con la aplicación de la encuesta, se podrán describir características de cómo, se manifiesta la comunicación en los diferentes flujos ascendente, descendente y horizontal, es decir, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las, que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo, se relacionan éstas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.92). Por lo que, no se estima una correlación ni una relación, solo la descripción del acontecimiento actual de la comunicación organizacional en la institución.

2.2 Técnicas y herramientas

Las técnicas son consideradas como procedimientos científicos, que en el desarrollo del mismo, se han de aplicar en la investigación con el fin de recoger la información o datos requeridos según los objetivos planteados y la variable de estudio.

En esta investigación, se seleccionó como herramienta para la recolección de datos la encuesta, que según Niño (2011), se define como:

La técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. (p.63)

Como ventaja la aplicación de la encuesta permite tener un punto de vista generalizado en relación al problema identificado, y del mismo modo, da una mayor libertad a las personas encuestadas para responder, según su realidad.

En este caso, se escogió el cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (Ver Anexo 1) creado en el año 2005, consta de 15 preguntas, con 5 opciones de respuestas en escala tipo Likert, que se detallan, a continuación,

1 = Nunca

2= Ocasionalmente

3= Algunas veces

4= Frecuentemente

5= Siempre

El test mide la comunicación organizacional en tres dimensiones: ascendente, se consideran las preguntas (1,2,3,4,5); descendente (6,7,8,9,10) y horizontal (11,12,13,14,15).

Según Camino (2019), la calificación máxima de la comunicación organizacional es de 75 puntos, a continuación, se detalla los distintos rangos:

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

La calificación de los rangos por áreas es:

- 20 a 25, alto (adecuado)
- 15 a 19, medio
- 01 a 14, bajo (inadecuado)

Dentro de la selección y aplicación de un instrumento es importante tomar en cuenta la confiabilidad y la validez de estos. La confiabilidad, se conoce como el grado en que una herramienta de evaluación produce resultados estables y consistentes, generalmente lo, que se hace es aplicar la misma prueba dos veces durante un período de tiempo a un grupo de individuos para comprobar su fiabilidad. Por otro lado, “la validez es la confianza en que las medidas, se corresponden realmente con lo, que se proponen medir” (Meneses, 2013, p.33). Es decir, si la prueba mide la variable para la que fue creada.

En relación al cuestionario de Portugal elegido, en una investigación realizada, se aplicó la *r* de Pearson Corregida y el alfa de Cronbach, para la validez y confiabilidad del instrumento. La confiabilidad arrojó 0,711 alfa de Cronbach. Todos los ítems fueron válidos con valores en la *r* de Pearson corregida de 0.256 a 0.502. (Orellana, Bossio, & Carhuallanqui, 2015).

Por otro lado, se realizó el análisis de confiabilidad en el programa SPSS de la presente investigación y, se obtuvo una consistencia total en el cuestionario de comunicación organizacional de 0,903.

El instrumento fue validado en el año 2019, por especialistas en el área de comunicación organizacional, presentadas en las tesis de las estudiantes Gissela Camino y Verónica Damián de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, la validación indicó que si existe cumplimiento y pertinencia en los criterios del instrumento, por lo tanto, el cuestionario, es apto para su aplicación en la Unidad Educativa.

2.3 Población muestra y muestreo.

La población es el conjunto total de personas, que poseen particularidades o características comunes, las cuales son observables en un lugar y momento dado, es importante saber, qué se quiere estudiar para tomar en cuenta cuáles van a ser las características esenciales al seleccionarse la población.

En esta investigación la población estuvo conformada por los 94 empleados de una institución educativa, es necesario recalcar que no todos los docentes y empleados fueron considerados para la aplicación por diferentes motivos, por ejemplo, por ausencia de la institución, por cursos y capacitaciones fuera de la ciudad, vacaciones y por motivos de salud. Se realizó un muestreo no probabilístico con los criterios de inclusión: empleados que trabajan mínimo 3 meses en la institución,, es el período, que se encuentran a prueba, y laboren las 8 horas diarias. Se aplicó al área administrativa, área de servicios y área académica.

2.3.1 Características de la población

Tabla 1.
Total de trabajadores encuestados

Áreas	Frecuencia	Porcentaje
Académica	68	71,6%
Administrativa	19	20,0%
Servicios	7	7,4%
Total	94	100%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS/

De acuerdo con los datos obtenidos el total de trabajadores encuestados fue de: 94 personas, de las cuales 68 de ellos pertenecen al área Académica, equivalente a un 71,6%; 19 al área administrativa equivalente al 20% y 7 personas pertenecen al área de servicios con un 7,4%.

Tabla 2.
Género empleados encuestados

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	58	61,10%
Masculino	36	38,00%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS/

En relación al género, se denota que existe mayor prevalencia de personas en el género femenino con un 61,10% correspondiente a 58 mujeres, y los 36 colaboradores restantes corresponden al género masculino con un 38%.

Tabla 3.
Edad empleados encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 30	37	39,40%
31 a 49	50	53,20%
50 en adelante	7	7,40%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS/

La edad de los empleados encuestados, se dividió en tres rangos, se tomó como referencia lo que menciona Citrin & Smith(2005) citado en Quinde (2009), este autor habla sobre la etapa de la promesa la cual consta de los 18 años a los 30, la etapa ímpetu que va de los 31 años a los 49 y la etapa de la cosecha que va de los 50 años en adelante.

La tabla indica que la mayoría de los colaboradores, se encuentran en un rango de edad de 31 a 49 años con un 53,20%. Mientras que, el 39,40% de trabajadores tienen entre 18 a 30 años de edad y tan solo el 7,40% de personas tienen de 50 años en adelante.

Tabla 4.
Nivel de instrucción empleados encuestados

Áreas	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	9	9,6%
Superior	63	67,0%
Cuarto Nivel	22	23,4%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS

En relación al nivel de instrucción, se obtuvo lo siguiente: el 67% de los empleados poseen un nivel de instrucción Superior, este valor representa un alto índice de la población, porque para ser contratado como maestro o personal administrativo en la institución cumplirán con este requisito. Por otro lado, el 23,4% de los colaboradores encuestados cuenta con un nivel de instrucción de cuarto nivel y solo el 9,6% de la población alcanzó su educación hasta la secundaria.

Tabla 5.

Tiempo en la institución empleados encuestados

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
3 a 11 meses	13	13,80%
1 a 3 años	36	38,30%
4 a 6 años	19	20,20%
7 a 9 años	8	8,50%
10 o mas	18	19,10%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS

En relación al tiempo que los empleados, se encuentran en la institución, se observa que existe un alto índice de personas que trabajan entre 1 a 3 años equivalente al 38,30%; 19 personas con un 20,20% laboran en la institución entre 4 a 6 años; hay colaboradores que han trabajado entre 10 o más años equivalente al 19,10%, por otro lado, las personas que están entre 3 a 11 meses en la institución corresponde al 13,80% de la población. Finalmente, apenas el 8,50% pertenece a los empleados que están entre 7 a 9 años.

2.4 Caracterización de la institución educativa

Como, se menciona en la página web de la Unidad educativa Atenas (2016): La institución Educativa fue creada en el año 1976 con el fin de brindar el servicio de educar a la juventud ambateña, del Ecuador y del mundo. Actualmente, se encuentra ubicada en Yacupamba Izamba, cuenta con instalaciones e infraestructura amplias, con laboratorios y salas de clase especializadas. Con la nueva administración a cargo del señor José Cuesta Holguín, se dividió en tres áreas (Ver anexo 2): académica, administrativa y de servicios. Brinda educación para inicial y preparatoria, educación general básica, elemental, media y superior; bachillerato general unificado, bachillerato Internacional, firman convenios inter-institucionales y de

cooperación con: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, Tech For All - Enseña Ecuador, IBEC - Computer Learning Center CLC, con quien, se otorga certificaciones internacionales, Universidad San Francisco de Quito y su Instituto de Lenguas Extranjeras - USFQ ILE, crea de esta manera alianzas estratégicas. De igual manera, cuenta con la certificación en la Norma de Calidad ISO 9001 y es considerada una de las mejores instituciones educativas el centro del país.

Misión

Crecemos y aprendamos juntos, se fortalece nuestro principios y valores, se desarrolla las capacidades y habilidades de nuestra comunidad, de forma crítica y creativa para contribuir a un mundo mejor.

Visión

Somos la Organización responsable de la formación de personas felices e íntegras, con conciencia social y capacidades para triunfar.

Valores Institucionales

RESPETO: Es un derecho inalienable de todo ser humano. Reconocemos nuestra individualidad y valoramos la de los demás.

VERDAD: Hablamos y actuamos de manera coherente con nuestra conciencia y nuestras convicciones personales, prima el ser auténticos y valientes.

SOLIDARIDAD: Extendemos la mano voluntariamente a quien lo necesita, se siente como algo propio el sufrimiento de nuestro prójimo, permitiéndonos crecer como personas íntegras.

RESPONSABILIDAD: Hacemos lo que tenemos que hacer en el momento oportuno, sin que nadie nos lo recuerde y asumimos las consecuencias de nuestras decisiones.

Política de Calidad

Educamos y formamos jóvenes competentes, responsables y de servicio. Trabajamos para la satisfacción de nuestros clientes internos y externos mediante el cumplimiento de requisitos, la

innovación de procesos, una organización efectiva, personal especializado y comprometido, una infraestructura adecuada y la participación de la familia.

2.5 Procedimiento Metodológico

El tema de la presente investigación, se seleccionó en base al problema percibido en una institución educativa de la ciudad de Ambato, relacionado con la comunicación interna como variable de estudio. Se procedió a delimitar el problema, el tema y los objetivos, para el cumplimiento de los mismos, se realizaron revisiones bibliográficas en libros, revistas e investigaciones anteriores, donde, se incluyeron a autores que tratan el tema de comunicación organizacional en el contexto nacional e internacional y denotan la importancia del estudio de la misma.

En este apartado, se detallaron las definiciones, funciones, elementos y barreras de la comunicación organizacional. De forma similar, se profundizó en la comunicación interna, se describieron los canales de los flujos de comunicación ascendente, descendente y horizontal, así mismo, se detalló la importancia y los pasos para crear un plan.

Posteriormente, se identificó la población, se tomó en cuenta el personal académico y administrativo con los criterios de inclusión: que labore en la institución mínimo 3 meses y cumplan jornada laboral de 8 horas. A continuación, se eligió como herramienta psicométrica, el cuestionario de comunicación organizacional de Portugal creado en el año 2005 y validado en el año 2019 por especialistas en el área en investigaciones anteriores de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador presentadas el mismo año.

Para su aplicación, se solicitó la autorización del señor Rector de la institución. Posteriormente, con la aprobación, se procedió a aplicar una prueba piloto a dos docentes, dos administrativos y dos personas del área de servicios. En esta etapa, se receptaron sugerencias y recomendaciones, las cuales fueron tomadas en cuenta para realizar las adaptaciones pertinentes al cuestionario.

El siguiente paso fue la aplicación del cuestionario a la población existente de forma anónima y con la recepción de los mismos, se procedió a tabular los datos y a analizarlos en el programa estadístico SPSS, así como a realizar el análisis cualitativo. Los resultados obtenidos permitieron tener una idea amplia de los distintos tipos de flujos de comunicación a nivel interno

en la institución. Finalmente, después de realizar los gráficos correspondientes y detallar la información obtenida, se procedió a crear y validar la propuesta con dos especialistas y dos beneficiarios, se creó el plan de comunicación interna, el cual permitirá el mejoramiento de la comunicación interna en la institución.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se exponen los resultados y análisis obtenidos de los datos recolectados con la aplicación del Cuestionario de Comunicación Organizacional, conocido como Test de Portugal, a los empleados de la institución educativa ubicada en la Ciudad de Ambato.

3.1 Análisis por Dimensiones

A continuación, se presenta el análisis por cada una de las dimensiones: ascendente, descendente y horizontal.

Comunicación Ascendente

Tabla 6.
Comunicación Ascendente

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
Bajo (Inadecuado)	18	19,1%
Medio	45	47,9%
Alto (Adecuado)	31	33,0%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS

Para el análisis de la siguiente dimensión, se tomaron en cuenta las primeras 5 preguntas del cuestionario. La tabla 6 indica que la comunicación ascendente en la institución educativa predomina en un rango intermedio con un 47,9% y en un rango bajo con un 19,1%, es decir, cuando los empleados realizan sugerencias a sus jefes inmediatos consideran que la comunicación no fluye de manera adecuada. Finalmente, tan solo el 33% de la población seleccionan que la comunicación ascendente es adecuada.

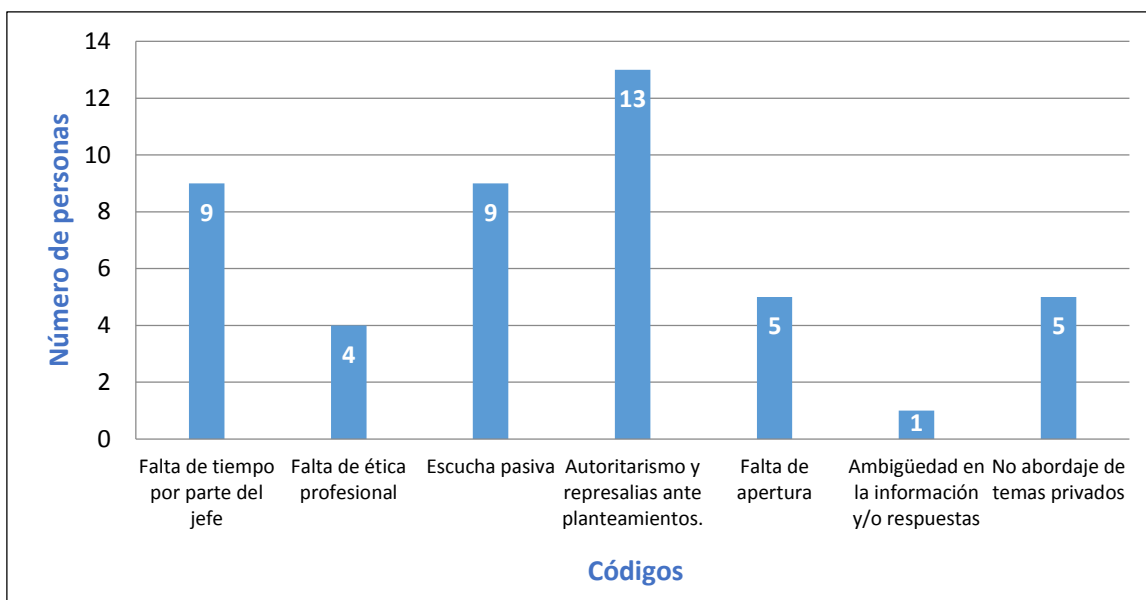


Gráfico 1. Análisis cualitativo de comunicación ascendente

Las principales causas de lo antes mencionado, se observa en el gráfico 1: el autoritarismo y represalias ante planteamientos, la escucha pasiva que existe por la ausencia de cambios, la falta de tiempo por parte de los jefes para tratar diferentes asuntos, y en algunos casos la falta de ética profesional y la falta de apertura; sin embargo, cuando, se trata de temas personales, los empleados prefieren no comentar porque son temas privados.

Comunicación Descendente

Tabla 7.

Comunicación Descendente

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Bajo (Inadecuado)	11	11,7%
Medio	37	39,4%
Alto (Adecuado)	46	48,9%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS

Para el análisis de la segunda dimensión, se tomó en cuenta las preguntas 6, 7, 8, 9 y 10 del cuestionario. En la tabla 7, se observa que la comunicación descendente predomina en un rango alto o adecuado con un 48%. Sin embargo, el 39,4% de la población la ubica en un rango medio y el 11,7% señala que es baja o inadecuado.

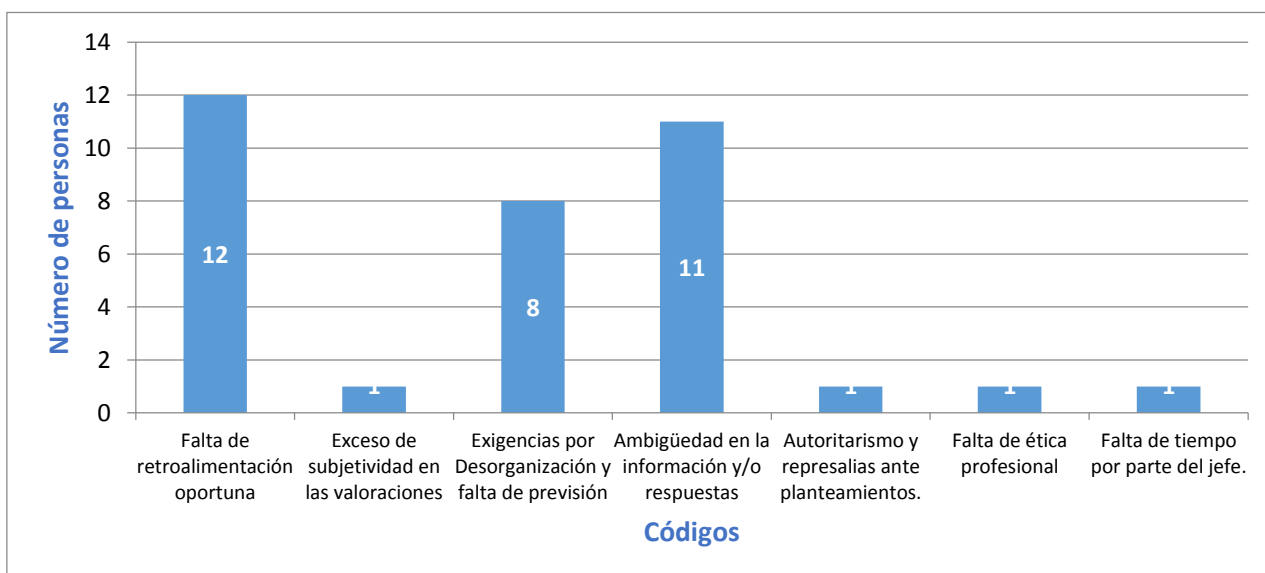


Gráfico 2. Análisis cualitativo de comunicación descendente.

En el gráfico 2, se indica el análisis cualitativo de esta dimensión, donde las personas consideran que la información que reciben de su jefe no es adecuada porque existe falta de retroalimentación oportuna, ambigüedades en la información o respuestas que recibieron, desorganización e insuficiente previsión por parte de los jefes inmediatos u otras áreas. A pesar que este tipo de comunicación obtenga una puntuación adecuada, se toma en cuenta lo antes mencionado para la creación de la propuesta.

Comunicación Horizontal

Tabla 8.

Comunicación Horizontal

Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Bajo (Inadecuado)	11	11,7%
Medio	56	59,6%
Alto (Adecuado)	27	28,7%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS

Para el análisis de esta dimensión, se tomó en cuenta las últimas 5 preguntas del cuestionario aplicado. La tabla 8 señala que la comunicación horizontal, se encuentra en un rango bajo o inadecuado con un 11,7%; y la mayoría de la población la ubica en un rango medio con un 59,6%; tan solo el 28,7% de la población considera que es adecuada.

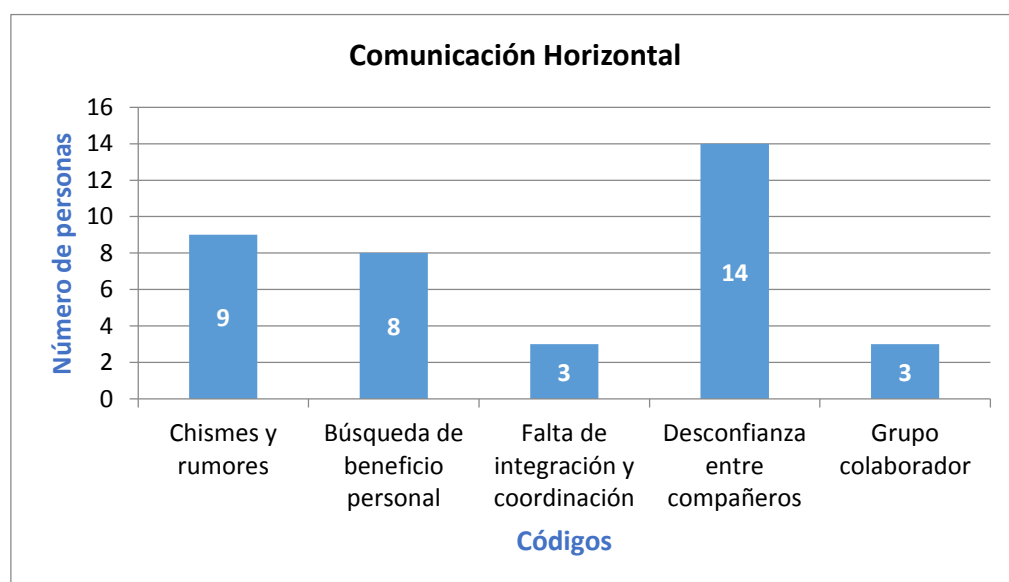


Gráfico 3. Análisis cualitativo de comunicación horizontal.

Como, se observa en el grafico 3 en el análisis cualitativo, se observa que en la comunicación horizontal entre compañeros de trabajo mencionan que existe cierta desconfianza por la creación de chismes y rumores, perciben que solo buscan beneficio personal y existe falta de integración y coordinación para solucionar tareas y problemas. Finalmente, el porcentaje de la población que considera que es adecuada es porque perciben que su grupo de trabajo es colaborador.

3.2 Análisis por Áreas de trabajo

A continuación, se presenta el análisis, se tomó en cuenta la distribución que tiene la institución educativa por áreas: área académica, donde, se encuentra el personal docente, directivos y coordinadores; área administrativa donde existen los distintos departamentos y área de servicios donde labora el personal de limpieza.

Tabla 9.
Comunicación en distintas áreas

Áreas	Comunicación Vertical						C Horizontal		
	C. Ascendente			C. Descendente					
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Académica	22,10%	44,10%	33,80%	11,80%	41,20%	47,10%	10,30%	60,30%	29,40%
Administrativa	5,30%	63,20%	31,60%	0,00%	36,80%	63,20%	15,80%	63,20%	21,10%
Servicios	28,60%	42,90%	28,60%	28,60%	28,60%	42,90%	14,30%	42,90%	42,90%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS

Como, se observa en la tabla 9 en la comunicación ascendente en las tres áreas predomina un rango medio con los siguientes porcentajes, en el área académica con un 44,10%, en el área administrativa con un 63,20% y en el área de servicios con un 42,90%. Por otro lado, en la comunicación descendente en el área académica predomina un rango medio con un 41,20% pero en el área administrativa y de servicios, se ubica en un rango alto con un 63,20% y 42,90%. Por lo tanto, como la mayoría de la población pertenece al área académica es necesario tomar medidas en relación a esta dimensión para el mejoramiento de la misma. Finalmente, en la comunicación horizontal en las tres áreas predomina un rango medio, en el área académica ocupa el 60,30%, en el área administrativa un 63,20% y en el área de servicios un 42,20%, sin embargo, en el área de servicios, también, ocupa un rango alto con el mismo porcentaje 42,90%.

Por lo tanto, en la comunicación vertical, se observa que existen más dificultades en la ascendente que en la descendente, es decir, al área académica, administrativa y de servicios les cuesta relacionarse con las personas que, se encuentran arriba de ellos según el organigrama como, sus jefes inmediatos o directivos. Mientras que, en la comunicación horizontal la relación

que mantienen estas tres áreas con sus compañeros necesita ser reforzada: la confianza, el trabajo en equipo y apoyo entre los mismos.

3.3 Análisis General

Tabla 10.

Comunicación interna total

Resultado	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	12,80%
Medio	45	47,90%
Alto	37	39,40%

Fuente: Los datos fueron analizados por el programa SPSS

En base a los resultados que, se observa en la tabla 10, se determina que la comunicación interna total de la institución educativa de la ciudad de Ambato predomina en un rango intermedio con un porcentaje de 47,90%.

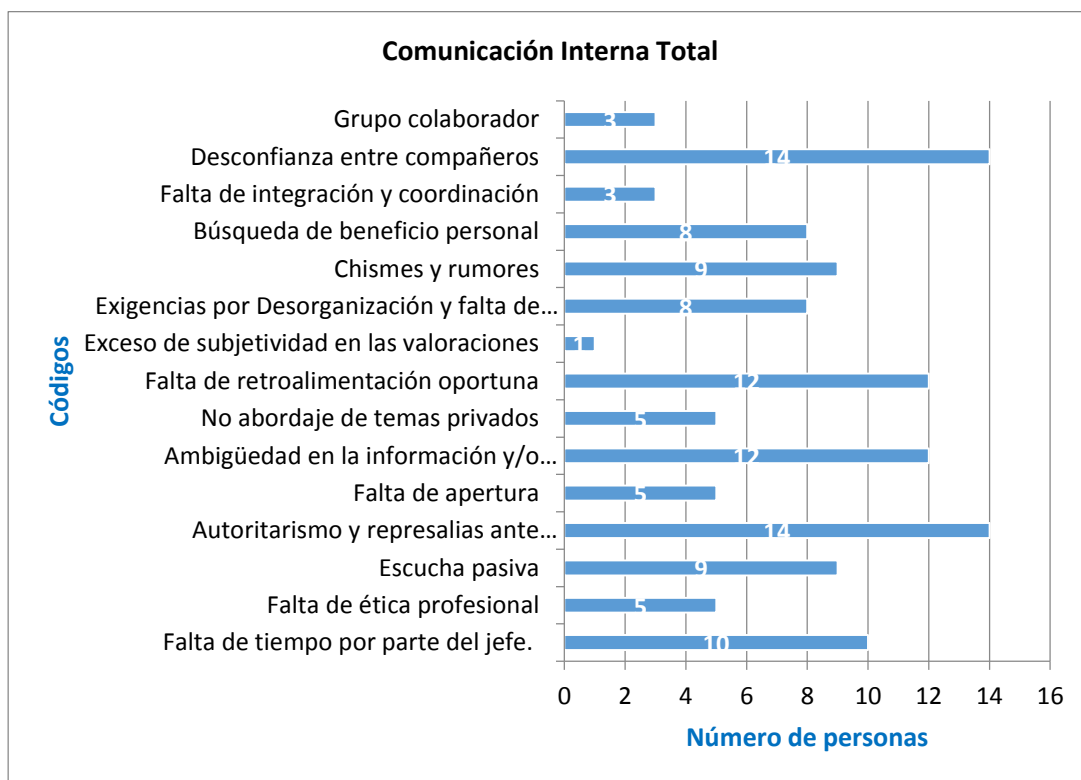


Gráfico 4. Análisis cualitativo general de la comunicación interna

Por consiguiente, en el gráfico 4, se determinan las causas de manera global en base a las explicaciones que expresaron los empleados en las tres dimensiones, vemos que predomina la desconfianza entre compañeros, el autoritarismo y represalias ante planteamientos opuestos, la falta de retroalimentación oportuna, la ambigüedad que existe en la información o respuestas, la falta de tiempo por el jefe, una escucha pasiva y exigencias por desorganización y falta de previsión. Todas estas causas servirán de guía para determinar las soluciones y evitar que afecte a la comunicación interna de la institución.

3.4 Análisis General por Ítem

A continuación, se presenta el análisis cuantitativo por cada uno de los 15 ítems que contiene el cuestionario de Portugal. Como referencia, se ha tomado en cuenta el análisis de Coka, (2018) citado en Camino (2019), en el cual, se considera como puntaje máximo una puntuación de 5.00, por lo tanto, la media será por lo menos de 4.00 para ser considerada un punto alto y ser parte del 80% del puntaje total. Cualquier otro ítem que obtenga una calificación menor a la media, será tomado en cuenta para realizar cambios de mejora en la propuesta del plan de comunicación interna.

También, se presenta el análisis cualitativo con la codificación y las respuestas escritas que los empleados expusieron para explicar el porqué de su selección. El orden de las preguntas, se ha ubicado en la tabla 11 según las puntuaciones de las medias.

Tabla 11.
Análisis por ítem

Análisis Cuantitativo					Análisis Cualitativo	
	Ítem	Mínimo	Máximo	Media	Codificación	Argumentos
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	2,0	5,0	4,28	Falta de tiempo por parte del jefe.	– Muchas ocupaciones – Falta de tiempo
					Falta de ética profesional	– Falta de ética
8	¿Cree que su jefe inmediato utiliza un lenguaje sencillo cuando, se dirige a usted?	1,0	5,0	4,15	Ambigüedad en la información y/o respuestas	– No se explica bien, y, no se hacen entender. – Siempre siento que buscan las palabras para hablarme – Falta de personalidad
					Autoritarismo y represalias ante planteamientos.	– Existen muchas amenazas
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	1,0	5,0	4,13	Desconfianza entre compañeros	– Al tener diferentes maneras de expresarse hay ocasiones en las, que se necesita más explicación para poder entender lo que otro nos quiere transmitir. – Son pocas las ocasiones en las, que se comunica lo de trabajo. – Hablan entre líneas, no son frontales.
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras?	1,0	5,0	4,03	Ambigüedad en la información y/o respuestas	– Al tener diferentes autoridades, hay veces que la información es transmitida de manera diferente, y crea confusión. – No, lo explican de una manera superficial y el momento de revisar hay muchos fallos. – Manejo de doble discurso
					Falta de ética	– Se guardan cosas no afrontan la situación

4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	1,0	5,0	3,93	Falta de apertura	– No hay la apertura
					Ambigüedad en la información y/o respuestas	– No siempre, se obtiene respuesta clara
					Falta de tiempo por parte del jefe	– Fuera de tiempo – Disposición de tiempo – Falta de tiempo
6	¿Recibe información de su jefe inmediato sobre su desempeño?	1,0	5,0	3,84	Falta de retroalimentación oportuna	– Solamente después de una revisión de clase – Solo al momento de llenar documentación – Porque no es comunicativo – Nunca lo ha realizado en evaluaciones de desempeño – No lo realizan ni dicen nada – No da importancia – No reconocen los logros. – Poca información – No valoran – No hay motivación
					Exceso de subjetividad en las valoraciones	– Se basa en apreciaciones subjetivas
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	1,0	5,0	3,83	Falta de retroalimentación oportuna	– Por factor de tiempo a veces la información no llega de manera directa. – Pero llega la información atrasada
					Exigencias por Desorganización y falta de previsión	– Depende de la puntualidad de otras áreas. – Porque no hay coordinación del personal – Piden cosas de manera imprevista y presionan – No se preocupan por capacitar en temas específicos para cada puesto
					Ambigüedad en la información y/o respuestas	– En pocas ocasiones o no son claros con lo que piden y nos confunden.

						– Todo dejan a la suposición, nunca dejan algo concreto, en la marcha dicen. – No siempre, se designan tareas claras
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	1,0	5,0	3,81	Exigencias por Desorganización y falta de previsión	– Piden docentes antes de la fecha estipulada en el cronograma. – Falta de tiempo de anticipación – Son muy desorganizados e improvisan – Cosas no planificadas
					Falta de tiempo por parte del jefe	– Disposición de tiempo
					Ambigüedad en la información y/o respuestas	– Porque la comunicación institucional no es la adecuada. – No es la persona adecuada no sabe administrar
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	1,0	5,0	3,77	Chismes y rumores	– Todo cuentan y crean chismes de pasillo – Depende del tema, para evitar chismes y cuentos. – No hay sinceridad – Resistencia – El clima esta tenso
					Búsqueda de beneficio personal	– Las relaciones son por conveniencia. – No hay transparencia buscan informarse para ir a comentarle al jefe.
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	1,0	5,0	3,76	Falta de integración y coordinación	– Asumen que son imposiciones en vez de buscar solución – En ocasiones según estado de ánimo – Poco compromiso
					Búsqueda de beneficio personal	– Cada uno hace lo mejor para su área sin importar los problemas del resto. – Cada quien, se dedica a lo suyo y si no lo es, no se mete – Cada uno ve su beneficio personal
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del	1,0	5,0	3,66		– Son pocas las ocasiones, no se habla de manera abierta. – Mínima comunicación

	mismo nivel es de manera abierta?				Desconfianza entre compañeros	– Por desconfianza – La mayor parte del tiempo
					Búsqueda de beneficio personal	– Todos buscan su interés personal. – Desean quedar bien ante las autoridades – No lo expresan cuando es
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1,0	5,0	3,48	Autoritarismo y represalias ante planteamientos.	– Depende, sino proceden a sancionar – Presión y falta de libertad – Quieren siempre un sí – No hay apoyo
					Falta de ética profesional	– No brindan ética ni profesionalismo
					Falta de apertura	– No, la apertura es para cierto grupo de profesores con privilegios. – Porque no dan la apertura – No hay apertura
					Falta de tiempo por parte del jefe	– Múltiples ocupaciones
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	1,0	5,0	3,32	Escucha pasiva	– Realizan una escucha pasiva, No parecen dar importancia a los comentarios, que se hacen y no toman acción. – No se toma en cuenta las sugerencias – No siempre – Los escucha y guarda..... – Porque tal vez no convenga en ese momento – No da importancia – Ausencia de cambios – Existen sugerencias sobre mi actitud de trabajo, pero realmente, no se tomó en cuenta
					Falta de tiempo por parte del jefe.	– Falta de tiempo – Se demora y llega a destiempo – No todos, muchas veces por falta de tiempo
					Autoritarismo y represalias ante planteamientos.	– No, los toman como reclamos, mala actitud

						– Piensan que las mismas están dirigidas a incrementar la cantidad de trabajo – Tienen la mentalidad que lo hacen si analizan entre ellos y no hay cambios. – Las decisiones son ley por el consejo directivo – Algunas veces porque no hay compañerismo – Pues no escuchan las sugerencias – No se toma en cuenta cuando los directores consideran que no es relevante
5	¿Tiene confianza con su jefe inmediato para poder hablar sobre problemas personales?	1,0	5,0	3,31	Autoritarismo y represalias ante planteamientos.	– No es humano, cuestiona – Falta de confianza con el Director de sección
					Falta de ética	– No son éticos – Falta de personalidad
					No abordaje de temas privados	– No hablo de mis asuntos personales – Lo personal es personal – No discuto temas personales en el trabajo – Es un trabajo, no se puede – Nos estamos conociendo aún no hay confianza a profundidad
					Falta de apertura	– Porque no hay la apertura
14	¿Cree, qué se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	1,0	5,0	2,89	Desconfianza entre compañeros	– La información, es mejor no transmitir entre compañeros – Por desconfianza – No hay porque a menos que sea necesario – Desean quedar bien ante las autoridades – Hay subgrupos – Por conveniencia – Porque, no es necesario compartirla
						– Para evitar problemas y chismes

					Chismes y rumores	– Porque he notado que no hay sinceridad – Para evitar problemas y malos entendidos – Todo lo que debe decirse, se dice y, se socializa, lo demás, es confidencial para no crear chismes de pasillo.
					Grupo colaborador	– Somos un grupo que nos colaboramos con toda la información requerida para lograr los objetivos. – Porque hay un buen ambiente de trabajo y compañerismo – Todo lo que debe decirse, se dice y, se socializa

Fuente: Los datos cuantitativos fueron analizados por el programa SPSS y los cualitativos elaboración propia Mora, 2020

En la tabla 11 presentada, se refleja que en todos los ítems la puntuación mínima, es de 1 correspondiente a la opción Nunca y la puntuación máxima, es de 5 correspondiente a la opción siempre; a excepción de la pregunta número 1 donde el mínimo, es de 2 correspondiente a la opción Ocasionalmente, significa que hubo respuestas alejadas y cercanas a la media establecida.

Por otro lado, hay 4 ítems (preguntas N° 1,8,15 y 9) cuyas medias, se encuentran por encima de la media establecida, obtuvieron puntajes altos correspondientes a la opción frecuentemente, es decir, a pesar de que exista dificultades, estas no afectan de manera relevante a la comunicación de la institución.

Así mismo, se observa que existen 11 ítems que están por debajo del valor de la media establecida, consideradas como puntuaciones bajas. Las preguntas N° 4,6,7,10,11, 12, 13, 3, 2, 5 obtuvieron medias correspondientes a la opción algunas veces. Esto indica que existe información insuficiente por parte de los jefes sobre el desempeño y en ciertos casos, no se brinda la información de manera oportuna para el desenvolvimiento eficaz de sus labores por la desorganización y el bajo nivel de previsión; los empleados no sienten la confianza suficiente para discutir problemas tanto personales como laborales, porque perciben que existe poca apertura y tiempo, o a su vez los jefes toman una actitud autoritaria y proceden a sancionar.

De igual manera, los comentarios o sugerencias consideran, que no son tomados en cuenta, porque, no se observan cambios. Por otro lado, los empleados consideran que la integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas, es deficiente por la desconfianza existente entre ellos; mencionan que existe la presencia de chismes y rumores y que la comunicación, no es de manera abierta, porque que cada uno busca beneficio personal para quedar bien ante las autoridades. Finalmente, la pregunta N°14 muestra una media más crítica correspondiente a ocasionalmente, indica que si, se oculta información, por lo tanto, todas estas medias indican que hay dificultades que serán atendidas en un plan.

3.5 PROPUESTA

Tema

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE AMBATO.

3.5.1 Introducción

La comunicación, es un medio que el ser humano tiene a su alcance para dar a conocer lo que piensa, sus proyectos, sus ideas, sentimientos, y sirve como medio para informar, controlar, felicitar, motivar, etc. Con el propósito de conocer las ideas de los demás y lograr interpretarlas.

Este proceso a veces, es complicado, debido a la cantidad de seres humanos que existen, los cuales poseen diferentes relatos de vida, que influye de diversa manera en su forma de pensar, actuar e interpretar la información, es decir, la diversidad de opiniones frente a distintas posturas, es lo que ocasiona en ciertas circunstancias debates, malos entendidos, desacuerdos, discusiones, conflictos etc. Estos escenarios y sentimientos generados poco a poco generan un desgaste en las relaciones interpersonales, por lo tanto, se crea estrategias para que la comunicación fluya de manera abierta, clara y válida.

Las empresas constantemente emplean información de manera ascendente, descendente y horizontal en el transcurso de sus procesos a seguir, cuando la información generada padece algún tipo de desviación o distorsión durante su reproducción, se originan desacuerdos, genera sentimientos de inseguridad, problemas, fallos en los canales, disminución de la motivación, y desconfianza. Esto generaría insatisfacción laboral en los empleados, donde, se vea afectada la productividad y desempeño, pues los conflictos internos entorpecen el desenvolvimiento y progreso de la empresa y de cada uno de los empleados que la conforman.

Por lo tanto, la misión de las organizaciones, es establecer tácticas de desarrollo que permitan crear conciencia, a cerca de la importancia de ponerse en el lugar del otro y manejar información concreta y fiable, para que los mensajes lleguen a tiempo, no confundan, más bien esclarezcan y aporten al adecuado desenvolvimiento de labores.

3.5.2 Justificación

En la institución educativa, es evidente que tras haber aplicado el cuestionario a 94 empleados, se ha diagnosticado que existen fallas en la comunicación interna, las cuales serán atendidas en un plan.

La aplicación del plan permitirá que la información llegue de manera clara a su destino, una comunicación fluida, donde los docentes y demás empleados, se sentirán escuchados, aumentará su motivación, reducirá la incertidumbre, y esto generará un mejor compromiso con la institución educativa y, se verá reflejado en su desempeño y productividad dentro de las actividades realizadas día con día, se cumple con los estándares de calidad propuestos por la institución.

3.5.3 Objetivos

- Mejorar la integración entre comunidad educativa para la resolución de problemas.
- Promover el buen uso de los canales de comunicación interna para el manejo de información fidedigna.
- Fomentar una comunicación fluida y transparente para el desenvolvimiento adecuado de las actividades.

Tabla 12

Plan de comunicación interna

COMUNICACIÓN VERTICAL							
Temas	Objetivos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Frecuencia de ejecución	Evaluación	Observación
Liderazgo	– Lograr eficacia en el liderazgo a partir de estilos y prácticas adecuadas de comunicación. – Mostrar ética y profesionalismo en la resolución de problemas	Realizar capacitaciones sobre liderazgo transformacional y carismático a los empleados de la institución.	Coordinador de Talento Humano	\$500	Cada 6 meses	-Actas de asistencia. -Evaluación de la capacitación por vía online google drive.	Antes de iniciar el año académico, en el plan de capacitaciones estará incluido.
	– Tomar en cuenta los comentarios y sugerencias de los empleados.	Establecer un Buzón de sugerencias para que el personal interno, pueda depositar sus comentarios.	Coordinador de Talento Humano Contador	\$ 60	Revisión de las actividades realizadas el último miércoles de cada mes	-Reunión del Directorio mensual donde, se analizará los comentarios depositados por los empleados internos para tomar nuevas medidas y esto constará en actas.	Será colocado en la planta baja, donde los empleados puedan escribir sus opiniones respecto a lo que perciben en la institución o empresa esto hay que definir.
	– Permitir la apertura y brindar tiempo para lograr crear espacios de confianza y participación activa con los empleados.	Entrevistas mediante la conversación directa con los empleados.	Coordinador de Talento Humano Rector Directores	\$ 0	Cada semana	-Se verificará mediante las reuniones agendadas en el calendario de Gmail. -Seguimiento o Feedback con la encargada del área de Talento Humano.	Los empleados que soliciten hablar con las autoridades serán atendidos, para lo cual, se asignará 30 minutos en la agenda de los mismos para tener estos conversatorios.

Organización	- Brindar información necesaria para que el trabajo sea realizado eficientemente Y evitar imprevistos.	Entregar un reporte semanal electrónico tanto docentes como demás personal a sus jefes inmediatos.	Jefes inmediatos Empleados	\$ 0	Todos los días viernes de cada semana al finalizar la jornada, se enviará vía mail el reporte semanal a los jefes inmediatos.	-Correo electrónico -Feedback en reunión para despeje de dudas.	Los empleados entregarán un reporte semanal sobre las actividades que realizaron, cuáles están por concluir, y qué es lo que no entendieron o no comprendieron, para retroalimentarlo. El jefe inmediato lo revisará para agendar una reunión al iniciar la siguiente semana.
	-Proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el año.	Después de que cada jefe inmediato realice la evaluación del desempeño en el sistema MINERVA, agendar una reunión con los empleados para la retroalimentación correspondiente.	Jefe inmediato Empleados	\$60,00	Una vez al año	-Firma del empleado en la hoja de evaluación de desempeño. -Compromisos y acuerdos por cumplir.	Se escribirá compromisos a cumplir para mejorar, según las calificaciones obtenidas.
Retroalimentación del desempeño	-Verificar el Cumplimiento del perfil de todos los empleados.	Talento humano Reunión anual con cada jefe inmediato para calificar el cumplimiento de funciones del empleado según su perfil laboral.	Jefe inmediato Coordinador de talento humano	\$150,00	Una vez al año	-Acta de asistencia a reunión anual para revisión de cumplimiento.	Calificación conjunta en base a cumplimientos en el año, y llamados de atención para poner el porcentaje adecuado según el perfil del empleado.
	-Evaluar las actitudes, desempeño y liderazgo de las personas que tienen responsabilidad de	Evaluación de desempeño a jefes inmediatos.	Coordinador de talento humano. Rector Director ejecutivo Directores	\$100	Una vez al año	-Registro resultados de evaluaciones	La evaluación que realizarán los empleados a sus jefes inmediatos será de manera privada para que sientan la confianza de que sus

	coordinación y jefatura.						aportaciones son totalmente confidenciales. Esta información servirá para saber ¿cómo los jefes inmediatos lideran a su equipo de trabajo? y que aspectos necesitan mejorar.
	– Reforzar y motivar el buen desempeño del empleado.	-Reconocimientos a empleados que han cumplido y superado las metas y objetivos propuestos. -Premiación al mejor empleado del año que obtenga la máxima calificación en competencias del ser, saber y hacer. -Premiar al personal que haya obtenido un logro académico.	Coordinador de talento humano. Rector Director ejecutivo Directores	\$100	Cada 3 meses	Tabla donde, se coloque las personas que serán reconocidas. Acta de asistencia a las premiaciones para verificar que la actividad fue realizada.	
		Celebración cumpleaños del mes.	Coordinador de talento humano.	\$50	Cada mes	Fotos por el área de marketing Tabla donde, se planifiquen las personas que serán reconocidas y los cumpleaños.	
Información colectiva	– Informar a los empleados que no tienen acceso a los canales que existen en la institución sobre los	Crear una cartelera informativa, donde será colocada, información relevante que todos los empleados necesiten saber.	Coordinador de Talento Humano	\$ 50	De acuerdo con las circunstancias reuniones o acontecimientos próximos, se podrá realizar	-Constancia mediante la solicitud de compra de los materiales para cartelera. -Seguimiento Talento Humano.	Colocar en el primer piso del edificio administrativo la cartelera, donde, se colocarán los boletines informativos de

	acontecimientos a realizarse.				de forma semanal o diariamente.		actividades y sucesos importantes.
	-Capacitar a los empleados sobre el uso de los canales digitales que existen en la institución especialmente para el área de servicios.	Realizar una capacitación sobre medios digitales, uso de correo electrónico, manejo de página web institucional.	Coordinador de Talento Humano	\$30	Una vez al año	-Acta de asistencia y - -Evaluación acerca del tema impartido una vez finalizada la capacitación por medio de google drive.	La capacitación, se realizará una vez al año por el área de sistemas.
Información fluida y clara	– Mejorar la calidad y el contenido de la información, que se maneja en la institución	Actualizar la intranet por áreas de trabajo y con información actual, para que circule información fidedigna y los empleados tengan acceso a la misma.	Coordinador de Talento Humano	\$0	Una vez al año.	-Feedback de cada coordinador de área sobre la actualización de la intranet.	En la intranet, se crearán nuevas secciones donde consten los procedimientos a seguir por área; por ejemplo, solicitud de préstamos, diseños, Solicitud de compra, etc. También, los perfiles de puesto donde, se detalle las funciones a cumplir. Se actualizará los archivos en cuanto a reglamentos internos, y de seguridad.
	– Incentivar al uso adecuado y eficaz de los canales de comunicación existentes en la institución	Socializar sobre el uso adecuado de los canales de comunicación que existe en la institución y la importancia de revisarlos de manera diaria.	Coordinador de Talento Humano	\$ 20	Una vez al año	-Actas de asistencia. -Banco de preguntas acerca del tema impartido en Google Drive.	Esta socialización, se realizará, en la inducción al nuevo personal y al inicio del año lectivo a los empleados antiguos
	- Evitar la presencia de rumores al socializar, para que	Los directivos programarán reuniones con los	Coordinador de Talento Humano	\$0	Cada vez, que se realicen nuevos cambios	-Actas de asistencia	Se explicará el porqué de los cambios, por ejemplo, al subir los salarios,

	no interrumpa los cambios sugeridos.	trabajadores para informar sobre los cambios institucionales o nuevas decisiones, que se han tomado.			o modificaciones que afecten a nivel global en la institución.	-Seguimiento y Feedback área de talento humano.	cuáles parámetros, se tomaron en cuenta, etc. Se utilizaría los otros canales y, se redacta un correo electrónico.
--	--------------------------------------	--	--	--	--	---	--

COMUNICACIÓN HORIZONTAL							
Temas	Objetivos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Frecuencia de ejecución	Evaluación	Observación
Confianza entre compañeros	-Fomentar un clima de confianza ente compañeros.	Dinámicas antes de empezar la jornada laboral por áreas, las dinámicas son centrada en los temas: Señalados en el siguiente artículo Cascón Paco, La alternativa de Juego: http://www.3ucol.mx/unidad/Eventos%202008/Sector%20Productivo/Otubre/Desarrollo%20de%20habilidades%20de%20grupo%20con%20PNL/Juegos/5.%20confianza/confianza%20(1-20).pdf	Coordinador de Talento humano	\$20	Cada 3 meses	-Evaluación por cada actividad.	Se realizará las actividades con los jefes de cada área.

Trabajo en equipo	– Mejorar la integración y coordinación entre compañeros para la solución de tareas y problemas institucionales.	Organizar un <i>team building</i> sobre trabajo en equipo.	Coordinador de Talento humano	\$1000	Al iniciar el año lectivo.	Actas de asistencia. -Evaluación de la actividad <i>team building</i> en Google Drive.	
	– Sensibilizar a los integrantes de la institución para lograr la empatía.	Capacitación sobre la importancia de la empatía. Actividad <i>Role playing</i>	Coordinador de Talento humano	\$700	Cada 6 meses	Actas de asistencia -Evaluación capacitación y de la actividad <i>Role playing</i> en Google Drive.	

3.5.4 Validación de la propuesta

Para validar el plan de comunicación interna, se solicitó la colaboración de cuatro validadores de dos especialistas (Ver anexo 3), el Msc Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, docente y coordinador de Postgrados en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, tiene una experiencia de 25 años en el área, el otro validador fue el Magister Leonardo Xavier Brito Alvarado, docente de la Universidad Técnica de Ambato tiene una experiencia de 10 años en el área y dos beneficiarios (Ver anexo 4), la Magister Yazmina Viviana Cruz, Psicóloga Industrial, Coordinadora de Talento Humano, posee 8 años de experiencia en el área y trabaja 5 años en la institución y el Doctor Henry Escobar Vargas, Contador General, posee 25 años de experiencia laboral y 9 años trabaja en la institución.

Para todos los validadores, se entregaron dos formatos, el plan de comunicación interna y el formato de validación (donde incluye, el formato, las actividades, la aplicabilidad, utilidad, el contenido y pertinencia de la propuesta presentada y los datos del especialista) con el fin de que sus conocimientos aporten al mejoramiento de la propuesta. Uno de los especialistas hizo recomendaciones en relación a algunas actividades propuestas en el plan, detalló su especificidad, las cuales fueron tomadas en cuenta y, se realizaron los cambios pertinentes para la aprobación. Finalmente, el plan obtuvo una calificación fiable de aplicación y utilidad para la institución

CONCLUSIONES

- Dentro de la fundamentación teórica y el aporte de distintas definiciones de comunicación organizacional, se destaca la que menciona Viera (2016) enfatiza a la comunicación organizacional como una actividad importante capaz de reunir a todas las áreas, permite la búsqueda de soluciones en momentos de dificultad que aquejan a la empresa o las relaciones entre miembros.
- Tras aplicar el cuestionario de comunicación interna a 94 participantes y realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados, se diagnosticó que la comunicación interna de la unidad educativa predomina en un rango intermedio con un porcentaje equivalente al 47,90%. En relación al análisis de áreas y dimensiones, se encontró que a los empleados de todas las áreas les cuesta relacionarse con sus superiores, correspondiente a un rango medio en la comunicación ascendente porque perciben que en ciertas ocasiones no son tomados en cuenta y en la comunicación horizontal predomina un rango medio por la desconfianza existente entre ellos.
- Para el diseño de la propuesta, se tomó en cuenta el análisis por ítem para identificar cuáles son los puntos más débiles en los cuales, se necesitaba trabajar y mejorar para que la comunicación interna dentro de la institución fluya correctamente, se incluyeron actividades para mejorar el liderazgo, la organización, la retroalimentación del desempeño, información colectiva, información fluida clara, confianza entre compañeros y trabajo en equipo.
- El plan fue evaluado y validado por dos docentes especialistas en el área de comunicación, su calificación mostró la aplicabilidad de la propuesta. Se demuestra que las actividades, se encuentran acorde a las necesidades de la institución, porque, se obtuvo puntuaciones adecuadas por parte de los dos beneficiarios: la Coordinadora de Talento Humano y el contador, pertenecientes a la unidad educativa de la ciudad de Ambato.

RECOMENDACIONES

- Implementar para el inicio del próximo período académico el plan de comunicación interna, con la guía necesaria para el adecuado funcionamiento del mismo, esto permitirá un mejor manejo de información fidedigna y la reducción de chismes y rumores.
- Dedicar el tiempo adecuado para aplicar el instrumento cada año en donde los empleados tengan la oportunidad de mencionar la razón de su respuesta, conocer el porqué del mismo permitirá conocer a fondo la realidad de la institución en relación a la comunicación.
- Implementar en su plan de capacitaciones los temas relacionados con la importancia de la comunicación organizacional, esto permitirá que los empleados logren romper las barreras, e intenten comunicarse de manera adecuada.

BIBLIOGRAFÍA

- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.pucesa.idm.oclc.org/visor/987#>.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa*. España: Wolters Kluwer España S.A. Recuperado de <https://comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Camino, G. (2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua. [Repositotio digital tesis de pregrado], *Pontificia Universidad Catolica del Ecuador Ambato*. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf>
- Carretón, C.(2007).Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca Española. España:Netbiblo. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=0Kspf5Al4uQC&pg=PA36&lpg=PA36&dq=E2%80%A2%09#v=onepage&q&f=false>
- Carvajal, K. (2015). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional*. [Repositorio digital de tesis de grado]. *Pontificia Universidad católica del Ecuador*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?squence=2&isAllowed=y>
- Castellón, S. (2010). *Comunicación humana y empresarial*. México: Pearson Educación.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional técnicas y estrategias* Colombia : Universidad del Norte. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.pucesa.idm.oclc.org/visor/29443#>

- Castro, A. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Madrid: Verbum.
Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.pucesa.idm.oclc.org/visor/51986#>
- Cervera, A. (2015). *Comunicación total (5a. ed)*. Madrid: ESIC. Recuperado de
<https://ebookcentral-proquest.com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/detail.action?docID=5885785>.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de
<http://www.digitaliapublishing.com.pucesa.idm.oclc.org/visor/61690#>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Damián, V. (2019). Estrategia de comunicación interna en una empresa de servicios de la Provincia de Tungurahua. [Repositorio digital tesis de pregrado]. *Pontificia Universidad Católica Ambato* Recuperado de
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2820/1/76985.pdf>
- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Bellaterra.
- García, J. (2011). Comunicación Interna. [Repositorio digital Tesis de posgrado]. *Universidad de Sevilla*. Recuperado de
<https://fama2.us.es/fco/tmaster/tmaster34.pdf>.
- Guardia, N. (2009). *Lenguaje y comunicación*. Costa Rica: Editorama, S.A.
- Guerra, R. (2019). Influencia de la edad, el estado civil y la instrucción en la comunicación organizacional de una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de ambato. [Repositorio digital tesis de pregrado]. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato*: Recuperado de
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2816/1/76981.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación 6ta ed*. México: McGrawHill.
- Lite, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. España: EUNSA. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=5514025&query=Gesti%C3%B3n+de+la+comunicaci%C3%B3n+interna+en+las+organizaciones>.

- Meneses, J. (2013). *Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría*. Barcelona: FUOC.
- Molina, P. (2004). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Barcelona: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Morales, F. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión2000. Recuperado de <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/comunicacion-interna.pdf>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>
- Ojeda, L. (2013). Elaboración de un plan de comunicación interno y externo para la empresa Montgar. [Repositorio digital tesis de grado]. *Universidad Central del Ecuador Facultad de comunicación social* Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1461/1/T-UCE-0009-108.pdf>
- Orellana, G., Bossio, S., & Carhuallanqui, J. (s.f.). Comunicación Organizacional [Repositorio digital tesis de grado]. *Universidad Nacional del Centro del Perú, facultad de Ciencias de la Comunicación*. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1179/ArticuloComunicacion%20Organizacional%20en%20la%20fcc-uncp-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oyarvine, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Ciencias económicas y empresariales*, 3(4), 296 -309. Recuperado de [file:///C:/Users/PAULIS/Downloads/DialnetLaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/PAULIS/Downloads/DialnetLaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20(5).pdf)
- Quinde,J. (2019) Diseño de un modelo de comunicación asertiva para el personal corporativo en una empresa de servicios financieros. [Repositorio digital tesis de pregrado]. *Pontificia Universidad Católica Ambato*. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2574/1/76843.pdf>
- Robbins, s., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista científicas Teorías, Enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales*(1), 9 -26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

Unidad Educativa Atenas. (2016). *Página web*. Recuperado de <https://www.atenas.edu.ec/atenas/>

Urcola, J., & Urcola, N. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid: ESIC

Viera, J. (2016). Estrategias de comunicación interna del GADMC Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013. [Repositorio digital tesis de grado]. *Universidad Nacional de Chimborazo licenciatura en comunicación social*. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1481/1/UNACH-FCP- CS-2016-0015.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Test de Comunicación Organizacional de Portugal



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

Test de Comunicación Organizacional de Portugal

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y encierre en un círculo la respuesta que mejor convenga. Por favor solo de una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información, que se obtenga será manejada confidencialmente.

En caso de seleccionar la opción **algunas veces**, **ocasionalmente** o **nunca**, explique el por qué en el cuadro de **observaciones**.

Siempre (5) Frecuentemente (4) Algunas Veces (3) Ocasionalmente (2) Nunca (1)

		Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Ocasionalmente	Nunca	Observaciones
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	5	4	3	2	1	
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	5	4	3	2	1	
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	5	4	3	2	1	
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	5	4	3	2	1	
5	¿Tiene confianza con su jefe inmediato para poder hablar sobre problemas personales?	5	4	3	2	1	
6	¿Recibe información de su jefe inmediato sobre su desempeño?	5	4	3	2	1	
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder	5	4	3	2	1	

	realizar eficientemente su trabajo?						
8	¿Cree que su jefe inmediato utiliza un lenguaje sencillo cuando, se dirige a usted?	5	4	3	2	1	
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras?	5	4	3	2	1	
		Siempre	Frecuente mente	Algunas Veces	Ocasional mente	Nunca	Observaciones
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	5	4	3	2	1	
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	5	4	3	2	1	
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	5	4	3	2	1	
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel, es de manera abierta?	5	4	3	2	1	
14	¿Cree, qué se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	5	4	3	2	1	
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel, es claro?	5	4	3	2	1	

Género: Masculino Femenino.....

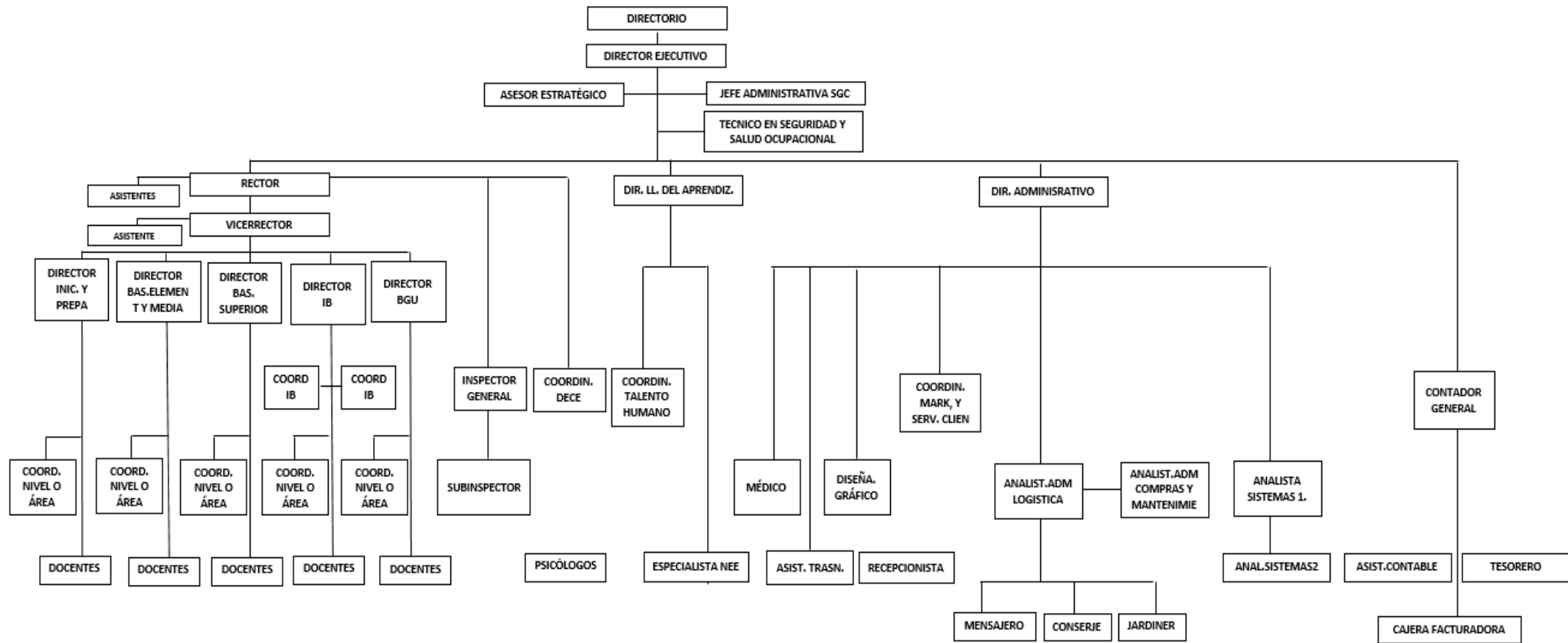
Edad:

Estudios: Escuela Colegio..... Universidad..... Posgrado.....

Tiempo en la institución:

Personal Académico: Administrativo..... Servicios.....

Anexo 2 Organigrama de la empresa



Anexo 3 Validación propuesta – Especialistas



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta “**Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de Ambato**”, que es parte del proyecto de investigación propuesta “Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de Ambato”, desarrollado por Belén Monserrtah Mora Jiménez, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador en Ambato.

La población con la, que se trabaja está conformada por 94 participantes de una institución educativa.

La validación del plan, es importante porque permite determinar la eficiencia y eficacia de las actividades planteadas.

Plantilla Criterio de Especialistas

Objetivo: Validarla propuesta por juicio de expertos en el área.

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.

DISEÑO TEORICO DE LA PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE AMBATO. (Asigne valores del 1 al 6; 1 es el valor mínimo cuando, se conoce poco del tema y 6, si, se conoce a profundidad)	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta						X
Actividades de la propuesta.					X	
Aplicabilidad de la propuesta.						X
Utilidad de la propuesta.						X
Contenido de la propuesta.						X
Utilidad de la propuesta.						X
Pertinencia de la propuesta.						X

Comentario:



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a

Nombre: Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Empresa: PUCESA

Profesión: Docente Tiempo Completo – Coordinador Posgrados

Años de experiencia: 25 años

Ultimo grado académico alcanzado: Maestría

GONZALO PAZMAY M.A.



ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta “**Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de Ambato**”, que es parte del proyecto de investigación propuesta “Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de Ambato”, desarrollado por Belén Monserrtah Mora Jiménez, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 94 participantes de una institución educativa.

La validación del plan es importante porque permite determinar la eficiencia y eficacia de las actividades planteadas.

Plantilla Criterio de Especialistas

Objetivo: Validar propuesta a juicio de expertos en el área.

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.

DISEÑO TEORICO DE LA PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE AMBATO. (Asigne valores del 1 al 6; 1 es el valor mínimo cuando, se conoce poco del tema y 6, si, se conoce a profundidad)	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta					x	
Actividades de la propuesta.						x
Aplicabilidad dela propuesta.						x
Utilidad de la propuesta.						x
Contenido de la propuesta.						x
Utilidad de la propuesta.						x
Pertinencia de la propuesta.						x

Comentario: Una propuesta válida y con aplicación real. Por tanto, conjuga bien la teoría con la praxis.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

**ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

Área de formación profesional del/a evaluador/a

Nombre: Leonardo Xavier Brito Alvarado

Empresa: Universidad Técnica de Ambato

Profesión: Docente

Años de experiencia: 10 años

Ultimo grado académico alcanzado: Magíster en comunicación

LEONARDO XAVIER BRITO ALVARADO

Anexo 4 Validación propuesta – beneficiarios



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta, “**Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de ambato**”, que es parte del proyecto de investigación propuesta “**Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de ambato**”, desarrollado por Belén Monserrath Mora Jiménez, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 94 participantes de una institución educativa.

La validación del plan es importante porque permite determinar la eficiencia y eficacia de las actividades planteadas.

Plantilla Criterio de Beneficiarios

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

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.

DISEÑO TEORICO DE LA PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE AMBATO. (Asigne valores del 1 al 6, 1 siendo el valor mínimo cuando se conoce poco del tema y 6, si se conoce a profundidad)	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta					X	
Actividades de la propuesta.					X	
Aplicabilidad de la propuesta.					X	
Utilidad de la propuesta.					X	
Contenido de la propuesta.					X	
Utilidad de la propuesta.					X	
Pertinencia de la propuesta.					X	

Comentario:

Excelente trabajo e Investigación.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a

Nombre: Mgs. Yazmina Viviana Cruz Melvi

Empresa: Fundación Cultural Y Educativa Ambato

Profesión: Psicóloga Industrial

Años de experiencia: 8 Años de experiencia (5 años institucionales)

Ultimo grado académico alcanzado: Maestría

Firma





Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta, "**Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de ambato**", que es parte del proyecto de investigación propuesta "**Plan de comunicación interna en una institución educativa de la ciudad de ambato**", desarrollado por Belén Monserrath Mora Jiménez, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 94 participantes de una institución educativa.

La validación del plan es importante porque permite determinar la eficiencia y eficacia de las actividades planteadas.

Plantilla Criterio de Beneficiarios

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

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.

DISEÑO TEORICO DE LA PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE LA CIUDAD DE AMBATO. (Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo cuando se conoce poco del tema y 6, si se conoce a profundidad)	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta						X
Actividades de la propuesta.						X
Aplicabilidad dela propuesta.						X
Utilidad de la propuesta.						X
Contenido de la propuesta.						X
Utilidad de la propuesta.						X
Pertinencia de la propuesta.						X

Comentario:

LA PROPUESTA ES COMPLETAMENTE APLICABLE EN LA INSTITUCION, SU IMPLEMENTACION GENERARÍA MÁS CONFIANZA Y COMPROMISO DE LOS COLABORADORES.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a

Nombre: HENRY ESCOBAR VARGAS

Empresa: FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO

Profesión: CONTADOR

Años de experiencia: 25

Ultimo grado académico alcanzado: DOCTORADO

Firma