

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA**

**CARRERA: RELACIONES PÚBLICAS**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, EN LA  
MODALIDAD PRESENCIAL**

**TEMA: “ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS TEXTILES DEL  
CANTÓN ANTONIO ANTE, EN EL AÑO 2019”.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: LICENCIADA EN  
RELACIONES PÚBLICAS**

**AUTORAS:**

CARANQUI ERAZO TATIANA CAROLINA

RODRÍGUEZ QUINCHIGUANGO DAYANA LISBETH

**TUTORA:**

MsC. RUÍZ CHAGNA CLAUDIA ALICIA

Ibarra, 2020



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100417164-9		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Caranqui Erazo Tatiana Carolina		
DIRECCIÓN:	Ibarra		
EMAIL:	tccaranquie@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	2517005	TELÉFONO MÓVIL:	0995545397

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100362915-9		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Rodriguez Quinchiguango Dayana Lisbeth		
DIRECCIÓN:	Ibarra		
EMAIL:	dlrodriguezq@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	095 871 4005

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS TEXTILES DEL CANTÓN ANTONIO ANTE, EN EL AÑO 2019".
AUTOR (ES):	Caranqui Erazo Tatiana Carolina Rodriguez Quinchiguango Dayana Lisbeth
FECHA: DD/MM/AAAA	07 de octubre del 2020
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> x PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Relaciones Públicas
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Claudia Ruiz

## 2. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 07 días del mes de octubre de 2020



---

**Caranqui Erazo Tatiana Carolina**  
Ci: 100417164-9



---

**Rodríguez Quinchiguango Dayana Lisbeth**  
Ci: 1003629159-9



FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (FECYT)

**CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

Ibarra 21 de septiembre de 2020

Msc. Claudia Ruiz

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de titulación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Facultad de Educación, ciencia y tecnología (FECYT) de la Universidad Técnica del Norte ; en consecuencia , autorizo su presentación para fines legales pertinentes.

.....  
MSC. CLAUDIA RUIZ  
CL: 1002243275

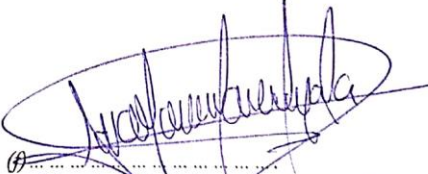


FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (FECYT)

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El Tribunal Examinador del trabajo de titulación **“ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS TEXTILES DEL CANTÓN ANTONIO ANTE, EN EL AÑO 2019”** elaborado por las señoritas Tatiana Carolina Caranqui Erazo y Dayana Lisbeth Rodríguez Quinchiguango, previo a la obtención del título de Licenciatura en Relaciones Públicas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

  
Msc. *Claudia Ruiz*  
Directora  
C.C.: 1002243275

  
Msc. *Ana Maria Larrea*  
Opositora  
C.C.: 1002746152

  
Msc. *Miriam del Consuelo Andrade*  
Opositora  
C.C.: 0400722849

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a mis padres, por haberme inculcado valores que han forjado mi camino para cada día ser una mejor persona, además del apoyo incondicional para conseguir mi anhelado sueño de formarme profesionalmente. También a mis hermanos porque han puesto su confianza y han visto de mi un ejemplo para avanzar.*

*-Tatiana Caranqui-*

*Dedico este trabajo a Dios, quien como guía ha estado presente en el caminar de mi vida. A mi familia, que con su apoyo incondicional, amor y confianza me han alentado siempre. Asimismo, este trabajo está dedicado a mí misma por mi constancia, esfuerzo y disciplina.*

*-Dayana Rodríguez-*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero agradecer a Dios por bendecirme en cada instante de mi vida, por guiarme, darme sabiduría al hacer las cosas y darme la fuerza para no rendirme. También a mi amiga y compañera de tesis, Dayana R. por su cariño, su amistad, por ser ese apoyo incondicional en todo este trayecto.*

*Además, a todos mis amigos, quienes de una u otra manera han estado ahí brindándome su ayuda, a Joselin O., por ser esa persona tan especial que me acompaña en las buenas y malas, me aconseja, y me quiere; a Steven Q. porque ha sido ese apoyo y esa luz que me ha permitido seguir y no apagarme.*

*Y por último, pero no menos importantes, quiero agradecer a mi tutora la MSc. Claudia Ruiz, porque con su guía y su conocimiento nos ha convertido en quienes somos hoy en día a mis docentes, Anita María Larrea y Pao Mantilla, quienes han confiado en mí todo el tiempo y me han brindado parte de su conocimiento y sobre todo, su amistad.*

*-Tatiana Caranqui-*

*En primera instancia, agradezco a Dios por acompañarme y guiarme perennemente en todo el proceso académico; asimismo, agradezco a mi familia, por alentarme siempre a cumplir mis objetivos. Además, agradezco a Anderson E., por ser un pilar en mi vida y apoyarme incondicionalmente en todo momento.*

*Mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte por brindarme la oportunidad de formarme en sus aulas, a mis docentes por todas las enseñanzas impartidas; especialmente a la MSc. Claudia Ruiz, mi tutora y a la MSc. Sandrita Pozo por la dedicación y apoyo que han brindado a este trabajo.*

*Finalmente, agradezco a Tatiana C. por brindarme el honor de ser su compañera de investigación.*

*-Dayana Rodríguez-*

## RESUMEN

El entorno actual al que llamamos sociedad de la información, está caracterizado por encontrarse en un continuo proceso de avance y transformación, debido a la dinámica del progreso, en los seres humanos se encuentra el incesante deseo de cambio y renovación en cualquier ámbito de la actividad social y productiva.

Lo mismo sucede con la comunicación que inicialmente tenía como objetivo único generar una mutua comprensión entre los seres humanos; sin embargo, los continuos cambios sociales, culturales y económicos representan una oportunidad para motivar procesos de trascendencia entre todos los campos que esta puede ser aplicada y responder con excelentes resultados en el ámbito empresarial u organizacional.

Entonces, la comunicación es la clave para el correcto desarrollo de una empresa al ser una herramienta que permite transmitir con éxito las ideas e información, tanto a nivel interno como externo. Para que una empresa marche de manera efectiva debe estar conformada por un buen equipo de trabajo, comprometido, empoderado e identificado con la misma.

En el presente trabajo se utilizan sustentos teóricos para desarrollar un análisis de comunicación interna en las medianas empresas textiles del cantón Antonio Ante.

**Palabras Claves:** Comunicación interna, pymes, manual, Antonio Ante



## **ABSTRACT**

Modern society, known as the Information Society, is characterized by being in a continuous process of advancement and learning. Progress is a never-ending change in every subject and environment where humans develop.

A similar process happened in the field of communication. Which initially had the sole objective of generating mutual understanding between human beings. However, these continuous social, cultural, and economic changes have presented an opportunity for establishing a phase of transcendence. Business or organizational fields are ones where these changes can be applied with excellent results.

In these areas, a change has become the key to the proper development of a company. Since being a method that conveys ideas and information successfully, both internally and externally. To achieve an effective operation, a task force, committed, empowered, and identified with the company is necessary. It all comes down to the fact that there must be good communication between the participants. Hence, demonstrating the importance of good business communication.

In this research, theoretical supports are used to develop an analysis of internal communication in the medium-sized textile companies of Antonio Ante canton.

Keywords: Internal Communication, SME, Handbook, Antonio Ante.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>18</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>18</b>
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>21</b>
<b>1.1. COMUNICACIÓN</b>	<b>21</b>
1.1.1. Tipos de comunicación	22
1.1.2. Elementos de la comunicación	22
1.2.1 Impacto de la comunicación organizacional	24
<b>1.3 COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>24</b>
1.3.1 Funciones de la comunicación interna	25
1.3.2 Beneficios de la comunicación interna	27
1.3.3 Canales de información en la comunicación interna	28
1.3.4 Canales y tipos de comunicación interna	28
1.3.4.2 Comunicación informal	29
1.3.4.2.1 Concepto del Rumor	30
1.3.4.2.2. Principales causas de los rumores:	30
1.3.5 Tipos de Comunicación Interna	31
1.3.5.1. Comunicación descendente.	31
1.3.5.2. Comunicación Ascendente	33
1.3.5.3. Comunicación Horizontal	34
1.3.5.4. Comunicación Integral	34
1.3.6 Importancia de la Comunicación interna en la gestión de calidad	35

1.3.8. La cultura empresarial como factor determinante de la comunicación interna.	36
<b>1.4 TALENTO HUMANO</b>	<b>37</b>
1.4.1 Cultura organizacional	38
1.4.2 Importancia de la cultura organizacional	38
1.4.3 Elementos de la cultura organizacional	39
<b>1.5. CLIMA LABORAL</b>	<b>39</b>
1.5.1. Importancia del clima laboral	40
1.5.2. Factores que influyen en el clima organizacional	40
1.5.2.1. Factores motivacionales	41
1.5.2.2. Factores higiénicos	42
1.5.3. Comportamiento comunicacional	42
<b>1.6. DIRCOM</b>	<b>43</b>
1.6.1. La función del dircom en la comunicación interna:	43
<b>1.7. PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>44</b>
1.7.1. Propósitos de un plan de comunicación	44
<b>1.8. MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>45</b>
1.8.1. Obstáculos en la implementación de un manual de comunicación	45
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	<b>46</b>
<b>2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>46</b>
<b>2.2. MÉTODOS</b>	<b>46</b>
2.2.1 Método Analítico	46
2.2.2 Método Inductivo	46
<b>2.3. TÉCNICAS</b>	<b>47</b>
2.3.1 Encuestas	47
2.4.2 Entrevista	47
<b>2.4. INSTRUMENTOS</b>	<b>47</b>
<b>2.5. POBLACIÓN O UNIVERSO</b>	<b>47</b>
<b>2.6. MUESTRA</b>	<b>47</b>
2.6.1 Muestra estratificada	48
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>56</b>
<b>3.1. ENCUESTAS</b>	<b>56</b>
<b>3.2. ENTREVISTAS</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA</b>	<b>83</b>

<b>4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA</b>	<b>83</b>
<b>4.2 DEFINICIÓN DEL MANUAL</b>	<b>83</b>
<b>4.3. FINALIDAD DEL MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>84</b>
<b>4.4. PÚBLICO</b>	<b>85</b>
<b>4.5. OBJETIVOS DEL MANUAL</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO V-</b>	<b>88</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>95</b>
<i>FORMATO ENCUESTA</i>	<b>95</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>101</b>
<i>ENTREVISTAS PROPIETARIOS MEDIANAS EMPRESAS TEXTILES – ANTONIO ANTE.</i>	<b>101</b>
<b>ANEXO 3</b>	<b>116</b>
<i>ENTREVISTAS PROFESIONALES EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</i>	<b>116</b>
<b>ANEXO 4</b>	<b>127</b>
<i>EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	<b>147</b>

## Índice de tablas

<i>Tabla 1. Clasificación de PYMES – MIPRO.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2. Canales y tipos de comunicación interna.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 3. Medios de comunicación.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 4. Medios de comunicación Ascendente.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 5. Medios de comunicación horizontal.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6. Valores en una cultura empresarial.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 7. Muestra estratificada de las medias empresas.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 8. Diagrama de Gantt.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 9. Recursos y presupuesto.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 10. Porcentaje de colaboradores en las empresas.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 11. Porcentaje de colaboradores según el género.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 12. Edad de los colaboradores.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 13. Cargo que ocupan los colaboradores.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 14. Área a la que pertenecen los colaboradores.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 15. Estancia de los colaboradores en la empresa.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 16. Pymes que cuentan con un departamento de comunicación.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 17. Herramientas de comunicación más usadas en las PYMES.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 18. Frecuencia de uso de los canales de comunicación.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 19. Calidad de información que se recibe a través de las herramientas en las Pymes.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 20. Conocimiento de la herramienta de comunicación que se debe usar.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 21. ¿Los colaboradores reciben información desde el equipo de dirección o algún administrativo de la empresa?.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 22. Cantidad de información emitida por el jefe inmediato.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 23. Frecuencia de los cambios de información con el jefe inmediato.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 24. Accesibilidad, escucha activa y respuesta por parte de los jefes inmediatos....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 25. Fluidez de la comunicación entre los miembros de la empresa.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 26. ¿Los colaboradores conocen los planes estratégicos de las Pymes en las que laboran?.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 27. Los colaboradores ¿Participan en reuniones para tratar objetivos operacionales?.....</i>	<i>72</i>

<i>Tabla 28. El jefe inmediato ¿Potencia la participación del personal en la definición de objetivos? .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 29. ¿Las direcciones de las Pymes se encargan de crear sentido común de misión e identidad entre los miembros?.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 30. Presepción de la comunicación dentro de la empresa.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 31. Existe una buena comunicación entre jefe y trabajadores de las Pymes?.....</i>	<i>75</i>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfocó en la ausencia de estrategias de comunicación interna en las medianas empresas del cantón Antonio Ante; tomando como referencia a: Confecciones Cecy (Ángel baby), Teos y Tías (T&T), Terán Martínez, fábrica textil y de confección (Elan) y Mily Kids, mismas que delimitan el área de investigación del presente trabajo.

En función a la problemática existente en las organizaciones antes mencionadas, nace la propuesta de realizar la investigación, misma que profundiza la situación de las medianas empresas del cantón. En este sentido, se realizó un análisis de la comunicación interna en las empresas descritas durante el periodo 2019 -2020, a través de instrumentos de investigación se detectó falencias en los procesos comunicacionales internos, dando lugar al diseño de un manual de comunicación interna, la aplicación de este dependerá en su totalidad de cada una de las empresas.

Con base en lineamientos metodológicos pertinentes y tomando en cuenta el esquema de tesis proporcionado por la Universidad Técnica del Norte, la investigación se divide en cuatro capítulos. Además de sus respectivas conclusiones y recomendaciones; así mismo se adjunta un manual de comunicación interna como producto - propuesta de la presente investigación.

## CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

La Comunicación es una herramienta estratégica en el ámbito empresarial a nivel público y privado. En la actualidad, la comunicación organizacional debe ser planificada y ejecutada por un profesional que reconozca la importancia de la investigación y el cumplimiento de objetivos empresariales.

En Imbabura, en el cantón Antonio Ante se evidencia el interés de los empresarios que son conscientes de que por medio de la comunicación es posible afrontar la globalización obteniendo como resultado un desarrollo empresarial adecuado.

La comunicación debe ser considerada primordial para las que las organizaciones mejoren sus servicios y su imagen; una visión empresarial no solo debe enfocarse en un paradigma económico o administrativo como regularmente lo hacen la mayor parte de empresas, a este debe incluirse una cultura e identidad como nuevos ejes de acción empresarial.

Antonio Ante es un cantón perteneciente a la provincia de Imbabura, el cual se destaca por su trayectoria textil desde hace casi un siglo. Una de sus ciudades es Atuntaqui que por sus fábricas de ropa de muy buena calidad es reconocida a nivel nacional; sin embargo, a pesar de ser las más potentes en cuanto a producción, no profundiza temas de gestión comunicacional que coadyuven al desarrollo organizacional.

A pesar de que hace unos años estaba bien consolidada, hoy en día ha cambiado a causa de la devaluación de la moneda colombiana que ha hecho que los ecuatorianos reorienten la adquisición de productos importados.

La industria textil transformó la economía local, haciendo que los dueños de las empresas aumenten su producción y reduzcan su personal o en el último de los casos mantengan los trabajadores, pero no presten atención a las verdaderas necesidades que ellos tienen, como por ejemplo factores que intervienen en el desempeño laboral.

En las medianas empresas del sector textil como parte de la investigación se evidencia una falta de manejo en cuanto a la comunicación organizacional, por lo que resulta indispensable enfocarse en buscar soluciones que sirvan de beneficio a los dueños de estas.



La investigación propone diseñar un manual de comunicación interna con base en las necesidades percibidas en las empresas.

## JUSTIFICACIÓN

La investigación se enfoca en brindar una solución a una problemática muy común. Mediante un manual de comunicación interna se propone a las medianas empresas mantener un adecuado manejo de sus flujos de información y organización, esto ayudará a enfocarse a nuevos cambios que por la inconformidad dentro de la misma impide un crecimiento que ayude a la empresa a mantener o mejorar progresivamente.

La elaboración de un manual de comunicación interna es de gran importancia debido a los beneficios que brinda, como un mayor conocimiento de los procesos comunicacionales, generar estrategias que permitan desarrollar sentido de pertenencia hacia la organización, adecuado manejo de la información con el fin de disminuir ruidos en los canales de comunicación.

La presente investigación explica el ámbito de la comunicación interna y su incidencia en las medianas empresas del cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura como elemento estrechamente interrelacionado al adecuado desarrollo organizacional de las mismas.

La ejecución de este proyecto beneficia a propietarios, clientes, colaboradores y proveedores de las medianas empresas textiles del cantón. La propuesta dará una alternativa de progreso organizacional debido al enfoque direccionado al trabajo en conjunto, un ambiente ameno para los colaboradores; todo esto vinculado a una labor ética que permita el crecimiento tanto personal como logístico.

Contar con la apertura de los propietarios de las medianas empresas textiles permite que la aplicación del proyecto sea viable; además, poseer la bibliografía necesaria y el conocimiento en el área de comunicación por parte de las investigadoras.

## **OBJETIVOS**

### Objetivo General

- Analizar la comunicación interna que realizan los encargados las medianas empresas textiles del cantón Antonio Ante para el diseño de un manual de comunicación interna.

### Objetivos Específicos

- Sentar las bases teórico-científicas, mediante una investigación documental sobre los problemas de comunicación interna para el sustento teórico - científico de la propuesta
- Realizar una investigación de campo mediante encuestas y entrevistas para la identificación del manejo de la comunicación interna dentro de las medianas empresas.
- Diseñar un manual de comunicación interna para las medianas empresas del cantón Antonio Ante, utilizando estrategias comunicacionales que permitan un adecuado manejo de la comunicación en las empresas.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Existe un plan comunicacional en las medianas empresas textiles del cantón Antonio ante?
2. ¿Qué impacto genera la comunicación interna y externa?
3. ¿Cómo influye la comunicación en una empresa?

## Delimitación del área de investigación

- **Área:** Comportamiento organizativo
- **Aspecto:** Comunicación Organizacional Interna.
- **Campo:** Medianas empresas del cantón Antonio Ante.

A continuación, se detalla cada una de las empresas que conforman el área de investigación.

- Confecciones Cecy



Empresa Textil con 14 años de experiencia en el mercado ubicada en la calle General Enríquez y Pérez Muñoz, Atuntaqui. Dedicada a la confección de ropa específicamente niños de 0 a 12 años, sus instalaciones cuentan con lo último en tecnología en lo que se refiere a maquinaria textil. Su principal objetivo es brindar a sus clientes productos elaborados con la más alta calidad y diseños exclusivos para lo cual, hasta el año 2019 registró con 85 colaboradores.

Cuenta con tres marcas de fantasía: Ángel Baby, Tessuti, Kits Club, entre otras usadas según sus clientes lo requieran.

Proprietarios Ing. Cecilia Yépez e Ing. Pablo Vega.

- Terán Martínez, fábrica textil y de confección.



Empresa Imbabureña con 15 años de experiencia en el mercado textil, su propietario y gerente general Ing. Edwin Terán. Ubicada en la ciudad de Atuntaqui, dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir en todas las áreas. Durante el año 2019 registro 55 trabajadores.

Cuenta con tres marcas:

- **ELAN:** Prendas de descanso para damas, caballeros y niños.
- **NANETTI:** Ropa casual niños y niñas.
- **SERENDI:** Ropa casual dama juvenil.



- Teos y Tías



Teos y Tías más reconocida como “T&T” una de las empresas textiles más jóvenes del cantón Antonio Ante, Atuntaqui. Diez años de experiencia en el mercado Textil, en el año 2019 registra 52 colaboradores, se dedican a elaborar una amplia gama de productos principalmente pijamas y batas de baño, su propietario

Diego Terán López.

- Mily Kids

Su propietario Hugo David Vallejos Ruiz, inició sus actividades comerciales en el año 2003 como persona natural, desde hace 10 años pertenece al área de medianas empresas en el mercado textil del cantón Antonio Ante. En el 2019 registra un aproximado de 55 colaboradores. Dedicada a fabricación de prendas de vestir; actualmente se encuentra laborando únicamente como fábrica enfocada en la producción por volumen para grandes cadenas lo que ha impedido posicionarse como marca.

Las empresas en mención, al contar con un número mínimo de 50 trabajadores forman parte del grupo de las medianas empresas, así lo explican (Chávez G. Campuzano J. & Betancourt V, 2018)

Revisando la legislación ecuatoriana se puede encontrar observaciones sobre MIPYMES en los artículos 53 y 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que hablan de las definiciones y del registro único de las MIPYMES, en cuanto a su clasificación se expide el Reglamento que las ubica en función de dos indicadores. (Pag. 250) que se muestran en la siguiente tabla

Tabla 1

*Clasificación de PYMES*

<b>Clasificación</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Ventas anuales</b>
Microempresa	1-9 trabajadores	Iguales o menores a \$100.000
Pequeña empresa	10-49 trabajadores	Entre \$100.001 a \$1'000.000
Mediana empresa	50-199 trabajadores	Entre \$1'000.000 y \$5'000.000

Nota: Elaboración propia. Fuente: MIPRO

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### 1.1. Comunicación

El término comunicación etimológicamente se deriva del latín *communicare*, que significa poner en común o compartir algo. En este sentido, se convierte en un elemento imprescindible para el desarrollo social de la humanidad.

Desde su origen, el ser humano busca la forma de expresar sus ideas, emociones y pensamientos. Esto se ha evidenciado en pinturas rupestres, las cuales se han consolidado como una de las primeras formas de comunicación visual, asimismo, estudios afirman que la comunicación oral parte desde formas ásperas.

Mediante el fenómeno comunicacional se difunden las relaciones de interacción y de intervención humana, en él surgen sentimientos, emociones, información, datos, expresiones, idiomas, culturas, puntos de vista, conocimientos y entendimientos. Por lo antes expuesto se puede concretar a la comunicación como una infaltable herramienta a utilizarse con variados propósitos, puesto que de ella surgen realidades, situaciones o concreciones de objetivos, con lo que se capta poder para propender a los intercambios sociales (Guaygua, 2013).

Acorde a la postura de (Davis, 2002) la comunicación es comprendida como la transferencia y la comprensión de significados entre dos o más personas. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor.

### **1.1.1. Tipos de comunicación**

Para la (Harvard Business Essentials, 2010), la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor, es así como se presenta la siguiente clasificación:

En función del canal utilizado:

- Escrita: aquella en la que se utiliza únicamente texto para expresarse.
- Oral: Se realiza mediante el habla o utilizando sonidos.
- No verbal: Compuesta principalmente señas y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- Directa: Se desarrolla de forma personal, es decir cara a cara.
- Indirecta: Se basa en una herramienta o instrumento debido a que el emisor y el receptor no se encuentran en el mismo espacio físico. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (diarios, radio, libros).

### **1.1.2. Elementos de la comunicación**

Según (Bergés, Sabater, & De Mateo, 2011) los elementos que intervienen en el proceso comunicacional son los siguientes:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales.
- Mensaje: La propia información que el emisor transmite.
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte (Martín, 2010) propone la retroalimentación, elemento que indica si una información llegó adecuadamente al receptor dependiendo de la respuesta de este ante la información. Y el ruido, que es todo aquello que entorpece la comunicación.

La comunicación es importante debido a que esta ayuda a controlar de varias maneras la conducta de los miembros de la organización, tal como menciona (Ibañez, 2002), de modo que fomente la motivación y mejore el desempeño en caso de no ser óptimo.

## **1.2 Comunicación Organizacional**

La comunicación entre los integrantes de una organización se relaciona con la creación, intercambio (recepción y envío) proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. El desarrollo de estas fases comunicativas se rige por un contexto determinado cualitativa y cuantitativamente.

Es así que la comunicación organizacional se origina en un medio que se caracteriza por divisiones formales de trabajo, con especializaciones y niveles jerárquicos (jefes y subordinados) en perspectiva general. Este proceso es determinante en la existencia de canales de comunicación, clasificados en formales e informales.

El nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones (Andrade H. , 2010).

Como menciona (Andrade H. , 2010) La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización y puede ser interno o externo. Si ampliamos la idea de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de creación, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.



### 1.2.1 Impacto de la comunicación organizacional

La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción individual como posibilidad de desarrollo permanente; implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo continuamente lo que a su vez permite el desarrollo de cada uno.

Cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo (Enrique, La Planificación de la Comunicación Organizacional., 2011).

Para que la organización logre una imagen positiva ante su público debe contar con productos y servicios de calidad, los cuales harán que esta gane mayor prestigio en el mercado que se encuentre.

*“Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer, y quizá en el futuro distante presenten diferencias aún mayores”.* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Por más similitudes que existan entre una organización y otra, no existirán dos iguales, debido a consideraciones de tamaño, estructura, actividades y que están distribuidas en distintos mercados en los cuales permanecerán dependiendo de los cambios en el tiempo y las estrategias que utilicen para estar en el medio.

### 1.3 Comunicación Interna

*“Esta comunicación se produce dentro de la empresa y está destinada al ámbito interno que integra al propio personal, a la dirección, a accionistas, a secciones sindicales o grupos de empresas”* (Águeda, 2006).

Con base en lo anterior, (Brandolini, 2010) establece que la comunicación interna *“Es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa”*. Así mismo, hace la observación de que si esta se lleva a cabo eficazmente, soporta a una mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

Según (Etchegaray, 2010) existen dos tipos de comunicación interna: Comunicación formal e informal:

- Comunicación Formal. - Es la forma de comunicación que de manera formal establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, entre otros, mismos que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. (Etchegaray, 2010)
- Comunicación Informal. - La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”. (Etchegaray, 2010)

### 1.3.1 Funciones de la comunicación interna

(Lacasa, 2005) Establece que la comunicación interna cuenta con tres funciones principales:

- La importancia del personal, mantener un trato entre el colaborador y la organización para que se involucre y efectúe sus actividades dentro de la misma, de modo que relacione el éxito personal con los logros de la organización. (Lacasa, 2005)
- Cambio de actitudes, esta sin duda alguna es la mejor forma de trabajar debido a que los cambios producen nuevos retos y por ende tiende a verse positivamente mejor. (Lacasa, 2005)

- Incremento de la producción, lo que se busca es que la información llegue de manera adecuada al personal para que estén al tanto de los objetivos empresariales y generen un sentido de pertenencia para que su rendimiento pueda obtener mejores resultados. (Lacasa, 2005)

La comunicación interna debe promover los espacios para el relacionamiento entre las personas de la organización para la obtención de resultados, de modo que contribuya al desarrollo de los objetivos deseados.

(Morales, 2001) Señala tres claras aplicaciones.

- a) Información: una buena información es de suma importancia para que el personal este motivado al desempeñar sus funciones, y lo harán correcta y eficientemente. (Urtubey, 2014)
- b) Explicación: es importante que los colaboradores conozcan y comprendan las razones de las órdenes recibidas, además de las decisiones que se toman en la empresa, puesto que así se identificarán con los objetivos trazados por la organización. (Urtubey, 2014)
- c) Interrogación: se encarga de fomentar la comunicación entre los diferentes departamentos que componen toda la organización, promueve el hábito de hacer preguntas de aclaración, facilitar el intercambio de información y abre la posibilidad de diálogo entre sus miembros. (Urtubey, 2014)

De su lado (Kreps, 1995) propone cuatro puntos.

- Diseminar y colocar en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la empresa.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de esta.

Una de las partes que se debe tomar en cuenta para mantener una correcta comunicación es el planteamiento de preguntas inteligentes. Ya que estas nos permitirán obtener respuestas claras y comprobar si los mensajes se entendieron de manera correcta.

### 1.3.2 Beneficios de la comunicación interna

La comunicación interna es la parte primordial en la organización debido a que si no se conserva una buena relación entre los colaboradores puede verse sumergida en muchos inconvenientes y la situación puede convertirse en algo muy tensionante para todos, por ello los beneficios que ofrece el mantener una buena comunicación desde adentro de la organización dará muy buenos resultados con los objetivos que se han planteado.

Los beneficios provenientes de la práctica de la comunicación interna son el expresar a los colaboradores qué es lo que se pretende de ellos, por qué y cómo, de tal manera que exista una mentalidad total y unida entre todos los miembros de la organización, mejor y mayor producción, reducción de costos, mejora del proceso de producción y, por ende, se obtienen mejores efectos, sustituye el rumor por la información real y transparente (Armas, 2014).

Se pueden enumerar además otros motivos por los cuales una buena comunicación interna, hacen de una empresa exitosa, estos son:

- Sentido de pertenencia
- Mayor transparencia
- Mayor motivación
- Unión entre las distintas áreas y departamentos
- Ejemplo de buenas prácticas
- Coherencia con la imagen de empresa. (Bermúdez, 2014)

Una adecuada gestión en la comunicación dentro de las organizaciones disminuye el riesgo de conflicto y los rumores que se generan por causa de un inadecuado manejo de la comunicación primordialmente en los colaboradores.

### 1.3.3 Canales de información en la comunicación interna

Para que exista una buena comunicación interna es importante llegar a todos los públicos de interés, en este sentido, es importante la elección de canales adecuados por los cuales se va a emitir los mensajes porque permite la participación e identificación de problemas.

Algunos de los canales con los que se puede trabajar son:

- a) La comunicación directa y personal
- b) Boletines
- c) Revistas
- d) Correo electrónico
- e) Correo postal
- f) Teléfono
- g) Tablón de anuncios
- h) Reuniones
- i) Internet
- j) Espacios de participación. (Arizcuren, y otros, 2008)

### 1.3.4 Canales y tipos de comunicación interna

Dentro de esta clasificación se puede mencionar dos realidades que contribuyen a conformar el carácter real de la organización.

Tabla 2

*Canales y tipos de comunicación interna.*

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Nota: Elaboración propia. Fuente: EAE Business School

#### 1.3.4.1 Comunicación formal

Transmite mensajes reconocidos oficialmente por la organización, son perfectamente definidos ya que siguen las líneas del organigrama con lo cual se determina con exactitud el curso de traslado de información ideado para la organización.

Los canales de comunicación formal son herramientas administrativas de suma importancia para coordinar, dirigir, y constituir actividades de organización.

Existen dos aspectos sustanciales que se deben tener en cuenta: *organización funcional* y la *organización jerárquica*. En el caso del primero se origina en necesidades técnicas, y en la importancia de analizar particularmente las distintas tareas o funciones que en ella se efectúan, con la finalidad de alcanzar un funcionamiento global favorable. A esto se le conoce como el tipo de organización que proviene de la *división del trabajo*. La *organización jerárquica* deja ver las líneas de autoridad con que se maneja la empresa ayudada de una organización formal de las tareas de arriba abajo, incluidos los más altos directivos hasta el más sencillo colaborador.

#### 1.3.4.2 Comunicación informal

Se caracteriza por generarse a través de canales no preparados, surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros del personal, lo que no le quita importancia al ser parte importante de todo el proceso de comunicación que se genera en la empresa.

El carácter de su información es no oficial, se produce entre dos sujetos que tienen la necesidad de comunicarse y buscan cualquier medio para satisfacerla.

La principal forma de comunicación informal es el rumor que aparece cuando los canales formales no satisfacen la necesidad de información sobre el funcionamiento y novedades que se desarrollan dentro de las organizaciones.

#### 1.3.4.2.1 Concepto del rumor

Es el paso de información por canales 'no oficiales' al interior de cualquier empresa, se da como resultado de cualquier interacción humana y relación social, es por ello que la presencia de ruido no debe ser motivo de una alarma desmesurada.

Por su naturaleza informal la mayoría de los rumores son inofensivos, especulaciones que terminan desapareciendo y no alcanzan una trascendencia importante. En el caso de darse un serio problema por algún rumor que atente contra la integridad, buen nombre e imagen (interna o externa) se debe tomar determinaciones inmediatas.

Hay dos modos de afrontar los rumores en una empresa:

1. Controlar el rumor una vez que ya ha surgido y evitar que siga descendiendo al largo del organigrama.
2. Controlar las causas porque los rumores no surgen por sí solos, tienen su origen en causas concretas y definitivas. Si esas causas pueden ser controladas, entonces hay menos posibilidades de que el rumor se desarrolle.

#### 1.3.4.2.2. Principales causas de los rumores:

- a) La falta de información y la falta de comunicación sobre asuntos de interés para los colaboradores, debido a que se deja la puerta abierta para el ingreso de las especulaciones. Los colaboradores intentan dar sentido a lo que ocurre en la organización.
- b) Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral. Si el personal se siente desmotivado, inseguro e inestable económicamente son más proclives a recibir

los acontecimientos y situaciones de forma bastante negativa. Por lo tanto, mantener solventados a los aspectos mencionados es importante, siempre y cuando se sostengan los canales y vías de comunicación abiertos.

- c) Conflictos entre los distintos departamentos. Podrían crecer en situaciones de alta tensión, es decir ante estilos de dirección demasiado rígidos y controladores, ante un directivo poco comprometido con los temas de comunicación o ante competencias entre dos departamentos.

Para hacer frente a esto se debe incentivar sistemas de cooperación y de trabajo en equipo en departamentos que tengan intereses comunes y especiales con referencia a la organización. Los grupos formados deberán sentirse parte del proyecto común, donde sus metas propias y particulares pertenezcan a los objetivos y fines de la empresa.

### 1.3.5 Tipos de Comunicación Interna

#### 1.3.5.1. Comunicación descendente.

Se caracteriza por ser el tipo de comunicación formal más elemental y de uso tradicional, se considera como la forma natural o automática de difundir información en una organización. Surge desde los altos mandos y desciende de forma vertical hacia los mandos medios y personal en general.

Su uso gestiona la dirección correcta en la implementación de tareas que se realizan al interior de la empresa, ya que como asegura (Del Pulgar, 2010)“la comunicación descendente difunde la historia, la filosofía y la misión de la empresa...con la pretensión de reforzar la identidad y la cultura empresarial. Y es por este canal que se comparte o socializa estrategias, políticas, procedimientos, se divulga la estructura de la compañía y las normas, reduciendo la incertidumbre y buscando fortalecer el orgullo de pertenecer”.

Es la transmisión de órdenes e instrucciones en base a las actividades a cumplirse y los objetivos trazados que deben alcanzar todos los miembros de la organización, los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre deben contener información necesaria e interesante para los públicos a los que se dirige. (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008)



Tabla 3

*Medios de comunicación.*

---

**Medios de la Comunicación Descendente**

---

- Publicaciones periódicas de distribución general
  - Noticias o flashes informativos breves
  - La guía práctica de la empresa
  - Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización
  - Carteles
  - El video
  - Canales de audio
- 

Nota: Elaboración propia.

(Pinillo, 2011)Explica que prevalecen cuatro responsabilidades concretas de la alta dirección.

- a) La implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación.

La idea es mantener el ‘principio de autoridad’ y con ello deben darse dos necesidades organizativas, que toda la plantilla esté informada a la vez que no pierdan las formas, y se mantenga la jerarquía de la línea ejecutiva.

- b) Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va y lo que no se va a informar.

Se debe aclarar contenidos como la visión/misión, valores, principios, objetivos generales, políticas de dirección y gestión, prioridades organizativas o comerciales, entre otros. La idea es definir la personalidad de la empresa distinguiéndola de las demás y generando el *orgullo de pertenencia*, a través de un sentimiento emocional.

- c) Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados.

La idea es delegar responsabilidades para cada situación, es decir distribuir y coordinar las tareas de comunicación, el *responsable de lo emocional* y el *responsable de lo racional*.

d) Dar ejemplo en el proceso de comunicación.

La dirección de la empresa debe predicar con el ejemplo.

#### 1.3.5.2. Comunicación Ascendente

Permite la comprobación de la efectividad de la comunicación descendente ya que mide si se difundió de forma eficaz y fehaciente. Si funciona de manera adecuada es parte importante para la toma de decisiones, puesto que los individuos de menor jerarquía suelen ser los menos informados.

Es decir, los colaboradores mencionan a sus superiores lo que ellos quieren escuchar por miedo a una reprimenda o toma de medidas drásticas. Esto genera una errónea retroalimentación con relación al funcionamiento y logro de objetivos en mandos medios y bajos.

Otra característica que se encuentra es permitir la comunicación de doble vía, los colaboradores podrán ofrecer el contexto práctico y de campo de la aplicación de una instrucción, así como los directivos podrán brindar información complementaria de los temas; además de un 'qué' y un 'por qué'. Todo esto permite a la comunicación ascendente mejorar el conocimiento del personal sobre la gestión de la organización.

Tabla 4

*Medios de comunicación Ascendente.*

<b>Medios de la Comunicación Ascendente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones periódicas</li><li>• Entrevistas personalizadas</li><li>• Jornadas de despachos abiertos</li><li>• Las notas de obligada respuesta</li><li>• Teléfonos de servicios</li><li>• Encuestas</li><li>• Sistemas de sugerencias.</li></ul>

Nota: Elaboración propia

### 1.3.5.3. Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico que produce un intercambio de información entre compañeros o iguales. La de directivos es la de más repercusión para la empresa, se caracteriza por ser una comunicación abierta, efectiva y bastante frecuente debido a que es más fácil ‘abrirse’ con los semejantes que con los superiores.

Otro hecho destacable es que existe un reducido nivel de distorsión y una transmisión más exacta de la información, por cuanto los colaboradores iguales comparten un marco común de relación. La comunicación horizontal debe coordinar las dinámicas de gestión de los diferentes estamentos de la organización, generando sincronía entre ellos.

Tabla 5

*Medios de comunicación horizontal.*

<b>Medios de la Comunicación Horizontal</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones de trabajo entre departamentos</li><li>• Encuentros y eventos que accedan al diálogo y el cambio de opiniones</li><li>• Elaboración de informes</li><li>• Comunicados varios como cartas internas, notas recordatorias, entre otros.</li></ul>

Nota: Elaboración propia

### 1.3.5.4. Comunicación Integral

Es una característica de las organizaciones en red, en donde todas las partes requieren estar informadas sobre las actividades del resto de la organización para sostener dinámicas semejantes.

Sus principios radican en:

- Mantener una dinámica uniforme en la organización para evitar diferencias de gestión que creen brechas y entorpezcan los procesos.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Generar conocimientos.

### 1.3.6 Importancia de la Comunicación interna en la gestión de calidad

La idea que surgió del Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total consiste en que “cualquier empresa necesita decir lo que es y lo que hace, tanto hacia el exterior como hacia dentro de la propia organización, es decir, a los propios trabajadores”. Esto con la finalidad de que el personal interno se convierta en el mejor vocero de su empresa porque “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación”.

La gestión de calidad consiste en escuchar los intereses de los clientes, y con aquellos los altos mandos deben estar en la capacidad de convertirlos en normas de gestión y de actuación, formando un compromiso de calidad para propagarlo entre sus hombres, determinando programas de renovación a corto, mediano y largo plazo. Es aquí donde interviene la comunicación interna, siendo parte importante para difundir el modelo de gestión de calidad total, para lo cual se plantea adoptar las siguientes medidas (Enrique, La Planificación de la Comunicación Organizacional., 2011)

- La Calidad Total. Es un compromiso mutuo entre la Dirección y el personal de una empresa. Se basa en la cultura de la excelencia y en la mejora continua, para tal fin se debe contar con un personal comprometido, efectuando un trabajo bien hecho y aportando iniciativas que mejoren las expectativas.
- La implicación de las personas. Se apoya en la *formación* (actualización de conocimientos), apoyarse en los *sistemas de participación* adecuados (recoger los aportes del personal para mejorar la productividad), así también el generar una *comunicación interna transparente* y una *política de reconocimiento*, que definitivamente mantendrán motivados a los miembros de la organización. Hay que mencionar que la Dirección y todos los mandos deben promover, gestionar y desarrollar todos los puntos señalados, y no solo apoyarlos.
- La transparencia de la empresa. Vinculada íntimamente con la eficiencia en el desempeño laboral. Tiene que ver con la información económica y social, la misión, política y peculiaridad de la cultura empresarial, los planes operacionales con sus objetivos, los procesos y subprocesos, los papeles que desempeñan cada

unidad y cada individuo, la coherencia entre ellos, los resultados obtenidos, éxitos y fracasos, entre otros.

Mediante la transparencia se fomenta un ambiente laboral de confianza, se incrementa el deseo de integración para establecer el espíritu de la compañía, intensifica la motivación y finalmente gestiona una cohesión en la que todos suman esfuerzos y colaboran para alcanzar los objetivos de interés general.

#### 1.3.8. La cultura empresarial como factor determinante de la comunicación interna.

Varios estudios realizados por autores como (Shein, 2015) definen a la cultura empresarial apoyadas en las siguientes definiciones:

- Las normas de la empresa
- Los valores aceptados en la empresa
- La filosofía de la empresa
- Las reglas del juego
- El clima
- El estilo
- El carácter o personalidad
- El sistema de presupuestos
- El espíritu

La cultura “debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”.

Entonces, la cultura empresarial no es otra cosa que un conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, acompañado de la manera en que se estructura y administra los recursos materiales y humanos.

Tabla 6

*Valores en una cultura empresarial.*

<b>Los valores en una cultura empresarial de carácter participativo</b>		
<b>La Dirección debe tener en cuenta los siguientes valores</b>	<b>Los colaboradores deben tener presente</b>	<b>Valores para las tareas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Motivación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Innovación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención</li> <li>• Investigación</li> <li>• Medir siempre lo necesario</li> <li>• Evaluación de procesos</li> <li>• Dinámica de mejora continua</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

#### 1.4 Talento Humano

Son las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009).

El autor hace referencia a recursos humanos como una antigua denominación la cual se desprende desde tiempos de la era industrial, llevando a una comparación o equidad el trato al personal con otros recursos de la empresa, haciendo que se sientan cosificados o estandarizados dentro de la organización. En la actualidad, las personas ya no son consideradas como recursos o activos de la empresa ya que son ellos quienes aportan desarrollo y éxito a organización.

#### 1.4.1 Cultura organizacional

Según (Rodríguez D. , 2016, pág. 152) quien cita a (Shein, 2015) menciona que la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una empresa.

La cultura organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. De esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno. Una organización, cuyas premisas fueran contradictorias con las de la sociedad global.

#### 1.4.2 Importancia de la cultura organizacional

Cada vez son más los expertos que aseguran que el éxito de una empresa depende en gran parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional, cultura empresarial o cultura corporativa es como el ADN de la empresa, como la personalidad que la define y que la hace totalmente diferente a cualquier otra empresa.

La cultura es tan decisiva para conseguir buenos resultados de la empresa, porque según la personalidad de una organización los clientes pueden sentirse identificados con ella y elegirla en su proceso de decisión de compra.

*Según (Robbins P. , 2004) escritor y orador motivacional estadounidense, la cultura empresarial puede ser fuerte o débil. Las compañías con una cultura organizacional fuerte se caracterizan por tener unos valores muy firmes y aceptados por todos sus integrantes, lo cual se traduce en una alta implicación de los trabajadores por la consecución de la misión y los objetivos empresariales marcados por la compañía.*

Una empresa enfocada en una cultura débil adquiere un personal desmotivado, poco implicado, con falta de libertad y confianza para tomar decisiones; además, una administración con bajo interés, falta de incentivos, baja productividad empresarial, entre otros.

La importancia de la cultura organizacional radica en el hecho de que sus trabajadores y demás grupos de interés deben diferenciarse por tener un sentido de pertenencia con la empresa.

### 1.4.3 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos que define (Moya, 2015) son

- Misión: definida como la razón de existir y ser de una empresa. La cual responde a cuatro cuestiones fundamentales: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿para quién lo hacemos? y ¿por qué lo hacemos?
- Visión: es una herramienta administrativa que permite, con base en acontecimientos presentes, proyectar el futuro de la organización. En otras palabras, es proyectar a futuro la misión empresarial.
- Filosofía: es la piedra angular necesaria para construir una base sólida que permita orientar la organización hacia el éxito de forma planeada, haciéndola más ágil, dinámica y flexible, proporcionando facilidades para el desarrollo del liderazgo con un sentido de dirección adecuado y bien definido.
- Valores: son la base para formar una cultura de trabajo, la cual constituye la disciplina esencial para guiar al éxito a cualquier organización.

Toda organización busca que cada individuo que conforma la misma se sienta identificado y orgulloso de pertenecer a ella y a su vez motivado para realizar su trabajo.

### 1.5. Clima Laboral

Chiavenato, (2010) citado por (Armas, 2014) menciona que *“El clima laboral es la condición o propiedad del ambiente apreciado o habitado por los miembros de la organización en su comportamiento.”*

(Govea. & Escalante, 2007) En su artículo acerca de la importancia del clima laboral en los resultados de la empresa definen que *“El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización.”*



Con un clima laboral inadecuado las características que se producen entre los integrantes de la organización conllevan a que cada uno vea por sus propios intereses más no el cumplir con los objetivos de la organización.

### **1.5.1. Importancia del clima laboral**

El clima laboral incide mucho en la productividad de los trabajadores es por ello que se hace énfasis en la importancia que ésta tiene: *“El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia.”* (Celis, 2014).

Es vital mantener relaciones armónicas entre los trabajadores porque esto repercutirá en el cumplimiento de los objetivos empresariales, por ende, el tomar medidas a tiempo ayudará a identificar qué es lo que está paralizando la productividad y que se puede hacer en bien de que el equipo laboral se sienta cómodo y su lugar de trabajo no sea visto como una obligación o un fastidio cada día, sino como la motivación de crecer y desarrollar sus potenciales.

### **1.5.2. Factores que influyen en el clima organizacional**

Existen distintos factores que influyen en el clima organizacional, entre ellos:

- La infraestructura: Condiciones del espacio físico donde el trabajador ejecuta sus tareas y de los elementos que intervienen en su realización. (Apuy, 2008)
- La motivación: Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su ámbito organizacional. (Apuy, 2008)
- El recurso humano: Equipo de personas que intervienen en los diferentes procesos para el logro de los objetivos de la institución en la atención de los usuarios internos como externos. (Apuy, 2008)
- La satisfacción laboral: es la sensación que experimenta el individuo cuando logra el equilibrio entre una necesidad y el fin que lo reduce. (Apuy, 2008)

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos:

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 45)

Los factores higiénicos alcanzan una capacidad limitada para influir de manera eficaz en la conducta de los empleados, se podría rescatar que, si estos factores son idóneos, únicamente logran evitar la insatisfacción, pues su influencia no aumenta la satisfacción de manera permanente, pero en el caso de que estos sean frágiles provocarán inmediatamente insatisfacción como son las relaciones con compañeros, condiciones de trabajo y políticas de la organización, es decir que la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión de los altos y relación con los colegas.

#### 1.5.2.1. Factores motivacionales

*Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 45)

La satisfacción depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes y el factor motivación comprende sentimientos de realización, desarrollo y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Sin duda alguna, el clima laboral puede convertirse en un ambiente sano o algo tóxico, como menciona el autor estos factores influyen para que sea bueno o malo.

Uno de los factores provenientes de la Teoría del psicólogo Herzberg menciona al factor motivacional, en el cual la autora lo describe de tal manera:

Proviene del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para

motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos (Martinez, 2013).

Estos factores influyen mucho en las actitudes y comportamiento de los trabajadores, debido a que el ser reconocido por los logros que obtengan les hará querer conseguir más y trabajar con mayor empeño por ello, pero si no se cumple con esto podría provocar un efecto contrario, generando un bajo rendimiento en las actividades que debe desarrollar en la organización.

#### 1.5.2.2. Factores higiénicos

En cuanto a los factores higiénicos propuestos por el mismo autor anteriormente mencionado Herzberg, la autora los define como:

*“Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.”* (Martinez, 2013)

Cuando los factores motivacionales no se aplican provoca malestar en los colaboradores, lo que perjudica la labor y desarrollo de la organización.

Por ende, es importante mantener un buen ambiente laboral entre los trabajadores, buscando la manera de llegar a cada uno y brindar los espacios para ser escuchados, generando confianza y cambios que ayuden a mantener la organización en pie, debido que es imprescindible contar con el total apoyo del talento humano para el adecuado funcionamiento de una empresa.

#### 1.5.3. Comportamiento comunicacional

Según (Slocum, 2010, págs. 30,32) *el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.*

Contribuye a formar a una mejor persona respecto a su desarrollo personal y satisfacción. Dicho comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo.

El Comportamiento Organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente. (Amoros, 2011)

De manera específica, el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora en la productividad de las organizaciones, sin embargo, para reducir las tasas de ausentismo y de rotación de personal, se debe buscar los medios que se impliquen un aumento en la satisfacción del empleado en su trabajo.

#### 1.6. DirCom

Muchas de las veces, no sólo una persona puede ser suficiente para manejar la comunicación interna de una empresa; sino de varias personas hasta la creación de un departamento y se coincide con lo dicho por Morales que “la creación de un puesto responsable o un departamento de comunicación interna demuestra la importancia que la dirección de la empresa concede a esta disciplina” (Westphalen, 1993)

Implementar un puesto o departamento de comunicación interna es de gran importancia, según Westphalen porque permite “Adaptar la comunicación a la evolución de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, basada en la atribución de responsabilidades a cada empleado y en el trabajo de equipo, paliar las insuficiencias de los cuadros directivos en sus funciones de comunicación, asegurar la coherencia entre las diversas políticas de organización interna”.

##### 1.6.1. La función del Dircom en la comunicación interna:

El Dircom cumple un rol esencial dentro de la comunicación interna; al estar encargado de toda la comunicación de la empresa u organización adquiere la

responsabilidad de generar estrategias que comprometan un adecuado desenvolvimiento de la empresa con su entorno.

La función del Dircom en comunicación interna dicho por Ritter se vincula por dos lados; primero: *“se vincula con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas”* y segundo: *“por el manejo de los canales formales de carácter mediático, como son las publicaciones internas, las páginas de la intranet y los eventos que involucran técnicas características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas”*. (Ritter, octubre 2008.)

## 1.7. Plan de Comunicación

Todas las entidades deben llevar un buen manejo en la comunicación que les permita tener como guía en sus procesos, por eso es importante saber que *“El Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional”* (Molero, 2005)

No es nada más que un instrumento fundamental que engloba una serie de acciones que permitirá a la organización a conseguir las metas que se ha propuesto, tanto a nivel interno como externo.

### 1.7.1. Propósitos de un plan de comunicación

- Fundamentar y favorecer la toma de decisiones con respecto a la comunicación
- Eliminar posibles disonancias entre imagen deseada, proyectada y percibida
- Optimizar la gestión estratégica de la imagen y la comunicación
- Potenciar y/o inducir a una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios.
- Fijar el orden de prioridades comunicativas
- Favorecer la presencia mediática de los proyectos de la organización. (Molero, 2005)

El plan de comunicación es un instrumento de gran utilidad para las organizaciones porque da solución a los problemas que podría estar teniendo la misma, sin embargo, es

importante conocer qué es lo que queremos hacer, por qué y para quién, de tal manera que tengamos un punto de partida para la elaboración del Plan, y concretemos la problemática principal.

## 1.8. Manual de comunicación interna

Un manual de comunicación se realiza con base en la problemática interna o externa; es decir, lo que esté causando malestar en la organización. (Valdivieso, 2011) Menciona que se debe tomar en cuenta a los principales públicos que son los internos, porque si el problema se origina desde este punto, puede acrecentarse convirtiéndose en algo más complejo y la organización debería tomar la solución en dos ejes que solucione desde una manera interna, hasta los públicos fuera de la organización, pero que forman parte directa de la misma.

### 1.8.1. Obstáculos en la implementación de un manual de comunicación

Los problemas se originan desde un ámbito interno por lo que impide la eficacia de la comunicación y peor aún los planes se ven comprometidos por aspectos como:

La implicación insuficiente de la alta dirección, por la falta de voluntad o apatía de los trabajadores, las implicaciones débiles o la carencia de habilidades de los gestores del plan, las competencias entre departamentos, los costos económicos del plan y la dificultad para evaluar sus resultados en términos económicos, su falta de continuidad, la complejidad, etc. (Valdivieso, 2011)

Estos obstáculos afectan negativamente, ocasionando que los planes no se lleven a cabo como se lo ha planificado previamente, de tal manera que no existan cambios y la organización quede igual o incluso peor de lo que estaba a un inicio.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de investigación**

La presente investigación se desarrolla en el paradigma cualitativo; es decir, mediante los instrumentos de levantamiento de datos como la observación de comportamientos y actitudes naturales, discursos, para una posterior interpretación del fenómeno en el contexto predeterminado, la conducta radica en la relación con el entorno; por experiencias y conocimiento.

Este proyecto es una investigación de acción debido a que además de diagnosticar el objeto de estudio, su finalidad es establecer una solución a la problemática, esta propuesta se configurará a partir del análisis de los resultados.

### **2.2. Métodos**

Con la finalidad de tener el rigor científico del caso los métodos generales a utilizarse serán:

#### **2.2.1 Método Analítico**

Este método será aplicado con el fin de lograr una desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos influyentes de la comunicación interna en las medianas empresas. Este método permitirá conocer más del objeto de estudio, con lo cual se procederá a comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías para la realización de la propuesta.

#### **2.2.2 Método Inductivo**

Este método servirá de ayuda para conocer acerca de cómo se maneja los diferentes puntos acerca de la comunicación interna en las medianas empresas textiles de Antonio Ante como son: la mejora del trabajo en equipo, los flujos de información, la resolución de problemas de manera más sencilla, la relación de confianza, y un sentido de pertenencia hacia la organización.

### **2.3. Técnicas**

Las técnicas de investigación implementadas fueron la entrevista y la encuesta.

#### **2.3.1 Encuestas**

Estructuradas con preguntas de opción múltiple y cerradas, las cuales fueron realizadas a través de cuestionarios digitales a las personas que laboran en las diferentes empresas del cantón Antonio Ante, con el objetivo de obtener resultados de resalten la falencia comunicacional interna que existe en las empresas.

#### **2.4.2 Entrevista**

Se estructuró preguntas abiertas, con la que se logró obtener información relevante a acerca de la comunicación con los trabajadores, a través de respuestas verbales dadas por el sujeto de estudio que en este caso son gerentes o propietarios de las empresas; además, de un cuestionario dirigido a profesionales expertos en el área de comunicación organizacional.

### **2.4. Instrumentos**

- Cuestionario Entrevistas
- Cuestionario Encuestas

### **2.5. Población o universo**

Como población se consideró a los trabajadores de las medianas empresas antes mencionada del cantón Antonio Ante, debido a que ellos son los principales medios por los cuales se tendrá una perspectiva más amplia de lo que sucede en cada empresa y a partir de eso proponer una solución al problema.

### **2.6. Muestra**

Con el propósito de obtener la mayor cantidad de información posible al menor costo se determinó que la muestra se analizará con la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{N \cdot \delta^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \delta^2 \cdot Z^2}$$



Representación de la fórmula.

n= Tamaño de la muestra a determinar

N= Universo o población a estudiarse (252)

$\delta^2$ = Varianza de la desviación estándar (0,49)

(N-1) = Corrección que se usa para muestras.

E= Límite aceptable de error (5%)

Z= Nivel de significación o confianza 95% (1,96)

$$n = \frac{N \cdot \delta^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \delta^2 \cdot Z^2}$$

$$n = \frac{(252) (0,49) (1,96)^2}{(252 - 1) (0,05)^2 + (0,49) (1,96)^2}$$

$$n = \frac{(252) (0,49) (3,84)}{(251) (0,0025) + (0,49) (3,84)}$$

$$n = \frac{474,16}{(0,62) + (1,88)}$$

$$n = \frac{474,16}{2,5}$$

$$n = 189,70$$

### 2.6.1 Muestra estratificada

Este tipo de muestreo se caracteriza por la división de la población en subgrupos o estratos debido a que las variables que deben someterse a estudio en la población presentan cierta variabilidad o distribución conocida que es necesario tomar en cuenta para extraer la muestra.

El muestreo estratificado intencional consiste en la división de un grupo social extenso en diferentes estratos, para seleccionar dentro de cada uno de los estratos una pequeña muestra de carácter homogéneo, con objeto de desvelar las características diferenciales presentadas por cada estrato. Esto permite establecer

comparaciones precisas entre los diferentes segmentos del grupo social objeto de estudio. (Palacios, 2007, pág. 23)

Para calcular el coeficiente, es decir dividir la muestra entre la población aplicamos la siguiente fórmula.

$$\text{Muestra} / \text{Población} = \text{Coeficiente}$$

$$189,70 / 252 = 0,7528$$

Para obtener la muestra estratificada, debemos multiplicar el coeficiente por la subpoblación.

Tabla 7

*Muestra estratificada de las medias empresas.*

<b>Empresa</b>	<b>N.º de trabajadores</b>	<b>Muestra estratificada</b>
Confecciones Cecy	85	63,28
Terán Martínez, fábrica textil y de confección	55	41,40
Teos y Tías Confecciones	52	39,14
Mily´s Kids Textil	60	45,16
<b>Total</b>	<b>252 población</b>	<b>188 muestra</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Propietarios medianas empresas textiles Antonio Ante

Para la presente investigación se tomó en cuenta una muestra inicial de 188 personas, mismas que debían facilitar el proceso de encuestas, sin embargo, frente a la emergencia sanitaria COVID-19 que atraviesa el mundo entero, particularmente el Ecuador, la industria textil del cantón Antonio Ante se ha visto en la obligación de paralizar momentáneamente sus máquinas.

La situación de la Industria textil es preocupante. Javier Díaz Crespo, presidente ejecutivo de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) manifestó

que la gran mayoría de empresas que forman parte de este sector han frenado casi por completo sus actividades. (Rodríguez R. , 2020)

Pequeñas y medianas empresas del sector en estudio experimentan la intermitencia laboral y la crisis, en este sentido han optado por reajustar el número de colaboradores.

Esto repercute en la muestra inicial y reduce el número tanto de colaboradores como de encuestados en la empresa, finalmente obteniendo 158 respuestas hacia el método de investigación (encuesta) que se encontraba en proceso de aplicación.

## 2.7 Cronograma

*Tabla 8.*

*Diagrama de Gantt*

PERIODO DE EJECUCIÓN: UN AÑO																												Res pon sabl e																					
Sep. 2019				Oct.2019				Nov. 2019				Dic. 2020				Ene. 2020				Febr. 2020				Mar. 2020					Abr. 2020				May. 2020				Jun.2020				Jul. 2020				Ag. 2020				
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1.- Marco Teórico	X	X	X	X																																													Auto ras de proy ecto
1.1 Aplicaci ón Bibliogr áfica					X	X	X																																										Auto ras de proy ecto
1.2 Análisis de Informa ción						X	X	X	X	X	X																																						Auto ras de proy ecto
2.- Diagnos tico													X	X	X	X	X																																Auto ras de proy ecto







## 2.8 Recursos y presupuesto

Tabla 9.

Recursos y presupuesto

<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
1	Tutor del proyecto	\$ -	0
5	Personal encuestado y entrevistado	\$ -	0
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>
	<b>RECURSO MATERIALES</b>		
2	Laptops	\$ 250,00	500,00
20	Papelería	\$ 20,00	400,00
2	Memory Flash	\$ 20,00	40,00
170	Impresiones	\$ 0,50	85,00
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 1.035,00</b>
	<b>OTROS RECURSOS</b>		
2	Viáticos y movilizaciones	\$ 100,00	200,00
2	Servicio de internet	\$ 150,00	300,00
2	Teléfonos	\$ 200,00	400,00
1	Elaboración de vídeo	\$ 40,00	40,00
1	Diseño de manual de comunicación interna	\$ 50,00	50,00
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 950,00</b>
2	Imprevistos	\$ 10,00	20,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.045,00</b>

Nota: Elaboración propia



### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta la tabulación y análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas a colaboradores de las medias empresas Textiles del cantón Antonio Ante, asimismo, las entrevistas realizadas a propietarios y gerentes de estas, como también a profesionales expertos en el área de comunicación organizacional.

#### 3.1. Encuestas

Tabla 10

*Porcentaje de colaboradores en las empresas.*

<b>PREGUNTA N. 1</b>		
Nombre de la PYME en la que trabaja.		
<b>Empresa</b>	<b>N. Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Confecciones Cecy	59	37%
Terán Martínez, fábrica textil	25	16%
Teos y Tías Confecciones	35	22%
Mily´s Kids Textil	39	25%
	<b>158</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

#### **Análisis.**

La presente gráfica expone en manifiesto el número de colaboradores correspondientes a cada una de las PYMES en cuestión de estudio. En este sentido el 37% de la población en mención corresponde a Confecciones Cecy. Por otro lado, Mily`s Kids y Teos & Tías representan entre el 25% y 22% del grupo en investigación, finalmente la Textil Terán Martínez se identifica con tan solo el 16% del total.

Tabla 11

*Porcentaje de colaboradores según el género.*

<b>PREGUNTA N. 2</b>		
Género de los colaboradores de las PYMES		
<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	140	89%
Masculino	17	11%
LGBTI	1	1%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En la gráfica se evidencia que el 86% de grupo analizada corresponde al género femenino, por otro lado, un 10,8% a género masculino mientras que tan solo un 0,6% representa a la población LGBTI.

Es posible evidenciar que dentro de estas cuatro organizaciones existe un porcentaje elevado en cuanto al género que labora en las mismas, que es el caso femenino, ¿pero a qué razón podría deberse esto?

Javier Fuentes Merino, CEO Grupo Redes Venta Proactiva señala que: el mercado lo que busca es, inteligencia emocional y habilidades sociales, ya que vivimos en un mundo puramente emocional y social, y recalca que muchos autores lo han dicho, que la mujer por su genética, por su historia, por sus relaciones a lo largo del tiempo, domina los temas mencionados anteriormente y ese sería el punto a su favor (Fuentes, 2012). Entonces a esto podría deberse el gran número y más aún cuando al tratarse de empresas textiles lo que el propietario, o a su vez el cliente lo que busca son esas características que les permita obtener un servicio en torno a eso, sin embargo, es importante considerar que todo depende de la organización y a lo que se dedica.

Tabla 12

*Edad de colaboradores en las empresas.*

<b>Pregunta N. 3</b>		
Grupo de edad de colaboradores		
Menor a 18 años	0	0,0%
19 a 24 años	17	10,8%
25 a 34 años	80	50,6%
35 a 44 años	56	35,4%
45 a 54 años	5	3,2%
Mayor a 55 años	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

A través de la presente grafica es posible evidenciar que los colaboradores de entre 25 a 34 años representan la mayoría de la población en estudio con un total del 50,6%, no obstante, los colaboradores entre 35 a 44 años representan el 35.4%, exponiendo una idea global de que los rangos de edad de colaboradores en las PYMES estudiadas varia preferentemente entre los 25 y 44 años.

Para Laura Elena Calvache, máster en gestión de Recursos Humanos y profesora de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) la edad actualmente es punto clave en el mercado laboral, en el mundo, debido a que las empresas buscan en los jóvenes, características como la versatilidad, que es algo muy notable de dicha generación, además de la creatividad, la flexibilidad en horarios, el dominio tecnológico y la capacidad para adaptarse a cambios, entre tomar riesgos y decisiones. (Trujillo, 2019)

De tal manera que, de acuerdo con las estadísticas que arrojan las encuestas, es posible evidenciar que en el caso de las medianas empresas textiles de Antonio Ante es lo que se lleva a cabo, tomando en cuenta el mayor porcentaje de edades que se encuentran entre los 25 y 34 años que representarían al momento de la contratación de personal.

Tabla 13

*Cargo que ocupan los colaboradores.*

<b>Pregunta N. 4</b>		
Cargo que ocupan los colaboradores		
Directivo	4	2,5%
Administrativo	11	7,0%
Operario	143	90,5%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

Con base en la gráfica es posible evidenciar que el 90,5% del grupo investigado corresponde al cargo de operarios en las PYMES, denotando también que la información obtenida en adelante representará el criterio de estos tanto dentro como fuera de su área. Es decir que su opinión no se verá influida por los jefes inmediatos. Por otro con una minoría de entre el 11% y 2,5% se ven representados administrativos y directivos.

Se puede decir que, en este caso, al ser medianas empresas, dedicados a la producción y ventas de prendas de vestir, el mayor grupo de colaboradores se encuentran en el cargo de operarios, por lo que los propietarios mencionan que no necesitan más que lo que realmente consideran necesario.

Tabla 14

*Área a la que pertenecen los colaboradores.*

<b>Pregunta N. 5</b>		
Área a la que pertenecen los colaboradores.		
Contabilidad	9	5,7%
Ventas	35	22,2%
Marketing	5	3,2%
Manufactura	109	69,0%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

Mediante la presente gráfica es posible apreciar que, la mayoría, un 69% de los encuestados corresponden al área de manufactura, seguido del área de ventas con un 22,2% mientras que el 8,9% restante se ve dividido entre las áreas de contabilidad y marketing.

Es posible entender también que el área operativa representa la máxima capacidad de producción de una empresa, por ende, se estudiará el ejercicio de la comunicación preferencialmente en esta área.

Tal como se menciona en el análisis anterior, el que exista mayor porcentaje operario exactamente dentro de la manufactura es por el nivel de producción que manejan las empresas textiles, en donde necesitan gran parte de su talento humano para poder sacar su producto final para consumidores finales, de modo que le secundan dentro de este número, quienes están en la parte de ventas, las cuales también juegan un papel fundamental para que la organización alcance sus objetivos planteados.

Tabla 15

*Estancia de los colaboradores en la empresa.*

<b>Pregunta N. 6</b>		
Estancia de los colaboradores en la empresa.		
Menos de 2 años	35	22,2%
De 2-5 años	71	44,9%
De 6-10 años	51	32,3%
De 11-20 años	1	0,6%
Más de 20 años	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

La presente gráfica expresa que el 44,9% de los colaboradores llevan una estancia de 2 a 5 años en las PYMES, quienes demuestran una durabilidad media en el cumplimiento de sus funciones, mientras que un 32,3% de población denota una permanencia de 6 a 10 años, entendiendo también que existe una estabilidad laboral para este grupo. Sin embargo, un 22,2% expresa un tiempo de labor menor a 2 años en la empresa.

*“Se suele decir que el trabajo no está para divertirse, cuando en realidad debería estarlo”* menciona (Ayuso, 2018), y cita al artista británico **William Morris** con su ensayo titulado Trabajo útil vs. Trabajo inútil, de 1885 en donde el autor afirma que los trabajos que generan estabilidad emocional, son aquellos que albergan una triple esperanza: *“La esperanza en el descanso que vendrá, la esperanza en el producto que obtendremos y la esperanza del placer que hallaremos en el trabajo mismo; y la esperanza, también, de que haya abundancia y calidad en todas esas cosas”*. (Morris, 1885)

Entonces, a causa de esto podría deberse que los colaboradores de las empresas tengan un corto tiempo en sus puestos de trabajo, dando lugar al abandono, puesto que, no se sienten totalmente motivados como para permanecer en la misma.

Tabla 16

*Pymes que cuentan con un departamento de comunicación.*

<b>Pregunta N. 7</b>		
Pymes que cuentan con un departamento de comunicación		
Sí	56	35,4%
No	102	64,6%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En función de la estadística mostrada en la gráfica, se puede denotar que un 64,6% del grupo encuestado sostiene que la empresa en la que labora no cuenta con un departamento o área que se encargue de la gestión de comunicación, mientras que un 35,4% manifiesta si contar con un experto en esta área.

En este sentido es posible entender que hay una diferencia de opiniones entre colaboradores de las PYMES, demostrando también un grado de desconocimiento por parte de estos, debido a que, en las entrevistas realizadas, ningún gerente o propietario afirmó contar con un departamento, área o profesional de comunicación en su PYME.

Tabla 17

*Herramientas de comunicación más usadas en las PYMES.*

<b>Pregunta N. 8</b>		
Herramientas de comunicación más usadas en las PYMES.		
Correo Electrónico	33	21%
Buzón de sugerencias	0	0%
Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)	21	13%
Mensajería instantánea – WhatsApp	134	85%
Reuniones	113	72%
Cartelera	47	30%
News Letter (carta de noticias – boletín informativo)	1	1%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>158</b>	

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En la gráfica es evidente que el 85% de colaboradores opta por el uso de mensajería instantánea – WhatsApp como principal herramienta de comunicación usada en las PYMES, así mismo se refleja con un alto porcentaje la inclinación por la asistencia a reuniones, no dejando de lado el uso de correo electrónico y cartelera.

Hoy en día los constantes cambios en el mundo han hecho que todos tengamos que adaptarnos a todo lo que conlleva y entre ellos el cómo nos comunicamos, a través de que herramientas lo hacemos y a esto nos referimos con las que nos ofrezcan inmediatez, y pues las empresas han tenido que llevarlo a cabo con su talento humano, obviamente considerando el público que pertenece a la misma. Es así que, podemos denotar el por qué en la investigación los colaboradores dan un mayor uso a la mensajería instantánea, como es el WhatsApp.



Tabla 18

*Frecuencia del uso de los canales de comunicación.*

<b>Pregunta N. 9</b>				
Frecuencia del uso de los canales de comunicación.				
	Diario	Semanal	Mensual	Nunca
Correo Electrónico	10.8%	15.2%	7.7%	66.5%
Buzón de sugerencias	0	1.3%	3.2%	95.6%
Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)	25.3%	10.8%	4.4%	59.5%
Mensajería instantánea - WhatsApp	83.5%	12%	3.2%	1.3%
Reuniones	22.2%	61.4%	13.3%	3.2%
Cartelera	28.5%	10.1%	30.4%	31%
News Letter (carta de noticias – boletín informativo)	0.6%	0.6%	1.3%	97.5%

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

La gráfica nos permite observar que en su mayoría los colaboradores aciertan a mensajería instantánea – WhatsApp como canal de comunicación diario. Por otro lado, y en bajo porcentaje señalan el uso de cartelera, redes sociales, correo electrónico, y asistencia a reuniones. Descartando en su totalidad el uso de news letter y buzón de sugerencias.

Lo que nos muestran los datos obtenidos es que, por el inminente cambio tecnológico en donde debe existir una adaptación a la brevedad y tomando en cuenta los rangos de edad a los que pertenecen estos grupos de colaboradores de las medianas empresas de Antonio Ante, se elige la mensajería instantánea para uso diario en la comunicación que emiten y reciben de la persona delegada para brindarles la información desde los directivos.

Tabla 19

*Calidad de información que se recibe a través de herramientas en las PYMES.*

<b>Pregunta N. 10</b>					
Calidad de información que se recibe a través de herramientas en las PYMES.					
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Pésima
Correo Electrónico	22,80%	7,00%	9,50%	6,30%	54,40%
Buzón de sugerencias	1,30%	1,90%	14,60%	11,40%	40,90%
Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)	12,70%	14,16%	19,00%	13,30%	40,50%
Mensajería instantánea - WhatsApp	67,70%	22,80%	7,00%	1,90%	0,60%
Reuniones	71,50%	14,60%	8,90%	1,30%	3,80%
Cartelera	48,70%	13,90%	6,30%	7,00%	24,10%
News Letter (carta de noticias – boletín informativo)	1,30%	1,90%	4,40%	10,80%	81,60%

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

Según la gráfica, la mayoría de los colaboradores se mantienen frente al uso de mensajería instantánea, reuniones, cartelera y correo electrónico como la herramienta de comunicación que mejor calidad de información brinda en su PYME.

Como se menciona en análisis anteriores, esta opción la ven más útil por la facilidad y rapidez que la mensajería instantánea le ofrece a pesar de ser una herramienta informal.

Tabla 20

*Conocimiento de la herramienta de comunicación que se debe usar para que una idea llegue hasta el responsable del área.*

<b>Pregunta N. 11</b>		
Conocimiento de la herramienta de comunicación que se debe usar para que una idea llegue hasta el responsable del área.		
Sí	128	81,0%
No	30	19,0%
Otras	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

La presente grafica nos permite observar que el 81% de los colaboradores conocen la vía o herramienta de comunicación que deben usar para que una idea llegue hasta la persona responsable de esa área, por otro lado, el 19% restante desconoce la manera de que su idea llegue hasta los responsables del área, de esta manera su criterio no logra emitirse con éxito.

A pesar de que existe un gran porcentaje de colaboradores que conocen con que herramienta pueden compartir sus ideas a sus jefes, hay un mínimo porcentaje que no, y quizás pasa por el desconocimiento y la poca confianza que tienen para expresar lo que desean. Podemos citar a (Robbins S. , 2004) cuando habla sobre las emociones en su libro del Comportamiento Organizacional, en donde señala que estas *“ocupan un eje central, debido al impacto que tienen en toda la organización”*.

Es decir, este grupo mínimo al no tener la suficiente confianza se privan de la libertad de contribuir con ideas que realmente puedan ayudar a fortalecer las metas

empresariales, algo que realmente termina siendo negativo tanto de manera personal, como para la organización.

Tabla 21

*¿Los colaboradores reciben información desde el equipo de dirección o algún administrativo de la empresa?*

<b>Pregunta N. 12</b>		
<i>¿Los colaboradores reciben información desde el equipo de dirección o algún administrativo de la empresa?</i>		
Sí	144	91,1%
No	14	8,9%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En la presente ilustración se puede observar que en su mayoría los encuestados aseguran recibir información desde el equipo de dirección o algún administrativo de la empresa, sin embargo, un porcentaje reducido detalla que no sostiene esta dinámica de comunicación.

Este sería un punto importante dentro de la investigación, porque como mencionaron los propietarios de las medianas empresas de Antonio Ante en sus entrevistas, a pesar de que ellos no mantienen seguido una comunicación directa debido a todas sus responsabilidades, tienen a personas que delegan para que cumplan el papel de informar, que es positivo, aunque es importante ahondar más y conocer por qué ese mínimo grupo no mantiene esa dinámica de estar comunicado con información que brinda la organización.

Tabla 22

*Cantidad de información emitida por el jefe inmediato.*

<b>Pregunta N. 13</b>		
<b>Cantidad de información emitida por el jefe inmediato.</b>		
Bastante	107	67,7%
Poca	49	31,0%
Ninguna	2	1,3%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

Es posible observar que el 67% del grupo encuestado afirma recibir bastante información por parte de su jefe inmediato. Por otro lado, un 31% menciona que es poca la información que recibe por parte de este, no obstante, un 1,3% señala no recibir información por parte de sus superiores.

Tabla 23

*Frecuencia de los cambios de información con el jefe inmediato.*

<b>Pregunta N. 14</b>		
<b>Frecuencia de los cambios de información con el jefe inmediato</b>		
A diario	33	20,9%
Semanalmente	88	55,7%
Mensualmente	19	12,0%
Ocasionalmente	17	10,8%
Nunca	1	0,6%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

Del grupo encuestado, el 55,7% sostiene intercambios de información y opinión oral con su jefe inmediato semanalmente por otro lado un 20% manifiesta que su

comunicación es diaria, mientras que entre un 12% y 10,8% señala que su intercambio de información tiene lugar mensual u ocasionalmente.

Esto se debe a la división del trabajo por áreas que existe y por la delegación de responsabilidades para informar. En el caso del personal administrativo, como operarios en ventas necesita estar comunicado diariamente por las obligaciones que cada uno cumple, esto por las metas diarias que se deben llevar a cabo y que deben manejar un control de ello.

En cambio, en el puesto de operarios en manufactura el intercambio verbal es de manera semanal, ya sea esta para la evaluación de prendas, diseño, confección, etc. en el cual se necesite llevar un control de acuerdo con el número estimado que deba salir en producción para ventas

Tabla 24

*Accesibilidad, escucha activa y respuesta por parte de los jefes inmediatos.*

<b>Pregunta N. 15</b>		
Accesibilidad, escucha activa y respuesta por parte de los jefes inmediatos		
Sí	153	96,8%
No	5	3,2%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En la presente gráfica se logra evidenciar un exitoso comportamiento por parte de jefes inmediatos en las PYMES, ya que el 96,8% de encuestados aseguran que estos son accesibles, escuchan de manera activa y responden, por otro lado, un mínimo porcentaje sostiene no contar con la misma experiencia.

Tabla 25

*Fluidez de la comunicación entre los miembros de la empresa.*

<b>Pregunta N. 16</b>		
Fluidez de la comunicación entre los miembros de la empresa.		
Bastante	97	61,4%
Poco	61	38,6%
Nada	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En la presente ilustración el 61,4% del grupo encuestado asevera que la comunicación entre los miembros de su unidad es bastante fluida, así mismo un índice considerable equivalente a un 38,6% señala que es poco fluida.

Que la comunicación pueda ser un poco fluida puede deberse a varios factores, como, por ejemplo: el tiempo, la confianza hacia quienes conforman la unidad de trabajo, porque prefieren concentrarse al máximo solo a su trabajo, etc.

Tabla 26

*¿Los colaboradores conocen los planes estratégicos de las Pymes en las que laboran?*

<b>Pregunta N. 17</b>		
¿Los colaboradores conocen los planes estratégicos de las Pymes en las que laboran?		
Sí	40	25,3%
No	118	74,7%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

Como se logra evidenciar en la presente gráfica el 74,7% de los colaboradores desconocen los planes estratégicos y objetivos de la PYME en la que laboran. Por otro lado, un 25,3% asegura tener conocimiento de los objetivos operacionales de las mismas.

El primer error radica en la falta de un profesional en comunicación encargado del desarrollo del plan estratégico de la organización y de la difusión del mismo, por lo que se vuelve complicado que los colaboradores tengan conocimiento acerca esto.

Tabla 27

*Los colaboradores ¿Participan en reuniones para tratar objetivos operacionales?*

<b>Pregunta N. 18</b>		
Los colaboradores ¿participan en reuniones para tratar objetivos operacionales?		
Sí	39	24,7%
No	119	75,3%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En el presente gráfico, consecuente a la anterior pregunta, se evidencia que, en su mayoría, reflejando un índice del 70% los colaboradores al desconocer los objetivos operaciones de la PYME en la que laboran no participan en reuniones para definir y hacer un seguimiento de estos, sin embargo, un 24,7% de encuestados al sí tener conocimiento de estos, aseguran estar participando en este tipo de procesos.

¿Por qué es importante que los miembros que conforman la organización conozcan los objetivos y puedan participar en reuniones que permita dar un seguimiento?

Porque eso a la organización le puede ayudar para generar un empoderamiento de sus colaboradores hacia la misma, de tal manera que se sientan motivados de ser parte del reto para que la empresa crezca cada vez, juntamente con cada uno de ellos.



Tabla 28

*El jefe inmediato ¿Potencia la participación del personal en la definición de objetivos?*

<b>Pregunta N. 19</b>		
El jefe inmediato ¿Potencia la participación del personal en la definición de objetivos?		
Bastante	37	23,4%
Poco	98	62,0%
Nada	23	14,6%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En la presente gráfica se puede apreciar que, en mayoría, siendo un 62% de colaboradores quienes señalan que es poco lo que su jefe inmediato potencia en relación con la participación en la definición de objetivos. Sin embargo, un 23,4% añade que es bastante mientras que un 14,6% contradice al último expresando que su jefe inmediato para nada potencia su participación en la definición de objetivos.

Tabla 29

*¿Las direcciones de las Pymes se encargan de crear sentido común de misión e identidad entre los miembros?*

<b>Pregunta N. 20</b>		
¿Las direcciones de las Pymes se encargan de crear sentido común de misión e identidad entre los miembros?		
Sí	89	56,3%
No	69	43,7%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

La gráfica expone que el 56,3% de los encuestados afirman que la dirección de la PYME en la que laboran si manifiesta sus objetivos de manera que crean un sentido común de misión e identidad entre los miembros. Por otro lado, un 43% niega la existencia de esta actividad dentro de las mismas.

Tabla 30

*Percepción de la comunicación dentro de las PYMES.*

<b>Pregunta N. 21</b>		
Percepción de la comunicación dentro de las PYMES		
Poco fiable, a menudo incierta.	2	1,3%
Hay que analizar bien las fuentes	51	32,3%
En general, la comunicación es rigurosa y fiable	105	66,5%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

En la gráfica se observa que exitosamente en su mayoría, con un índice de 66,5% de colaboradores perciben a la comunicación dentro de su empresa como rigurosa y fiable. Así mismo, un 32,3% cree que hay que analizar bien las fuentes, mientras que un reducido porcentaje de 1,3% cree que la comunicación es poco fiable, a menudo incierta.

A pesar de que se evidencia un alto porcentaje de credibilidad en la información que emite la organización, hay pequeños grupos donde no sucede esto, por lo que por ese mal manejo puede dar lugar a los rumores que a su vez generarían crisis inmediatas dañando la reputación de esta. Marian Gil, Coaching empresarial y psicóloga en Zaragoza, señala que los rumores se dan por inexistencia o mala práctica en la política de comunicación interna. (Gil, 2019)

Y esto en realidad es un problema grande en estas empresas, ya que como los propietarios mencionan en sus entrevistas no cuentan con un profesional en el área de comunicación, sino que tan solo cualquier tipo de información la realizan de manera

personal o delegando a alguien más, entonces, a pesar de que sea un minúsculo grupo el que percibe que la comunicación es poco fiable, o que hay que analizar bien las fuentes, es porque algo no está bien, y a la larga puede traer futuros problemas.

Tabla 31

*¿Existe una buena relación entre jefe y trabajadores de las PYMES?*

<b>Pregunta N. 22</b>		
<i>¿Existe una buena relación entre jefe y trabajadores de las PYMES?</i>		
Sí	156	98,7%
No	2	1,3%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

#### **Análisis.**

A través de la gráfica expuesta es posible percibir que aproximadamente el 97.8% de los encuestados afirman mantener una buena relación jefe - trabajador, sin embargo, existe una minoría en un 1,3% que expresa lo contrario.

Tabla 32

*Medio por los cuales los colaboradores reciben alguna noticia acerca de la organización.*

<b>Pregunta N. 23</b>		
<i>Medio por los cuales los colaboradores reciben alguna noticia acerca de la organización.</i>		
Rumores	27	17,1%
Mensajes de correo electrónico	12	7,6%
Mensajes de WhatsApp	134	84,8%
Reuniones con su jefe inmediato	97	61,4%
<b>Total</b>	<b>158</b>	

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

La presente ilustración demuestra que un 84,8% de los encuestados señalan que reciben información de la empresa a través de mensajes de WhatsApp, determinando que la principal herramienta de comunicación de las PYMES en estudio es un medio informal. Así mismo, un considerable índice de 61,4% hace uso de un medio formal, así como también es decir que recibe información mediante reuniones con su jefe inmediato, como también mensajes que correo electrónico con un 7,6% de la población encuestada. Por otro lado, un 17,1% identifica que recibe información a través de rumores.

Tabla 33

*Variables que se considera se llevan a cabo en la PYMES.*

<b>Pregunta N. 24</b>					
Variables que se considera se llevan a cabo en la PYMES.					
CATEGORÍA	Total	De	Ni	En	Total
	ment	ac	de	desa	ment
	e de	uer	acue	cuer	e en
	acue	do	rdo	do	desa
	rdo		ni en		cuer
			desa		do
			cuer		
			do		
Trabajo en equipo	17,9	20,	1,90	1,30	0,60
	0%	30	%	%	%
		%			
Salario digno	55,7	36,	7,00	0,60	0,00
	0%	70	%	%	%
		%			
Logros personales	36,1	25,	24,1	11,4	3,20
	0%	30	0%	0%	%
		%			

Reconocimientos	22,8	27,	28,5	17,1	4,40
	0%	20	0%	0%	%
		%			
Eventos motivacionales (comidas, celebraciones, programas en fechas especiales)	23,4	34,	31,0	7,60	3,80
	0%	20	0%	%	%
		%			
Infraestructura adecuada	62,7	29,	6,30	1,90	0,00
	0%	10	%	%	%
		%			
Seguridad Industrial	74,1	22,	2,50	0,60	0,00
	0%	80	%	%	%
		%			

Nota: Elaboración propia. Fuente: Colaboradores de las medias empresas textiles de Antonio Ante

### **Análisis.**

Entre el 74,10% y 55,70% de los encuestados categorizan a seguridad Industrial, infraestructura adecuada y salario digno como las variables que más se llevan a cabo en las empresas estudiadas. Así mismo, entre el 36,10% y 17,90% de la población señala que, eventos motivacionales, reconocimientos, logros personales y trabajo en equipo son variables medianamente aplicadas en las empresas.

Se puede denotar que el porcentaje motivacional en cuanto a los factores higiénicos que menciona Herzberg citado por (Rodríguez D. , 2016, pág. 160) son percibidos para los colaboradores en su gran mayoría como los principales en la organización, sin embargo, cuando se habla de factores motivacionales, que van más allá de una remuneración, sino se refiere a esos valores intrínsecos que ayudan al personal a darle un grado mayor de satisfacción no se evidencian, porque como nos habían mencionado, para los propietarios, la mejor motivación es que ellos tengan su puesto de trabajo y si hay las condiciones presupuestarias pues algún evento especial, lo demás no tiene relevancia.

### 3.2. Entrevistas

#### Análisis de las Entrevistas

Las entrevistas permitieron contrastar opiniones y validar los datos recolectados en las encuestas y a su vez generar una comparativa en cuanto a la respuesta de propietarios de las medianas empresas textiles vs la de dos profesionales en el campo de la comunicación.

En primer lugar, en función del enunciado expuesto en la entrevista, que reza que la comunicación interna es un proceso de interacción desarrollado únicamente dentro de la estructura empresarial en el cual las personas pueden trabajar enfocados en un mismo objetivo.

Los entrevistados, gerentes y propietarios, en su totalidad, señalaron que no cuentan con un departamento o un profesional que se encargue explícitamente del área de comunicación en sus respectivas empresas. Añadieron que la comunicación se maneja de una manera informal dentro de la misma o como parte complementaria de otras funciones.

Ante la aseveración de que las herramientas de comunicación son la vía mediante la cual se transmite un mensaje y la necesidad de un canal para realizar este ejercicio los entrevistados concuerdan que el medio más eficiente y que desprende formalidad es el correo electrónico; sin embargo, con el avance de la tecnología y las nuevas plataformas de mensajería instantánea, tres de cuatro entrevistados han optado por utilizar estos avances como un medio de comunicación más rápido pero aceptan que es informal.

Por otro lado, tres de los cuatro entrevistados recalcaron la necesidad de mantener los canales tradicionales como la cartelera y las reuniones periódicas a diferencia de uno de ellos que solo necesitan un espacio para hablar directamente.

Ante la interrogante de la existencia de una participación comunicacional activa por parte de los gerentes y propietarios entrevistados, estos discreparon el hecho de que exista necesariamente una comunicación activa con sus colaboradores, tres de los cuatro entrevistados señalaron que únicamente interactúan con los jefes de área y que son ellos

quienes se encargan de transmitir el mensaje a los colaboradores, también uno de los participantes en la entrevista aseguró mantener una comunicación activa con la totalidad de sus trabajadores y añadió que con la supervisión y la interacción directa se obtiene resultados más productivos.

Complementando el párrafo anterior, ante la necesidad de conocer la calidad de la relación entre los líderes y sus colaboradores, se determinó que tres de cuatro líderes mantienen una excelente relación con sus colaboradores, en el sentido en que trabajan uniformemente dentro de una misma estructura y la convivencia aporta al desarrollo de una relación empleado- empleador exitosa, sin embargo, el líder restante señaló que no sostiene una relación cercana con sus colaboradores por el hecho de que las estructuras laborales se encuentran separadas y requieren supervisión por fases y delegaciones.

A sabiendas de que la motivación es una herramienta para mejorar el desempeño en los colaboradores, además de considerar que *“las organizaciones solo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales”* (Rodríguez D. , 2016)

Los entrevistados comentaron en su totalidad que en la condición actual del país es imposible motivar de otra manera que no sea el hecho de contar y conservar un puesto de trabajo, otros añadieron que ahora más que nunca deben sentirse motivados, respaldados y protegidos por la empresa; sin embargo, dos de ellos sostuvieron que motivaban a sus trabajadores de manera pequeña en ocasiones especiales como día del trabajador, cumpleaños o navidad, pero por la inminente crisis es algo que por el momento debe suspenderse.

De acuerdo con Herzberg citado por (Rodríguez D. , 2016, pág. 160) existen factores que generan satisfacción, como insatisfacción dentro del talento humano en la organización, estos son: factores motivacionales e higiénicos. Los segundos se refieren a las condiciones del trabajo, como la seguridad laboral, salario, políticas y las relaciones con los demás.

Herzberg recomienda motivar de acuerdo a resultados directos, como, por ejemplo: la oportunidad de tener logros personales al crecer profesionalmente o como persona, y también el reconocimiento, que son valores intrínsecos que van más allá de una remuneración.

Entonces, no es suficiente con pensar que el puesto de trabajo es más que una motivación para los colaboradores, sino ver más allá de cualquier circunstancia y analizar cuán importante son ellos y que de ellos mismos depende también el alcance de las metas propuestas.

Existe un desconocimiento mencionado anteriormente por parte de muchas empresas, en este caso específico las medianas empresas textiles del cantón Antonio Ante, además de la situación actual en donde tres de los entrevistados expusieron que no consideran prioridad para la empresa la contratación de un profesional en comunicación, debido a escasos presupuestos como también la facilidad de delegar esa función a terceros, por otro lado uno de los líderes considera interesante la presencia de un profesional en esta área, argumentando que una buena comunicación, llevada de manera técnica en la organización y no empírica facilitará los procesos y podría hacerlos más productivos.

### **Análisis de entrevistas aplicadas a profesionales en al área de comunicación organizacional.**

Con base a todo esto, era necesario conocer el punto de vista de un profesional en comunicación, quien con toda su experiencia y conocimiento pudiera esclarecer la importancia de que toda empresa cuente con un responsable en comunicación que oriente de la mejor manera a la organización para que no sea vea inmiscuida en un futuro en crisis insostenibles.

En este sentido (Márquez, 2017) considera que *“La comunicación es uno de los pilares básicos en todos los elementos de nuestra sociedad. Somos lo que decimos.”* Es decir, cada una de las acciones va encaminada a la forma en cómo se comunica, ya sea esta de forma verbal, como no verbal. De tal modo que esto aplica no solo individualmente, sino también en las empresas porque se está mostrando hacia el exterior la identidad e imagen y para ello es importante que desde adentro exista un buen manejo de esta.



Se puede evidenciar la postura que manifiestan dos grandes profesionales con una larga experiencia en comunicación organizacional, como es el caso de María Elena Luna (CEO de Luna Comunicaciones) y Carla Gordon (CEO de One to One Consulting) quienes hablan en primera instancia de la importancia de comunicar en las empresas, en donde mencionan que comunicar es acción y acción es comunicar y que si los propietarios o gerentes no entienden el rol que juega esto, no van a conseguir sus objetivos planteados tanto a corto, como a largo plazo, debido a que la comunicación ya sea interna o externa es pieza clave y una herramienta primaria para que la empresa funcione adecuadamente y todo lo demás se pueda ejecutar.

Cuando se hace referencia a comunicación interna no solo quiere decir que va dirigido a los empleados como tal, sino a los diferentes Stakeholders, donde intervienen también los directivos, partners, ya sean estos proveedores, clientes o usuarios, entonces las entrevistadas enfatizan que es fundamental mantener una comunicación constante y clara, enfocando las estrategias en cada uno de ellos, destacando que todo lo que se trabaje casa adentro, se reflejará al exterior.

Ante la importancia de comunicar correctamente, que es lo que recalcan las profesionales, nos queda la incógnita de ¿Por qué realmente las empresas no toman con responsabilidad al momento de contratar a un profesional en el ámbito comunicacional que se encargue del manejo adecuado de todo lo que conlleva?

Muchas veces esto sucede por varios factores, ya sea por un total desconocimiento o por falta de presupuesto para la contratación de este; sin embargo, una de ellas afirma desde su experiencia que este problema nace desde el propio profesional de la comunicación el cual no ha ejemplificado la importancia de un buen manejo de comunicación que permita que la organización no caiga en los errores que muchas de ellas lo hacen por ver esta profesión muchas veces como innecesaria.

Por otro lado, Carla Gordon señala que este problema se origina sobre todo en las medianas, pequeñas empresas y emprendimientos, debido a que desconocen totalmente acerca de esto y piensan que cualquier persona puede realizarlo sin ningún inconveniente.

Entonces he ahí la importancia, si bien es cierto el presupuesto es un factor por el cual los propietarios se ven limitados a la contratación de personal, también incide la responsabilidad de brindar a las empresas ese valor agregado (educar) para que así tomen conciencia de los indispensables que son para la gestión organizacional.

En todo este trayecto el profesional en comunicación se enfrenta a muchos desafíos que marcarán parte de su carrera en esta gran rama laboral, los dos más importantes que nos pueden comentar son la innovación y la de llegar a las personas con el mensaje adecuado.

Estos dos básicamente van de la mano porque al estar el mundo en un constante cambio es necesario que el equipo o el profesional de la comunicación vaya acorde al tiempo o incluso diez pasos más que le permitan generar cambios y no simplemente permanecer en lo tradicional; seguir capacitándose en todo momento y adaptarse como un camaleón a lo que venga, de tal manera que genere mayor credibilidad en cualquier circunstancia, dando a notar la gran importancia que esta profesión tiene.

Así mismo, el de emitir un mensaje correcto el cual vaya alineado a la acción, porque si no termina siendo algo que queda en el aire y no se estará cumpliendo a cabalidad el rol como tal.

Sin embargo, algo fundamental que deberían comprender las organizaciones es que si no se cuenta con el profesional que maneje comunicación interna correrá un inminente riesgo, crisis inmediata, algo que repercutirá enormemente hasta llegar a una macro crisis donde se involucre a los medios de comunicación y sea ya difícil controlar porque la reputación se verá afectada directamente, aunque tampoco será imposible, siempre y cuando exista un buen estrategia que ayude a mitigar el problema ocasionado, cabe recalcar nuevamente que esto solo será posible si el empresario toma conciencia de lo necesario de saber comunicar.

En el caso de que la organización decida contratar a un profesional en comunicación deberá también analizar el entorno de la misma para internamente saber a través de que herramientas digitales se llevará a cabo en las empresas; por ejemplo, las entrevistadas

mencionan que todo depende principalmente del público al cual se dirige porque no todos son Millennials, ni tampoco pertenecen a una sola generación, hay que buscar los mecanismos adecuados para que exista un ambiente en el que también los trabajadores se sientan empoderados, así mismo el resto del público que no se debe olvidar. Cada estrategia dependerá de la situación actual en la que se encuentre la empresa porque si no se la maneja desde ese punto estaremos actuando automáticamente sin ser estratégicos, provocando una vez más crisis.

Finalmente, es posible comprender que pese a conocer los beneficios de contar con un profesional, existe una resistencia tras la cortina de evitar un gasto y generar un ahorro en las cuentas de la empresa, es por eso por lo que en muchos casos las funciones de un profesional de comunicación han sido delegadas a terceros y por ende se han sumergido en los espacios de comunicación informal que a su vez impiden y limitan el funcionamiento óptimo de las mismas.

Por lo tanto, desde la experiencia se puede evidenciar lo imprescindible que es la comunicación en la empresa para que esta pueda alcanzar sus objetivos, principalmente cuando hay un desconocimiento sobre esto. Si bien es cierto, de acuerdo con la opinión de los propietarios de las medianas empresas textiles de Antonio Ante su principal objetivo por ahora es la producción y las ventas que estas generen es necesario enfatizar la importancia de que exista un profesional que pueda implementar estrategias que impulsen a la empresa a lograr lo deseado, tomando en cuenta que si no lo hace a tiempo a lo largo vendrán consecuencias que en ocasiones podrá afectarles enormemente.

Es así como se presenta la propuesta de la elaboración de un manual de comunicación interna en las medianas empresas del cantón Antonio Ante, el cual dependerá exclusivamente de los propietarios el ser implementado en las mismas para dar lugar a un nuevo desafío para cada uno de ellos.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

### 4.1 Título de la Propuesta

Diseño de un manual de comunicación interna para las medianas empresas del cantón Antonio Ante.

### 4.2 Definición de manual

El autor (Duhalt, 2002) define al manual, como “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Por su contenido pertenece a la clasificación de manuales de técnicas debido a que aboca a la explicar de manera detallada y ordenada de las diferentes técnicas que deben emplearse en la organización y que de esta manera puedan alcanzarse los objetivos planteados.

Por su función se caracteriza por un ser manual organizacional departamental, debido a que contienen enfoques organizacionales y departamental, ya que se son el reflejo de los organizacionales enfocado en un departamento, es decir a menor escala.

### 4.3 Finalidad del manual de comunicación interna

Atuntaqui al ser uno de los principales productores textiles cuenta con varias empresas encargadas de la elaboración de prendas textiles los cuales son distribuidos a nivel local y nacional.

Las medianas empresas requieren un eficiente manejo de comunicación; es decir, una herramienta la cual les permita como guía para los procesos comunicaciones y así exista coherencia entre lo que se comunicará desde el interior (público interno) hacia el exterior (público externo).

La finalidad de este manual es brindar a los propietarios de las medianas empresas de Antonio Ante, una herramienta que ayude a visibilizar y transmitir de una manera correcta el adecuado manejo de la comunicación interna en cada una de sus organizaciones, tomando en cuenta que eso beneficiará en su reputación y como los va a percibir la sociedad.

#### 4.4 Público

El contenido del manual es dirigido hacia los propietarios de las empresas, mismos que son los encargados de velar por el bienestar y buena toma de decisiones en la organización.

#### 4.5 Objetivos del Manual

Este manual de comunicación interna para las medianas empresas textiles del cantón Antonio Ante pretende

- Concientizar acerca de lo trascendental que es la comunicación en el proceso de proyectar una buena imagen, partiendo desde el interior de la organización (público interno)
- Promover iniciativas que permitan una mayor interacción y mejor relación del talento humano, con el fin de generar sentido de pertenencia en cada uno de ellos sobre la organización a la que pertenecen.
- Prever, a través de estrategias, posibles escenarios de riesgo los cuales puedan afectar a la imagen de la organización, de tal manera que exista una reacción comunicativa rápida si alguna crisis llegara a suscitarse.
- Fomentar un clima laboral satisfactorio que potencie una mejor comunicación y, por ende, mejor producción.

#### 4.6 Colores

Conformado por una gama de color azul - derivados y blanco.

Con el color azul se desea transmitir seguridad acerca del contenido que el manual contiene; es decir, transmitir un mensaje de confianza, madurez y profesionalismo.

Combinándolo con el color blanco que añade ese equilibrio de lo que refleja en su parte interna y externa, debido que al ser un color que representa claridad, le brinda un realce de atención y una connotación positiva de motivación hacia la mejora.

#### 4.7 Forma

El manual se entabló en un formato de 21cm x 21cm, de manera que sea fácil de manipular en el caso de ser impreso y atractivo a la lectura por su contenido dinámico.

#### 4.8 Canal por el que será publicado

La entrega del manual hacia los propietarios de las empresas de investigación se la realizará a través de un correo electrónico debido a dos aspectos. La principal es porque la situación actual limita en lo posible a tener contacto directo, por lo cual hacerlo de manera online es la más adecuada y al ser digital facilita esta opción y por supuesto por la importancia de evitar el uso de papel que al final genera mayor contaminación y muchas veces son papeles que se guardan y quedan en el olvido.

Además será publicado en la plataforma Issuu, un servicio en línea que permite la visualización de material digitalizado de manera realista.

#### 4.9 Contenido

El manual contiene información que orientara a una dirección con lineamientos que ayuden al correcto manejo de los públicos internos.

Está dividido en cuatro capítulos; comunicación, clima laboral, crisis empresarial y evaluación. Los conceptos son claros de todo lo que abarca cada tema incluyendo

casos y ejemplos para que sea más comprensible y también en el último capítulo que consta con autoevaluaciones para que los representantes de las empresas en las que se realizó la investigación puedan analizar qué aspectos han cambiado en el caso de que hayan decidido implementarlo.

#### 4.10 Vídeo “Piensa primero en tu familia profesional”

##### 4.10.1. Objetivo

Generar conciencia en los empresarios de lo esencial que es un profesional en comunicación organizacional, el mismo que cree estrategias con el fin de mantener, mejorar y evaluar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

##### 4.10.2 Público

Este video va dirigido a empresarios de cualquier tipo de organización; pueden ser, emprendimientos, pequeña, mediana o grande empresa para que conozcan, recuerden y reconozcan la importancia de un buen manejo de comunicación interna con un profesional en el área que se encargue de todos los procesos necesarios para mantener la imagen de la organización acorde a sus objetivos.

##### 4.10.3 Medio por el cual se va a difundir

El video se difundirá través de redes sociales, además de ser enviado a los representantes de las cuatro empresas textiles en las cuales se realizó la investigación.

##### 4.10.4 Concepto del vídeo

Piensa primero en tu familia profesional nace de la importancia de crear conciencia en todos aquellos que tienen negocios y su principal motor para que sus empresas funcionen son sus colaboradores, por ello el término familia.

Siempre se ha escuchado decir que “la familia va primero, hay que cuidar de la familia, la familia permanecerá a pesar de todo, entre otras frases más”. Acuñar este término permite apreciar desde otro punto de vista como los colaboradores

son la familia de cada organización debido a que son quienes defienden, apoyan y trabajan hasta el final para surgir.

Sin embargo en muchas ocasiones son minimizados por creer que es suficiente con brindar una remuneración económica, dando lugar a que exista la posibilidad del abandono de trabajo por un mal ambiente laboral; entonces, a través de la elaboración de un video se dará pautas en las que se identifique la situación en la que cada empresa se encuentre, de tal manera que lo tomen como un consejo e intenten dar un giro o implementar un buen manejo de la comunicación interna.

#### 4.10.5 Elaboración

- El vídeo tendrá una duración máxima de 60 – 90 segundos para no perder el interés de la audiencia y que a su vez sea llamativo.
- El personaje principal será una animación, el mismo que cuestionará a la audiencia como está manejando su organización casa adentro y lo que esto ocasionaría en modo positivo y negativo.



## **CAPÍTULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### Conclusiones

Este trabajo se limita a cuatro empresas analizadas y, por lo tanto, sus hallazgos no son extensivos a las medianas empresas del cantón Antonio Ante.

- En las Pymes, la comunicación interna es actualmente una necesidad, pero pese a sus ventajas y beneficios demostrados, aún no es considerada una prioridad por gerentes y propietarios.
- En la investigación documentada se evidenció gran cantidad de información acerca de la importancia que la comunicación interna tiene en las organizaciones, misma que ha servido como sustento para el desarrollo de la investigación de campo, como también en la elaboración y diseño de propuesta.
- Mediante la investigación de campo y como resultado de la aplicación de herramientas como encuestas y entrevistas, se determinó el escaso manejo de comunicación interna en las organizaciones, además de las limitaciones en cuanto a inversión en el área de comunicación ya que estas actividades a menudo no son planificadas y se desarrollan de manera empírica.
- Con el diseño de la propuesta se aspira a que el ejercicio de la comunicación interna se convierta en un elemento estratégico que, si bien no es el único, es fundamental para el adecuado funcionamiento de las Pymes.

## Recomendaciones

- Es importante que, las organizaciones reconozcan la delicadeza de la comunicación interna al ser una variable potencial para el crecimiento y desarrollo empresarial. En este sentido, es esencial considerar la intervención de un profesional especializado en el área que garantice la armonía y productividad del público interno.
- Es fundamental que las Pymes desarrollen el ejercicio de la comunicación interna y complementen acciones acordes a su capacidad y presupuesto ya que omitir estas actividades puede afectar en el rendimiento financiero de las mismas.
- Se debe tomar en cuenta que la planificación de acciones de comunicación interna debe ser analizada periódicamente con el fin de que se encuentre actualizada a la realidad de la empresa.

## Bibliografía

- Águeda, E. (2006). *Principios de Marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Amar, V. (2010). La educación en medios digitales de comunicación. *Pixel Bit. Revista de Medios y Educación*(36), 115-124.
- Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Andrade, E. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial: claves del nuevo paradigma*. Ibarra-Ecuador: Editorial Universidad Técnica del Norte.
- Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. En *Comunicación*, Madrid, España. (pág. 120).
- Apuy, L. I. (2008). Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal. Obtenido de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>
- Arab, D. (2015). Impacto de las redes sociales e internet en la adolescencia y aspectos positivos y negativos. *Clinica Condes*, 07-13.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernandez, P., Lacasta, J. J., . . . Vicario, D. (2008) Guia de buenas prácticas de comunicación interna. Obtenido de <http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Armas, J. G. (2014). Comunicación interna y Clima laboral. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Asociación de industriales textiles del Ecuador. (2020). *Historia y Actualidad*. Obtenido de AITE: <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Ayuso, M. (2018). *La Información*. Obtenido de <https://www.lainformacion.com/management/por-que-la-gente-deja-sus-trabajos-y-como-conseguir-que-no-abandonen-tu-empresa/6340225/>
- Bergés, L., Sabater, M., & De Mateo, R. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación. Comunicación Social CS*. Sevilla, España: Comunicación Social.
- Bermúdez, C. (2014). La comunicación interna en las organizaciones. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>

- Biagini, H. E., & Roig, A. (2008). *Diccionario del Pensamiento Alternativo*. Buenos Aires: Biblos.
- Brandolini, M. G. (2010). *Comunicación Interna*. Argentina.
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa. Obtenido de [http://ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Celis, C. P. (2014). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. Obtenido de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO\\_DE\\_GRADO\\_.pdf;jsessionid=9CD6A7DF574AD884C290B6D37D594A3B?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf;jsessionid=9CD6A7DF574AD884C290B6D37D594A3B?sequence=1)
- Centro Europeo de Postgrado. (2018). La reunión de trabajo: objetivos, tipos y ventajas. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/la-reunion-de-trabajo-objetivos-tipos-y-ventajas.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Davis, K. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México.
- Del Pulgar, L. (2010). *Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Enrique, A. M. (2011). La Planificación de la Comunicación Organizacional. (págs. 78-79). Barcelona, España: Servei de Publicacions.
- Enrique, A. M., Madroñero, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universidad Autònoma de Barcelona.
- Escobar, S. (2014). Comunicación según Harold Lasswell. Obtenido de <https://prezi.com/eqycmgeqfhwo/comunicacion-segun-harold-lasswell/?fallback=1>
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- Fuentes, J. (2012). ¿Podemos decir que la mujer es mejor vendedor que el hombre? (R. G. Comercial, Entrevistador)
- Giannella, E. (25 de Enero de 2018). Ecuador 2.0 en cifras. *Expreso.ec*.

- Gil, M. (2019). Rumores en la empresa. Obtenido de <https://crecimientocomoactitud.com/blog/rumores-en-la-empresa/>
- Gillis, M. (2018). Tecnología para empresa. Correo, chat o teléfono: ¿cómo somos más productivos? Obtenido de <https://www.computing.es/infraestructuras/opinion/1108042001801/tecnologia-empresa-correo-chat-telefono-mas-productivos.1.html>
- Gorriz, G. (2019). Por qué es importante contar con un protocolo de crisis. Obtenido de <https://germangorriz.com/protocolo-crisis-marca/>
- Govea., M. E., & Escalante, M. (2007). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- Guaygua, J. A. (2013). Elaboración De Un Plan De Comunicación Interno Y Externo Para La Empresa Montgar. *Tesis*. Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Harvard Business Essentials. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados*. Bilbao, España : Deusto.
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento organizacional de las empresas*. Lima- Perú: Editorial Universitaria.
- Iglesias, A. (2016). *¿Qué es y para qué sirve un manual del empleado?* Obtenido de <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/que-es-y-para-que-sirve-un-manual-del-empleado/>
- Islas, O., Hernández, G., & Durán, P. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. D.F México: Razón y palabra.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos : Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lacasa, A. S. (2005). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- López, S. (2018). Estrategias de comunicación externa para el fortalecimiento de la imagen de la compañía pc doctor. Obtenido de <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/mcientificas2018/3marketing-comunicacion/015.pdf>
- Luna, M. E. (2012). *Relaciones Públicas a la Ecuatoriana*. Quito-Ecuador: El Conejo.
- Márquez, E. (2017). La importancia de saber comunicar. Obtenido de <http://emiliomarquez.com/2017/01/la-importancia-de-saber-comunicar.html>

- Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista venezolana de gerencia*, 6.
- Martinez, M. (2013). Teoría de Herzberg. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/la-teoria-de-herzberg/>
- Melchor, M. (2012). 15 herramientas para establecer una buena comunicación interna. Obtenido de <https://www.mariamelchor.com/blog/15-herramientas-para-establecer-una-buena-comunicacion-interna-en-tu-empresa>
- Morales, F. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*.
- Morris, W. (1885). Trabajo útil vs trabajo inútil. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjA6rua-LnqAhWCT98KHbLtC6AQFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F768707.pdf&usg=AOvVaw0FA4H3\\_ZMSvkFnoWTtM3aX](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjA6rua-LnqAhWCT98KHbLtC6AQFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F768707.pdf&usg=AOvVaw0FA4H3_ZMSvkFnoWTtM3aX)
- Moya, J. L. (2015). Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4935/1/T-UCE-0009-442.pdf>
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf>
- Palacios, S. P. (2007). *Introducción al Muestreo*. Mexico: Miguel Ángel Porrúa.
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/index.html>
- Pinillo, A. (2011). *Un paseo por el tiempo*. Deusto.
- Prado, J. d. (2014). Técnicas de investigación: La entrevista con el trabajador. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/tecnicas-de-investigacion-la-entrevista-o-dialogo-con-el-trabajador/>

- Quintero, Y. (2017). *Comunicación interna en las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <http://dialogusci.com/comunicacion-interna-las-pequenas-medianas-empresas/>
- Ritter, M. (2008.) *“Cultura Organizacional”*. Buenos Aires, Argentina: Editorial DIRCOM primera edición.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Rodas, D. (2011). *Tesis de grado*. Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador
- Rodríguez, D. (2016). *Diagóstico Organizacional*. Bogotá: Ediciones UC.
- Rodríguez, R. (2020). Coronavirus: La industria textil en problemas por la emergencia. *Expreso*, pág. 1. Recuperado el 02 de Abril de 2020, de <https://www.expreso.ec/actualidad/coronavirus-industria-textil-suma-crisis-emergencia-8199.html>
- Sánchez, L. (2018). *Compas+ Comunicación Global*. Obtenido de <https://www.compascomunicacion.es/la-newsletter-una-eficaz-herramienta-de-comunicacion-interna/>
- Serrano, M. M. (1982). Teoría de la comunicación. *Cuadernos de la comunicación Volumen II*, 18.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1963). *Mathematical Theory of Communication*. Illinois: The University of Illinois Press.
- Shein, E. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 18-19.
- Slocum, H. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México, México: Cengage Learning.
- Trujillo, Y. (2019). La edad influye en el desarrollo laboral. *El Comercio*.
- Urtubey, J. M. (2014). *Democracia y excelencia académica*. Obtenido de <https://unlarcatedras.wordpress.com/>
- Valdivieso, M. (2011). Propuesta de comunicación interna para la empresa Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1225/14/UPS-CT002189.pdf>
- Westphalen, M. (1993). *“La Dirección de Comunicación.Prácticas*. Madrid : Prado S.A.

## ANEXOS

Anexo 1

*Formato encuesta*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS**

### ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL

**TEMA:** “ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS TEXTILES DEL CANTÓN ANTONIO ANTE EN EL AÑO 2019”

**OBJETIVO:** Identificar el manejo de la comunicación interna dentro de las medianas empresas del cantón Antonio Ante.

**INSTRUCCIONES:** Para responder las interrogantes de la presente encuesta, marcar con una (x) en la opción que seleccione; recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Cabe recalcar que puede responder con total libertad ya que la información proporcionada es absolutamente confidencial y persigue únicamente fines académicos.

**NOMBRE DE LA PYMME:** \_\_\_\_\_

#### **Datos Informativos**

**Género:**

Masculino ( )	Femenino ( )	LGBTI ( )
---------------	--------------	-----------

**Rango de edad:**

Menor a 18 años ( )	19 a 24 años ( )	25 a 34 años ( )	35 a 44 años ( )	45 a 54 años ( )	Mayor a 55 años ( )
------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	------------------------



**Cargo que ocupa:**

Directivo ( )	Administrativo ( )	Operativo ( )
---------------	--------------------	---------------

**Área a la que pertenece:**

Contabilidad ( )	Ventas ( )	Marketing ( )	Manufactura ( )
------------------	------------	---------------	-----------------

**1. ¿Cuánto tiempo labora en la empresa?**

Menos de 2 años. ( )	De 2 a 5 años. ( )	De 6 a 10 años. ( )	De 11 a 20 años ( )	Más de 20 años. ( )
----------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**2. ¿La empresa en la que usted labora cuenta con un departamento o área que se encargue de la gestión de comunicación?**

Si

No

**USO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**

3. De la presente lista seleccione 2 de las herramientas de comunicación más utilizadas en la empresa donde usted labora.

- Correo Electrónico
- Buzón de sugerencias
- Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)
- Mensajería instantánea - WhatsApp
- Reuniones
- Cartelera
- New Letter (carta de noticias – boletín informativo)
- Otros (indicar): campo abierto

3. ¿Con qué frecuencia usted hace el uso de los canales mencionados en el lugar donde usted labora?

HERRAMIENTAS	Diario	Semanalmente	Mensualmente	Nunca
Correo electrónico				
Buzón de sugerencias				

Redes sociales <i>Facebook/ Instagram/ Twitter</i>				
Mensajería instantánea - WhatsApp				
Reuniones				
Cartelera				
News Letter <i>(carta de noticias – boletín informativo)</i>				

4. Califique la calidad de información actual que recibe de la empresa en la que labora (recuerde calificar cada una de las herramientas)

<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Pésima</b>
Correo electrónico					
Buzón de sugerencias					
Redes sociales <i>Facebook/ Instagram/ Twitter</i>					
Mensajería instantánea - WhatsApp					
Reuniones					
Cartelera					
News Letter <i>(carta de noticias – boletín informativo)</i>					

## FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

5. ¿Conoce qué vía o herramienta de comunicación debe usar para que una idea que ayude a mejorar en la organización llegue hasta la persona responsable de esa área?

SI / NO

¿Cuál? .....

6. ¿Recibe información desde el equipo de dirección o algún administrativo de la empresa?

SI/ NO

7. ¿Qué cantidad de información recibe de su jefe inmediato?

- Bastante
- Poca
- Ninguna

8. ¿Con qué frecuencia tiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con su jefe inmediato?

- A diario,
- Semanalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente
- Nunca

9. ¿Su jefe inmediato es accesible, escucha de manera activa y responde?

SI / NO

10. ¿Considera que la comunicación entre los miembros de su unidad es fluida?

- Bastante
- Poco
- Nada

## **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS OPERACIONALES**

11. ¿Conoce el Plan Estratégico de la empresa y sus objetivos para este año?

SI / NO

12. ¿Participa en reuniones para definir y hacer un seguimiento de estos objetivos operacionales?

SI / NO

13. ¿Su jefe inmediato potencia la participación del personal en la definición de objetivos?
- Mucho
  - Bastante
  - Poco
  - Nada

14. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se cree un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

SI / NO/

15. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la empresa?

- Poco fiable, a menudo incierta.
- Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones errónea.
- En general, la comunicación es rigurosa y fiable.

**CLIMA LABORAL Y FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES**

16. Existe una buena relación entre jefe y trabajadores

SI/NO/

17. ¿A través de qué medio se entera sobre alguna noticia acerca de la organización?

- Rumores
- Mensajes de correo electrónico
- Mensajes de WhatsApp
- Reuniones con su jefe inmediato

18. En una escala del 1 al 5 siendo 1 nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo, seleccione las variables que considera se llevan a cabo en la empresa en la que usted trabaja.

<b>Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Trabajo en equipo					
Salario digno					
Logros personales					
Reconocimientos					

Eventos motivacionales ( comidas, celebraciones, programas en fechas especiales)					
Infraestructura adecuada					
Seguridad industrial					

## Anexo 2

Entrevistas propietarios medianas empresas textiles – Antonio Ante.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS**

**Entrevista dirigida a:** Cecilia Yépez. Gerente propietaria de “Confecciones Cecy”

**1. Considerando que la comunicación interna es un proceso de interacción desarrollado únicamente dentro de la estructura empresarial en el cual las personas pueden trabajar enfocados en un mismo objetivo. ¿Su empresa cuenta con un departamento de comunicación o algún profesional en este ámbito?**

No, no tenemos departamento de comunicación, lo que nosotros hacemos es, yo tengo un asesor que es una persona, un profesional que maneja varias áreas del tema de producción, del tema del manejo del personal y nosotros hacemos la primera semana de cada mes, tenemos una semana de trabajo con él, en esta semana nosotros hacemos reuniones por departamento por el personal para hacer las proyecciones que tenemos planteadas durante esa semana, ese mes y el año en total. Básicamente hacemos reuniones por departamento para informar a todo y todos sigamos la misma línea de trabajo.

*De ser una respuesta positiva continúe la entrevista o si es negativa pase a la Preg. 4.*

2. ¿El departamento o encargado en cuestión ha desarrollado o actualmente maneja un plan de comunicación interna?
3. ¿De qué manera ustedes manejan los procesos comunicacionales dentro de la empresa?
4. **Tomando en cuenta que las herramientas de comunicación son la vía mediante la cual se transmite un mensaje, ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para**

**el desarrollo del ejercicio de la comunicación dentro de la estructura empresarial?**

Depende del área, en el área administrativa, si es contabilidad lo manejamos vía mail, de acuerdo a los requerimientos que son básicamente de nuestros clientes que nos envían solicitudes o informes o cualquier tipo de solicitud de nuestros clientes que lo hace el departamento de contabilidad.

Yo tengo mi asistente personal y ella se encarga de distribuir los mails, ya luego con el personal de producción tenemos una cartelera informativa si es que son informes no sé de reuniones o cosas puntuales, pero de ahí como le explico lo que hacemos es las reuniones semanales que yo básicamente para poder optimizar hago con cada cabeza de cada departamento, entonces ellos se encargan de la información, hacen reuniones luego posteriores con el personal y ellos les informan de todas las decisiones, cambios o modificaciones que se vaya a hacer dentro de la semana de trabajo.

**5. ¿Existe una participación comunicacional activa por parte de usted como representante de la organización juntamente con sus colaboradores?**

Sí, pero de ahí pues me comunico vía WhatsApp que es lo más ágil por el momento, también con todo el personal porque la planta tiene más o menos 1800 metros de construcción, entonces no siempre es fácil encontrar al personal, entonces también por WhatsApp se les informa.

**6. ¿Cómo describe su relación con los colaboradores?**

Es bastante buena porque mientras más nos comunicamos estoy yo personalmente como gerente general de la empresa informada de todos los inconvenientes, las novedades, para poder dar solución, ósea, la verdad que considero que el ambiente y en general lo que son la comunicación es bastante buena, no tengo problemas

**7. ¿Qué acciones realizan para reconocer el desempeño de sus colaboradores, es decir, de qué manera les motivan?**

Ósea anteriormente yo lo hacía pero realmente a partir del segundo semestre que para nosotros es temporada alta de trabajo y trabajamos en horarios extendidos es bastante

complicado, pero el primero semestre del año si hacemos actividades porque nosotros tenemos el departamento de seguridad salud entonces con ellos programamos charlas, primero para cuidados personales en este caso de la salud del personal, el cuidado personal también, hemos hecho charlas con personas de nutrición he hemos hecho charlas de motivación a los jefes de áreas y en general lo que compete a la parte legal también del ministerio de relaciones laborales, todo lo que son informaciones para que estén, el personal este seguro y tranquilo de que nosotros como empresa estamos llevando bien las cosas.

Pero motivaciones de hacerles el cumpleaños No, lo que si hacemos es una fiesta en diciembre para todo el personal, asisten absolutamente todos. Entonces esa una fiesta que todos esperan durante el año, pero pues ocasionalmente realmente le hacen el cumpleaños a mi esposo, me lo hacen a mí, es las únicas reuniones de cumpleaños que hacemos porque no, ósea generalmente no somos muy acostumbrados a ese tipo de festividades, se que eso es muy motivante, como le digo, antes lo hacíamos pero tenemos también mucho personal que rota, entonces entran- salen, entran – salen , y no nos permite también mantener esa costumbre.

8. **En una escala de Likert escoja la respuesta de acuerdo con lo que usted considere: donde 1 es nada importante y 5 muy importante, además del porqué la escogió.**

**¿Qué tan importante le parece la participación de un profesional de la comunicación en la generación e implantación de estrategias en esta área para su empresa?**

Bueno personalmente primero por la situación que estamos atravesando en lugar de aumentar personal lamentablemente creo que vamos a tener que proceder de otra manera, entonces No, por el momento no veo que mi empresa tenga el requerimiento de contratar un personal para el tema de comunicación y bueno en circunstancias normales o en temporada alta que se necesita, ósea he hecho una contratación pero específicamente para cosas puntuales de producción que es lo que he tenido ciertas falencias pero realmente, realmente de comunicación no he tenido problemas porque



también tengo personal externo en los almacenes; tengo dos almacenes en la ciudad y trabajan tres personas entonces igual se les informa vía WhatsApp o telefónicamente y tengo una persona que se moviliza y se reúne semanalmente con las chicas para ir coordinando que si vamos a hacer alguna oferta, entonces la verdad miya no creo que vaya yo hacer la contratación de este tipo de personal.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS**

**Entrevista dirigida a:** Diego Terán. Gerente propietario de Teos y Tías “T&T.

- 1. Considerando que la comunicación interna es un proceso de interacción desarrollado únicamente dentro de la estructura empresarial en el cual las personas pueden trabajar enfocados en un mismo objetivo. ¿Su empresa cuenta con un departamento de comunicación o algún profesional en este ámbito?**

Bueno, una persona específica en el departamento podríamos decir que no, lo que hemos hecho es reunirnos con el personal de contabilidad y administrativo, las personas líderes de cada departamento para ver la mejor forma de cómo comunicarnos, porque ha cambiado totalmente de lo que era antes, un anuncio a todos en una cartelera o llamar una reunión o con el personal administrativo mismo un correo electrónico.

Ahora las redes sociales se han vuelto un sistema fundamental para comunicarse y dar seguimiento a todo lo que tiene que realizar porque con el distanciamiento mismo nosotros físicamente ir, trasladarnos a revisar toda la revisión toda la situación como están realizando cada proceso, entonces todo esto es vía redes sociales para que nos indiquen, nos graben videos incluso para ver cómo está funcionando la producción.

- 2. Tomando en cuenta que las herramientas de comunicación son la vía mediante la cual se transmite un mensaje, ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para el desarrollo del ejercicio de la comunicación dentro de la estructura empresarial?**

Ósea las comunicaciones antes se las realizaba es por vía escrito, ósea depende de lo que se quiera comunicar, pero hoy todo se ha trasladado es redes sociales y al correo, lo más formal, es el correo electrónico y una información más general es las redes sociales.

**3. ¿Existe una participación comunicacional activa por parte de usted como representante de la organización juntamente con sus colaboradores?**

No, realmente muy poco, con quien más se trata es con los líderes de cada grupo mas no con todo el personal, se les conoce, se les saluda, pero no se tiene una comunicación directa con ellas,

**4. ¿Cómo describe su relación con los colaboradores?**

Buena laboralmente, todos estamos de acuerdo en la mayoría de las actividades a realizarse.

**5. ¿Qué acciones realizan para reconocer el desempeño de sus colaboradores, es decir, de qué manera les motivan?**

Los cumpleaños la realizan, pero de una manera extraoficial, ósea no está permitido porque lo realizan fuera de su horario de trabajo, ellos tienen sus metas, el movimiento de su labor, y pues hoy por hoy el desempleo es altísimo, entonces creería que el mejor incentivo es, para ellos, hoy por hoy es tener trabajo más que un incentivo adicional ya que quedarse sin trabajo es lo peor entonces el hecho de estar con el trabajo aquí es bueno para ellos.

**6. En una escala de Likert escoja la respuesta de acuerdo con lo que usted considere: donde 1 es nada importante y 5 muy importante, además del porqué la escogió.**

**¿Qué tan importante le parece la participación de un profesional de la comunicación en la generación e implantación de estrategias en esta área para su empresa?**

Es un tema interesante, me parecería que ingrese precisamente una persona para que abarque porque precisamente no está, no hay una persona como te decía, uno se comunica es con el personal administrativo de una forma empírica que ellos transmitan, ósea no se tiene una forma técnica para comunicar alguna situación, si es un personal, un humano hay que tratarlo de tal forma pero no tenemos una forma técnica de hacerlo.

Me parece importante para que lo vaya guiando, precisamente para que vayan el personal también justo con la pandemia debe tener alguna afectación psicológica también, debe haber algún tipo de comunicación para que las cosas y se transmita y tengamos un resultado positivo y para el crecimiento de las empresa mismo, como tu decías para que se identifique con la empresa y pueda continuar trabajando con nosotros.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS**

**Entrevista dirigida a:** Edwin Terán. Gerente propietario de TM Terán Martínez “Elan”

- 1. Considerando que la comunicación interna es un proceso de interacción desarrollado únicamente dentro de la estructura empresarial en el cual las personas pueden trabajar enfocados en un mismo objetivo. ¿Su empresa cuenta con un departamento de comunicación o algún profesional en este ámbito?**

Nosotros por las condiciones hemos tenido que aumentar las funciones, a una persona cargar funciones de 2, 3 personas. Nos ha tocado optimizar los procesos y aumentar las cargas a las pocas personas con quienes estamos actualmente laborando.

De hecho nosotros consideramos que la comunicación es un factor muy importante dentro de la empresa porque a raíz de la comunicación, nace y surge todo el trabajo y se desarrolla en todas las áreas, entonces nosotros igual si hemos hablado, conversado con las personas, no tan seguido, pero eventualmente si conversamos, les damos charlas también de lo que es motivación personal, entonces en esa parte nosotros si buscamos el empoderamiento de las personas con la empresa, pero igual siempre es muy complicado porque las personas tienen las charlas y todo eso y al día siguiente vienen a trabajar motivados, de pronto les queda una semana, dos semanas, y a las 3 semanas van perdiendo otra vez.

Las personas trabajan en base a un reloj son contadas las personas que trabajan en base a las responsabilidades que tienen dentro de la empresa, de ahí el porcentaje es bien alto que trabajen en base a un reloj entran a las 8 de la mañana, salen a las 5 de la tarde y lo que hicieron ese tiempo en buena hora si no al siguiente día continúan con sus actividades.

- 2. Tomando en cuenta que las herramientas de comunicación son la vía mediante la cual se transmite un mensaje, ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para el desarrollo del ejercicio de la comunicación dentro de la estructura empresarial?**

Los canales de comunicación con el personal que labora es directo de ahí igual lo que es WhatsApp o correos electrónicos se utiliza más para los clientes o proveedores

- 3. ¿Existe una participación comunicacional activa por parte de usted como representante de la organización juntamente con sus colaboradores?**

Tenemos personas que se hacen responsables de las áreas, tengo una persona que es encargada del área de producción, entonces cualquier inconveniente o cualquier cosa que nosotros necesitamos delegar o necesiten tener conocimiento las personas por medio de una persona le socializa a las demás porque no podría yo estar todos los días con comunicados o actividades que tiene que realizar el personal, entonces no podría estar todos los días en planta.

- 4. ¿Cómo describe su relación con los colaboradores?**

La relación yo considero que del 1 al 10 un 7, es una buena relación porque entenderán que siempre el estar al frente y tener que dar directrices tenemos que ser más enérgicos con las cosas que decimos, entonces igual hay un respeto y todo, pero es una buena relación que se mantiene con el personal.

- 5. ¿Qué acciones realizan para reconocer el desempeño de sus colaboradores, es decir, de qué manera les motivan?**

De hecho, nosotros con todo el personal que labora en la empresa teníamos los días que se celebraba el 1ro de mayo, navidad que hasta ahora lo celebramos, pero a medida que el tiempo y las circunstancias se han ido desarrollando en la parte social, entonces nosotros no por querer, sino porque nos hemos visto muy limitados en la parte económica, entonces nosotros como fábrica tenemos que cuidar también esa parte. Entonces si se lo ha hecho, pero en estos días lo hemos dejado de lado. Por ahora con que tengan el trabajo ya es una gran motivación.

6. **En una escala de Likert escoja la respuesta de acuerdo con lo que usted considere: donde 1 es nada importante y 5 muy importante, además del porqué la escogió.**

**¿Qué tan importante le parece la participación de un profesional de la comunicación en la generación e implantación de estrategias en esta área para su empresa?**

Considero, vuelvo y repito que es muy importante yo le daría una puntuación de 5, pero en las condiciones actuales es demasiado limitado por tema de presupuestos como les mencione al inicio yo tuve que hacer una fuerte reducción del personal, prácticamente me he quedado con el 20% entonces con esas partes nosotros estamos reinventando las cosas, nosotros teníamos un método de trabajo que ahora estamos totalmente cambiando, dando un giro de 360 grados.

Nos hemos ido adaptando a medida de cómo se han ido presentando las cosas, nosotros el mes anterior teníamos unas políticas y nosotros para fin de semana vamos a cambiar esas políticas, entonces nosotros igual, el momento que volvimos a contratar a las personas fuimos muy claros con ellos y les dijimos de aquí tenemos que ver mes a mes, o de pronto semana a semana como se van presentando las cosas y tenemos que ir adaptándonos y las funciones y las actividades van a ir cambiando a conforme esté.

Todo ahora es muy inestable, más bien esa parte nosotros igual en lo personal soy una persona muy activa de empuje para trabajar, no soy de esas personas que

hay un problema y se quedan cruzado de brazos, tengo que pensar, buscar y ver la forma de salir adelante, porque si nos quedamos estáticos no hacemos nada.

Por otro lado, estoy no directamente en lo que es comunicación, yo estoy mas con planes o estrategias de mercado en base en lo que es comunicación por redes sociales, si lo estoy haciendo en este momento si, ahora como todo es online entonces directamente es una nueva más que alternativa, estamos obligados todos a directamente tener el distanciamiento social y la gente está con miedo de acercarse a los locales, entonces nosotros igual estamos trabajando y de hecho yo firme también un contrato con radio Exa, entonces directamente para mediante los medios radiales nosotros poder difundir y tener una oportunidad o de pronto tener más acercamiento con nuestros clientes.

Para nosotros es muy duro porque para hacer cualquier cosa, todo es con dinero, en todo interviene la parte económica, entonces dando gracias a Dios nosotros igual estamos ya 20 años en el mercado y prácticamente de una u otra forma no puedo decirme que soy grande porque a relación de otras empresas soy pequeño, pero con ganas de trabajar, con un empuje muy grande. Los proyectos por ahora están solo en stand by en el momento que se vaya reactivando todo, nosotros tenemos que retomar esos proyectos, pero no podemos dejar ahí.

Nosotros igual tenemos publicidad y en todo lado voy a poner más porque quiero que la gente se meta en la cabeza eso de que llegas a Atuntaqui y ves a Elan por un lado y, por otro lado.

Igual mi teléfono es público, no tengo escondido el teléfono, un tiempo con las chicas de los almacenes no se quien les habían dicho que mi teléfono es prohibido dar, pero entonces si es un potencial cliente, uno nunca sabe, entonces yo les llame la atención y les dije que de dónde sacaron que no pueden dar el teléfono mío, entonces las veces que quieran, las personas que deseen porque incluso hay muchas veces que quieren dar una queja de la atención que les están dando, entonces nosotros por esa parte les tenemos direccionado que el teléfono mío pueden dar por cualquier cosa.

Ahora igual lo que estamos difundiendo en redes sociales son los horarios de atención y estamos igual con lo que es las entregas a domicilio

Tenemos dos líneas más aparte de Elan que no son muy reconocidas en Atuntaqui

Elan,- Serendi – Naneti.





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS**

**Entrevista dirigida a:** Hugo Vallejos, Gerente propietario de la fábrica y única marca Milys Kids.

- 1. Considerando que la comunicación interna es un proceso de interacción desarrollado únicamente dentro de la estructura empresarial en el cual las personas pueden trabajar enfocados en un mismo objetivo. ¿Su empresa cuenta con un departamento de comunicación o algún profesional en este ámbito?**

No, porque lo que pasa es que yo entrego a las empresas, a las cadenas, entonces son ellos quienes nos aprueban a nosotros los modelos y cuando ellos aprueban los modelos pues son ellos quienes se encargan de escogimiento de diseño, de tanto la prenda como el estampado, todo eso, entonces quien hace ese trabajo son las empresas, a nosotros ya aprobado de esta manera, produzca y ellos se encargan de publicitar, una vez que están dentro de los almacenes de ellos obviamente y es por eso que muchas de las veces nosotros ni siquiera apodemos vender con nuestra marca sino con las marcas de ellos.

Entonces cuando va con la marca de uno igual lo modelos son aprobados por las empresas, yo tengo la única empresa a la que vende yo lo que yo proponga es a los agentes vendedores que ellos, yo les do fotografía, prendas físicas y ello andan con la maleta mostrando, vendiendo en los almacenes de ropa.

Entonces no he necesitado yo un departamento de esos porque yo no tengo almacenes, porque soy netamente productor.

- 2. Tomando en cuenta que las herramientas de comunicación son la vía mediante la cual se transmite un mensaje, ¿Qué canales utilizan con más frecuencia para el desarrollo del ejercicio de la comunicación dentro de la estructura empresarial?**

La manera en la que yo me comunico con los trabajadores para explicarles el modelo que se va a confeccionar es directa, verbalmente, como nosotros antes de eso hacemos pruebas y muestras físicas, el rato que la muestra física ya está perfecta, entonces las personas ya solo viéndole a la muestra ya saben cómo hay que quedar, no es necesario decirles más cosas. Igual tenemos un lugar donde se cuelga la muestra, así como una cartelera, un maniquí, un perchero que tú le cuelgas la muestra, entonces la gente alza a ver y ve como está confeccionado.

**3. ¿Existe una participación comunicacional activa por parte de usted como representante de la organización juntamente con sus colaboradores?**

Sí, yo ante ellos no me hago catalogar como “el jefe” yo paso todos los días trabajando con ellos. Me siento como un obrero más, ya será algún día pese a circunstancias que no voy a la fábrica, pero sí, siempre estoy en contacto físico con ellos, como te digo, en la fábrica me tienen el respeto como dueño, pero trabajamos todo somos iguales, claro cada uno en su área.

**4. ¿Cómo describe su relación con los colaboradores?**

Relación con las personas yo soy muy abierto a que ellas me cuenten cualquier problema que tienen para ver si se les puede ayudar a solucionar, porque la mayoría de problema que tiene la gente es económico, nadie va a ir a decir tengo un problema con mi esposa o cosas muy reservados de una persona que no van a irle a decir a un jefe.

Sin embargo ha habido ocasiones que si se ha dado eso y que me han dicho vea me pasa esto me pasa este otro, algo así que son como consejo, en cuestión e relación a la comunicación con la gente y la motivación que uno se les va dando es simplemente cada cual cumpla su función y no tengamos problemas con nadie, no peleemos con nadie aquí todo somos compañeros no hay para que pelear absolutamente con nadie, si tu cumples con tu función aquí nadie te va a reclamar nada, en conclusión yo con todos me llevo bien.

**5. ¿Qué acciones realizan para reconocer el desempeño de sus colaboradores, es decir, de qué manera les motivan?**

Por ejemplo antes, se hacía una torta, se les daba un pedacito de torta, se le hacía soplar la vela, se les cantaba el cumpleaños a las personas que cumplían años, dependiendo si hay dos personas que cumplían en el mes pues se les hacía soplar a las dos, si cumplía una, una, si cumplían cuatro, cuatro.

En una ocasión yo tuve una persona que había sido de otra religión, no aceptada es tipo de situaciones y esa persona se sentía mal porque no aceptada que se sopla, que se celebre el cumpleaños, entonces esa persona cuando pasaba eso pues cogía se paraba y se iba, entonces yo para que no haya esos malestares y para no tener esos inconvenientes porque hay que ser muy respetuoso, entonces yo suspendí eso, esa persona ya se fue y queríamos volver otra vez a retomar la actividad y ya paso todo esto y ya no se puede.

Sin embargo, hasta cuando estuvimos en la pandemia y estuvimos realizando las mascarillas si se cantó el cumpleaños creo que a alguien, otra cosa, es que les hemos hecho los paseos por el día del trabajador, en diciembre se les ha dado aparte de todo lo que la ley nos obliga como empleadores, como el décimo, como todo, entonces yo les he dado aparte por ejemplo, hemos hecho en un salón, en un restaurante un programa, con una comida, con baile, en una ocasión en una hostería.

Otra vez acá en Natabuela, a los cuyes, no hemos ido a comer, una vez por el día del trabajar nos fuimos a la playa, con todo pagado, no tuve una buena experiencia por eso nunca se volvió a repetir, como experiencia fue buena y muchas de ellas hasta ahora se acuerdan, entonces yo les he llevado.

Por ejemplo otra vez a Chachimbiro, he rentado una furgoneta para llevarles allá y que esa gente disfrute de la piscina de la comida, unas dos jvas de cerveza para que se hidrate un poco, entonces la gente es como que lleva un peso en la espalda y una actividad de esa ayuda a que se relajen, así como las vacaciones que yo le he dado en los días de diciembre, trabajamos máximo hasta el 22 y retomamos las labores el 05 de

enero, entonces ellos tiene desde el 24 para estar con la familia y ese tiempo ellos toman como las vacaciones de los quince días que yo les pago.

6. **En una escala de Likert escoja la respuesta de acuerdo con lo que usted considere: donde 1 es nada importante y 5 muy importante, además del porqué la escogió.**

**¿Qué tan importante le parece la participación de un profesional de la comunicación en la generación e implantación de estrategias en esta área para su empresa?**

No, porque no tenemos un costo adicional en una prenda para pagar una persona que se cumpla esa función además de que sería un pago en vano no porque no sirva sino por qué no se necesita, ¿digo para qué?

A quien yo me pongo a comunicar con un comunicador dentro de la fábrica si yo no tengo área de ventas, todo pasa directo a la cadena ósea no tiene sentido tampoco, yo mismo me he dado cuenta que un diseñador gráfico dentro de la fábrica no me serviría porque que hace un diseñador gráfico un grafica es estar todo el tiempo diseñando pero si yo tengo colecciones a la cual con una colección de cien muestras tengo para trabajar tres meses y un deñados me hace eso en un mes y los otros dos meses que haría? ¿Entonces qué hago yo?

Contrato una persona externa que me haga los diseños, yo le doy los diseños que necesito el solo me da redibujando y me entrega un flash y yo ya tengo la colección, entonces no necesito, pero todo depende que tipo de clientes tú tienes para hacer eso.

Anexo 3

*Entrevistas profesionales en comunicación organizacional*



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS

### **ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:** *“ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL CANTÓN ANTONIO ANTE EN EL AÑO 2019”*

**Dirigida a:** Profesional en Comunicación Organizacional

**Nombre:** María Elena Luna

**Profesión:** Ingeniera en Relaciones Públicas y Magister en Dirección de Comunicación.

**Perfil:**

- Escritora del libro Relaciones Públicas a la ecuatoriana.
- Trabajó en la Presidencia de la República
- Directora y propietaria de Luna Comunicaciones.

**1. ¿Por qué es necesario que todos comprendan la importancia de la comunicación en todas las empresas?**

Yo me baso básicamente en una teoría en la que dice "lo que no se comunica, no existe", la cual es de Joan Costa, quien es un especialista en el tema de Comunicación. Partiendo de ahí, para mí la comunicación es acción y acción es comunicación como él lo dice.

Si nosotros en una empresa, los directivos o gerentes no entienden la importancia de la comunicación, simplemente no van a generar una acción en su público interno y externo. No van a lograr conseguir sus objetivos planteados a corto o largo plazo 100% porque como dije anteriormente, lo que no se comunica no existe, entonces no van a trabajar en pro de su objetivo que tienen como tal como empresa, ya sea grande, mediana o pequeña.

**2. ¿Qué tan importante considera que es la comunicación interna dentro de una organización?**

Es muy importante porque todo lo que trabajemos desde casa adentro para ser verá reflejado en el exterior y evitaremos que se generen miles de crisis que puedan dañar la reputación de la organización.

**3. ¿Por qué considera que las empresas no toman con responsabilidad al momento de contratar a un profesional de la Comunicación?**

Realmente hay dos factores, el primero es que como profesionales no hemos difundido o no hemos ejemplificado lo importante que es nuestro rol como comunicadores, o una agencia de comunicación integral que maneje la imagen de un personaje o de una marca y diferenciar en poner esto en un no profesional.

Con esto las marcas o empresas comienzan a mirar la importancia del rol de tener un profesional en comunicación manejando diferentes esferas de la comunicación como un pilar fundamental para la empresa, además se ha podido

evidenciar que solamente las crisis son las que han demostrado a los empresarios que se requiere un comunicador con experiencia.

Sin embargo, también es importante tomar en cuenta que muchas veces por falta de presupuesto no contratan a un profesional, pero de ser el caso, se puede contratar un Outsourcing no necesariamente que este ahí de planta, pero les podría resultar mejor para que les pueda brindar ese servicio en tema de comunicación en las empresas.

#### **4. ¿Cuál piensa que es el mayor desafío que enfrentan los profesionales en Comunicación?**

El mayor desafío realmente es concientizar a las personas, generar una acción con base a la comunicación, porque hay miles de mensajes que no tienen mayor grado que el de vender, pero cuando se evidencia que el mensaje ha llegado correctamente al público que se ha establecido es cuando realmente como comunicadores podemos decir, hemos cumplido a cabalidad nuestro rol, cuando nuestro mensaje llega realmente a través de algo súper impactante, como hechos, palabras, la parte visual, la producción audiovisual, etc. Entonces ahí es cuando realmente se generará la credibilidad que el público desea mirar.

El discurso va alineado a la acción, mientras solo sea discurso y nosotros solo sigamos mandando enunciados y no generando una acción eso es simplemente un mensaje que está y queda en el aire, pero en tanto no se genere conciencia nuestra misión como comunicadores no estará totalmente realizada.

#### **5. ¿Qué riesgos corre una organización al no poner en práctica una buena comunicación interna?**

El riesgo más grande es dañar la reputación y pueden tardar muchos años en poder generar una credibilidad como empresa, porque pueden pasar minutos para que tengan que enfrentar una crisis y esa reputación caiga y la imagen de la empresa simplemente se vea afectada al 100% y esto por no manejar una

comunicación, y por no contar con un comunicador, ya sea por Outsourcing o de planta.

**6. Con esta era de la tecnología ¿Qué impacto generan el uso de las redes sociales en comunicación interna?**

Actualmente podría decir que las herramientas comunicacionales en una empresa dependen muchas veces del segmento de colaboradores al que se quiere llegar.

Dependiendo de esto se manejan grupos cerrados de Facebook para poder comunicar algo o hay empresas que no lo usan radicalmente porque simplemente su mayor objetivo es llegar no tanto a millenials, sino a gente adulta que ni siquiera tienen acceso al Internet, entonces los canales comunicacionales se definen realmente de acuerdo al perfil de cada empresa. No es la misma receta para todas, entonces hay empresas que comunican internamente por estos grupos o simplemente no lo hacen volviendo así a las carteleras tradicionales. El uso de estos canales o el WhatsApp business que también es muy usado ahora para comunicar, los boletines internos en las empresas.

Todo dependerá siempre del plan estratégico de comunicación de cada una de ellas y sobre todo del grupo o público por eso es importante definir que estrategias vamos a usar, como vamos a llegar y que canales vamos a utilizar para cada uno de los públicos ya sean internos o externos.





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS**

## **ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:** *“ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL CANTÓN ANTONIO ANTE EN EL AÑO 2019”*

**Dirigida a:** Profesional en Comunicación Organizacional

**Nombre:** Carla Gordón

**Profesión:** Relacionista Pública

**Perfil:**

- Fundadora y Ceo en One to One Consulting
- Estratega, con más de 13 años de experiencia en Comunicación integral, periodismo y Relaciones Públicas
- Experiencia en empresas como Young & Rubicam (Directora Relaciones Públicas), Revista Unión (Gerente Asuntos Corporativos, Administrativos y

Relaciones Públicas), MC comunicaciones (Ejecutiva de cuenta RRPP), EXA FM radio (Coordinadora general).

**1. ¿Por qué es necesario que todos comprendan la importancia de la comunicación en todas las empresas?**

Yo creo que la comunicación es la clave realmente, es la clave que mueve el trabajo en equipo, la comunicación es absolutamente todo en el mundo, sin comunicación nosotros no existiríamos, no podríamos correlacionarnos, ni generar todas las actividades que como seres humanos realizamos.

Cuando hablamos de comunicación organizacional, sea interna o externa en una empresa, la comunicación es pieza clave para hacer que una organización funcione adecuadamente, de manera interna para mantener un equipo comunicado, un equipo que tiene metas y objetivos súper claros, que tiene escenario claro y que tiene un trayecto trazado por donde caminar.

La comunicación es eso, es una planificación estratégica, lo que hace es justamente llevar a un éxito 360 a una compañía, cuando estamos hablando de comunicación interna. Cuando estamos hablando de comunicación externa estamos hablando de que la comunicación también va ayudar a tu empresa a generar distintas cosas y dependerá mucho del objetivo de la empresa, pero te puede ayudar a generar reputación cuando utilizas medios de comunicación, te puede llevar a generar **awareness de marca**, cuando lo que utilizas son eventos, porque los eventos BTL son comunicación también o **awareness de marca** cuando utilizas herramientas digitales o Marketing de influencia o también para fidelizar muchísimo a tus diferentes Stakeholders, entonces la comunicación se vuelve eso, se vuelve una herramienta primaria para el desempeño de tu organización y obviamente la correlación que existe con los distintos Stakeholders de la misma.

**2. ¿Qué tan importante considera que es la comunicación interna dentro de una organización?**

Básicamente la comunicación interna es una herramienta transversal de un desarrollo organizacional, hay que entender que dentro de la comunicación interna hay diferentes Stakeholders, no solamente los empleados, sino también están los empleados, directivos, también están los partners que toda empresa tiene, ya sea proveedores, clientes o usuarios, entonces hay que tener súper claro que cuando hablamos de comunicación interna, estamos hablando de una comunicación que va dirigida a distintos Stakeholders o distintos públicos objetivos en donde es necesario mantener una comunicación constante y realmente clara.

### **3. ¿Por qué considera que las empresas no toman con responsabilidad al momento de contratar a un profesional de la Comunicación?**

Yo creo y por la experiencia que tengo, en el caso de multinacionales de empresas que ya son grandes, el recurso de un profesional de comunicación es absoluto, esas empresas ven que ya no es un gasto innecesario porque ven la necesidad de manejar a su grupo interno, a sus partners y luego pues existirá la posibilidad de la publicidad.

Creo que el problema real que existe al no contratar, o al no tener un profesional de comunicación nace en las empresas pequeñas, Pymes o también en los negocios de los emprendedores, porque muchas veces las personas piensan que es un gasto innecesario, entonces piensan que la comunicación es “Yo sé de comunicación, yo también puedo mandar un mail, yo también puedo llamar un medio, yo también puedo redactar un boletín” entonces el problema nace de una falta de conocimiento de lo que es realmente comunicación y en eso también hay muchísima culpa tanto en los directivos, como en las agencias de comunicación, como en los profesionales que no evidenciamos cual es el real trabajo que realizamos diariamente y lo indispensables que somos para la gestión organizacional.

Por ejemplo en esta pandemia el primer gasto que se recortó fue el de comunicación y de empresas grandes, entonces eso se da a manera general, como te digo operativamente las empresas grandes no pueden desentenderse de la contratación de una persona en comunicación aunque sea para manejar una

agencia, pero en su gran mayoría las hay, el problema enorme está en las Pymes en donde hay un gran desconocimiento y para mí el problema nace de eso ¿por qué no nos contratan? Porque hay un desconocimiento absoluto por no llamarlo ignorancia sobre lo que hace un comunicador.

Yo tengo un lema dentro de mi empresa “ nuestro trabajo no es solamente dar el servicio, sino también educar al cliente, educar de tal manera que el cliente sepa de lo que le estás hablando, sepa lo necesario que eres en su empresa y también le encuentre un valor agregado a tu gestión, si tu no educas, no esperes que un marquetero sepa a fondo lo que eres, también nosotros muchas veces como comunicadores somos parte del problema porque no entramos en la tarea de educar y darle valor agregado a nuestra gestión, entonces como es un intangible, como nosotros somos un servicio intangible muchas empresas dicen que es un gasto en el que no van a ver retorno porque así actúan las empresas, entonces creo que educación y desconocimiento por parte del cliente o de las empresas, pero también nosotros como comunicadores muchas veces olvidamos que existe un desconocimiento y nos olvidamos de educar.

#### **4. ¿Cuál piensa que es el mayor desafío que enfrentan los profesionales en Comunicación?**

Para mí se divide en dos, yo creo que el gran desafío de los profesionales que ya tenemos nuestros ciertos años de experiencia en el mercado es definitivamente la innovación digital, yo creo que para nosotros es el de innovar digitalmente, he luchado muchísimo con mi agencia de Relaciones Públicas para romper para ser totalmente disruptiva aunque luego me copien, pero la idea también es marcar una tendencia y mover al resto de agencias hacia una cultura digital porque aquí en Ecuador se da muchísimo y creo que en la educación también, pero creo porque he visto ejecutivas que entran a trabajar conmigo sin tener idea de lo que es PR digital, entonces creo que también hay una gran falla y el desafío está en la educación y la capacitación en innovación digital, ya nosotros dejamos de ser tradicionales hacia muchísimo tiempo, ya las marcas, ya la gente no consume un PR o una comunicación tradicional y la gente se aburre también, entonces hay que saber lidiar muchísimo con todo lo que es comunicación digital, creo que ahí está el gran desafío de todos los comunicadores, sobre todo en nuestro país

que tiene una brecha digital amplísima por romper todavía, si nos comparamos incluso con países de Latinoamérica, México por ejemplo nos da cuatro o cinco vueltas, he ido a congresos y he estado en contacto con personas de agencias del exterior y ahí pude aprender a visualizar.

Por ejemplo hoy en día se escucha el blogger, el influencer, yo hace siete años, cuando aquí no había nadie en tema de PR digital, empecé ya a mapear con Tommy Hilfiger para un evento y les mapee a dos que ahora son súper tops y se empezó mucho a mover la cultura digital, pero fue súper difícil que el cliente me crea y que confíe que iban a funcionar, que ellas mismas crean en su trabajo y que la agencia para la que yo trabajaba en ese entonces, que era una multinacional de comunicación, me crea, y confíen, pero él tratar de ir diez pasos adelante nos ayudará, el desafío que nosotros tenemos constantemente es el capacitarnos en innovar la comunicación.

Porque Comunicación, Marketing y Publicidad cambian todos los días, nada se mantiene igual. Todo profesional que quiere destacar, sabe que tiene que capacitarse, que tiene que marcar diferencia, sabe que tiene que dar valor agregado, esto más que un desafío es hacer carrera, pero creo que nosotros como país tenemos una brecha digital enorme que romper, por eso a nosotros los ecuatorianos se nos hace tan difícil enrolarnos con herramientas digitales, porque no por ser un país que tiene años atrás vs otros países en temas digitales nos vamos a quedar atrás, hay que salir, hay que buscar.

Es súper raro porque habemos 17 millones de personas de ecuatorianos y 14 millones de ellos tienen Facebook, entonces justamente lo que nosotros estamos consumiendo es digital, en su mayoría, entonces qué hacen las agencias siendo tradicionales, no hacen nada por la marca, por la comunicación, por la empresa.

Yo pienso que sobre todo en comunicación el perfil de un profesional debe ser camaleónico, porque un día te toca de periodista en radio, de reportero en televisión, de editora general en una revista, de relacionista pública, de Community Manager, realización de eventos. Nos toca hacer absolutamente todo, nos toca adaptarnos, además siempre es importante fijarnos en el escenario,

porque dependiendo de eso ejecutaremos estrategias convenientes para cada organización.

**5. ¿Qué riesgos corre una organización al no poner en práctica una buena comunicación interna?**

Crisis inmediata, creo que la falta de comunicación lo primero que va a hacer es encender una crisis comunicacional terrible y que puede emigrar a públicos externos. Definitivamente una crisis interna migrar en segundos a una macro crisis externa, en donde tu veas involucrados por ejemplo medios de comunicación, como fue el caso de la Cervecería Nacional hace varios años cuando sacó la campaña “Chuta aguanta”

Todo inició por una crisis interna de ejecución, no avisaron bien reglamentos, no fue bien socializado el tema de despidos, imagina ellos crean esta campaña y pagan millones por esta y se olvidaron de la comunicación interna, entonces sus empleados enardecidos salieron de la empresa a buscar a los medios de comunicación y en un día la crisis interna, se volvió una macro crisis de comunicación que terminó por desvanecer totalmente la reputación de la marca y tú sabes que una marca sin reputación no vende absolutamente nada.

Hay que ser muy buen estratega para lograr disminuir o aplacar el riesgo de perder reputación, no es imposible, todo es posible en comunicación, pero si o si necesitas de un buen estratega a lado, para que te diga cómo actuar, hasta el color en el que tu sales a una entrevista a hablar influye para que la gente te crea, porque todo es comunicación, verbal, no verbal, para verbal, como nos ven, imagen personal, todo es comunicación, entonces si te olvidaste de decir de a tus empleados “ oye esto va a pasar” puedes desatar una macro crisis, la disminución de tu reputación, problemas internos, grescas, agremiaciones, millón de cosas, crisis.

**6. Con esta era de la tecnología ¿Qué impacto generan el uso de las redes sociales en comunicación interna?**

El Intranet por ejemplo no es una red social, pero es un sistema bastante antiguo. Yo pienso que el impacto es totalmente positivo, siempre y cuando sea manejado por un profesional de comunicación, porque también cuando tú tienes grupo de WhatsApp con tus trabajadores, tienes grupo de Facebook cerrado con los colaboradores de tu empresa, un mal comentario puede desatarte una vez más crisis, entonces van a ser positivas siempre y cuando sean bien moderadas y bien ejecutadas a través de un plan estratégico de comunicación interna en el que tu tengas la capacidad de manejar la información o de filtrar la información que en estos grupos o redes sociales se maneja.

Cuando hay empresas de alto riesgo por ejemplo son en las que tu entras hacer una evaluación de crisis y sabes que los empleados no están satisfechos, sabes que hay un problema interno o que se genera todo un problema por mal servicio, entonces ahí evitamos tener redes sociales para que este no sea una plataforma de proliferación de malos comentarios y se pueden implementar otras herramientas digitales que pueden ser mejor utilizadas, como el tema del Intranet, el pop ups en el computador, el tema de clips o audios viralizables que se envíen a tu mail, entonces hay que evaluar, no todas las empresas tienen los mismos requerimientos y siempre el profesional de comunicación tendrá que entrar y hacer una primera evaluación y ver cuáles son las herramientas que se ajustan a las necesidades de comunicación interna de tu empresa.

En comunicación nada puedes mover si no haces un análisis, evaluación, o investigación de mercado previo, nada puedes mover porque dejas de ser estratégico y harías las cosas automáticamente

Anexo 4

*Diseño del manual de comunicación interna*





# MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

PARA LA MEJORA EN LA  
MEDIANA EMPRESA

- ▶ TATIANA CARANQUI
- ▶ DAYANA RODRÍGUEZ

## MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

PARA LA MEJORA EN LA  
MEDIANA EMPRESA

### Finalidad del manual de comunicación interna

Atuntaqui al ser uno de los principales productores textiles cuenta con varias empresas encargadas de la elaboración de prendas textiles los cuales son distribuidos a nivel local y nacional. Estas medianas empresas en las cuales nos hemos enfocado requieren un eficiente manejo de comunicación, es decir, una herramienta la cual les permita como guía para los procesos comunicaciones y así exista coherencia entre lo que se comunicará desde el interior (público interno) hacia el exterior (público externo).

La finalidad de este manual es brindar a los gerentes o propietarios de las medianas empresas de Antonio Ante, una herramienta que ayude a visibilizar y transmitir de una manera correcta el adecuado manejo de la comunicación interna en cada una de sus organizaciones, tomando en cuenta que eso beneficiará en su reputación y como los va a percibir la sociedad.



fuelle: Protocolo  
empresarial

fuelle: Interseroh.de

## Objetivos del Manual

Este manual de comunicación interna para las medianas empresas textiles del cantón Antonio Ante pretende.

1. Concientizar acerca de lo trascendental que es la comunicación en el proceso de proyectar una buena imagen, partiendo desde el interior de la organización (público interno)
2. Promover iniciativas que permitan una mayor interacción y mejor relación del talento humano, con el fin de generar sentido de pertenencia en cada uno de ellos sobre la organización a la que pertenecen.
3. Prever, a través de estrategias, posibles escenarios de riesgo los cuales puedan afectar a la imagen de la organización, de tal manera que exista una reacción comunicativa rápida si alguna crisis llegara a suscitarse.
4. Fomentar un clima laboral satisfactorio que potencie una mejor comunicación y por ende, mejor producción.

## Líneas estratégicas

Para lograr con el cumplimiento de los objetivos del manual, es importante generar estrategias que coadyuven a la mejora de la comunicación interna en las medianas empresas de Antonio Ante.

Por ello, se ha establecido temas específicos dentro de la comunicación interna en donde se dará a conocer de qué trata cada uno y las estrategias que servirán como apoyo para la mejora de esta.



fuelle: Indochinapost.vn



# COMUNICACIÓN INTERNA

PARA LA MEJORA EN LA MEDIANA EMPRESA

## ÍNDICE

6

### Índice de contenido

Finalidad del manual de comunicación interna.....	03
Campo de aplicación.....	03
Objetivos del Manual.....	04
Lineas estratégicas.....	04

### CAPITULO I- COMUNICACIÓN

1.1. ¿Qué es la comunicación? .....	09
1.1.2. La Comunicación en la mediana empresa.....	09
1.1.3. ¿Para qué sirve la Comunicación en la mediana empresa?.....	09
1.1.4. Comunicación que toda mediana empresa debe de tener.....	09
1.2. Comunicación Interna.....	09
1.2.2. ¿Para qué sirve?.....	10
1.2.3. Ventajas de un adecuado manejo de comunicación interna y desventajas del mal manejo.....	10
1.2.4. Tipos de comunicación.....	12
1.2.4.1 Comunicación descendente.....	12
1.2.4.1.1. Herramientas de comunicación descendente.....	13
1.2.4.2. Comunicación ascendente.....	14
1.2.4.2.1. Herramientas de comunicación ascendente.....	15
1.2.4.3 Comunicación horizontal o lateral.....	16
1.2.3.1. Herramientas de comunicación horizontal.....	17
1.3. Comunicación Externa.....	17
1.3.1. Responsabilidad social empresarial.....	17
1.3.1.1. ¿Qué es?.....	17
1.3.1.2. ¿Para qué sirve?.....	18
1.3.2. Responsabilidad social en la mediana empresa.....	18

1.4. Cultura Organizacional.....	19
1.4.1. ¿Qué es?.....	19
1.4.2. ¿De qué manera se compone una cultura organizacional?.....	20
1.4.3. ¿Para qué sirve?.....	20
1.4.4. ¿Cómo genero cultura corporativa?.....	21

### CAPÍTULO II - CLIMA LABORAL

2.1. ¿Qué es?.....	22
2.2. ¿Para qué sirve?.....	22

### CAPÍTULO III - CRISIS EMPRESARIAL

3.1 ¿Qué es una crisis? .....	24
3.2. ¿Cuándo se considera una crisis y cuándo una situación especial?.....	24
3.3. ¿Por qué es importante contar con un plan de prevención crisis?.....	24
3.4. Etapas de una crisis.....	25
3.5. ¿A quiénes afecta una crisis?.....	25
3.6. ¿Cómo podemos prepararnos para evitar una posible crisis?.....	25
3.7. ¿Qué debe hacer el vocero cuando enfrenta una crisis?.....	26
3.8. Conclusión:.....	28

Capitulo IV- Evaluación.....	28
4.1. ¿Por qué evaluar la comunicación interna en una empresa?.....	28
4.2. ¿Cuándo evaluar?.....	28
4.3. Test de evaluación.....	28
TEST DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
TEST DE CLIMA LABORAL EN MI EMPRESA.....	31
TEST DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL.....	33
4.4 Conclusiones.....	35
Bibliografía.....	36

7

# COMUNICACIÓN INTERNA

PARA LA MEJORA EN LA MEDIANA EMPRESA

ÍNDICE

8

## Índice de tablas

Tabla 1. Ventaja y desventajas del buen y mal manejo de la comunicación interna.	11
Tabla 2. ¿Qué hacer y que no hacer en etapa de crisis?	27
Tabla 3. Presupuesto para la realización del manual de comunicación.	

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ideas para ser socialmente responsable con tu empresa.	18
Ilustración 2. Beneficios de la RSE.	19
Ilustración 3. Componentes de la Cultura Organizacional.	20
Ilustración 4. ¿Cómo genero Cultura corporativa?	21
Ilustración 5. Clima laboral	23
Ilustración 6. Etapas de una crisis .	25
Ilustración 7. ¿A quienes afecta una crisis? .	25
Ilustración 8. Evitar una crisis.	25

## CAPITULO I- COMUNICACIÓN

### 1. ¿Qué es la comunicación?

Para Lasswell citado por (Escobar, 2014) "la comunicación es un proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte desde el emisor hacia el receptor por medio de un canal y con un código correspondiente que ambos agentes comparten".

#### 1.1.2. La Comunicación en la mediana empresa

La comunicación dirigida para la mediana empresa es vital, ya que solo a través de dar a conocer sus ventajas y beneficios podrán sobresalir de entre la competencia.

El tamaño de cualquier empresa se establece como una característica que debe ser resaltada, en la construcción de la estrategia comunicacional (Quintero, 2017).

##### 1.1.3. ¿Para qué sirve la Comunicación en la mediana empresa?

La comunicación es esencial en toda organización, debido a que permite mantener canales adecuados por los cuales transmitir información necesaria, además de que con esta se pueda implementar estrategias que contribuyan al cumplimiento de objetivos.

Sin embargo, no porque la mediana empresa cuente con un número estimado de trabajadores, quiere decir que un buen manejo de comunicación no le sea útil, al contrario, hoy en día las empresas generan mucho más impacto, gracias a las herramientas de comunicación global que existen, por la necesidad de comunicar e informar a trabajadores, proveedores, clientes, entre otros.

#### 1.1.4. Comunicación que toda mediana empresa debe de tener.

La comunicación es algo natural e inevitable, que podemos utilizar positiva o negativamente, en nuestra vida personal como en la laboral. Todo comunica, es por eso que se presenta una guía básica de comunicación que toda empresa debe de conocer.

### 1.2. Comunicación Interna

#### 1.2.1. ¿Qué es?

"La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial". (Oyarvide, Reyes, & Montaño, 2017)

9

### 1.2.2. ¿Para qué sirve?

La comunicación dentro de una empresa es esencial, ya que ayuda a conservar buenas relaciones con y entre los miembros de la organización, además con el uso de diferentes herramientas comunicacionales se podrá designar de mejor modo las responsabilidades y coordinar actividades diarias, sin olvidar de mantener al talento humano informado, empoderado y motivado, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos planteados por cada empresa.



fuelle: Freepik (2)

### 1.2.3 . Ventajas de un adecuado manejo de comunicación interna y desventajas del mal manejo

#### Ventajas

Incremento de productividad.

Fomenta el compromiso de los trabajadores con respecto a los objetivos de la organización.

Mantiene una buena reputación organizacional.

Genera un ambiente más armonioso. Disminuye los abandonos del puesto de trabajo.

Mejor relación entre trabajadores.



fuelle: Globalcvo.com

10

#### Desventajas

Desmotivación y bajo rendimiento laboral al no sentirse parte de la organización

Poco o ningún compromiso por no sentir esa pertenencia a la empresa, más que por el valor económico. Chismes o rumores que afecten la organización.

Ambiente tenso y de desconfianza. Aumenta el abandono del puesto laboral. Malos entendidos entre diferentes equipos de trabajo.



martalnesmorán

**COMUNICACIÓN**  
INTERNA  
PARA LA MEJORA EN LA MEDIANA EMPRESA  
**VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

11

#### 1.2.4. Tipos de comunicación

##### 1.2.4.1 Comunicación descendente

Esta comunicación surge desde un nivel más alto, hasta un nivel inferior, es decir, desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles jerárquicos, con el fin de informar, asignar tareas, políticas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. (Rodas, 2011, pág. 25)

##### Caso 1.

En la empresa YZ se acerca el cumpleaños de quienes cumplen en el mes de julio y como se acostumbra en la empresa, se suele celebrar a todos quienes estén dentro de cada mes, además de que tenían el resto del día libre, sin embargo, en esta temporada las ventas fueron muy bajas por lo que el presupuesto no alcanzaría para dicho festejo, es así que desde la dirección no se dio ningún tipo de disposición por la situación, pero Marco, el delegado responsable del equipo operario imaginó que si no existía celebración al menos si se les enviara el resto del día libre, entonces a 5 de los trabajadores de ese mes les informó que luego del medio día podrían retirarse.

#### ¿Qué es lo que Marco debió hacer, considerando que su jefe superior no había autorizado nada por esta temporada baja?

1. Consultar con su superior si este mes se enviaría a los cumpleaños a partir del mediodía a sus hogares.

2. Excusarse con su jefe echándole la culpa diciendo que él solo había suspendido la celebración y no dio información sobre lo demás y que por eso tomó la iniciativa.

3. Excusarse nuevamente diciendo a su jefe que como él es el delegado a cargo del equipo operario él tenía la autoridad de tomar esa decisión.

En este caso al ser un tipo de comunicación descendente, desde la dirección se debió brindar toda la información hacia sus empleados para que conozcan de los nuevos cambios temporales por la situación, fue una falla, pero por parte de Marco al estar por debajo de la máxima autoridad de la organización tuvo que irse por la opción A antes de tomar cualquier tipo de decisión por encima de sus superiores a pesar del cargo que mantenga.

## HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN Descendente

### - Manual del empleado

"Una guía completa sobre cómo deben comportarse y qué deben hacer todos los profesionales en el espacio de trabajo." (Iglesias, 2016)

### - Newsletter

Una publicación breve y periódica que puede distribuirse en formato impreso o digital, con el fin de comunicar a los colaboradores sobre las actividades y noticias más destacadas de la organización. (Sánchez, 2018)

### - Reuniones informativas

Herramienta de comunicación muy poderosa, debido a la mayor implicación de todos los colaboradores. (Centro Europeo de Postgrado, 2018)

### - Entrevista

"El diálogo con el trabajador, o la entrevista, es una técnica de investigación cuyo objetivo principal es obtener cierta información, mediante una conversación profesional con una o varias personas" (Prado, 2014).

### - Cartelera informativa

Herramienta de comunicación que contiene información general, como avisos, notificaciones, normativas institucionales, eventos, entre otras cosas.. (Palma, 2011)

### - Correos electrónicos

El correo electrónico es una de las formas más populares en cuanto al intercambio de información en el ámbito laboral. Cuando es necesario compartir dicha información con un grupo grande, la ventaja es que este es una opción segura. (Gillis, 2018)

### - Videoconferencia

Esta herramienta es la ideal en estos tiempos por el auge del teletrabajo. La misma que permite mantener reuniones rápidas con inversión mínima y mayor efectividad comunicativa. (Melchor, 2012)

#### 1.2.4.2. Comunicación ascendente

"Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados." (Rodas, 2011, pág. 26)

#### Caso 2.

En la empresa XY un operario en ventas contratado recientemente realiza un despacho de mercadería a un cliente, el cual al momento de pagar le entrega el valor previsto por cada prenda, el vendedor no se da cuenta que tres de los billetes receptados son falsos, sino hasta que realizan un cierre de caja con su compañera y ella le hace caer en cuenta de esta estafa.

**¿Qué deberían hacer estos dos vendedores, considerando que deben dar una rendición de cuentas a su superior al día siguiente?**

1. Quedarse en silencio y reponer ese dinero de su propio bolsillo.
2. Llamar a su jefe inmediato para contar la situación, asumiendo que por su descuido deberá hacerse responsable por el descuido.
3. Ir directamente hacia el director o gerente de la organización a contar lo sucedido, evitando decirle a su jefe inmediato, quizás él pueda entender mejor.



Al ser un tipo de comunicación ascendente lo que se debería evitar es saltarse filtros como en la opción C, ni mucho menos guardar silencio, porque decir la verdad es uno de los valores que permitirán que el trabajador permanezca en su puesto. Lo ideal es ir por la opción B, en donde se comentará lo sucedido al jefe inmediato, para luego de ello este pueda dirigirse a su superior e informarlo, obviamente podrán existir consecuencias por la situación, sin embargo, la mejor manera de manejar inconvenientes como estos es contar con quien se encuentra responsable del equipo para buscar alternativas de solución con la parte principal de la organización.

14



Fuente: Protocolo empresarial

## HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN Descendente

#### - Buzón de sugerencias

Una herramienta que da paso a que todos los colaboradores de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la misma su sentir o su opinión acerca de lo desarrollado por parte de la empresa. (Palma, 2011)

#### - Intranet

Permite rapidez en cuanto a la difusión de información, ya sea para compartir material o el trabajar sobre una misma base de datos para unificar criterios. Además, puede utilizarse para difundir noticias o comunicados a los empleados. (Melchor, 2012)

#### - Correo electrónico

Esta herramienta como se mencionó en un punto anterior, es parte importante por el intercambio de información que se requiere enviar por medio de este, y al ser formal es la indicada para llegar a todos los niveles desde cualquiera que fuese el emisor.

#### - Círculos de calidad

Se basa en la reunión de un grupo de voluntarios aproximadamente entre 4 a 8 trabajadores, en donde el objetivo principal es hablar y opinar acerca del funcionamiento de la organización e intentar buscar soluciones. (Melchor, 2012)

COMUNICACIÓN  
DESCENDENTE, HERRAMIENTAS

15

#### - Correo electrónico

Esta herramienta como se mencionó en un punto anterior, es parte importante por el intercambio de información que se requiere enviar por medio de este, y al ser formal es la indicada para llegar a todos los niveles desde cualquiera que fuese el emisor.

#### - Círculos de calidad

Se basa en la reunión de un grupo de voluntarios aproximadamente entre 4 a 8 trabajadores, en donde el objetivo principal es hablar y opinar acerca del funcionamiento de la organización e intentar buscar soluciones. (Melchor, 2012)

#### 1.2.4.3 Comunicación horizontal o lateral

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más personas de la organización, que pertenecen a un mismo puesto mantienen el mismo nivel de intercambio de información, a pesar de ser informal permite una mayor velocidad y exactitud en los mensajes. (Rodas, 2011, pág. 28)



fuelle: Deposit photos.com



fuelle: maruta.pl

16

## HERRAMIENTAS COMUNICACION HORIZONTAL

#### - Reuniones por departamentos

"Uno de los rasgos que distingue las reuniones por departamentos de las reuniones oficiales es que se eligen los interlocutores y que no existe, por lo tanto, la imposición institucional de establecer qué actores deben participar en ellas". (Vásquez & Martínez, 1996, pág. 164)

#### - Redes sociales

"Las redes sociales se han consolidado como herramientas de comunicación dentro de la sociedad, a través de las cuáles, tanto individuos como empresas, han logrado proyectar, informar, compartir y difundir información con públicos o grupos específicos" (Hütt, 2012, pág. 128)

#### - Mensajería Instantánea / WhatsApp

Es otro instrumento que cobra más fuerza cada día como medio de contacto y servicio al cliente, debido a que facilita la interacción, en tiempo real entre la empresa y el consumidor. (Rico, s/f, pág. 187)

#### Importante

Es importante comprender que cualquier tipo de comunicación es necesaria, porque de esta manera genera una mayor vinculación de los directivos, hacia sus trabajadores y viceversa, fomentando una mejor relación laboral y evitando existan inconvenientes que puedan afectar a todos quienes conforman la organización.

#### 1.3. Comunicación Externa

Esta comunicación según (López, 2018) se encarga de "transmitir toda la información que acontece dentro de la empresa hacia el entorno para fortalecer la imagen, formar opinión pública sobre la marca, anunciarse en los medios, adquirir conexiones con grupos focalizados o la sociedad".

#### 1.3.1. Responsabilidad social empresarial

##### 1.3.1.1. ¿Qué es?

Es el aporte activo y desinteresado hacia una mejora en varios sectores de los públicos, ya sea en el aspecto social u ambiental de quien es el ente comunicador, es decir del personaje público, político o de la empresa, generando un valor añadido a la imagen de quien la encausa hacia la sociedad o el entorno donde se desenvuelve cada uno de sus actores. (Luna, 2012, pág. 52)

17



### 1.3.1.2. ¿Para qué sirve?

La RSE sirve de mucho tanto dentro, como fuera de la empresa, ya que las estrategias que se implemente deberán estar enfocadas no solo en la preservación del medio ambiente, y el desarrollo de la sociedad, sino también en temas de seguridad laboral que permitan al trabajador una mejor calidad de vida.

### 1.3.2. Responsabilidad social en la mediana empresa

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser estudiada también desde la perspectiva de mediana empresa menciona (Andrade, 2018, pág. 43), donde la mayoría es de carácter familiar, sin embargo, se puede identificar las barreras que limitan a llevar esto a cabo, siendo los principales: falta de innovación, de recursos financieros y humanos y por supuesto alguien encargado de la gestión en responsabilidad social.

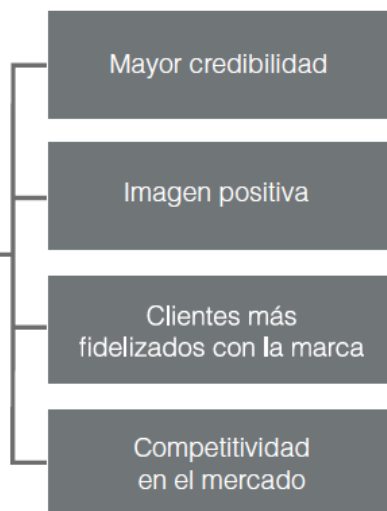
Ilustración 1. Ideas para ser socialmente responsable con tu empresa.



NOTA: Elaboración propia

Ilustración 2. Beneficios de la RSE.

Beneficios de la RSE



NOTA: Elaboración propia

### 1.4. Cultura Organizacional.

#### 1.4.1. ¿Qué es?

La cultura de la empresa es la parte representativa de cada una de ellas, debido a que es su razón de ser, su identidad, lo que le diferencia de las demás. Como un claro ejemplo en las personas; lo que cada uno es, su esencia, eso básicamente representa a la organización. (Martínez, 2009, pág. 6) en su artículo sobre la Cultura Organizacional cita a Chiavenato(1995) en donde este autor menciona que la misma es "un estilo de vida, creencias, y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

**1.4.2. ¿De qué manera se compone una cultura organizacional?**

**Ilustración 3. Componentes de la Cultura Organizacional.**



**NOTA: Elaboración propia**

**Por ejemplo,**

- Somos una empresa dedicada a la producción y ventas de pijamas para dama y caballero.
- Pensamos en la comodidad de nuestros clientes, por eso brindamos prendas exclusivas realizadas con amor y de la mejor calidad. (amor con el cual trabajamos, responsabilidad al momento de realizar cada prenda, que los acabados sean excelentes, respeto con la competencia al realizar prendas propias y exclusivas sin copiar)

Poner en práctica cada uno de los valores, lo que queremos representar en cada uno de nuestros productos, además de motivar a nuestros trabajadores a vincular estos valores a su vida diaria con el fin de generar empoderamiento en cada uno de ellos.

**1.4.3. ¿Para qué sirve?**

La cultura organizacional es la carta de presentación de la empresa, siendo esta la que le identifica y le diferencia de las demás (misión, visión, valores), es decir, el alma de la misma. Por lo que será de utilidad al momento de alcanzar sus objetivos, ya que promoverá la productividad y pertenencia entre todos quienes la conforman, además de que ayudará a moldear el comportamiento de los trabajadores y fortalecerá su compromiso por la mejora de las condiciones de trabajo, haciendo que la empresa sea cada vez más competitiva.



fuelle: Luzdarts 2018

**1.4.4. ¿Cómo genero cultura corporativa?**

Para generar una cultura corporativa es importante contar con los siguientes elementos:

**Ilustración**

**4. ¿Cómo genero Cultura corporativa?**



Estos elementos favorecerán a que la organización resalte la importancia de la misma, considerando el valor agregado que esta le dé para que sea reconocida interna a sus colaboradores y externamente a la sociedad en general.



fuelle: Luzdarts 2018

**NOTA: Elaboración propia**

### ¿Qué es?

Se refiere al resultado de estímulos que le proporciona la empresa a sus colaboradores, y de las percepciones con quienes comparten internamente; de tal modo, para que se pueda mantener un clima laboral positivo es importante lograrlo, a través de una buena comunicación interna y cultura organizacional definida, que permita a los trabajadores sentirse identificados e involucrados con ella. (Pilligua & Arteaga, 2019)

### 2.2. ¿Para qué sirve?

El clima laboral al ser muy importante dentro de la organización sirve para:

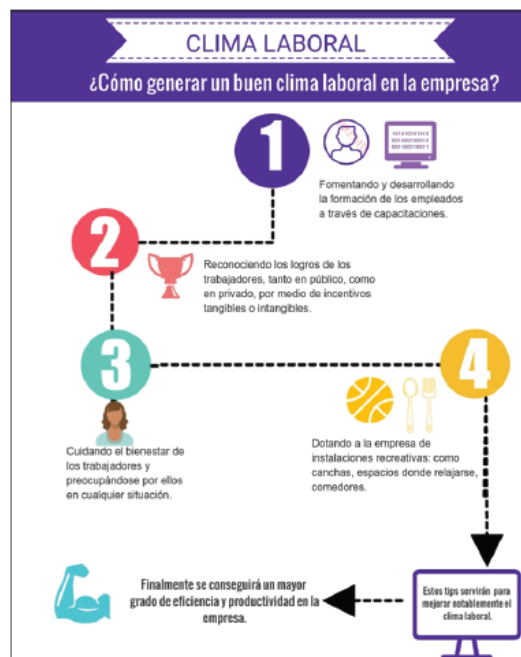
- Mejorar la productividad de los trabajadores.
- Generar un sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de los trabajadores.
- Fomentar un mejor desempeño de trabajo por parte del trabajador.
- Crear un ambiente saludable en donde los trabajadores puedan sentirse cómodos y los mismos den un buen comentario de su lugar de labores.



fuelle: Static-finanzas

fuelle: Freepik

Ilustración 5. Clima laboral



NOTA: Elaboración propia

COMUNICACIÓN  
INTERNA  
PARA LA MEJORA EN LA MEDIANA EMPRESA  
ILUSTRACIONES

**CAPÍTULO III - CRISIS EMPRESARIAL**

**3.1 ¿Qué es una crisis?**

Un cambio negativo, una situación complicada, difícil e inestable durante un proceso, esto puede generar un cambio repentino en la organización lo cual puede llegar a ser estresante, emocional o traumático, esto puede cambiar la vida de las personas y en general de la organización, ya que puede generarse por una condición política, social, económica o ambiental, afectando directamente a la reputación de la misma.

**3.2. ¿Cuándo se considera una crisis y cuándo una situación especial?**

Se considera una crisis "cuando el problema se convierte en "público e involucra directamente o indirectamente a actores como el gobierno, el poder judicial, la opinión pública, etcétera, en ese momento ya podemos controlar la situación exclusivamente por nuestros propios medios". (Islas, Hernández, & Durán, 2013, pág. 4) A diferencia de la situación especial la cual emerge cuando aún puede ser controlada por la organización por más grave que parezca.

**3.3. ¿Por qué es importante contar con un plan de prevención de crisis?**

Ninguna empresa está exenta de pasar por momentos que desequilibren la armonía existente en la misma. (Gorriz, 2019) Menciona que la organización debe ser capaz y estar preparada a cualquier situación, con el fin de responder de manera eficaz, directa y transparente, durante una crisis, de tal manera que sea posible mantener la confianza de los clientes y del resto de los públicos.



fuelle: crisis\_ alto nivel, Depositphotos



fuelle: crisis\_empresarial FMMUNDO

**3.4. Etapas de una crisis**  
**Ilustración 6. Etapas de una crisis.**



**NOTA:** Elaboración propia. Fuente: Paloma Gil. El tratamiento informativo de la crisis y su gestión

**CRISIS EMPRESARIAL COMUNICACIÓN**

**NOTA:** Elaboración propia

**3.5. ¿A quiénes afecta una crisis?**



**ILUSTRACIONES**

### 1.4.2. ¿De qué manera se compone una cultura organizacional?

#### Ilustración 3. Componentes de la Cultura Organizacional.



NOTA: Elaboración propia

### 3.7. ¿Qué debe hacer el vocero cuando enfrenta una crisis?

- Mostrarse impecable tanto en su imagen personal, como en su discurso.
- Evitar responder a una pregunta con un "sin comentarios" esta respuesta denota culpa. A menos que exista especulación.
- Estar preparado ante posibles preguntas que puedan realizarle.
- Transparencia a la hora de facilitar la información.
- Emitir un mensaje claro y conciso que transmita credibilidad.

26



fuelle: Prevento-crisis



fuelle: telemadrid.es

Tabla 2. ¿Qué hacer y qué no hacer en etapa de crisis?

#### ¿Qué hay que hacer?

- Estar dispuesto a dar explicaciones
- Recoger información fiable
- Ser claro, breve, conciso
- Mantener la calma
- Resaltar los puntos positivos
- Dar información alternativa si no se dispone de la precisa
- Facilitar la tarea de los periodistas
- Actualizar la información
- Facilitar a todos la misma información
- Si no se conoce un dato, ofrecerse a darlo más adelante
- Aceptar las críticas
- Mostrarse próximo a los afectados
- Facilitar el nombre de la Institución, fecha, hora y lugar del suceso
- Descripción del incidente: Naturaleza, evolución previsible, estado actual
- Nombre y localización de una persona de contacto para que los medios puedan ampliar y/o confirmar la información

#### ¿Qué no hay que hacer?

- Escondarse y no dar información
- Hacer especulaciones sobre los hechos o mentir
- Hablar sin haber preparado los mensajes
- Hundirse ante preguntas hostiles
- Buscar culpables
- Revelar información confidencial
- Rechazar peticiones de información
- Hablar fuera del escenario informativo
- Excluir arbitrariamente a periodistas
- Perder el control si no se conoce un dato
- Mostrar agresividad ante las críticas
- Demostrar despreocupación hacia los afectados
- Dar respuestas evasivas o decir que el portavoz no está disponible
- Responder "Sin comentarios"
- Intentar desviar el centro de atención

NOTA: Elaboración propia

27

### 3.8. Conclusión:

- Aprender de la crisis:
- No tratar de olvidar, sino al contrario extraer enseñanzas de aquella situación.
- Devolver la confianza al personal utilizando todos los medios de comunicación.
- Evitar el triunfalismo cuando la crisis se haya terminado particularmente bien.

### Capítulo IV- Evaluación

4.1. ¿Por qué evaluar la comunicación interna en una empresa?

Porque evaluar es una responsabilidad ineludible de la comunicación interna, además; es una de las 4 responsabilidades del profesional en comunicación, las cuales son: investigar, planificar, gestionar y evaluar.

4.2. ¿Cuándo evaluar?

Lo recomendable es evaluar tan pronto cuando se pueda. La oportunidad de evaluar de forma inmediata depende de la acción o del proyecto.

- Si no es posible, por lo menos debemos evaluar de forma semestral y/o anual.
- En algunos proyectos hay que realizar un seguimiento diario, en otros, hacer un seguimiento semanal o mensual.
- En general, siempre conviene realizar por lo menos una evaluación anual.
- En cualquier caso, la evaluación siempre debe programarse y debe ser sistemática y periódica, estableciendo un marco de referencia y comparación.



### 4.3. Test de evaluación

Los siguientes mecanismos de evaluación serán implementados por los gerentes o propietarios de las medianas empresas del Cantón Antonio Ante, que han sido objeto de estudio, una vez aplicado el manual de comunicación interna en la cual ellos podrán identificar los siguientes aspectos.



fuelle: Retos Directivos

## TEST DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?

- Siempre       Casi Siempre       Con frecuencia  
 A veces       Nunca

2. ¿Hago uso de los medios de comunicación oficiales?

- Siempre       Casi Siempre       Con frecuencia  
 A veces       Nunca

3. ¿He implementado políticas comunicacionales que mejoren el ejercicio de la comunicación dentro de la organización?

- Siempre       Casi Siempre       Con frecuencia  
 A veces       Nunca

4. ¿He visto evolución en el manejo correcto de la comunicación dentro de la organización?

- Siempre       Casi Siempre       Con frecuencia  
 A veces       Nunca

5. ¿Los colaboradores conocen la filosofía de la organización?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

6. ¿Han disminuido los rumores dentro de la empresa?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

7. ¿Se evidencia una buena comunicación entre los grupos de trabajo?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca



fuentes: gocongr.com

30

## TEST DE CULTURA ORGANIZACIONAL TOMAR EN CUENTA

Si todas sus respuestas se encuentran entre las variables Siempre - Casi siempre. ¡Felicidades!, has realizado una excelente labor ya que has trabajado en una guía para el comportamiento del personal dentro de una empresa.

Si porcentaje de sus respuestas se encuentran entre las variables Con frecuencia - A veces. ¡Atento! se aconseja fortalecer aquellas áreas, sabiendo que por medio de la cultura organizacional se fortalecerá los lazos de identidad entre integrantes de la empresa.

Si alguna de sus respuestas se encuentra en la variable Nunca. ¡Cuidado! debe tener en cuenta que la cultura organizacional permite crear compromiso en los colaboradores, y su falta representa una pérdida financiera para las empresas, ya que no existe un sentido de pertenencia y misión por parte de los colaboradores hacia la misma.

## TEST DE CLIMA LABORAL EN MI EMPRESA

1. ¿Observo que la relación entre los colaboradores de la organización es?

Muy buena     Buena     Regular

Mala     Muy mala

2. ¿Percibo una buena comunicación entre colaboradores?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

3. ¿Potencio la colaboración de mis colaboradores en planes de la empresa?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

4. ¿Facilito el acercamiento, escucho y otorgo confianza a los colaboradores?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

# COMUNICACIÓN INTERNA

## TEST DE CLIMA LABORAL EN MI EMPRESA

31

5. ¿Mi comunicación con los colaboradores ha mejorado?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

6. ¿Percibo un clima laboral satisfactorio en mi empresa?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

7. ¿Brindo información suficiente y adecuada para que colaboradores realicen su trabajo?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca



fuente: Universidad ESAN

32

## TEST DE CLIMA LABORAL EN MI EMPRESA TOMAR EN CUENTA

Si todas sus respuestas se encuentran entre las variables (Siempre - Casi siempre) (Muy buena - Buena). ¡Felicidades!, ha realizado un excelente trabajo que influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad empresarial. Si porcentaje de sus respuestas se encuentran entre las variables (Con frecuencia - A veces) (Regular - Mala). ¡Atento!, lograr un buen clima laboral dentro de una organización es responsabilidad de los directivos, que con su cultura y su gestión encaminan a adquirir el mismo comportamiento en sus colaboradores. Si alguna de sus respuestas se encuentra en la variable Nunca - Muy Mala. ¡Cuidado!, un mal clima laboral destruye el ambiente del trabajo ocasionando situaciones de conflicto o malestar en los colaboradores, por ende, un bajo rendimiento.

## TEST DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL EN MI EMPRESA

1. ¿Fomento al desarrollo y trabajo en equipo?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

2. ¿Puedo evidenciar sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

3. ¿Me preocupo por mantener elevado el nivel de motivación de mis colaboradores?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

4. ¿Reconozco y valoro cuando los colaboradores realizan un buen trabajo?

Siempre     Casi Siempre     Con frecuencia

A veces     Nunca

## COMUNICACIÓN INTERNA TEST DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL EN MI EMPRESA

33



5. ¿Promuevo el desarrollo profesional de los integrantes de la empresa?

Siempre       Casi Siempre       Con frecuencia

A veces       Nunca

6. ¿Considero que es justa la retribución que reciben los colaboradores por su trabajo?

Siempre       Casi Siempre       Con frecuencia

A veces       Nunca

7. ¿Promuevo actitudes positivas, estimo al cambio y a la mejora en la organización?

Siempre       Casi Siempre       Con frecuencia

A veces       Nunca



## TEST DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL EN MI EMPRESA

Si todas sus respuestas se encuentran entre las variables (Siempre - Casi siempre) (Muy buena - Buena). ¡Felicidades!, ha realizado un excelente trabajo que influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad empresarial.

Si porcentaje de sus respuestas se encuentran entre las variables (Con frecuencia - A veces) (Regular - Mala). ¡Atento!, lograr un buen clima laboral dentro de una organización es responsabilidad de los directivos, que con su cultura y su gestión encaminan a adquirir el mismo comportamiento en sus colaboradores.

Si alguna de sus respuestas se encuentra en la variable Nunca - Muy Mala. ¡Cuidado!, un mal clima laboral destruye el ambiente del trabajo ocasionando situaciones de conflicto o malestar en los colaboradores, por ende, un bajo rendimiento.

### 4.4 Conclusiones.

- El poder contar con una política de comunicación, en la cual se establezcan los lineamientos a seguir para el manejo de comunicación interna en la empresa es sumamente importante y benéfico para la organización tanto como para los empleados.
- El reforzar la cultura organizacional en las empresas hoy en día es un tema que no muchas les prestan atención debida, y esto lleva a un mal manejo de políticas y lineamientos no solo en comunicación sino en la organización en general, tanto en horarios, como vestimentas, entre otros, que si no se logra ordenar y controlar puede traer consecuencias a la organización, Además de que se puede tener un clima organizacional con un ambiente negativo y desmotivado.
- Con este manual se pretende que además de conocer los diferentes canales de comunicación interna que existen en una organización, que conozcan y cumplan los lineamientos del manejo de comunicación entre compañeros y otros niveles jerárquicos, busca concientizar y recalcar la importancia de una buena comunicación interna para lograr objetivos y metas de equipo.



# COMUNICACIÓN INTERNA

PARA LA MEJORA EN LA MEDIANA EMPRESA

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Andrade, E. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial: claves del nuevo paradigma*. Ibarra-Ecuador: Editorial Universidad Técnica del Norte.
- Centro Europeo de Postgrado. (2018). La reunión de trabajo: objetivos, tipos y ventajas. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/la-reunion-de-trabajo-objetivos-tipos-y-ventajas.html>
- Escobar, S. (2014). Comunicación según Harold Lasswell. Obtenido de <https://prezi.com/eqyemqfhw0/comunicacion-segun-harold-lasswell/?fallback=1>
- Gillis, M. (2018). Tecnología para empresa. Correo, chat o teléfono: ¿cómo somos más productivos? Obtenido de <https://www.computing.es/infraestructuras/opinion/1108042001801/tecnologia-empresa-correo-chat-telefono-mas-productivos.1.html>
- Gorriz, G. (2019). Por qué es importante contar con un protocolo de crisis. Obtenido de <https://germangorriz.com/protocolo-crisis-marca/>
- Hütt, H. (2012). Las Redes Sociales: Una Nueva Herramienta de Difusión. *Revista Académica de la Universidad de Costa Rica*, 128.
- Iglesias, A. (2016). ¿Qué es y para qué sirve un manual del empleado? Obtenido de <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/que-es-y-para-que-sirve-un-manual-del-empleado/>

- Islas, O., Hernández, G., & Durán, P. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. D.F México: Razón y palabra.
- López, S. (2018). Estrategias de comunicación externa para el fortalecimiento de la imagen de la compañía. *pc doctor*. Obtenido de <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/mcientificas2018/3marketing-comunicacion/015.pdf>
- Luna, M. E. (2012). *Relaciones Públicas a la Ecuatoriana*. Quito-Ecuador: El Conejo.
- Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista venezolana de gerencia*, 6.
- Melchor, M. (2012). 15 herramientas para establecer una buena comunicación interna. Obtenido de <https://www.mariamelchor.com/blog/15-herramientas-para-establecer-una-buena-comunicacion-interna-en-tu-empresa>
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf>
- Pilliga, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/index.html>
- Prado, J. d. (2014). Técnicas de investigación: La entrevista con el trabajador. Obtenido de <https://blogs.imf-formation.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/tecnicas-de-investigacion-la-entrevista-o-dialogo-con-el-trabajador/>
- Quintero, Y. (2017). *Comunicación interna en las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <http://dialogosci.com/comunicacion-interna-las-pequenas-medianas-empresas/>
- Rico, H. (s/f). El SMS y la mensajería instantánea. *Comunicación e Juventud*, 187.
- Rodas, D. (2011). *Tesis de grado*. Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador
- Sánchez, L. (2018). *Compas+ Comunicación Global*. Obtenido de <https://www.compascomunicacion.es/la-newsletter-una-eficaz-herramienta-de-comunicacion-interna/>
- Vásquez, A., & Martínez, I. (1996). *La socialización en la escuela. Una perspectiva etnográfica*. Barcelona- España: Paidós Ibérica, 1996.



# MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

PARA LA MEJORA EN LA  
MEDIANA EMPRESA

- ▶ TATIANA CARANQUI
- ▶ DAYANA RODRÍGUEZ



Anexo 5  
*Evidencias fotográficas de la investigación*

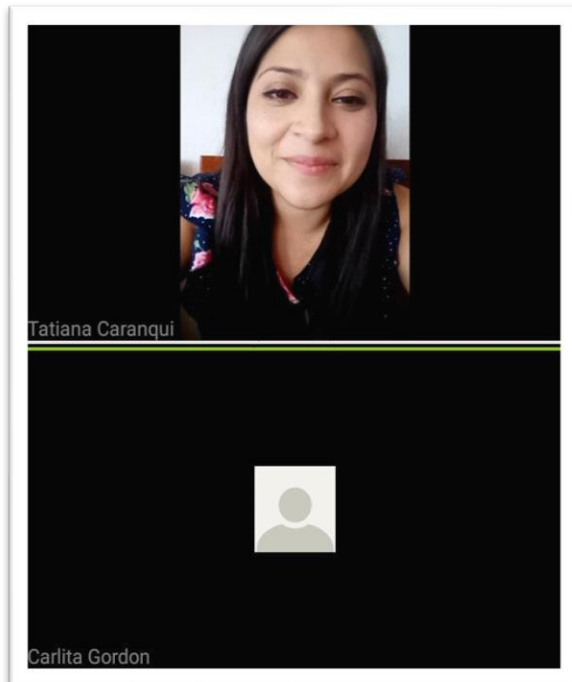


Foto 1. *Entrevista con Carlita Gordón- CEO de One to One*

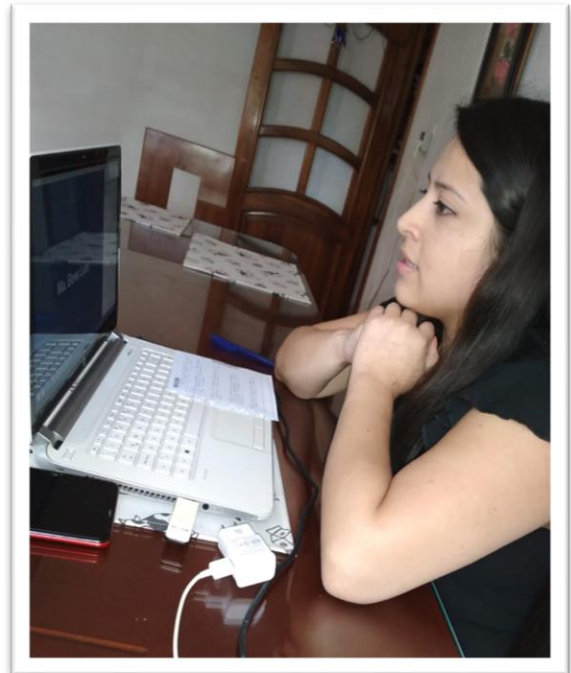


Foto 2. *Entrevista con María Elena Luna- CEO de Luna Comunicaciones*

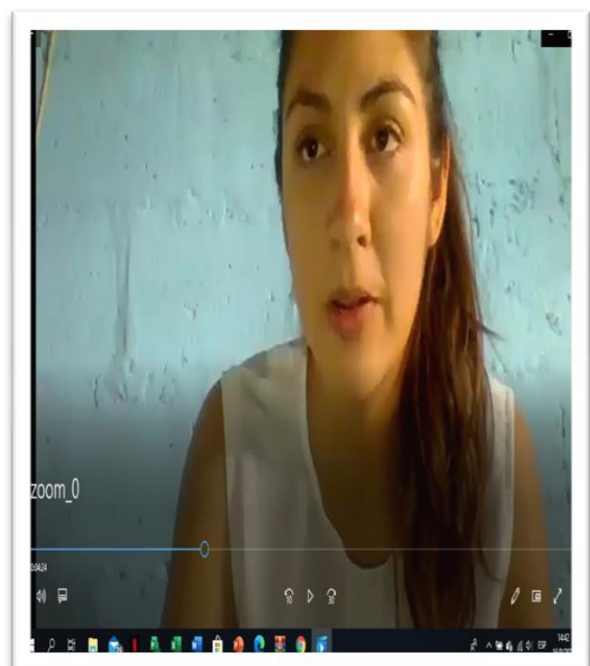
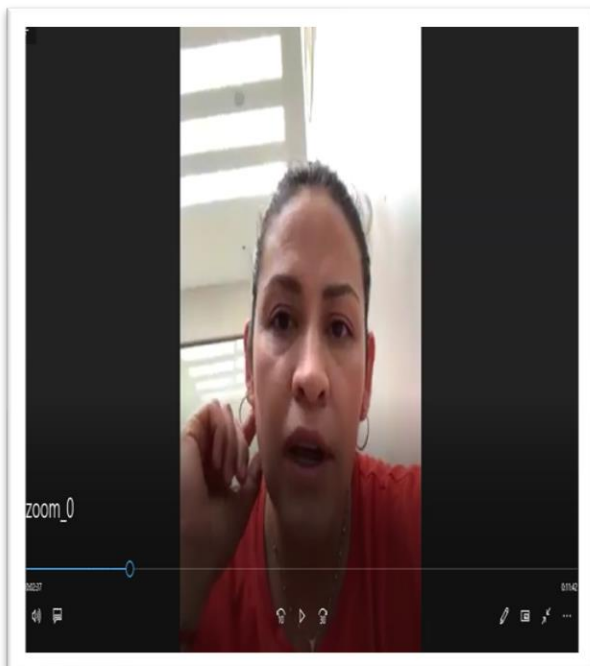


Foto 3-4. *Entrevista con Cecilia Yépez- Propietaria de Confecciones Cecy*



Foto 5. Entrevista a Diego Terán- Propietario de Teos & Tías



Foto 6. Entrevista a Edwin Terán – Propietario de Terán Martínez Fábrica Textil y Confección



Foto 7. Visita a empresas textiles- Atuntaqui



Foto 8. Solicitud a empresas para contar con la acogida.

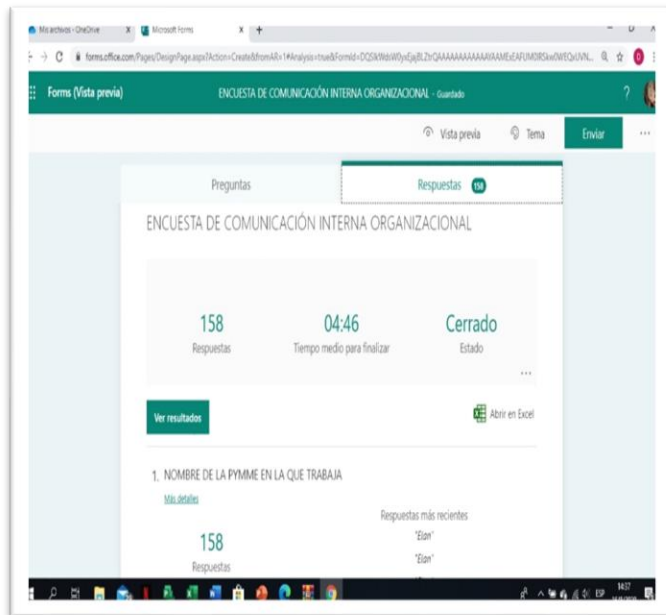


Foto 9. Encuesta digitalizada culminada