



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Tema:**

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA CIUDAD DEL AUTO EN  
AMBATO

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

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la Competitividad Sostenible  
local y global

**Autora:**

MARJORIE PAULINA ESPINOSA FLORES

**Director:**

SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS, M.A.

**Ambato – Ecuador**

**Diciembre 2019**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA CIUDAD  
DEL AUTO EN AMBATO

**Línea de Investigación:**

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

**Autora:**

MARJORIE PAULINA ESPINOSA FLORES

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos Lcdo. Mg.

**CALIFICADOR**

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Mg.

**CALIFICADOR**

Hernán Paul Ortiz Coloma, Doc. Mg.

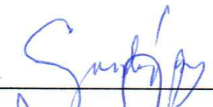
**CALIFICADOR**

María Isabel Ramos Noboa. Ps Cl. Mg

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

f. 

f. 

f. 

f. 

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Diciembre 2019

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
BIBLIOTECA

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **Marjorie Paulina Espinosa Flores**, con CC. **050275154-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: “PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA CIUDAD DEL AUTO EN 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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, Diciembre 2019



MARJORIE PAULINA ESPINOSA FLORES CC. 0502751548



## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por brindarme la oportunidad y haberme dado la mejor familia la que con altos y bajos me han demostrado que son los mejores, por darme a mis padres Arturo y Katy, con su dedicación y esfuerzo me brindaron la oportunidad de tener la mejor educación y ser mi motor para salir adelante, a mis hermanos Juan, Dome y José por cada palabra de aliento y por considerarme un ejemplo a seguir.

Así como también quiero agradecer a la Escuela de Psicología, en estos años de estudio me han brindado mucha confianza y por ser un gran apoyo en mi formación académica, a mis compañeros, de una u otra manera fueron parte fundamental para la culminación de este proceso, a mi tutor del proyecto de investigación y al tribuna calificado de la misma.

De igual manera, agradezco a la empresa Ciudad del Auto CIAUTO por haberme brindado la oportunidad de realizar mi proyecto de investigación de manera especial a la Ing. Ángela Ruiz coordinadora de Talento Humano, fue la que me motivo y me ayudo a que mi primera experiencia laboral sea un éxito, en si a todos los que conforman esta prestigiosa empresa, con su amistad hicieron una de las mejores experiencias de mi vida.

Finalmente quiero agradecer a toda mi familia especialmente a mis abuelitos maternos Bolito y Rosita por haber confiado en mí y estar en todo momento conmigo, a todos quienes fueron parte de esta formación académica mis tíos tías primos primas cuñada sobrino los que lograron que sea la mejor experiencia de mi vida por ayudarme a recorrer este camino lleno de alegrías, tristezas, triunfos y derrotas pero que siempre me ayudaron a mantenerme firme hasta llegar a la meta.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de investigación a mi abuelitos maternos y paternos por demostrarme que con amor se logran las cosas y por sentirse tan orgullosos de mí. A mi familia por su ejemplo de unión, por su amor y apoyo incondicional ante cualquier adversidad.

A mi novio Henry que fue un gran apoyo en este largo caminar y ser mi apoyo incondicional por jamás haber soltado mi mano por enseñarme que por más difíciles que sean las cosas se podían lograr, por haberme brindado su tiempo y paciencia en los momentos cuando más enojada o estresada me encontraba y por todo su amor para poder verme todo una profesional.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito fundamental analizar los referentes teóricos y metodológicos para la validación de un plan de comunicación interna en una empresa, en función de diagnóstico y elaboración de un plan de comunicación interna para la empresa Ciudad del Auto en Ambato. Para alcanzar dichos objetivos, se trabajó con una población que corresponde directamente con la línea de ensamble, mejoras y reparaciones de la organización. La población fue de 75 operarios y 5 supervisores con un total de 80 empleados. El diseño metodológico fue a través de un enfoque transversal y no experimental. Además, se partió de un enfoque cuantitativo; la aplicación del Test de Portugal, arrojó: 9,92 puntos comunicación ascendente, 11,06 descendente, 16,23 horizontal. Con los valores establecidos por el cuestionario, se observa que en dos de los niveles de comunicación en esta empresa son bajos inadecuados y medio en horizontal en rangos por área, y el rango final da un puntaje de 37,22 que denota una inadecuada comunicación organizacional. Como propuesta y producto final del estudio, se elaboró y validó un plan de comunicación que permitirá alcanza mayores niveles de comunicación interna.

**Palabras claves:** comunicación interna, comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to analyze the theoretical and methodological references for the authorisation of a company's internal communication plan, in order to diagnose and develop an internal communication plan for the company Ciudad del Auto in Ambato. To achieve these objectives, we worked with a group that corresponds directly with the assembly line, improvements and repairs of the organization. The group was 75 operators and 5 supervisors with a total of 80 employees. The methodological design was through a transversal and non-experimental approach. In addition, we worked with a quantitative approach; the Portugal Test was used, obtaining: 9.92 points upstream communication, down 11.06, horizontal 16.23. Taking into account the values established by the questionnaire, it is observed that two of the levels of communication in this company are inadequately low and half horizontal in ranges by area, and the final range gives us a score of 37.22 that denotes inadequate organizational communication. As a proposal and final product of the study, an internal communication plan was developed and authorised so that it will allow to reach higher levels of internal communication.

**Keywords:** internal communication, ascending communication, descending communication and horizontal communication.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
Antecedentes teóricos y prácticos.....	1
Situación problemática .....	2
Planteamiento de problema .....	3
Pregunta científica .....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
Metodología.....	4
Justificación de la Investigación.....	5
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	6
1. COMUNICACIÓN.....	6
Definición de Comunicación .....	6
Tipos y niveles de Comunicación.....	7
La Comunicación interindividual (de persona en persona) .....	7
La Comunicación de Difusión.....	7
Comunicación Corporativa.....	8
Comunicación Organizacional .....	9
Objetivo de la comunicación organizacional.....	9
Comunicación Interna.....	11
Importancia de la Comunicación interna.....	12
Objetivo de la Comunicación interna .....	13
Medios de comunicación interna.....	13
Niveles de Comunicación organizacional .....	14
Comunicación vertical descendente .....	14

Comunicación vertical ascendente .....	14
Comunicación lateral u horizontal.....	14
Sistema de Organización de Comités o Consejos (comparte el mando) .....	15
Barreras de la Comunicación.....	16
<b>2. PÚBLICOS</b> .....	16
Públicos Internos .....	17
Públicos Externos .....	18
<b>3. PLAN DE COMUNICACIÓN</b> .....	19
Plan estratégico de comunicación.....	19
Estructura del Plan de Comunicación.....	19
Tipos de Planes de Comunicación.....	21
Estrategias de comunicación .....	22
Estrategia .....	22
Estrategias de Comunicación Corporativa .....	22
Estrategia global de diferenciación.....	22
Estrategia de asociación.....	23
Estrategia de lobby directo .....	23
Estrategia de lobby indirecto .....	23
Estrategias de Comunicación Externa .....	23
Marketing de fidelización o retención .....	23
Marketing relacional.....	24
Marketing emocional o experiencial .....	24
Estrategias de Comunicación Interna .....	24
Estrategia de contacto personal .....	24
Estrategia de canales de comunicación controlados.....	24
Estrategias de canales de comunicación masivos .....	25
Políticas .....	25
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b> .....	26
Diseño, método, alcance.....	26
Herramientas.....	27
Población, muestra y muestreo.....	29

Características de la muestra .....	35
Procedimiento metodológico.....	37
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>39</b>
Comunicación ascendente .....	39
Comunicación descendente .....	40
Comunicación lateral u horizontal.....	40
Resultados de los rangos por pregunta .....	40
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>44</b>
Título .....	44
Introducción.....	44
Justificación .....	45
Visión del plan.....	45
Misión del plan .....	45
Objetivos del plan.....	46
Desarrollo de la propuesta .....	46
Matriz del Plan de Comunicación .....	47
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
Anexo 1. Matriz de validación de la propuesta. ....	59
Anexo 2. Validación instrumento – beneficiario.....	60
Anexo 3. Validación instrumento – especialista .....	63
Anexo 4. Validación propuesta – beneficiario .....	66
Anexo 5. Presupuesto para la implementación de la propuesta. ....	67
Anexo 6. Cronograma para la implementación de la propuesta.....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Tareas de la comunicación corporativa. ....	9
Tabla 1.2. Tareas de la comunicación externa.....	11
Tabla 1.3. Tareas de la comunicación interna. ....	12
Tabla 1.4. Medios de la comunicación interna. ....	14
Tabla 1.5. Ventajas y desventajas de la organización por Comité. ....	16
Tabla 1.6. Tipos de públicos internos.....	18
Tabla 1.7. Tipos de públicos externos. ....	19
Tabla 1.8. Estructura del Plan de Comunicación.....	20
Tabla 2.1. Total de trabajadores encuestados. ....	35
Tabla 2.2. Género de los trabajadores encuestados. ....	35
Tabla 2.3. Edad de los trabajadores encuestados.....	36
Tabla 2.4. Nivel de instrucción de los trabajadores encuestados. ....	36
Tabla 3.1. Resultados por área.....	39
Tabla 3.2. Resultados por pregunta. Comunicación ascendente. ....	40
Tabla 3.3. Resultados por pregunta. Comunicación descendente. ....	41
Tabla 3.4. Resultados por pregunta. Comunicación horizontal.....	41
Tabla 3.5. Flujo de comunicación organizacional.....	41
Tabla 4.1. Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Ascendente. ....	47
Tabla 4.2. Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Descendente. ....	49
Tabla 4.3. Matriz del Plan para la Comunicación Horizontal. ....	51

## **INTRODUCCIÓN**

### **Antecedentes teóricos y prácticos**

Según informes de las Naciones Unidas (ONU, 2018), los 194 países que integran esta entidad, coinciden en que el siglo XXI, desde sus inicios, ha estado caracterizado por un pensamiento universal el cual ha marcado el rumbo de la globalización. Por ello, el modelo de organización que se ha establecido en la actualidad responde a sistemas abiertos en red, constituidos por pequeños grupos de trabajo que interactúan entre sí a través de una malla comunicativa en permanente interacción con su entorno interno y externo.

Es claro que para la consecución de los objetivos de cualquier organización, se torna esencial el aprovechamiento de la inteligencia, creatividad y capacidad de decisión de todas las personas que la integran orientadas por una visión compartida. Sin embargo, manifiesta Costa (2017), esta nueva visión de la doctrina empresarial integrada, que actualmente parece acertada, se ha convertido en un verdadero desafío que los profesionales de la comunicación a diario tienen que enfrentar.

Algo rezagada en comparación con los países desarrollados, explica Gómez (2016), la comunicación organizacional en la América Latina, ha estado gira prácticamente en torno a la comunicación oral vinculada con las reuniones entre directivos y directivos con los trabajadores, se confirma generalmente las informaciones generales mediante carteleras o murales situados estratégicamente a la vista y alcance de todos.

Resalta Aguilera (2017), que mediante una encuesta aplicada vía internet a 210 empresas de 10 países latinoamericanos (México, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Perú, Argentina, Bolivia y Chile) con un promedio de 21 empresas por país, se pudo determinar que el 87% de los problemas de rendimiento, productividad, eficiencia y eficacia de las mismas se vinculan con dificultades en su comunicación interna como lo son los deficientes diseños o la falta de un plan directivo de la misma.

Consecuentemente con la información anterior, más del 65% de esos problemas de comunicación interna se vinculan entre las diferentes áreas que relacionan empleados con problemas actitudinales. Así pues, uno de los problemas que más aquejaron a las empresas

estudiadas, el 57%, fue la deficiente comunicación entre las áreas que forman parte de un mismo proceso de trabajo o línea de producción, debido ante todo, a la marcada diferencia de intereses y beneficios personales que poseen y reciben los jefes y trabajadores de éstas.

Como conclusión general del estudio anteriormente destacado, se afirma que la comunicación interna se ha convertido en un elemento inherente a la propia organización, esta implícita en su propia esencia, por lo que se hace énfasis en la formulación de estrategias y no en las tácticas de cómo aplicarla.

Una adecuada comunicación interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y ejecutan dentro de la empresa, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma, y para lo cual se deben emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados para de esta forma, los resultados del trabajo se obtengan desde un clima laboral armónico que contribuya al logro de las metas y objetivos propuestos (Aguilera y Orejuela, 2016, p. 32).

### **Situación problémica**

Actualmente en el Ecuador, según El Comercio (2018), la Ciudad del Auto (CIAUTO) es la segunda empresa automotriz en crecimiento dentro de las ensambladoras que mantienen sus operaciones activas, con una participación de crecimiento del 1.1 % del mercado, lo que pone en expectativa la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna, especialmente en todo lo relacionado con su línea de producción, específicamente en la de ensamble, para de esta manera, mejorar los niveles de calidad que merecen los usuarios de los vehículos ensamblados en esta empresa.

Otro punto importante dentro del proceso productivo de esta entidad, y que influye directamente en los niveles de calidad que garantiza la competitividad de sus vehículos en mercados externos y el aumento de sus niveles de exportación, tiene que ver con la calidad de la comunicación interna en general, pues se ha convertido en una necesidad obvia para contribuir al cambio de la matriz productiva del país.

Para el caso de la línea de ensamble de la empresa Ciudad del Auto(CIAUTO), en Ambato, objeto de estudio de esta investigación, y luego de visitar en varias ocasiones el lugar, observar y conversar con responsables y obreros de las áreas que integran ese proceso de trabajo, se afirma que la comunicación interna es considerada como una necesidad extra de la empresa, por lo que no existe en la realidad, una política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios necesarios y a cumplir los objetivos corporativos y estratégicos de la empresa, es una de las principales causas de las dificultades diarias que se presentan en el desarrollo de sus actividades de trabajo.

Regularmente a nivel externo, estas falencias son percibidas por los clientes, lo que les genera incomodidad e insatisfacción al mismo tiempo, mientras que en el ámbito interno, constantemente se echan la culpa entre ellos, sin saber que la verdadera causa es la carencia de un plan de comunicación interna que garantice una correcta organización del trabajo con las respectivas designación de actividades, responsables y fechas de cumplimiento. En la práctica sucede todo lo contrario, cada área funciona de forma independiente sin que exista una sincronización armónica entre los procesos y los empleados laboren en base a los mismos.

En la ensambladora Ciudad del Auto (CIAUTO) de la ciudad de Ambato se producen aproximadamente unos 500 vehículos mensualmente, por lo que existe la necesidad de ejecutar un plan de comunicación interna dentro de la línea de producción (en el área de ensamble) pues no se dispone del mismo y es de gran importancia para el proceso productivo con eficiencia y eficacia, se ofrece al mercado un producto con la calidad requerida que le permita enfrentar la competencia que actualmente reina en esta área comercial.

### **Planteamiento de problema**

En la línea de ensamble de la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato, se afirma que existe una deficiente comunicación interna debido posiblemente, a que el líder no escucha al personal, hay un mal entendimiento de instrucciones de las tareas asignadas, un deficiente uso de los diferentes canales de comunicación, mala transmisión de información, percepción de conflicto de rol, conflictos interpersonales entre el personal de la empresa, bajos niveles de apoyo en el proceso de inducciones e incertidumbre del futuro laboral para impulsar la

productividad, la competitividad y el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.

De acuerdo con las consideraciones anteriormente realizadas, para esta investigación se plantea el problema de investigación siguiente:

¿Cómo valorar un plan de comunicación interna para la línea de producción de la empresa Ciudad del Auto en Ambato que contribuya a elevar su eficiencia productiva?

### **Pregunta científica**

¿Cómo elaborar un plan de comunicación interna en la línea de producción de la empresa Ciudad del Auto en Ambato puede contribuir a elevar su eficiencia productiva?

### **Objetivo general**

- Validar un plan de comunicación interna para la empresa Ciudad del auto en Ambato.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar los referentes teóricos y metodológicos para la validación de un plan de comunicación interna en una empresa.
2. Diagnosticar la comunicación interna en los trabajadores para la empresa Ciudad del auto en Ambato.
3. Elaborar el plan de comunicación interna en los trabajadores para la empresa Ciudad del auto en Ambato.
4. Evaluar el plan de comunicación interna por criterio de especialistas para la empresa Ciudad del auto en Ambato.

### **Metodología**

La investigación que se presente tuvo un enfoque cuantitativo porque a través de los cálculos realizados con los datos obtenidos de la encuesta aplicada, se pudo comprobar en la práctica la realidad de la situación problemática existente en la línea de producción de la Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato. Además, también tuvo un carácter no experimental, debido a que todo

el tiempo se trabajó sobre la realidad existente, sin modificar ni un solo aspecto de la situación problemática planteada.

### **Justificación de la Investigación**

El tema de esta investigación, titulado “Plan de comunicación interna para la línea de ensamble de la empresa Ciudad del Auto en Ambato” se enmarca dentro de la línea de investigación PUCE 2017 “Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global”, que es una de las líneas generales de investigación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato.

La mayor importancia de este estudio radica a partir de su propuesta como producto final, la cual consiste en el diseño de un plan de comunicación interna perfilado para la línea de ensamble objeto de estudio, y cuyo propósito principal busca contribuir a elevar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia de dicha entidad.

La utilidad del trabajo tiene dos componentes fundamentales; primeramente que al mejorar las condiciones de comunicación interna en la línea de ensamble, se disminuye las deficiencias que subsisten en el proceso productivo señalado, se contribuye de esta manera a evitar las pérdidas económicas y financieras que actualmente se registran en la empresa. Así mismo, se favorecerán los niveles de satisfacción del cliente en función de la calidad del producto adquirido.

El impacto que tiene el aporte de esta investigación a partir de su propuesta, representa no solo una innovación académica y científica desarrollada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, sino que en la práctica, beneficia directamente al área de ensamble de la empresa Ciudad del Auto en Ambato.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1. COMUNICACIÓN

#### Definición de Comunicación

La comunicación, según explica Guzmán (2016), es un proceso social en el que se encuentran vinculados dos o más partes, conformadas por sujetos capaces de razonar, intervenir y actuar en el medio en que se sitúe. Éste es un proceso de interacción establecido entre dos o más personas, es decir, si se emite un mensaje a través de códigos, símbolos o señas, se generará un estímulo verbal o no verbal, como respuesta.

En términos conceptuales la comunicación es la acción de transferir de un individuo o una organización situados en un momento y un lugar dado, mensajes o informaciones a otros individuos o sistemas situados en otro momento y en otro lugar, según intenciones y objetivos diversos, utiliza los elementos biológicos y tecnológicos.

Si se aborda al proceso de retroalimentación, para Valle (2015), entonces se habla de una característica importante para generar comunicación,, términos que describen los procesos de la acción y sus diferentes modalidades: interacción, retroacción proacción, es decir que, es posible la comunicación a partir de la interacción entre dos o más sujetos, los cuales generarán mensajes verbales o no verbales, y ante ellos se obtendrá una respuesta, mejor conocido como *feedback* o retroalimentación.

Al aplicar el concepto de comunicación en la empresa, Costa (2017) lo identifica como un aspecto transferencial de productos o servicios, de mensajes o de información, bien interna o externa, sustentada en un acto de intercambio, de “intercambio, de comunicación o de relación”.

La comunicación en la empresa no es simplemente la emisión de mensajes con el objeto de comunicar, sino que hace referencias a todos los estímulos por diversos que éstos sean que se

reproducen en el discurso de la empresa, como mensajes, actos y hechos, incluidos los que se producen inconscientemente y los provenientes del entorno. También, explica Marín (2011), se señala al proceso de comunicación organizacional, al que se efectúa en la empresa como comunicación de difusión, puesto que en ella se desempeña un solo emisor.

### **Tipos y niveles de Comunicación**

A partir del análisis de las comunicaciones se enfoca las modalidades o tipos de comunicación que permite al ser humano vivir en un entorno social y material, conectado de manera permanente con aquellas situaciones que lo circundan.

#### **La Comunicación interindividual (de persona en persona)**

De acuerdo con Pérez (2011), en la comunicación interindividual, se habla del diálogo establecido cara a cara a través de canales naturales insertos en el ser humano, como la capacidad de habla, el oído, tacto gesticulación y el accionar. Así mismo, se reconoce que en los procesos de diálogo interviene recursos físicos que faciliten el desarrollo comunicativo en circunstancias en la que distancia pueda ser un obstáculo, como el uso de teléfonos, correos electrónicos o conferencias vía internet.

En las dos formas expuestas, resalta Macquail, (2015), se visualizan a un emisor y receptor sujetos a un proceso de pregunta - respuesta llevada a cabo inicialmente por la conversación, seguido del diálogo, y finalmente, la interacción.

#### **La Comunicación de Difusión**

En la comunicación de difusión, para Pulgar (2013), se ubican tres elementos que intervienen directamente: un emisor, los *mass media* o medios masivos de comunicación, y toda una población a quien se dirigirá el mensaje. La herramienta o recurso principal son los medios masivos, estos posibilitan la difusión de mensajes a partir del uso de canales técnicos, los cuales son empleados por el emisor, mismo que pretenden difundir la información sobre millones de personas que se desconocen entre sí.

## Comunicación Corporativa

Es importante aclarar, señala Thayler (2015), que empresa y corporación no cuentan con el mismo contenido semántico, pero son factores de complemento. Emprender es el acto que marca al primero de estos términos, concientizando que se trata de un organismo vivo y social. El segundo término se liga a *corporate* vinculado a una ideología y sistema de organización social. Se parte de esta aclaración sobre lo que es corporación- corporativa y empresa se dice que la comunicación corporativa es:

La totalidad de los recuerdos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. La Filosofía que orienta esta noción de Comunicación Corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas: hacer las cosas bien, y darlas a conocer (Thayler, 2015, p. 27).

Si se reflexiona sobre la última frase, se identifica que el verbo “hacer”, será el que demostrará día a día, a través de los productos, bienes, servicios o actividades que efectúe la empresa u organización, el desempeño laboral y productivo que se sobrelleva en la relación a otras instancias de su misma constitución o razón social.

Éste será el sustento para colocar las bases de la comunicación corporativa, porque el espacio y el factor humano estarán presentes; elementos que permitirán se origine aquel mencionado proceso interactivo llamado comunicación, para el cual se requiere de un correcto diseño, aplicación de estrategias y lineamientos que permitan transmitir a los públicos de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados voluntariamente acerca de todas las actividades que la entidad realiza. Como tareas de la comunicación corporativa destacamos las expuestas en el siguiente cuadro de contenidos.

**Tabla 1.1.***Tareas de la comunicación corporativa.*

Gestión del material corporativo: folletos, presentaciones, material gráfico y audiovisual.
---

Gestión de la Web corporativa.
--------------------------------

Elaboración y seguimiento del cumplimiento del manual de identidad visual corporativa.
--

Gestión de la marca y de la arquitectura de mascas.
---

Construcción del posicionamiento.
-----------------------------------

Estudios de mercado.
----------------------

Elaboración de la memoria anual de actividades de la empresa.
---

Desarrollo de regalos corporativos.
-------------------------------------

Elaboración de informes financieros y presentación de los grandes resultados.
---

**Fuente:** Thayler (2015).

## **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional, según Guzmán (2016), permite conocer el recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas, recorridos por las diversas áreas de trabajo y aproximaciones hacia aquellos sujetos sociales que se constituyen en motores de la organización. Es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades.

La comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos y metas trazados. Es un medio que permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad. En dichas organizaciones, los mecanismos y estrategias de comunicación deben estar bien estructurados para difundir la información de manera clara y oportuna, reduciendo de esta forma todo tipo de rumores o falsas expectativas (Guzmán, 2016, p. 19).

Las organizaciones requieren de estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias del mundo actual. Para tal efecto, se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad.

### **Objetivo de la comunicación organizacional**

La comunicación es uno de los grandes elementos que integran las relaciones humanas. Plantea Guzmán (2016), que una persona, por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus carestías de socialización y afecto. En el caso de las

organizaciones empresariales, la comunicación se encuentra situada en la misma base de toda su estructura funcional.

Para el desempeño diario de cualquier organización, la trasmisión de información se convierte en una necesidad diaria y de importancia esencial. Es por ello que las mismas necesitan mantenerse actualizadas, estar al tanto de las nuevas tendencias e innovaciones de los productos y servicios que ofrece, lo cual le permite mantenerse compitiendo en un mundo donde la efectividad, eficiencia y eficacia son componentes vitales.

No obstante, para lograr cumplir con los objetivos anteriores, es necesario trabajar en un compromiso corporativo que le dé el valor que realmente tienen que tener los procesos vitales de la comunicación interna y que le permitan alcanzar los propósitos institucionales de competencia con el resto de las organizaciones similares.

Actualmente la comunicación organizacional es una fundamental herramienta en las relaciones laborales, pues da lugar a la trasmisión de la información imprescindible que se necesita para identificar los logros y requerimientos de sus colaboradores y de ellas mismas. De esta forma, la comunicación organizacional permite el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo y continuidad en la empresa, así como la productividad y procesos beneficiosos que generan. Con este acápite, se confirma el criterio de Guzmán (2016), quien afirma que la principal finalidad de la comunicación empresarial es la prioridad para cumplir con los objetivos de la institución, que a la vez son los elementos que van a dar paso al desarrollo de las organizaciones y de sus empleados/obreros para que de forma paralela, eleven la calidad de sus niveles de preparación en el afán de tener un mejor desempeño en el mercado interno y externo.

### **Comunicación Externa**

Del exterior, la empresa toma los insumos necesarios para desarrollar sus funciones, transformando la comunicación externa a aquellos insumos de información en productos comunicativos que posteriormente serán devueltos al medio ambiente que se los propicio, para lograr coordinación de objetivos entre la empresa y sus públicos externos.

Las comunicaciones externas enviadas por la empresa fuera de ella misma, pueden ser realizadas por medio de mensajes individuales o selectivos, o de mensajes de difusión. [...] El *feedbacks*, pues, el segundo puntal de la práctica de las comunicaciones, tanto

internas como externas,, éste se ocupa de detectar y evaluar, por una parte, los mensajes que circulan en el interior de la empresa, y por otra parte, los mensajes emitidos por la empresa al exterior y los mensajes recibidos (Thayler, 2015, p. 31).

**Tabla 1.2.**

*Tareas de la comunicación externa.*

Diseño del plan de marketing.
Desarrollo de campañas de publicidad.
Ejecución y puesta en marcha de las acciones, contratación de los espacios publicitarios.
Elaboración de campañas y merchandasing.
Gestión de las redes sociales.
Medición de los resultados de las acciones.

**Fuente:** Thayler (2015).

## **Comunicación Interna**

La sociedad es como un sistema de comunicaciones que se conecta en dos medios, uno interno y el otro externo, resalta Thayler (2015), se plantea que en el interior de un sistema o empresa se produce una comunicación de participación, la que permite una construcción colectiva de la conciencia o cultura comunicacional empresaria. Aquí es donde se construye la llamada conciencia de grupo, trabajo en equipo, integración; y de donde se origina la formación laboral, las motivaciones, las relaciones, el compartir una cultura, una filosofía, una identidad, capaz de difundir al exterior.

Entonces, la comunicación interna permite crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, conocer ampliamente a la organización y sentirle como propia, mantener constantemente informados, de manera individual y grupal a los empleados “hacer públicos los logros obtenidos por la empresa, reconocer públicamente el desempeño de algún empleado y promover una comunicación a todas las escalas de la empresa”.

**Tabla 1.3.***Tareas de la comunicación interna.*

Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias.
Captar los flujos de información y generar comunicación.
Dotar a la empresa de un sistema de información y gestión del conocimiento.
Desarrollar las comunicaciones internas: revistas, boletines, intranet, manual de acogida.
Proponer iniciativas que estimulen al personal.
Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación.
Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.
Reforzar la cultura organizacional.

**Fuente:** Thayler (2015).

### **Importancia de la Comunicación interna**

La comunicación interna en una empresa, dice Guzmán (2016), es un factor principal para facilitar la gestión organizacional en función de que se lleve a cabo con éxito todo su proceso productivo. Un buen manejo de la misma es el factor que garantizará de forma objetiva el éxito a mediano y largo plazo. Continúa resalta dicho autor que un mensaje expresado con claridad mediante un canal adecuado de comunicación, será convertido por parte del receptor en una verdadera y positiva acción.

Por otra parte, cuando se emite un mensaje impreciso y ambiguo, son innumerables e imprevisibles los problemas que causa a la organización. Hoy en día se comprueba que las empresas que regularmente sobresalen en la competencia son aquellas en las que la comunicación y la información poseen un lugar especial y preponderante dentro de sus objetivos de trabajo, debido a que sus directivos han comprendido el valor de contribución para el mejoramiento del clima laboral en la elevación de la competitividad en general.

Otro valioso aspecto de los procesos comunicacionales en una organización, tiene que ver, a criterio de Guzmán (2016), con la agilización del flujo de mensajes que se da entre los miembros de la empresa, pues influye directa e indirectamente en las opiniones y conductas de los mismos para lograr que se cumplan de forma rápida y mucho mejor con los objetivos a corto y mediano plazo.

Además, señala Guzmán (2016), hay que tener en cuenta que no solo es importante mantener una adecuada comunicación interna en la empresa, sino que también la comunicación externa que tiene la misma con sus proveedores, clientes, distribuidores, socios, inversionistas,

autoridades del gobierno y medios de comunicación, será el respaldo para proyectar una imagen positiva en la medida que esta sea lo más adecuada posible con sus objetivos y logros.

Se concluye que mediante una gestión de la comunicación excelente para dentro y fuera de la organización, se alcanzarán las metas más altas y alcanzar los resultados deseados por todos sus trabajadores.

### **Objetivo de la Comunicación interna**

La comunicación interna, comenta Zapata (2018), se resume como el conjunto de todas las actividades que una empresa realiza para crear y mantener las buenas relaciones entre sus integrantes, mediante el adecuado uso de los diferentes medios de comunicación que existen dentro de la organización, sus principales objetivos se encuentran dirigidos a contribuir que la empresa:

- Procure un reconocimiento a quienes la integran en un ambiente de cordialidad para que los estimule en sus actividades laborales provoca una mayor efectividad en los procesos productivos.
- Pueda conocer en gran medida a sus integrantes y a la vez los mismos se familiaricen e integren con ella.
- Aumente el grado de compromiso de y con sus colaboradores.
- Fomente el intercambio de información dentro y fuera de la misma.
- Logre que sus empleados comprendan la necesidad de efectuar cambios reduciendo la resistencia a los mismos.
- Haga sentir a sus trabajadores y directivos que son parte integrante activa del negocio.
- Logre establecer mejores relaciones entre los directivos, colegas y personal en general.

### **Medios de comunicación interna**

El manejo directo es el que usualmente trata el comunicador organizacional en el trato con sus públicos para afianzar las relaciones internas y generar procesos de difusión e interacción propositivas para la creación de una cultura comunicacional.

**Tabla 1.4.***Medios de la comunicación interna.*

<b>MEDIATIZADOS</b>	<b>DIRECTOS</b>
Requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo: radio, televisión, teléfono, internet.	Dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara, por ejemplo, hablar, escuchar, manejos de indicios no verbales. Además, ubicar el uso de carteles, murales, tableros de avisos, buzones de sugerencias, organización de eventos, material audiovisual, películas.

Fuente: Thayer (2015).

## **Niveles de Comunicación organizacional**

### **Comunicación vertical descendente**

Este tipo de comunicación, explica Thayer (2015), se origina desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los inferiores (operarios o empleados). Ejemplos de ello es la emisión de órdenes a través de una vía electrónica o impresa. En esta instancia el mensaje será asumido y procesado por los empleados, pero la opción de retroalimentación está anulada por una situación de jerarquía donde las altas esferas ordenan y los empleados cumplen.

### **Comunicación vertical ascendente**

En este tipo de comunicación, dice Thayer (2015), fluye desde los escaños inferiores hasta los superiores. El talento humano tiene la posibilidad de expresarse y ser escuchado por aquellos directivos ubicados en los escaños más altos. Se le identifica en reuniones que se mantiene con el personal o en encuestas realizadas a los mismos.

### **Comunicación lateral u horizontal**

Para Thayer (2015), se genera en las distintas áreas de la empresa, en los equipos de trabajo conformados, espacio en el que se comparten funciones entre iguales y se designa roles como obligaciones. De acuerdo con las personas que participen en este proceso de comunicación se subdivide en:

- **Mono direccional:** este tipo de comunicación enfoca a un solo emisor y el mensaje se emitirá en una sola dirección. La posibilidad de respuesta es inexistente.

- Bidireccional: en este caso, el mensaje se emitirá en dos direcciones, es decir, desde el emisor hacia el receptor y viceversa, lo cual posibilita la retroalimentación. La comunicación bidireccional es la más recomendable.
- Multidireccional: la presencia de varios grupos entre los cuales se genera el feed back es una de las características principales de la comunicación multidireccional. Al hablar de varios grupos podemos mencionar a las redes sociales propuestas en el internet.

### **Sistema de Organización de Comités o Consejos (comparte el mando)**

Este sistema, expone Mascaray (2012), propone la designación de tareas vinculadas a la situación que atraviesa la empresa, ya sea favorable o no. Un grupo de personas comprometidas con la entidad, se reúnen para discutir y proponer de manera colectiva posibles soluciones para los problemas detectados.

Al generarse una participación múltiple, los criterios varían, las ideas se sustentan y se sujetan a críticas, las responsabilidades se comparten, los conocimientos son aprovechados al máximo. En todo este proceso, la interacción fue base de concertación promotora de las resoluciones (Mascaray, 2012, p. 25).

En la aplicación y desarrollo del sistema de organización por comité, se constará factores positivos o negativos, los cuales serán analizados previamente, a partir de las características de los elementos que se vinculan directamente con la entidad. A continuación, se presenta las ventajas y desventajas de este sistema.

**Tabla 1.5.**  
*Ventajas y desventajas de la organización por Comité.*

No.	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1	Permitir la participación de varias personas en la realización de la política del negocio y de las decisiones de funcionamiento.	Varias personas tardan más tiempo en tomar una decisión que una sola
2	El comité estará compuesto por personas que más tarda tendrán la responsabilidad directa de la realización del trabajo.	Se pierde el tiempo en discusiones inútiles.
3	Las decisiones tomadas por un comité evitan el elemento personal que está siempre unido a que una sola persona tome las decisiones	Las decisiones importantes pueden ser retenidas en el seno del comité.

**Fuente:** Gómez (2016).

### **Barreras de la Comunicación**

Son las barreras u obstáculos que surgieren durante el proceso. Estos factores impiden o dificultan la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de la comunicación según Kaplún (2014), “siendo éstas barreras consideradas de acuerdo al medio social en que los colectivos humanos se desempeñan” (p. 32).

Existen diferentes aspectos que provocan errores o dificultan la comunicación, estas barreras o también conocido como ruidos pueden ser: Psicológicas: barreras basadas en emociones (el estado de ánimo del receptor incidirá en la interpretación que haga del mensaje), valores propios o percepciones; Físicas: corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación, interferencias; Semánticas: símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado para cada persona en función de su edad, cultura, etnia (Kaplún, 2014, p. 22).

Otras barreras que dificultan la comunicación, señala Macquail (2015), “son las provocadas por interrupciones, por no escuchar, por interpretaciones erróneas”. A menudo, muchos de los problemas de la comunicación se deben a malos hábitos entendidos o interpretaciones erróneas del mensaje, se habla entonces, de una filtración que va a ser la manipulación de la información de parte del emisor.

## **2. PÚBLICOS**

A lo largo de este capítulo se ha mencionado colectivos, redes sociales, sujetos sociales, trabajadores, colaboradores, voluntarios y talento humano. A todos ellos, que se relacionan

con la empresa en mayor o menor grado, de acuerdo al nivel de participación que ellos crean sobre la misma.

Públicos es un conjunto de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente, en función de un interés común. El público consiste en un grupo de personas que se nuclean de manera espontánea alrededor de una discusión acerca de algún acontecimiento público y llegan a una decisión u opinión colectiva (Muriel, 2016, p. 11).

Es decir que, una entidad de la índole que sea está conformada por este conjunto de individuos, los cuales se subdividen en 2 categorías (Público interno y Público externo), las que más adelante son explicadas:

### **Públicos Internos**

Los públicos internos, manifiesta Muriel (2016), están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución o la empresa en virtud de que la constituyen a manera de integrantes individuales. Estos públicos se ubican en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.

Los públicos internos y la empresa desarrollan vínculos de dependencia fuerte, al requerir la empresa del esfuerzo y trabajo de los mismos para el logro de sus objetivos y metas, así como para la supervivencia de la entidad como tal. Además, estos públicos al invertir su fuerza de trabajo para beneficio de la compañía también reciben bondades que les permiten cumplir con una serie de necesidades individuales que Maslow menciona la siguiente pirámide.

Los públicos internos de una entidad, se subdividen en dos grupos: directivos y empleados. Cada uno de ellos cumple roles y funciones mencionadas a continuación:

**Tabla 1.6.**  
*Tipos de públicos internos.*

<b>DIRECTIVOS O JEFES</b>	<b>EMPLEADOS EN GENERAL</b>
Deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos.	Todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

**Fuente:** Muriel (2016).

### **Públicos Externos**

Los públicos externos vinculados a una entidad, para Muriel (2016), ya sea empresa, organización o institución generadora de productos, bienes o servicios, desarrollará sus relaciones sociales en un ambiente de armonía y correspondencia. Esto permitirá que ambas partes logren sus objetivos propuestos, o empresarial y que lo afectan y/o son afectados por el, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos.

Los públicos externos forman parte del medio ambiente externo del sistema institucional o empresarial y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (empresa y públicos) (Muriel, 2016, p. 19).

Es necesario identificarlos, conocerlos, determinar su ubicación, características y necesidades, por el interés empresarial que estos factores presentan. En caso de detectar fricciones, es primordial precisar dichas áreas, como los puntos de interés que mantienen las personas, para trabajar en la disminución de lo negativo y sostener lo positivo. Los tipos de públicos externos se clasifican de acuerdo con la estructura siguiente:

**Tabla 1.7.**  
*Tipos de públicos externos.*

<b>PÚBLICOS GENERALES</b>	<b>PÚBLICOS ESPECÍFICOS</b>
Constituidos por la comunidad nacional e internacional.	Individuos y sistemas sociales vinculados en un alto grado y directamente a la empresa o institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del medio ambiente inmediato de la empresa.

**Fuente:** Muriel (2016).

### **3. PLAN DE COMUNICACIÓN**

#### **Plan estratégico de comunicación**

La planeación como un proceso de acción, requiere la intervención efectiva y oportuna para establecer un sistema de procedimientos de investigación que permitan generar operaciones sobre los recursos humanos inmersos en la empresa y también sobre aquellos vinculados desde el exterior.

La estrategia es un programa basado en actividades que permitirán enfrentar una situación de crisis para convertirla en un aspecto positivo y útil para el escenario social en que sea necesaria. Si se enlaza estos términos, a más del comunicacional se dirá que:

El plan estratégico de comunicación es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa. Con carácter general las empresas suelen centrar sus esfuerzos y desarrollar el plan de comunicación externa, que se refiere al ámbito de la comunicación comercial, que no es más que una parte de la comunicación dentro de la comunicación de la empresa. [...] El plan estratégico de comunicación integral será el documento que recoja la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz (Pérez, 2011, p. 32).

#### **Estructura del Plan de Comunicación**

Una posible estructura que se le da a un Plan de Comunicación, según, Pérez (2011), es la siguiente:

**Tabla 1.8.**

Estructura del Plan de Comunicación.

No.	ESTRUCTURA	DEFINICIÓN
1	Justificación	Realizar una correcta planificación de la Comunicación implica un proceso analítico y metódico del que se deducirá una elección racional de los objetivos a alcanzar y una selección de las posibles alternativas de actuación que podrán seguirse para lograrlos.
2	Diagnóstico	Es importante considerar, por su influencia en la Comunicación Interna, la situación del Entorno laboral. Para ello, el mejor sistema es la ejecución de Estudios de Clima Laboral o Estudios Psico-Socio Laborales que permitan detectar el estado anímico de la plantilla y la situación actual de ciertos factores organizativos y su posible evolución.
3	Análisis FODA	La realización de un análisis tipo FODA que permita reflejar la situación real de la empresa o institución en relación con su Entorno y concretar aquellos hechos o circunstancias que tendrá que abordar el Plan.
4	Misión del plan	Unidades organizativas y responsabilidades a las que va dirigida el documento y que participan en su generación, validación y registro.
5	Visión del plan	
6	Objetivos	<p>Los objetivos del Plan de Comunicación son definidos por la Alta Dirección y su equipo, tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la empresa. Se definirá en este apartado los objetivos que pretende alcanzar el plan de comunicación, como podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los elementos generales sobre los que realizar las acciones de comunicación.</li> <li>• Identificar la audiencia objetivo, es decir, el perfil o colectivo al que va dirigida la comunicación.</li> <li>• Establecer los canales de comunicación.</li> <li>• Expectativas y beneficios esperados.</li> </ul>
7	Políticas	En este apartado se incluye un diagrama de Gantt con la planificación prevista, para la ejecución del plan.
8	Estrategias	<p>En este apartado se detallará razonadamente la estrategia de comunicación establecida. Básicamente se establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qué información se va a comunicar, pudiéndose agrupar por tipologías.</li> <li>• A quién se va a comunicar (audiencia objetivo).</li> <li>• Con qué medios y documentos (canales de comunicación).</li> <li>• Cuando se realizará la comunicación (periodo de vigencia del plan de comunicación).</li> </ul>
9	Actividades	<p>En este apartado se identificarán las acciones de comunicación previstas. Rellenar una tabla por cada acción de comunicación identificada con los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código identificativo de la acción.</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la acción de comunicación y objetivos principales perseguidos.</li> <li>• Responsable(s) de la realización de dicha acción.</li> <li>• Audiencia objetivo: Perfil o colectivo al que va dirigida la comunicación.</li> <li>• Dependencias/Condicionantes: Se indicarán las posibles dependencias con otras acciones dentro del plan, así como condicionantes necesarios para la realización de la misma.</li> <li>• Recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de la acción.</li> <li>• Canales de comunicación: Identificar las herramientas, medios o información necesarios para llevar a cabo la comunicación de la acción en cuestión.</li> <li>• Observaciones o comentarios que se consideren de interés.</li> </ul>
<b>10</b>	<b>Responsables</b>
<b>11</b>	<b>Cronograma</b>
	<p>En los casos que no se disponga del diagrama, adjuntar una tabla con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Acción: Código de la acción comunicación, asignado en el apartado anterior.</li> <li>• Responsable(s) de la realización de dicha acción.</li> <li>• Fecha Inicio prevista para la ejecución de dicha acción de comunicación.</li> <li>• Fecha Fin prevista.</li> </ul>
<b>12</b>	<b>Presupuesto</b>

---

**Fuente:** Thayler (2015).

### **Tipos de Planes de Comunicación**

De acuerdo con las necesidades de la empresa se diseñan algunos planes de comunicación como los que se señalan en el siguiente esquema:

- Plan de Marketing.
- Plan de Publicidad.
- Plan de Comunicación Interna.
- Plan de Comunicación de crisis.
- Plan de Relaciones Públicas.
- Plan de Responsabilidad Social.

## **Estrategias de comunicación**

### **Estrategia**

La estrategia, resalta Garrido (2013), se basa en acciones previamente planificadas a partir de un diagnóstico realizado, en el cual se determinan las falencias que presenta una entidad pública o privada en un área específica. El diseño de dicha estrategia persigue el logro de un objetivo o misión propuesto. Para su efecto se recurre a la aplicación de herramientas que facilitan su diseño:

Estrategia, para Solder (2017), es la acción de marcha que se persigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien la emprende. La estrategia es un plan que es el resultado de una decisión ejecutiva cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

La estrategia toma en cuenta las reacciones de las personas a quienes va a beneficiar para determinar con claridad los objetivos, políticas y actividades que se manejarán para el desarrollo de los recursos humanos con que cuenta la compañía y mejorar los niveles de productividad y desempeño laboral.

### **Estrategias de Comunicación Corporativa**

#### **Estrategia global de diferenciación**

Las empresas, según Solder (2017), siguen estrategias de diferenciación por atributos tangibles, intangibles. Cada empresa se posiciona en diferentes valores.

### **Estrategia de asociación**

En contraposición, explica según Solder (2017), la estrategia de asociación se refiere, a aquella que siguen las empresas que utilizan para identificarse los mismos valores o similares.

### **Estrategia de lobby directo**

El lobby directo, dice según Solder (2017), es el realizado sin la participación de terceros. La empresa o el grupo de presión actúa directamente con la persona responsable y que tiene el poder de tomar las decisiones. Es una estrategia directa. Implica que la empresa tenga un contacto y acceso directo a la persona de mayor responsabilidad.

### **Estrategia de lobby indirecto**

El lobby indirecto, continúa según Solder (2017), consiste en utilizar a la ciudadanía, el electorado u otros intermediarios para hacer valer una postura o un interés ante los poderes públicos. De modo que estos se hagan eco el interés que promueve la empresa y tomen una decisión favorable y la que la empresa busca.

### **Estrategias de Comunicación Externa**

#### **Marketing de fidelización o retención**

Su objetivo principal es mantener la fidelidad o lealtad de los clientes, aquellos que son los más rentables para la empresa, a través de una relación que produzca el mayor valor para el cliente.

Esta estrategia, dice Caldewell (2015), se basa en presentar el mejor servicio al cliente, ofrecerle un producto personalizado a sus necesidades, poner en marcha programas de fidelización: regalos, tarjetas de puntos.

En esta estrategia, los clientes fieles son menos sensibles al precio y tienen un coste de cambio que representa una barrera para los competidores. Cuando un cliente se encuentra

verdaderamente satisfecho con la oferta de la empresa, este actua incluso como prescriptor de la misma, de ahí la importancia de esta estrategia.

### **Marketing relacional**

Consiste, señala Caldewell (2015), en tratar de establecer una relación entre la empresa y el cliente. Una relación que sea duradera y beneficiosa para ambas partes.

### **Marketing emocional o experiencial**

El marketing emocional, para Caldewell (2015), se centra en la gestión de las experiencias vividas por cada cliente con la marca y la empresa. En este sentido es fundamental crear un mundo para el cliente donde este participe.

### **Estrategias de Comunicación Interna**

#### **Estrategia de contacto personal**

Es un canal que no se controla, resalta Mascaray (2012), pero a la vez es altamente influenciable. Consiste en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de organización. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

#### **Estrategia de canales de comunicación controlados**

La comunicación interna, comenta Mascaray (2012), es responsabilidad del o los departamentos que manejan las comunicaciones internas, de modo exclusivo. Con carácter general s más recomendable esta estrategia cuando el departamento/s encargados de la comunicación interna estén plenamente capacitados.

## **Estrategias de canales de comunicación masivos**

La comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa. De manera exclusiva el mensaje y las relaciones internas son manejados desde un departamento capacitado para ello.

## **Políticas**

El manejo de una empresa o institución no es tarea fácil. Para orientar el comportamiento de los empleados y el camino que seguirá la compañía hacia el logro de los objetivos propuestos es necesario establecer políticas empresariales o institucionales. Para Garrido (2013), “Las políticas tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas, la importancia de estas es decisiva,, son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad”.

Además, es un recurso útil que permite comunicar explícitamente los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones o la consecución de metas Al afectar a toda la entidad (públicos) se creará una cadena de trabajo colectivo orientado a la consecución de fines y objetivos trazados como organización (Garrido, 2013, p. 37).

Es importante conocer las características que posee este elemento intangible y fundamental de una organización, por ello una política es:

- Una guía para las decisiones administrativas.
- El punto de vista de una organización.
- Un modo de explotación y de dirección de los diversos sectores de la empresa.
- Ley administrativa interna que rige las decisiones en el seno de la organización.
- Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **Diseño, método, alcance**

La investigación estuvo diseñada de forma Transversal y No experimental. El estudio transversal, según Sampieri (2015), se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un período de tiempo sobre una población, muestra o subconjunto pre-definido.

La investigación No experimental es aquella en la cual, se realiza sin manipular intencionalmente las variables establecidas en el planteamiento del problema, se basa fundamentalmente en el trabajo directo con la causa y efecto del fenómeno determinado en su contexto natural para analizarlo posteriormente en su desarrollo teórico y práctico.

Para el caso del trabajo que se presenta, el fenómeno estudiado tuvo una relación directa entre el conocer cómo un plan de comunicación interna en la línea de producción de la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato, contribuye a elevar su eficiencia productiva y la validación de un plan de comunicación interna para la empresa Ciudad del auto (CIAUTO) en Ambato.

El enfoque de la misma fue cuantitativo al desarrollar todo el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida mediante tablas y gráficos utiliza programas estadísticos como Excel y SSPS, se permite hacer una valoración objetiva del problema planteado y la propuesta de solución correspondiente.

Además, la investigación tuvo un alcance descriptivo, a partir de las caracterizaciones que se hicieron de los procesos productivos que se realizan cotidianamente en la línea de producción de la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato, las relaciones de trabajo que existen entre los trabajadores como grupo y con los directivos, trata de encontrar las posibles falencias originadas por una deficiente comunicación interna.

Así mismo se trabajó con los métodos siguientes:

- Método científico. Se refiere a un conjunto de actividades necesarias para obtener conocimientos validos mediante confiables instrumentos, se siguió el camino de la duda sistemática aprovecha el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción con operaciones lógicas.
- Método inductivo. Permitió el análisis científico de los hechos y acontecimientos de manera particular como referencia en el estudio efectuado, especialmente para el marco teórico y poder fundamentar de mejor manera la propuesta.
- Método deductivo. Sirvió para determinar elementos con exactitud en la ejecución del estudio sobre la base de conceptos y normas generales. Al aplicar este método se partió de teorías, hechos y modelos para especificarlos en la investigación.
- Análisis y Síntesis. Permitió conocer, comprender y aplicar la información con respecto a la descripción del trabajo efectuado, para sintetizar mediante una secuencial y lógica redacción, sintetizar cada uno de los detalles y especificaciones del problema planteado.

## **Herramientas**

La herramienta utilizada fue la encuesta, específicamente el Test de Portugal, el cual es una test de comunicación organizacional validado en el año 2005 y que mide directamente la comunicación en sus niveles ascendente, descendente y horizontal.

Este test en cuestión, centra su propósito en las investigaciones psicológicas de corte cuantitativo, referentes a establecer un conocimiento directo sobre la comunicación que pueda existir entre un grupo de personas relacionadas por un objetivo común, específicamente en centros de trabajo focalizado para operarios y directivos y que utiliza un cuestionario de 15 preguntas que contribuyen a dejar claro cualquier aspecto intrínseco o extrínseco relacionado con el fenómeno comunicacional.

El instrumento en cuestión, seleccionado para el caso de esta investigación, fue validado teórica y prácticamente por los estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en el año 2014, a partir de la evaluación en centros de trabajo de aspectos tales como participación, competencias y servicios que se incluyen dentro de los procesos comunicativos en sus diferentes niveles, se puede ser transferible a otras investigaciones que compartan objetivos similares.

El proceso de validación desarrollado anteriormente, como indica Ruiz (2014), se efectuó identifica el objetivo general para el que estaría destinado así como las dimensiones incluidas dentro del mismo, para posteriormente operacionalizarlas como proceso fundamental en la construcción de los indicadores que dieron paso a las preguntas o ítems, lo que consistió en su traducción a elementos medibles cuantitativamente.

El Test de Portugal, para el objetivo general de esta investigación, fue asumido como el instrumento más apropiado que permitió validar un plan de comunicación interna para la empresa Ciudad del auto (CIAUTO) en Ambato, luego de profundizar en los análisis deductivo/inductivo de cada variable y en la definición de cada uno de los conceptos involucrados dentro de la investigación, en este caso, atención, comentarios, sugerencias, confianza, libertad, retroalimentación, desempeño, lenguaje, instrucciones, clima laboral, integración y coordinación en la solución de los problemas y el cumplimiento de las tareas asignadas.

De acuerdo con la validación anteriormente seleccionada y refrendada por Filgueiras (2018), se afirma que el Test de Portugal seleccionado, cumplió con los necesarios niveles de participación condicionados por las posibilidades reales de responderlo y el nivel de participación e implicación que tuvo, en el lugar donde sucedía el problema, la población objeto de estudio diferencia para ello sus diferentes niveles de participación:

- La participación simple, que se da cuando el actor involucrado toma parte en el proceso como un espectador sin haber participado en él.
- La participación consultiva referente a cuando ese mismo actor es escuchado sobre los asuntos que le preocupan.

- La participación proyectiva, cuando ese actor siente como suyo el proyecto y es capaz de intervenir en todos sus momentos y espacios.
- La meta-participación, encargada de generar nuevos mecanismos y áreas a partir de las exigencias que manifiestan los propios participantes.

El Test de Portugal validado contiene 15 enunciados de los cuales, los primeros 5 se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes 5 la comunicación descendente y los últimos 5 miden la comunicación horizontal.

La escala empleada para sus respuestas son las aprobadas por Likkert (2014) sobre la base de 5 opciones:

- 5= Siempre.
- 4= Frecuentemente.
- 3= Algunas veces.
- 2= Ocasionalmente.
- 1= Nunca.

El puntaje máximo a obtener en este test es de 75 puntos, estableciéndose los rangos del puntaje para su análisis los siguientes:

- Entre 60 y 75 puntos: Alto (existe una adecuada comunicación organizacional).
- Entre 45 y 59 puntos: Medio (existe una comunicación organizacional promedio).
- Entre 01 y 44 puntos: Bajo (existe una inadecuada comunicación organizacional).

Para las diferentes áreas: Ascendente, Descendente y Horizontal, los resultados de las mediciones se puntúan entre:

- Entre 20 y 25 puntos: Alto (Adecuado).
- Entre 15 y 19 puntos: Medio (Promedio).
- Entre 01 y 14: puntos: Bajo (Inadecuado).

### **Población, muestra y muestreo**

Ambato es una ciudad de gran dinamismo industrial y comercial que cumple un rol destacado en el convivir nacional en varias áreas de la producción del país; por este motivo en febrero

del año 2013 se inaugura en esta ciudad la ensambladora de vehículos Ciudad del Auto (CIAUTO), la misma que se encuentra instalada en la parroquia Unamuncho al norte de la ciudad.

Ciudad del Auto (CIAUTO) ensambla vehículos SUV y Pickup con chasis de la marca Great Wall Motors que se comercializan a nivel nacional por la empresa hermana Ambacar quien a través de su red de concesionarios pone a disposición del mercado estos vehículos. Great Wall Motors está entre la cuarta marca más vendidas a nivel nacional.

La visión de la empresa se encuentra establecida por:

- La cultura organizacional impulsa la búsqueda de la excelencia en un ambiente acogedor que facilita el desarrollo constante de nuestro equipo humano.
- Mantener procesos de fabricación innovadores, confiables, seguros y competitivos que nos permiten ensamblar vehículos de calidad.
- Fomentar el desarrollo de la industria a través del crecimiento paulatino del número de unidades que ensamblamos y del tipo de partes locales que instalamos en nuestros vehículos, lo que nos permite adoptar y transferir tecnología, genera nuevos y mejores negocios para todas las partes involucradas con nuestra organización.
- Gestionar procesos de acuerdo a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001, lo que nos brinda las herramientas y recursos necesarios para trabajar ordenadamente y con calidad, facilitándonos el logro de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
- Lograr clientes entusiasmados con nuestros productos, esto nos permite construir un gran nombre de respaldo y seriedad asegura el crecimiento y sustentabilidad de nuestro negocio.
- Generar la rentabilidad adecuada para asegurar la continuidad y desarrollo de nuestra empresa así como de la sociedad.

De la misma manera la misión de la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) señala que:

Es una empresa dedicada al ensamblaje de partes y vehículos automotores de calidad, fomenta el desarrollo de la provincia y el país, así como también el crecimiento de las personas y genera al mismo tiempo la rentabilidad necesaria para asegurar la continuidad y desarrollo de esta organización.

Los principios organizacionales más significativos se resume en:

- INTEGRIDAD: Hacemos lo que decimos que vamos a hacer.
- HONESTIDAD: Transparencia en todo lo que hacemos.
- SOLIDARIDAD: No sirve de nada llegar alto si llegas solo.
- TRABAJO EN EQUIPO: Somos flexibles con nuestras funciones para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.
- ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Damos lo mejor y requerimos lo mejor para lograr nuestros objetivos.
- HUMILDAD: Escuchamos para aprender y estamos dispuestos siempre a mejorar.
- CONFIANZA EN DIOS...

Los objetivos trazados por la empresa son:

- Impulsar el desarrollo constante de nuestro equipo humano logra su competencia compromiso y satisfacción con la organización.
- Mantener procesos de fabricación innovadores, confiables seguros y competitivos que nos permiten ensamblar vehículos de primera calidad.
- Fomentar el desarrollo de la industria a través del crecimiento paulatino del número de unidades que ensamblamos y del tipo de partes locales que instalamos en nuestros vehículos.
- Gestionar nuestros procesos de acuerdo a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.
- Lograr clientes entusiasmados con nuestros productos asegurando el crecimiento y sustentabilidad de nuestro negocio.
- Tener una Organización exitosa que genera la rentabilidad adecuada para asegurar la continuidad y desarrollo de nuestra empresa.

Su política de calidad se encuentra dirigida a:

Convertirse en una empresa dedicada al ensamblaje de partes y vehículos automotores de calidad, comprometidos con el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 que nos permite mantener la integridad y eficacia del Sistema de Gestión así como su Mejora Continúa

Los aspectos más importantes de su reglamento interno son:

#### ART. 19.- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

La empresa establecerá sistemas de registro para controlar la asistencia y puntualidad, en cuyo caso los Empleados deberán someterse a dicho control.

#### ART. 27.- IMPUNTUALIDAD E INASISTENCIA

Todo atraso o falta de puntualidad será sancionada a criterio del Jefe, o Gerente correspondiente con una multa que será gradual y que no podrá ser mayor a la máxima legal. Cinco atrasos en el transcurso de 30 días, será considerado como motivo suficiente para solicitar el visto bueno y dar por terminado el contrato de trabajo.

#### ART. 28.- CAUSAS DE JUSTIFICACIÓN

Se considerarán causas justas para justificar atrasos y faltas las siguientes: Enfermedad del Empleado debidamente comprobada por medio del respectivo certificado médico concedido por un facultativo del departamento médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o Médico de la empresa, Calamidad Doméstica o fuerza mayor. Enfermedad no profesional.

#### ART. 36.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- a) Respetar en toda forma a sus compañeros de trabajo, a sus subalternos, funcionarios y jefes de proceso, y cumplir las órdenes emanadas de todos ellos.
- b) Hacer conocer a sus superiores en forma oportuna lo que a su juicio puede perjudicar o entorpecer la marcha normal del trabajo de la Compañía.
- c) Suministrar a sus jefes inmediatos, por cualquier medio, informaciones completas y detalladas de todo daño o novedad producida en los bienes de la compañía aún de aquellos que se encuentren actualmente bajo su cuidado.

- d) Hacer las observaciones, solicitudes reclamos o sugerencias a que haya lugar, por medio de su jefe inmediato.
- e) Mantener higiénicamente limpio y ordenado el lugar de trabajo.
- f) Utilizar permanentemente en los días de labor, la ropa limpia y en buenas condiciones.
- g) Cumplir con las políticas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, de seguridad y ambiental, implantados y por implantarse en la empresa y demás reglamentos para lograr los objetivos de la Compañía.

#### Art. 42.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

- a) Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.
- b) Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- c) Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
- d) Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.

#### ART. 43.- SANCIONES

En el caso de que un empleado no cumpla las disposiciones de este Reglamento Interno, la empresa atendiendo a la gravedad de la misma, la reincidencia y a las condiciones de cada caso, podrá aplicar una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Amonestación escrita con multa hasta del 5% de la remuneración diaria
- d) Amonestación escrita con multa hasta del 10% de la remuneración diaria
- e) Solicitud de visto bueno ante la autoridad competente de trabajo, para dar por terminado el contrato de trabajo.

La población seleccionada se corresponde directamente con la línea de ensamble, mejoras y reparaciones de la Organización, quienes representan 75 trabajadores y 5 supervisores para un total de 80 empleados a encuestar.

De acuerdo con la población estudiada no fue necesario calcular una muestra en específico, pues se trabajó con el 100% de la población garantiza una mayor confiabilidad y un menor margen de error en los datos obtenidos. Al decir de Sampieri (2015), con una población menor a 200 elementos o sujetos, no se realiza un cálculo muestral sino que se trabaja con el cien por ciento de la misma.

## Características de la muestra

**Tabla 2.1.**

*Total de trabajadores encuestados.*

<b>Área de producción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Línea de Ensamble	54	68,4
Línea de Mejoras	13	16,5
Línea de Reparaciones	7	8,9
Supervisores	5	6,3
Total	80	100,0

**Fuente:** Dirección Ciudad del Auto (2019).

De acuerdo con los datos suministrados por la dirección de la empresa, el total de los trabajadores objetos de estudio se relacionan con el área de producción, se corresponde a la misma con las diferentes líneas; en la línea de Ensamble se encuestaron 55 empleados (68,4%), en la línea de Mejoras 13 (16,5%), en la línea de Reparaciones 7 (8,9%) y los Supervisores encargados (6,3%), que representaron en total 80 trabajadores, correspondiente al 100% del objeto de estudio de esta investigación.

**Tabla 2.2.**

*Género de los trabajadores encuestados.*

<b>Géneros</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje válido</b>
Masculino	75	93,8
Femenino	5	6,3
Total	80	100,0

**Fuente:** Dirección Ciudad del Auto (2019).

De los trabajadores encuestados, 75 de ellos, el 93,8% son de género masculino (hay que tener en cuenta que el tipo de trabajo que se realiza, mucha fuerza y levantamiento de grandes pesos, limitan al género femenino desde el punto de vista físico enormemente). El resto de los mismos, 5, (6,3%) son del género femenino.

**Tabla 2.3.***Edad de los trabajadores encuestados.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje válido
Entre 23 y 30 años	22	27,5
Entre 31 y 35 años	29	36,3
Entre 36 y 45 años	16	20,0
Más de 45 años	13	16,3
Total	80	100,0

**Fuente:** Dirección Ciudad del Auto (2019).

De acuerdo con los datos suministrados por la dirección de la empresa estudiada, la mayor cantidad de trabajadores 29 (36,3%) se encuentran entre 31 y 35 años de edad, 22 de ellos (27,5%), oscilan entre 23 y 30 años, 16 (20,0%) entre 36 y 45 años y solo 13 (16,3%) tienen más de 45 años.

**Tabla 2.4.***Nivel de instrucción de los trabajadores encuestados.*

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje válido
Educación General Básica	50	62,5
Bachillerato	20	25,0
Tecnólogos	6	7,5
Ingenieros	4	5,0
Total	80	100,0

**Fuente:** Dirección Ciudad del Auto (2019).

La información referida al nivel de instrucción entre los trabajadores encuestados se comportó de la manera siguiente: 50 (62,5%) con la Enseñanza General Básica vencida, 20 (25%) con el título de Bachillerato, 6 (7,5%) son tecnólogos y 4 (5,0%) poseen el nivel de ingenieros.

## **Procedimiento metodológico**

Para realizar de esta investigación se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Al inicio se asigna la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO), en este lugar se realizara las prácticas pre- profesionales.
2. Se evidencia la deficiente comunicación interna que existe en la línea de Ensamble, se conversó con los directivos de la organización al respecto, solicitándoles el permiso para efectuar el proyecto final de investigación en el área de ensamble basada en la comunicación interna, su importancia y la necesidad de la elaboración de un plan de comunicación para dicha área de trabajo.
3. Luego de un profundo análisis del Consejo de Dirección de la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO), fue aprobado y autorizada la solicitud de la investigación, la cual fue presentada en la dirección de escuela, siendo igualmente aprobada.
4. Se procedió a la sistematización de la información secundaria para conocer el estado del arte y del conocimiento de la temática establecida (Plan de comunicación interna para una organización) a partir de la lectura y evaluación de bibliografía de consulta y de referencia.
5. Visitas y consultas personales de familiarización a la empresa Ciudad del Auto CIAUTO de la ciudad de Ambato para conocer acerca de los procesos de organización y planificación de las tareas que cada área de trabajo en la línea de ensamble efectúa diariamente.
6. Conocimiento y caracterización de experiencias relevantes sobre los sistemas de comunicación que se aplican en función como parte del trabajo diario en dicha empresa.
7. Definición y estructura de una base de datos integrando las dimensiones, componentes, fenómenos e indicación requerida para el diseño del sistema de evaluación (Test de Portugal) como principal instrumento de investigación.
8. Evaluación, selección y consenso sobre los indicadores de la base de datos del sistema propuesto (Test de Portugal).

9. Aplicación de una prueba piloto para confirmar la validez de los datos e información requerida.
10. Las actividades desarrolladas durante este proceso con la participación de los expertos correspondientes, permitieron interpretar y analizar los resultados obtenidos para realizar una evaluación de la propuesta que contribuyeron a perfeccionar el principal espacio de discusión y aporte sobre aspectos conceptuales, metodológicos y la definición de los indicadores para el diseño del nuevo plan de comunicación que se propone.

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollan los cálculos y análisis correspondientes al Test de Portugal en función de los resultados obtenidos en la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. De acuerdo con la interpretación efectuada se procedió a diseñar y elaborar las estrategias de un plan de comunicación como producto final de esta investigación.

Al analizar los resultados generales de las 15 preguntas que conforman el Test de Portugal, se obtiene 75 puntos como valor máximo, cuyos datos se calculan a partir de la sumatoria de las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal. Con la información que se registró en la aplicación del mismo en la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO), el resultado total es de 37,22 puntos, lo que denota que existe una inadecuada-baja comunicación organizacional en la empresa donde fue aplicado. A continuación se presentan los resultados de los cálculos realizados por cada área:

**Tabla 3.1.**  
*Resultados por área.*

<b>Áreas</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Rango</b>
<b>Ascendente</b>	9,92	0-14 Bajo
<b>Descendente</b>	11,06	0-14 Bajo
<b>Horizontal</b>	16,23	15-19 Media

**Fuente:** Programa SPSS.

#### **Comunicación ascendente**

El primer nivel de la herramienta seleccionada corresponde a las 5 primeras preguntas del test aplicado, se establece los resultados de acuerdo con el modelo previsto y explicados en el capítulo anterior. Para la comunicación ascendente se obtuvo un puntaje de 9,92 (rango Bajo), que se calcula con la sumatoria y división del total de las respuestas dadas por los 80 sujetos estudiados.

### **Comunicación descendente**

Al analizar e interpretar de la pregunta 6 a 10 se llega a la conclusión de que la comunicación descendente en el área de ensamble de la empresa estudiada se encuentra en un 11,06 de una baja - inadecuada comunicación, por lo que se concluye que en este aspecto de la comunicación interna del área de trabajo estudiada, es necesario elaborar e implementar nuevas estrategias de trabajo mediante la elaboración de un plan de comunicación interna.

### **Comunicación lateral u horizontal**

Al analizar e interpretar las preguntas de la 11 a la 15, se llega a la conclusión de que la comunicación lateral u horizontal en el área de ensamble de la empresa estudiada se encuentra en un 16,23 puntos lo que describe una comunicación media, por lo que se concluye que en este aspecto de la comunicación interna del área de trabajo estudiada, es necesario elaborar e implementar nuevas estrategias que contribuyan un nivel de comunicación horizontal alta.

### **Resultados de los rangos por pregunta**

**Tabla 3.2.**

*Resultados por pregunta. Comunicación ascendente.*

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Alto</b>	8	10,00%
<b>Medio</b>	7	8,75%
<b>Bajo</b>	65	81,25%

**Fuente:** Programa SPSS

En el análisis de los resultados obtenidos para las 5 primeras preguntas (Comunicación ascendente) de acuerdo con la cantidad de respuestas en base a los rangos establecidos, se observa que en la condición de Alto respondieron 8 trabajadores, lo que se ubica en el 10,0% del total de población encuestada; en el rango medio, fueron 7 los sujetos obtenidas, que se corresponde con el 8,75% y en la de bajo, el total de respuestas fue de 65, para el 81,25% del total de trabajadores objeto de estudio.

**Tabla 3.3.**  
*Resultados por pregunta. Comunicación descendente.*

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Alto</b>	8	10,00%
<b>Medio</b>	9	11,25%
<b>Bajo</b>	63	78,75%

**Fuente:** Programa SPSS (2019).

El examen de los resultados alcanzados para las 5 preguntas relacionadas con la comunicación descendente, en el rango considerado como alto fueron ubicadas 8 respuestas que ofrece un porcentaje del 10,0% del total de población encuestada; para el rango medio, se obtuvo 9 respuestas, que se corresponde con el 11,25% y en el rango establecido como bajo, el total de respuestas fue de 63, para el 78,75% del total de la población estudiada.

**Tabla 3.4.**  
*Resultados por pregunta. Comunicación horizontal.*

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Alto</b>	14	17,50%
<b>Medio</b>	33	41,25%
<b>Bajo</b>	33	41,25%

**Fuente:** Programa SPSS (2019).

De acuerdo con las respuestas dadas a las últimas 5 preguntas del test aplicado (relacionadas con la comunicación horizontal) en el rango considerado como alto fueron situadas 14 sujetos con un porcentaje del 17,5% del total; para el rango medio, las respuestas obtenidas fueron 33, para un 41,25% del total; igualmente fueron 33 los trabajadores cuyas respuestas fueron determinadas para el rango bajo 41,25% del total de la población encuestada.

**Tabla 3.5.**  
*Flujo de comunicación organizacional.*

<b>No.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Media</b>
<b>14</b>	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	4,50
<b>13</b>	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	3,81
<b>15</b>	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	3,02

11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	2,90
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	2,85
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	2,50
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son tomados en cuenta?	2,22
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	2,15
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	2,00
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	2,00
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	1,97
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	1,88
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1,86
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	1,82
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	1,71
<b>MEDIA</b>		<b>2,48</b>

Fuente: Programa SPSS.

De acuerdo con la información anteriormente presentada en la tabla 17, se observa que son 9 los ítems que no alcanzan el valor de la media calculada, por lo que los mismos se encuentran en un rango Bajo para el cumplimiento de los parámetros establecidos. Los ítems números 4, 10, 3, 7 y 1 son los más alejados de la media alcanzada, lo que significa que los operarios consideran en el ítem 4 (media 1,71), no se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron; en el ítem 10 (media 1,82) su jefe no les da la información de manera oportuna; en el ítem 3 (media 1,86) sus superiores no hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo; en el ítem 7 (media 1,88) no reciben toda la información que necesitan para poder realizar eficientemente su trabajo y en el ítem 1 (media 1,97) las instrucciones que recibe de su jefe no son claras.

Los ítems 9, 12, 5 y 2, son las preguntas que no cumplen con la media pero sus cifras son las que más se acercan, lo que quiere decir que en el ítem 9 (media 2,00) los operadores creen que

las instrucciones que reciben de su jefe no son claras; en el ítem 12 (media 2,00) consideran que no hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas; en el ítem 5 (media 2,15) estiman que no tienen confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales y el ítem 2 (2,22) es el más cercano a la media, por lo que los operarios piensan que los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son no tomados en cuenta.

## **PROPUESTA**

### **Título**

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA CIUDAD DEL AUTO EN AMBATO.

### **Introducción**

Una empresa, tanto de producción o de servicios, es una entidad conformada por un grupo de personas quienes centralizan aspiraciones, realizaciones, bienes materiales e inmateriales, capacidades técnicas y financieras. Ello permite que la organización dedique sus esfuerzos a la generación, prestación y distribución de productos o servicios los cuales reproducirán un capital en una mayor cuantía. Con su trabajo, cualquier empresa se convierte en la facilitadora del acceso a productos novedosos, innovadores, encargados de satisfacer en mayor o menor medida las necesidades de sus clientes.

Una empresa es un sistema que desarrolla sus actividades a partir de los objetivos propuestos en función de su misión y visión, busca aunar los esfuerzos de forma común entre todos sus trabajadores. Esta indisoluble relación de trabajo entre el talento humano tiene que pasar obligatoriamente por un subsistema de comunicación que permita conocer de forma eficiente, cada detalle involucrado en los procesos de trabajo.

Y este proceso comunicativo, para que realmente pueda ofrecer eficiencia y eficacia, está organizado de acuerdo con un plan el cual mientras mayor perfección posea, se convertirá en un recurso imprescindible para todos los niveles de la estructura organizacional, es el mecanismo más apropiado para dinamizar la toma de decisiones, ofrece la posibilidad de mantener una actitud positiva en el talento humano receptor.

El presente plan de comunicación, dirigido a la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato, tiene el propósito de que todos sus empleados, desde los directivos hasta los más sencillos trabajadores, sean los encargados de difundir de manera adecuada y correspondiente la información profesional y técnica que se genera en la empresa funciona como un conjunto de acciones sistemáticamente planificadas y controladas para que sean canalizadas de forma

adecuada y así contribuir a desarrollar nuevos procesos de comunicación que vinculen y socialicen un clima laboral oportuno y positivo entre todos los trabajadores y directivos.

### **Justificación**

Que la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato contara con un plan de comunicación interna adecuado y elaborado sobre las falencias encontradas en esta investigación, constituirá una herramienta insuperable para su desarrollo organizacional que contribuirá a crear un clima laboral acertado y una insuperable estabilidad laboral dentro del personal que actualmente labora en ella.

Los resultados analizados del test aplicado, confirman la necesidad que existe, en esta entidad de mejorar la comunicación interna (entre directivos, entre empleados y entre directivos y empleados) con el fin de generar un conveniente clima laboral que apoye trabajar de forma agradable, con eficiencia y eficacia y que fortalezca las relaciones humanas-sociales-laborales a través de las herramientas comunicacionales.

Por todo lo anteriormente expuesto, se propone el plan de comunicación diseñado como producto final de esta investigación que le permita a la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato, dinamizar su gestión empresarial fusiona las labores que desarrolla su talento humano con sus relaciones humanas mediante la aplicación de una comunicación adecuada y permanente.

### **Visión del plan**

La empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato será conocida como la primera empresa ensambladora de automóviles en el Ecuador con altos indicadores de desarrollo comunicacional y gestión empresarial en cuanto a su público interno y valoración dentro del entorno comercial.

### **Misión del plan**

La empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato difundirá de forma efectiva sus políticas, objetivos y actividades mediante el área responsable, así como las estrategias de comunicación

diseñadas, se cumple con el requerimiento y el derecho que tiene su público interno de ser informado, se promueve a la vez la comunicación como un recurso fundamental dentro de sus relaciones laborales.

### **Objetivos del plan**

- Promover en la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato, un clima laboral propicio y oportuno mediante nuevas estrategias comunicacionales que contribuyan a impulsar el desarrollo y posicionamiento de la organización.
- Desarrollar el compromiso laboral permanente entre los directivos y empleados de la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato.
- Profundizar el sentido de pertenencia de los directivos y empleados con la empresa Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato.

### **Desarrollo de la propuesta**

El Plan de Comunicación que se propone es el punto de llegada dentro del proceso del diagnóstico realizado en esta investigación y se convierte en la respuesta que se da como solución a las dificultades encontradas, por lo que es muy importante tener en cuenta el enfoque de planificación dado a la hora de aplicar el proceso.

Es una hoja de ruta que sirve para guiar los diferentes caminos planeados y espontáneos que se recorran durante los períodos preestablecidos. Por eso contempla acciones que van desde lo más inmediato hasta lo más remoto.

## Matriz del Plan de Comunicación

**Tabla 4.1.**

*Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Ascendente.*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	RECURSOS	DURACIÓN	FACILITADOR	EVALUACIÓN
Instaurar relaciones de confianza de los trabajadores hacia los directivos.	De Rapport	Intercambio de roles laborales.	Establecer cada mes un sábado en la mañana donde los trabajadores serán los encargados de dirigir las actividades laborales y los directivos asumirán el rol que cumplen los trabajadores.	Humanos y materiales	4 horas de un sábado cada mes durante un trimestre	Jefe del talento humano	Aplicar una entrevista grupal de retroalimentación
Fomentar la participación y socialización de los trabajadores con los directivos para ampliar los vínculos de confraternidad y unión.	De fraternidad laboral	Celebración cada mes de cumpleaños colectivos que incluyan un almuerzo de socialización.	Los directivos y trabajadores serán condecorados y felicitados de acuerdo con su nivel de rendimiento, eficacia y productividad, sin distinción alguna, a través de incentivos económicos y morales.	Humanos y materiales	2 horas cada mes durante un trimestre	Jefe del talento humano	Aplicar una lluvia de ideas como retroalimentación grupal.
Informar a los directivos y trabajadores sobre la labor que realiza la empresa	Página web “Ciudad del Auto (CIAUTO) en Ambato TE CUENTA”	Se impulsará un proceso dinámico de difusión clara y concisa sobre la información que se produzca en	Diseño de una intranet para la empresa y dentro de la misma, implementar un link llamado que permita mantener	Humanos y materiales	Permanente	Subdirector técnico	Aplicar un Positivo-Negativo-Interesante (PNI) como retroalimentación

---

en lo que concierne a la productividad y los procesos de vinculación con entre los trabajadores y directivos.	cuanto a: Toma de decisiones, Adquisición de nuevos productos o ampliación del mercado, para mantener familiarizado a los públicos internos (trabajadores y directivos) con la compañía, a través de comunicados permanentes.	actualizada la información que el personal necesita conocer. esta página tendrá una opción de respuesta en la que los trabajadores escribirán sus inquietudes, criterios, dudas, etc.	grupal.
---	---	---	---------

---

Elaborado por: Marjorie Espinosa (2019).

**Tabla 4.2.***Matriz del Plan para mejorar la Comunicación Descendente.*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>FACILITADOR</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Diseñar distintos canales de comunicación a nivel interno, para promover una cultura de interacción e inclusión empresarial.	La cartelera inteligente	Elaboración y ubicación de carteleras en zonas estratégicas de la empresa, con contenido relevante tanto para los directivos como para los empleados.	La planificación del tema comunicacional será ejecutada con una regularidad mensual bajo la conducción de un profesional encargado, quien utilizará estrategias innovadoras y aplica a recursos oportunos para persuadir a los trabajadores y reducir el nivel de rumor e inestabilidad comunicativa.	Humanos y materiales	Permanente	Jefe del talento humano	Aplicar una entrevista grupal de retroalimentación
Diseñar distintos canales de comunicación a nivel interno, para promover una cultura de interacción e inclusión empresarial.	“CIAUTO te mantiene informado”	Elaboración y difusión de boletines semanales impresos con contenido novedoso sobre las políticas de la empresa, interés en productos o	De acuerdo con la página web interna, se pasarán a un boletín impreso las principales informaciones. Dicho boletín será repartido cada viernes a la hora de salida.	Humanos y materiales	Semanal	Jefe del talento humano	Aplicar una lluvia de ideas como retroalimentación grupal.

---

comienzo de  
nuevos mercados.

---

Elaborado por: Marjorie Espinosa (2019).

**Tabla 4.3.**

Matriz del Plan para la Comunicación Horizontal.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>FACILITADOR</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Capacitar periódicamente a todo el personal sobre procesos de producción, relaciones humanas y temas afines con su área de trabajo.	Capacítate para ser mejor	Formación profesional del personal que colabora en la empresa mediante un plan de talleres de acuerdo con cada área de trabajo.	Desarrollar talleres y charlas emocionales para liberar la tensión y apropiarse de buenas energías y ánimos de trabajo.	Humanos y materiales	2 horas cada mes durante un trimestre	Jefe del talento humano	Aplicar un Positivo-Negativo-Interesante (PNI) como retroalimentación grupal.
Mejorar las relaciones humanas entre los directivos y trabajadores en la empresa	Reunión de ejemplares	Desarrollar reuniones de trabajo en las que los directivos y trabajadores críticas y sugerencias para perfeccionar las relaciones humanas en la empresa.	Se realizará una reunión de trabajo con todo el personal en las que cada directivo y empleado pueda plantear con libertad cualquier inquietud que contribuya a perfeccionar las relaciones humanas.	Humanos y materiales	Una vez por semestre (2 veces al año).	Gerente general	Aplicar un Positivo-Negativo-Interesante (PNI) como retroalimentación grupal.

Elaborado por: Marjorie Espinosa (2019).

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del Test de Portugal aplicado a los 80 trabajadores vinculados con el área de producción en la empresa Ciudad del Auto en la ciudad de Ambato, se llegó a las conclusiones siguientes:

- El análisis de los referentes teóricos y metodológicos para la validación de un plan de comunicación interna en una empresa, permitieron profundizar en los aspectos fundamentales para cumplir con la validación de un plan de comunicación interna en la empresa objeto de estudio.
- Con el diagnóstico de la comunicación interna en los trabajadores para la empresa Ciudad del auto de Ambato, en base a los rangos establecidos, se obtuvo una comunicación ascendente de 9,92 puntos, una comunicación descendente de 11,06 puntos se obtiene una comunicación baja, la comunicación horizontal de 16,23 puntos, que denota una comunicación media y un puntaje total de 37,22, lo que quiere decir que existe una inadecuada-baja comunicación organizacional.
- La elaboración del plan de comunicación interna en los trabajadores para la empresa Ciudad del auto en Ambato, se realizó para alcanzar una comunicación ascendente, descendente, horizontal adecuada – alta que permitirá mejorar la comunicación ascendente, descendente, horizontal.
- La evaluación del plan de comunicación interna, con el criterio de especialistas para la empresa Ciudad del auto en Ambato, permitió la validación del plan de comunicación, con una aceptación adecuada, tanto por parte del experto como del beneficiario.

## RECOMENDACIONES

Las conclusiones expuestas anteriormente, coinciden en que en el área de producción en la empresa Ciudad del Auto en la ciudad de Ambato, existen problemas con la comunicación organizacional por tanto se recomienda que:

- La empresa Ciudad del Auto, localizada en Ambato, podría implementar de una manera favorable el Plan de comunicación que esta investigación propone, como producto final e innovación empresarial.
- Comprobar los resultados obtenidos mediante la repetición de la aplicación del test de Portugal pasado un año o seis meses de su puesta en vigor, corrige y perfecciona cualquier situación dada en las áreas de la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Diseñar y desarrollar un plan de capacitación permanente para todos los directivos y trabajadores del área estudiada, que incluya los detalles fundamentales y conceptos básicos de la comunicación organizacional.
- Extender las experiencias obtenidas en esta investigación al resto de las empresas ensambladoras de autos en el país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, Jorge. (2016), Gerencia integral de comunicación. Bogotá. ECOE. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Andrews, Kenneth. (2017). El concepto de estrategia de la empresa. Pamplona. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Andrew, Rafael. (2009). Estrategia y sistema de información. 2ed. Madrid. Mc Graw-Hill. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Bell Mallen José Ignacio. (2005). Comunicar para crear valor. Pamplona. Universidad de Navarra. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Bidireccional.net. Agosto 2011. Disponible en: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf)
- Blanchard, Ken, O'Connor, Michael. (1997). Administración por valores. Bogotá-NORMA. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Brandolini, Alejandra. (2008). Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires. La Crujía. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Caldewell, J. B. (2015). La comunicación en la empresa. Madrid: INDEX. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

- Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. (2006). Comunicación estratégica para las organizaciones - CEPAL. Quito: Quipus. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Chalvin D. (2014). Auto diagnóstico de los Dirigentes Asociación para el progreso de la Dirección, Madrid. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Chiavenato. Alberto. (2004). Administración de Recursos Humanos. 2ed. Santafé. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Contreras Raspinegro Adalid (2016). Comunicación estratégica para las organizaciones, Quito, “Quipus”, 19. Disponible en LFLACSO-01.pdf
- Costa, Joan. (2017) EL Dicromo hoy: Dirección y gestión de la nueva economía. Barcelona: Costa. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- COSTA, Joan. (2018). Imagen Corporativa en el siglo XXI. 2ed. La Crujía. Buenos Aires. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Días Meco, Luis Miguel (2019). Blog: sencilla regla para trabajar en comunicación interna. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Díez Frigerio, Sara (2011). Técnicas de Comunicación Interna. Bogotá. Ediciones de la U. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Ekosnegocios.com. com. (2011). Disponible en:  
<http://ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>

García Giménez, Jesús (2018). La Comunicación interna. Días de Santos. Madrid. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Garrido M, Francisco (2013). Comunicación estratégica. Barcelona. Gestión. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Gómez Ceja, Guillermo (2016). Planeación y organización de empresa.8ed. México: Cámara Nacional de la Industria. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Guíasasela, Marisa (2015). La comunicación en la estrategia empresarial, [en línea] Quito, “Quipus”. Disponible en: LFLACSO-02pdf

Gutiérrez Adriana (2007). Comunicación Empresarial. ECOE Ediciones. Colombia. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Guzmán, Patricia (2016). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá: ECOE.

Huerta Luis (2017). Artículo en el Confidencial. Las empresas necesitan un buen vuelco en sus comunicaciones internas. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Kaplún, Gabriel (2014). Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. Quito. CIESPAL. Consultado en

<https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Macquail, Denis. (2015). Sociología de los medios masivos de comunicación. Paidós, Buenos Aires. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Marín, Antonio. (2011). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Mascaray, José (2012). Más allá de la comunicación interna: la intercomunicación. Barcelona. Gestión. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Muriel, María Luisa (2015). Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas. Quito: Andina. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Pérez González, Rafael. (2011), Estrategias de comunicación. Barcelona: Ariel. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Pulgar Rodríguez, Luis del. (2013). Comunicación: en publicidad y relaciones publicadas. Barcelona: Gestión. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

Rppnet.com (2013). Disponible en: <http://www.rppnet.comar/gestiondelacomunicacion.htm>

Sanz de Tajada (2016). La auditoría de la imagen de la empresa. Síntesis, Madrid. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>


- Soler, Pérez L (2017). Estrategia de comunicación: en publicidad y relaciones públicas. Barcelona: Gestión. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Terry George, Franklin, Stephen (2014). Principios de administración. México D.F. Compañía Editorial Continental. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Thayler, Lee (2015). Comunicación y sistemas de comunicación: en las organizaciones, en la gestión directa y en las relaciones interpersonales. Barcelona: Península. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>
- Valle Flores, Mónica (2015). Comunicación organizacional: abordajes y perspectivas de análisis. Quito: Quipus. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>
- Zapata Lilia (2018) Blog: 20 ideas para mejorar la Comunicación Interna. Consultado en <https://red.didactalia.net/comunidad/iterlibris/recurso/google-academico-rastrea-tesis-libros-articulos/>

## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de validación de la propuesta.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	SE AJUSTA A LA TEMÁTICA		OBSERVACIONES
	SÍ	NO	
<b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>			
Comunicación ascendente			
Comunicación descendente			
comunicación lateral u horizontal			
<b>ACTIVIDADES/OBJETIVOS</b>			
Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad)			
Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos)			
Flexibilidad (capacidad de adaptación)			
<b>METODOLOGÍA/RECURSOS</b>			
Dinámica de actividades. Revisión de material para actividad. Determinación del lugar			
Dinámica de actividades. Revisión de material para actividad Determinación del lugar			
Dinámica de actividades. Revisión de material para actividad			
<b>DURACIÓN/FACILITADOR</b>			
Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología. Designación de facilitador (indoors)			
Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología. Designación de facilitador (indoors)			
<b>EVALUACIÓN</b>			
Reflexión conjunta. Seguimiento inmediato. Evaluación			
Reflexión conjunta. Seguimiento inmediato. Evaluación			
Reflexión conjunta. Seguimiento inmediato. Evaluación			
<b>RESUMEN DE DATOS DEL FACILITADOR</b>			
Nombre		Cargo	
Profesión		Lugar	
Firma		Fecha	

## Anexo 2. Validación instrumento – beneficiario

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	<b>CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN          ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL</b>				
	<b>CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
Estimado/a:						
Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Que es parte del proyecto de investigación "Plan de comunicación interna para la empresa Ciudad del auto en Ambato", desarrollado por Marjorie Paulina Espinosa Flores, estudiante de décimo semestre de la Carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.						
La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.						
<b>Plantilla Cuestionario de Comunicación Organizacional</b>						
<b>Objetivo:</b> Validar el instrumento por juicio de especialistas.						
<b>Instrucciones:</b> 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.						
<b>DISEÑO TÉCNICO DEL TEST</b> (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
Planeación de la prueba						✓
Pasos esenciales de la construcción						✓
Formato de los reactivos						✓
Análisis de reactivos						✓
Procedimientos y normas de aplicación						✓
Criterios de corrección de las pruebas						✓
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						✓
Validez, confiabilidad y sesos						✓
<b>Comentario:</b> _____ _____ _____ _____ _____						
<b>CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA</b>						



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL**

**CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO**

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la encuesta de comunicación para el personal corporativo, conforme los propósitos del proyecto.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	X		X		
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	X		X		
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	X		X		
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	X		X		
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	X		X		
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	X		X		
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	X		X		
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	X		X		
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	X		X		
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	X		X		
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	X		X		
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	X		X		
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	X		X		
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	X		X		

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	<b>CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL</b>				
15	¿El lenguaje que emplean sus computadores del mismo nivel es claro?	X		X		
Observaciones:						
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>						
<b>Área de formación profesional del/a evaluador/a:</b>						
Nombre: Ángela Ruiz						
Empresa: Ciudad del Auto CIAUTO						
Cargo que ocupa: Coordinadora de Talento Humano						
Tiempo dentro del cargo: 6 años						
Ultimo grado académico alcanzado: Magister en Talento Humano						
Firma y Sello de la Institución						

## Anexo 3. Validación instrumento – especialista

		CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL				
		Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		
#	Ítems	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Observaciones
	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	X		X		
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	X		X		
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	X		X		
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que reciben?	X		X		
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	X		X		
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	X		X		
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	X		X		
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	X		X		
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	X		X		
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	X		X		
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	X		X		
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	X		X		
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	X		X		
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	X		X		



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la encuesta de comunicación para el personal corporativo, conforme los propósitos del proyecto.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	X		X		
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	X		X		
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	X		X		
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que reciben?	X		X		
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	X		X		
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	X		X		
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	X		X		
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	X		X		
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	X		X		
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	X		X		
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	X		X		
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	X		X		
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	X		X		
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	X		X		



## Anexo 4. Validación propuesta – beneficiario

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	SE AJUSTA A LA TEMÁTICA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>			
Comunicación ascendente	X		
Comunicación descendente	X		
comunicación lateral u horizontal	X		
<b>ACTIVIDADES/OBJETIVOS</b>			
Comprensión (determinación del objetivo de cada actividad)	X		
Factibilidad (aplicada en diferentes contextos descritos)	X		
Flexibilidad (capacidad de adaptación)	X		
<b>METODOLOGÍA/RECURSOS</b>			
Dinámica de actividades. Revisión de material para actividad. Determinación del lugar	X		
Dinámica de actividades. Revisión de material para actividad Determinación del lugar	X		
Dinámica de actividades. Revisión de material para actividad	X		
<b>DURACIÓN/FACILITADOR</b>			
Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología. Designación de facilitador (indoors)	X		
Ajuste de tiempo de la actividad con la metodología. Designación de facilitador (indoors)	X		
<b>EVALUACIÓN</b>			
Reflexión conjunta. Seguimiento inmediato. Evaluación	X		
Reflexión conjunta. Seguimiento inmediato. Evaluación	X		
Reflexión conjunta. Seguimiento inmediato. Evaluación	X		
Nombre	Angela Ruiz	Cargo	Coord. Talento Humano
Profesión	Ing. Contabilidad y Auditoría	Lugar	Ambato.
Firma		Fecha	23/10/2019
			

## Anexo 5. Presupuesto para la implementación de la propuesta.

### Recursos Humanos.

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR/HORA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Asesoría	20	6	\$ 150,00
Encuestadores	5	10	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 250,00</b>

Elaborado por: Marjorie Espinosa (2019).

### Materiales.

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Hojas papel bond	1000	0.05	\$ 50,00
Impresiones	600	0.05	\$ 30,00
Servicio internet	10	0.50	\$ 5,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 85,00</b>

Elaborado por: Marjorie Espinosa (2019).

### Bienes y Equipos.

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Alquiler computador	1	200	\$ 200,00
Alquiler impresora	1	100	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$300,00</b>

Elaborado por: Marjorie Espinosa (2019).

### Presupuesto global.

<b>RECURSO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Recursos Humanos	\$ 250,00
Materiales	\$ 85,00
Bienes y Equipos	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 635,00</b>

Elaborado por: Marjorie Espinosa (2019).

## Anexo 6. Cronograma para la implementación de la propuesta.

Cronograma de la propuesta.

ACTIVIDADES  TIEMPO	2019																											
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración de la propuesta.	■	■	■	■	■	■	■																					
Revisión y discusión de la propuesta.		■	■	■	■	■	■																					
Aprobación de la propuesta.						■	■	■	■	■																		
Socialización de la propuesta.							■	■	■	■	■	■																
Procesamiento de la propuesta.								■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Aplicación de la propuesta.														■	■	■												
Control de la aplicación de la propuesta.																■	■	■	■	■								
Evaluación de la propuesta.																				■	■	■	■					
Revisión y corrección de la propuesta.																					■	■	■	■				
Aplicación de las correcciones determinadas.																									■	■		

Elaborado por: Marjorie Espinosa (2019).

