



Universidad de Cuenca
Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
Carrera de Ciencias de la Comunicación Social

Propuesta para mejorar la comunicación interna de la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”, para una adecuada comunicación e imagen organizacional

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado/a en Ciencias de la Comunicación Social en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Autores:

Caldas León Sebastián Danilo

C. I. 0105736375

González González Rosa María

C. I. 0106975113

Tutor:

Mgt. Víctor Hugo Guillermo Ríos

C. I. 0101643807

Cuenca – Ecuador
2018

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito desarrollar una propuesta de comunicación organizacional interna para la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir La Rápida, que pretenda mejorar el desarrollo organizacional; entendiendo que la comunicación interna es parte del proceso que realizan los empleados para cumplir con sus actividades.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, se llevó a cabo una investigación descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, a través de la revisión bibliográfica y de campo aplicando una muestra mediante encuestas a los empleados de la empresa La Rápida.

Los resultados del estudio de campo permitieron conocer que la situación actual de la empresa en cuanto a comunicación organizacional interna se encuentra caracterizada por la falta de herramientas que motiven al personal a desarrollar sus actividades de una forma eficaz y eficiente. Asimismo, se evidenció que los medios tecnológicos no son utilizados en gran medida por la empresa, lo cual considerando el entorno globalizado en la actualidad no permite que la empresa genere una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Es por ello, que las principales estrategias para hacer frente a esta situación se encuentran fundamentadas con base al contexto tecnológico y participativo de los miembros de la entidad, empleando canales de comunicación digitales y físicos que permitan la interacción e intercambio de información de una forma más eficiente y actual.

Palabras claves: PROPUESTA, COMUNICACIÓN INTERNA, ORGANIZACIÓN, ESTRATEGIAS.



ABSTRACT

The purpose of this research is to develop a proposal for internal organizational communication for the shoe repair and garment company La Rápida, which aims to improve organizational development; understanding that internal communication is part of the process that employees perform to fulfill their activities.

In order to comply with the stated objective, a descriptive research was carried out with a qualitative and quantitative approach, through the literature and field review, applying a sample through surveys to the employees of the company La Rápida.

The results of the field study allowed to know that the current situation of the company in terms of internal organizational communication is characterized by the lack of tools that motivate the staff to develop their activities in an effective and efficient manner. Likewise, it was evidenced that the technological means are not used to a great extent by the company, which considering the globalized environment at present does not allow the company to generate a competitive advantage over other organizations.

That is why the main strategies to deal with this situation are based on the technological and participatory context of the members of the entity, using digital and physical communication channels that allow the interaction and exchange of information in a more efficient and current.

Keywords: PROPOSAL, INTERNAL COMMUNICATION, ORGANIZATION, STRATEGIES.



ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
AGRADECIMIENTO	12
DEDICATORIA	13
DEDICATORIA	14
INTRODUCCIÓN	15
Capítulo I: Marco Teórico	16
1.1 Antecedentes de la comunicación organizacional.....	16
1.2 Concepto de comunicación	17
1.3 Redes comunicacionales	18
1.4 Acercamiento teórico a la comunicación organizacional.....	20
1.5 Tipos de comunicación organizacional	21
1.5.1 Vertical	21
1.5.2 Horizontal	21
1.5.3 Oblicua.....	21
1.5.4 Formal.....	22
1.5.5 Informal	22
1.6 Cultura Organizacional	23
1.7 Comunicación interna	24
1.7.1 Conceptualización	24
1.7.2 Funciones.....	25
1.7.3 Herramientas.....	26
1.7.4 Tipos de comunicación interna.....	27
1.7.5 Canales de comunicación interna	28



Capítulo II: Metodología para el Diagnostico de la Comunicación interna en la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”30

- 2.1 Análisis comunicación interna de la empresa31
 - 2.1.1 Antecedentes de la Empresa31
 - 2.1.2 Misión y Visión Empresarial31
 - 2.1.3 Comunicación Interna.....32
- 2.2 Estructura organizacional de la empresa33
 - 2.2.1 Organigrama de la Empresa33
 - 2.2.2 Manual de Funciones34
- 2.3 Metodología36
 - 2.3.1 Técnicas36
 - 2.3.2 Instrumento37
 - 2.3.2.1 Encuesta37
- 2.4 Resultados de encuesta a trabajadores y empleados de “La Rápida”39
- 2.5 Comunicación Interna “La Rápida”45
- 2.6 Observación directa en la empresa “La Rápida”46

Capítulo III: Propuesta de comunicación organizacional interna para la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”46

- 3.1. Propuesta.....46
 - 3.1.1. Introducción.....46
 - 3.1.2. Objetivos.....47
- 3.2. Estrategias de comunicación48
- 3.3. Creación del Departamento de Comunicación.....50
 - 3.3.1. Funciones.....50
- 3.4. Plan de comunicación.....51
 - 3.4.1. Herramientas.....51



3.4.2. Matrices de audiencia	55
3.5. Plan de acción.....	57
3.6. Cronograma.....	60
3.7. Indicadores de seguimiento.....	61
Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos que componen la comunicación.....	18
Tabla 2: Manual de funciones.....	34
Tabla 3: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según estado de los medios y estrategias comunicacionales de la empresa. Cuenca 2017	43
Tabla 4. Estrategias de comunicación interna para la empresa “La Rápida”	48
Tabla 5. Herramientas de comunicación interna.....	53
Tabla 6. Matriz de audiencia.....	56
Tabla 7. Plan de acción para mejorar la comunicación interna de “La Rápida”	57
Tabla 8. Cronograma de actividades.....	60
Tabla 9. Indicadores de seguimiento.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según percepción de comunicación interna como actividad permanente y planificada. Cuenca 2017	39
Gráfico 2: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según existencia de área o departamento de comunicación interna. Cuenca 2017	40
Gráfico 3: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según fomento de comunicación entre compañeros. Cuenca 2017	40



Gráfico 4: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según medios de comunicación formales utilizados para transmitir la información necesaria. Cuenca 2017 41

Gráfico 5: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según medios de comunicación informales utilizados para transmitir la información necesaria. Cuenca 2017 42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Actividades básicas en el proceso de comunicación..... 19

Ilustración 2: Proceso de la comunicación organizacional 23

Ilustración 3: Organigrama funcional de La Rápida 34

Ilustración 4. Organigrama funcional del departamento de comunicación interna..... 51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta 66

Anexo 2. Registro fotográfico del estudio de campo realizado en “La Rápida” 68



Universidad de Cuenca
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

ROSA MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Propuesta para mejorar la comunicación interna de la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”, para una adecuada comunicación e imagen organizacional”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, abril del 2018

A handwritten signature in blue ink, reading "Rosa González".

Rosa María González González

C.I: 010697511-3



Universidad de Cuenca
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

SEBASTIÁN DANILO CALDAS LEÓN, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Propuesta para mejorar la comunicación interna de la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”, para una adecuada comunicación e imagen organizacional”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, abril del 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Sebastián Caldas León", written over a horizontal line.

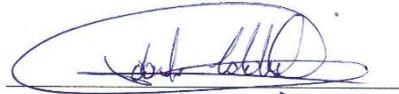
Sebastián Danilo Caldas León

C.I: 010573637-5

Cláusula de Propiedad Intelectual

SEBASTIÁN DANILO CALDAS LEÓN, autor del trabajo de titulación “Propuesta para mejorar la comunicación interna de la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”, para una adecuada comunicación e imagen organizacional”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, abril del 2018



Sebastián Danilo Caldas León

C.I: 010573637-5



Cláusula de Propiedad Intelectual

ROSA MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ, autora del trabajo de titulación “Propuesta para mejorar la comunicación interna de la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”, para una adecuada comunicación e imagen organizacional”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, abril del 2018

Rosa María González González

C.I: 010697511-3



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por habernos dado la salud y la bendición para llegar a cumplir esta meta académica, haciendo realidad una de nuestros objetivos anhelados. Agradecemos a todas las personas que han contribuido de alguna manera con su apoyo en el proceso de elaboración de la presente investigación.

A nuestros padres quienes depositaron su confianza y apoyo para finalizar esta carrera profesional.

Agradecemos especialmente a nuestro Tutor de tesis, quien nos ha apoyado brindándonos su conocimiento y paciencia hasta la culminación de este estudio.

Rosa González y Sebastián Caldas



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a mis padres, por ser el pilar fundamental en mí proceso educativo, brindándome su apoyo incondicional a lo largo del tiempo, especialmente en mi trayectoria universitaria.

A todos aquellos familiares y amigos que estuvieron conmigo en las malas y en las buenas motivándome a seguir adelante.

Rosa González



DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a todos quienes fueron un gran apoyo emocional durante en tiempo de desarrollo de este trabajo.

A mis padres quienes, a más de su confianza y apoyo, me alentaron para continuar en los momentos difíciles, en especial a un ser muy importante en mi vida que desde el cielo debe estar muy orgulloso mi abuelito, que siempre fue mi motivación para seguir adelante.

En fin, a todos mis familiares y compañeros de estudio que creyeron en mí, brindándome su apoyo y consejos para culminar una de mis metas.

Sebastián Caldas

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna puede ser conceptualizada como una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o entidad pueda enfrentar con una garantía su funcionamiento. La implementación de medios o canales comunicativos permiten mejorar la gestión de las organizaciones, potencializar la calidad de los procesos productivos y favorecer el clima laboral.

La deficiente comunicación organizacional interna identificada en la empresa “La Rápida” no es diferente a la de varias empresas del sector, las cuales consideran que el cambio de los medios tradicionales a medios digitales puede representar un costo significativo. Al respecto, la importancia de la comunicación en el entorno laboral se fundamenta en el uso eficiente del tiempo que emplean las personas para intercambiar información en su trabajo; es por ello, que la presente investigación se justifica en que la correcta comunicación interna interviene en el desarrollo de los colaboradores de la organización promoviendo un cambio positivo, solución a los problemas y fomento del trabajo colaborativo.

El propósito de la investigación consiste en establecer una propuesta de comunicación organizacional que permita identificar los elementos a considerarse en un modelo de gestión comunicacional. La propuesta está orientada a mejorar el clima laboral, la cultura, el liderazgo y sobre todo las relaciones intra e interdepartamentales aportando a la adecuada toma de decisiones.

Para dar cumplimiento al diseño de la propuesta se considera la implementación de una metodología mixta; es decir, cualitativa y cuantitativa debido a que se requiere de una muestra a los trabajadores y empleados de la empresa “La Rápida”. Es de carácter descriptivo, ya que, se necesita identificar los elementos a tomarse en cuenta para mejorar la comunicación interna de la entidad.

Por lo tanto, la ejecución de los capítulos que estructuran la presente investigación se encuentran distribuidos de la siguiente forma: el capítulo I consiste en realizar un recorrido teórico de los aspectos relacionados a la comunicación organizacional; el capítulo II, trata sobre la metodología de estudio así como los resultados obtenidos; finalmente en el capítulo III, se realiza la propuesta del plan de comunicación interna, el cual está compuesto por sus respectivas estrategias y acciones enfocadas a fortalecer la comunicación de la empresa mencionada.

Capítulo I: Marco Teórico

1.1 Antecedentes de la comunicación organizacional

La Comunicación organizacional constituye el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos (Andrade H. , 2005). Con ello la importancia de la comunicación interna es fundamental; puesto que, permite integrar distintas modalidades dentro de la organización.

Es así que, partiendo del hecho, que la comunicación dentro de una empresa es un eje fundamental para que la misma fortalezca sus servicios, resulta pertinente que las estrategias que plantean las organizaciones se orienten a mejorar este proceso. Para Díaz (2006), la comunicación es el proceso de mayor relevancia que se da en cualquier situación interpersonal, es así que resulta también esencial para la vida de las organizaciones.

Al abordar la temática relacionada con la comunicación, surge otro concepto, como es el de cultura organizacional por su particular interrelación. Según Pedraza et al., (2015) hablar de cultura organizacional enmarca necesariamente tener en cuenta las dinámicas funcionales relacionadas al ámbito administrativo y al grupo de trabajo, puesto que la industria no sólo se puede definir desde el punto de vista de un empleado, es decir dependen de la relación jerárquica y la subordinación.

Al respecto, de acuerdo a lo antes expuesto, surgen interrogantes relacionadas a la comunicación organizacional como un factor asociado a la eficacia del personal que labora en las organizaciones. Así según lo establece Schein (1988) existen manifestaciones internas de cultura organizacional como: lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales, y criterios de inclusión y exclusión, entre otros Pedraza et al., (2015, pág. 18).

A nivel mundial la comunicación organizacional representa una fortaleza para hacer frente a nuevos retos dentro de las empresas concernientes a la globalización, expansión de mercados y la competitividad. Ante ello el proceso de comunicación debe ser incluido en la cultura organizacional pretendiendo darle nuevos ejes de acción empresariales.

La deficiente comunicación organizacional interna observada en la empresa “La Rápida” y su incidencia en el desarrollo organizacional, no es ajena a lo que sucede en la mayoría de pequeñas y grandes empresas. Desde el punto de vista organizacional, la comunicación es una herramienta estratégica para las relaciones de la empresa con el entorno, la relación con sus

clientes tanto internos como externos, que permiten indudablemente el fortalecimiento de su identidad.

1.2 Concepto de comunicación

Autores especializados en la materia de comunicación, la definen como un proceso social fundamental en el cual una persona se pone en contacto con otra mediante un mensaje, esperando de la otra parte una respuesta determinada a través de una opinión, actitud o conducta, en este ámbito la comunicación se la entiende como un conjunto de ideas, pensamientos o conductas expresadas por medio de mensajes intercambiados entre dos partes (Andrade H. , 2005, pág. 15).

De tal manera que la comunicación está vinculada a formar contacto con otro individuo buscando una reacción ante el mensaje emitido, tomando en cuenta que la comunicación tiene como objetivo enseñar el comportamiento o actitudes de quien recibe los mensajes. De acuerdo con Espiñeira (2010) estos aspectos se vinculan con el concepto de comunicación organizacional ya que su funcionalidad está basada en una serie de mensajes formados por símbolos verbales y no verbales, mismos que son transmitidos de manera seriada dentro del marco de la organización.

Marín (1997, pág. 98) define a la comunicación como el proceso que involucra el intercambio del contenido informativo, compuesta por tres elementos vitales para su funcionamiento: emisor, mensaje y receptor; su importancia depende del significado que transporta el mensaje.

Para Ongallo (2007) comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor que implica el uso de un determinado medio de estímulos sensoriales que tienen un contenido dirigido a un receptor, con la finalidad de informar, motivar e influir sobre el mismo.

La comunicación juega un papel de gran importancia dentro de la gestión organizacional, la cual no solo involucra el intercambio de información, sino que sus objetivos están basados en coordinar actividades, motivar a los individuos y mejorar sus conocimientos, los miembros que forman parte de la organización deben estar al tanto de las diferentes políticas y planes de la entidad, así como también los departamentos gerenciales necesitan de información oportuna y veraz para poder tomar decisiones y desarrollar las mejores acciones sobre ellas (Gómez M. , 2007).

1.3 Redes comunicacionales

La comunicación es un proceso que involucra aspectos indispensables para poder llevarse a cabo de forma eficiente, estos aspectos están compuestos por siete elementos: emisor, encodificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación.

Tabla 1: Elementos que componen la comunicación

Emisor	Individuo que busca informar a otro, con el fin de comunicar una idea; son los que inician la transmisión del mensaje.
Encodificación	Plasmar la idea a comunicar mediante un código o lenguaje comprensible para la otra parte.
Mensaje	Idea o pensamiento que se pretende comunicar al receptor.
Canal	Medio por el cual se transmite el mensaje.
Decodificación	Traducción del mensaje o como lo interpreta el receptor, en este punto se evalúa si el canal y código fueron los medios adecuados para la comprensión correcta del mensaje.
Receptor	La persona destinada a recibir el mensaje enviado por el emisor.
Retroalimentación	Respuesta que el receptor emitirá al emisor sobre la interpretación correcta del mensaje.

Fuente: (Marín, 1997)

Elaborado por: Rosa Gonzales y Sebastián Caldas

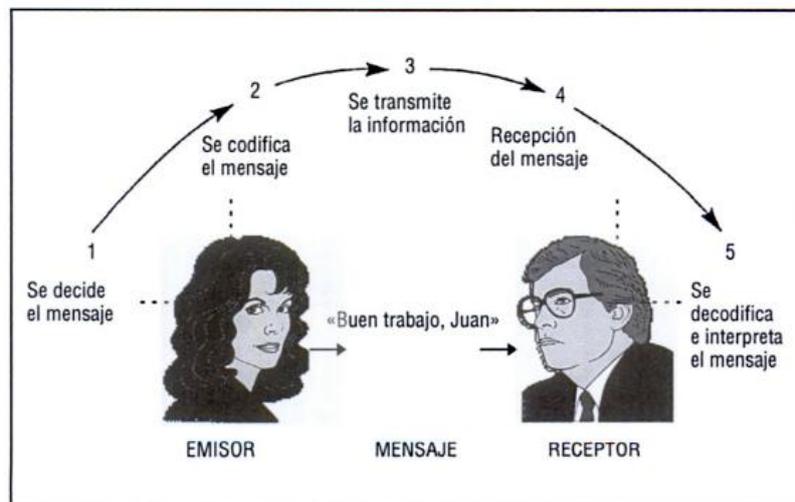


Ilustración 1: Actividades básicas en el proceso de comunicación

Fuente: (Marín, 1997)

Las redes de comunicación representan la imagen de una estructura grupal, la cual influye en las relaciones que los miembros pueden mantener con el resto de la organización. Con respecto a los tipos de redes en una organización existen estudios llevados a cabo para determinar las redes más óptimas, es así que Morales (1987), citado por Espiñeira (2010) menciona los siguientes tipos:

- **Red personal radial:** En este tipo de red los miembros interactúan con todas las unidades, fundamentada en un modelo denominado estrella, rueda o cruz.
- **Red personal entrelazante:** Se refiere a una comunicación de posición central, en donde los miembros de la organización se comunican con el individuo principal receptor de los mensajes.
- **Redes centralizadas:** Suelen aplicarse para la ejecución de tareas sencillas, razón por la cual está caracterizado por presentar un número de errores mínimo, mensajes emitidos y tiempo requerido para la tarea.
- **Redes descentralizadas:** Caracterizada por la necesidad de mayor tiempo involucrado en el desarrollo de tareas y actividades, presenta mejores resultados en aquellas actividades complejas, en donde sus miembros tienen mayor participación en el desarrollo de una tarea.

El análisis de las redes de comunicación grupal permite observar que los miembros que componen una organización, no todos desarrollan las mismas funciones en la transmisión

informativa, incluso ni en las estructuras con mayor descentralización existe una comunicación totalmente abierta, debido a que existen ciertas restricciones o conflictos vinculados con los miembros del grupo (Españeira, 2010).

1.4 Acercamiento teórico a la comunicación organizacional

La gestión de la comunicación se estructura por medio de mensajes, como teoría es compleja e interdisciplinaria. Es decir que la práctica dentro de las organizaciones puede ser rutinaria y repetitiva, más aún si no se cuenta con procesos y metodologías definidas (Andrade H. , 2005).

Del Pozo (2009) citado por Gómez (2016) establece que, el origen de la comunicación organizacional se remonta al período entre 1900 y 1970, tomando en cuenta que en estos años no existía información de estudios o teorías organizacionales. Así mismo se hace referencia a un segundo período que va desde 1970 hasta la actualidad destacando que, los gerentes de las empresas reconocen los diferentes beneficios que tiene para la organización la participación de sus colaboradores, al respecto la comunicación toma un rol predominante dentro de los elementos de gestión, constituyéndose un recurso estratégico, siendo el comunicador un estratega de procesos que interviene directamente en ayudar para cumplir los objetivos organizacionales.

Según Álvarez (2013) la comunicación como función estratégica en los años 90 se fijó cuando nace la figura del Director de Comunicación como parte de la organización, el cuál entre otras ejercía las siguientes responsabilidades: relacionarse con accionistas e inversionistas, comunicación interna, relaciones con las administraciones y con los medios de comunicación, el control de programas de marca e imagen; y relación con el entorno social y responsabilidad social (RSE).

En la carrera de comunicación según el criterio de Andrade (2005), lo primero que se toma en cuenta es que: “nada es algo, sólo se llama así” entendiendo con ello que la comunicación organizacional se fundamenta en la dimensión social, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades, en donde se origina la comunicación interna y externa.

La comunicación organizacional es establecida por las empresas y forma parte de su normativa, en esta se incluye la comunicación entre los diferentes niveles departamentales, los superiores y los subordinados ya sea de tipo formal o informal. Tomando en cuenta la necesidad de información que existe por parte de los colaboradores de la organización para desarrollar

sus funciones eficientemente, en las empresas existen diferentes tipos de comunicación con el fin de facilitar o mejorar la comprensión de la misma mediante diferentes herramientas (Castro, 2014).

1.5 Tipos de comunicación organizacional

1.5.1 Vertical

La comunicación vertical se da en dos estructuras jerárquicas, la una de arriba hacia abajo y viceversa. Esta idea se fundamenta en el ejercicio de la autoridad y en la toma de decisiones, la misma que es regulada por dos factores: la autoridad y el principio de institucionalidad (Crespo, Nicolini, Parodi, 2015).

Según García (1998) citado por Crespo et al., (2015) el orden de la jerarquía de la alta dirección sobre el resto de la empresa se puede dar en términos absolutos como relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada departamento de la organización. Es así que debido a las jerarquizaciones asoma la llamada comunicación vertical.

1.5.2 Horizontal

Es la que se ejecuta en la misma franja en un mismo nivel entre distintas áreas de trabajo, haciendo relación a la empresa en cuanto a su complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas. Según Crespo et al., (2015) este tipo de comunicación tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función de los demás y de la organización. (pág. 18)

1.5.3 Oblicua

Este tipo de comunicación se aplica entre miembros de distintas áreas departamentales, y surge debido a la necesidad por parte de las organizaciones de conformar equipos de trabajo compuestos por individuos de diversas procedencias, es decir enfocados en distintas especialidades, áreas, niveles y funciones, tomando en cuenta el crecimiento de las empresas

hoy en día, este tipo de comunicación al igual que la horizontal se ha vuelto más común en su implementación (Andrade H. , 2005, pág. 18).

De acuerdo con (Castro, 2014) se da entre los miembros de diferentes departamentos, no necesita cubrir la línea de forma escrita; se la relaciona bajo el siguiente ejemplo: el departamento de contraloría solicita de urgencia al departamento de recursos humanos la nómina de los empleados, el responsable del departamento, la envía de forma directa mediante los medios establecidos para su traslado.

1.5.4 Formal

Con respecto a la comunicación formal su aplicación es llevada a cabo mediante las fuentes o canales oficiales de la organización, vinculada a un proceso informativo estrictamente formal establecido por la organización (Andrade H. , 2005, pág. 19).

La comunicación formal es establecida por la misma organización, y se la estructura en función de las metas de la empresa, por lo tanto, es controlada y reglamentada. Es aquella que se vincula a la cadena de autoridad de la organización, se la utiliza para llevar a cabo el desarrollo de funciones, tareas o actividades; dependiendo de la forma en cómo se presente la información, existen tres tipos de comunicación formal: descendente, ascendente y horizontal (Castro, 2014).

1.5.5 Informal

En este tipo de comunicación se utiliza una red no oficial de comunicaciones interpersonales, es decir se transmite información de boca a boca conocido como el término “radio pasillo”, el cual data su naturaleza informal (Andrade H. , 2005, pág. 19).

Este tipo de comunicación se da en cualquier tipo de organización, sin importar el tamaño o formalidad de la misma, surge por distintos rumores entre los miembros de una organización, en donde la información es filtrada mediante los canales formales, transportando información como: opiniones, rumores, hechos y comportamientos (Ibidem).

Sin embargo, la comunicación informal brinda elementos que en la comunicación formal se omiten como por ejemplo, en la comunicación boca a boca se expresan gestos inherentes que pueden reflejar la situación problemática, es por eso que algunos gerentes acuden a la comunicación informal mediante recorridos personales para entrar en contacto con los colaboradores de la empresa, como se mencionó este tipo de actividades pueden ser de gran ayuda al momento de conocer problemas de comunicación interna (Castro, 2014).

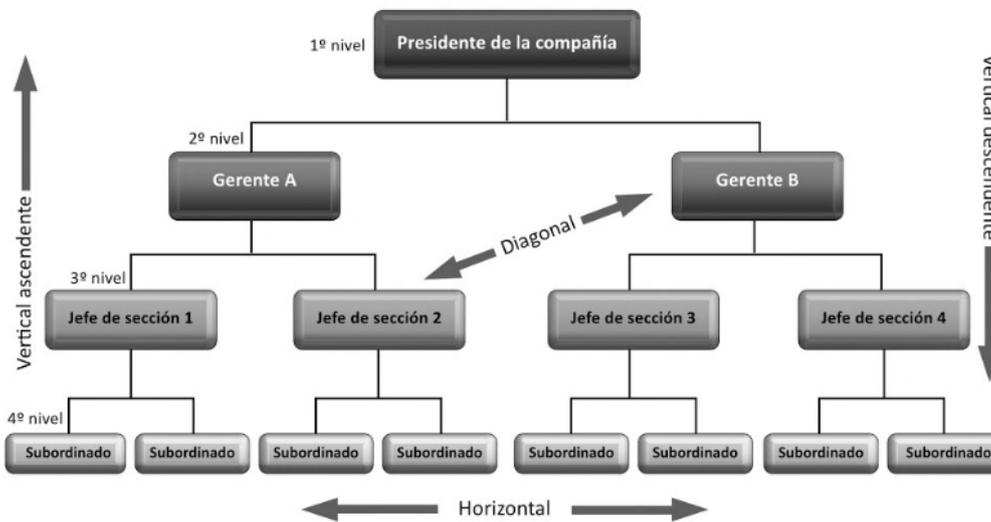


Ilustración 2: Proceso de la comunicación organizacional

Fuente: (Castro, 2014, pág. 7)

1.6 Cultura Organizacional

Strother (1963), citado por Ongallo (2007), define a las organizaciones como un conjunto de personas participes de una relación cooperativa, lo cual involucra en que todas ellas tienen objetivos comunes, en una organización sus miembros tienen funciones distintas y se rigen bajo una estructura jerárquica estable.

La cultura está definida como un principio de organización, representado por un elemento en el cual los individuos se relacionan a partir de una serie de experiencias vinculadas al entorno en donde desenvuelven sus actividades (Arellano, 2008).

El clima organizacional influye directamente sobre la cultura organizacional, mediante conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una entidad, la cultura en general abarca un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización. Sin embargo, la cultura puede facilitar o dificultar los problemas vinculados con la integración interna en la organización (Salzar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Para Arellano (2008) la comunicación en la cultura organizacional es uno de los recursos más importantes para el manejo de los elementos que la componen, la comunicación en el entorno organizacional es planificada con la finalidad de desarrollar acciones comunicativas exitosas, es así que todo aspecto cultural está determinado por el eje comunicativo, es decir

toda conducta cultural está generada por una dinámica comunicativa en cuanto las actividades cotidianas en el medio social.

La comunicación proporciona a la cultura organizacional aspectos para generar: una comunidad con voluntad sustentada en la misión y ética de la empresa, una organización con enfoque productivo y eficiente basada en principios comunes, actuar en concordancia con los objetivos, colaboradores que fomenten la solidaridad dentro de los equipos de trabajo (Arellano, 2008).

Hoy en día la cultura organizacional está fundamentada con base a la comunicación institucional, con la finalidad de dar a conocer a los miembros de la empresa la filosofía de la misma, ya que es la base moral con la que inicia el proceso de cambio, debido a que para el logro de modificaciones que necesita una empresa es necesario incorporar valores compartidos que coordinen las diferentes actividades del personal, estos valores están compuestos por principios que guían el comportamiento de los individuos (Arellano, 2008).

De acuerdo con Arellano (2008) la cultura organizacional involucra los siguientes aspectos:

- Valores de la organización como: misión, visión e identidad de la empresa
- Normativa de los procedimientos laborales
- Características de la división del trabajo
- Relaciones humanas y laborales
- Políticas de la organización
- Imagen corporativa
- Filosofía de la organización
- Misión y objetivos

1.7 Comunicación interna

1.7.1 Conceptualización

La comunicación interna representa un eje de gran importancia en las empresas debido a que su objetivo está encaminado a contribuir con el logro de los resultados organizacionales, fortaleciendo la identificación de los miembros de la empresa, mediante la proporción de información suficiente y oportuna, generando una imagen favorable de la institución, a partir de la comunicación interna las empresas pueden permitir el alineamiento del esfuerzo de todos

sus integrantes, es por ello que representa un elemento vital para vincular y fortalecer las relaciones entre los departamentos que conforman la organización (Balarezo, 2014).

El desarrollo que ha tenido en los últimos años la comunicación interna está expuesto en la mayoría de las tendencias del mercado y paulatinamente se comprueba un creciente interés que despierta en muchos ámbitos, en particular en el empresarial. No sólo profesionales de la comunicación sino también empresarios, docentes, funcionarios, directivos, jefes de equipo, etc., se interesan por la incidencia que genera esta temática en el talento humano (Tessi, 2012).

Para Andrade (2005) la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (pág. 17).

De acuerdo con Andrade H. (2005) la comunicación interna tiene como objetivo respaldar el logro de metas establecidas por la empresa, fortaleciendo la participación de los colaboradores con su entorno, mediante el uso de información oportuna, generando una imagen favorable de la organización y de su objetivo; la comunicación interna persigue los siguientes aspectos:

- Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa
- Brindar información confiable y oportuna para facilitar el desarrollo de tareas
- Mejorar la relación intrapersonal y con los demás colaboradores de la entidad
- Implementar herramientas adecuadas para facilitar y mejorar la comprensión de información, así como evaluar su efectividad.

1.7.2 Funciones

Tres son las grandes funciones que persigue la comunicación interna según Álvarez J. (2007) la información, explicación e interrogación. Siguiendo la misma línea Ritter (2008) citado por Gómez (2016) sostiene que las funciones de este tema están ligadas a afianzar, fomentar o cambiar la cultura organizacional, apoyar el logro de metas, satisfacer las necesidades de información y comunicación, aportar a construir una identidad de la empresa, profundizar su conocimiento, hacer público sus logros, entre otras, siendo éstas las más relevantes.

- **Información:** resulta importante para el grupo de colaboradores en una organización este motivado para realizar sus actividades y así las ejecuten correcta y eficientemente (Morales Serrano, 2000).
- **Explicación:** Para que los colaboradores de una empresa puedan identificarse con las metas que persigue la organización, deben conocer y entender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman internamente (Morales Serrano, 2000).
- **Interrogación:** Sirve para fomentar la comunicación entre las distintas áreas de la organización, permitiendo el intercambio de información y fomentar el diálogo entre sus miembros (Morales Serrano, 2000).

1.7.3 Herramientas

Las herramientas utilizadas en la comunicación organizacional, dependen básicamente del tipo de comunicación que se maneje, por ejemplo, en la comunicación descendente la cual se realiza desde los superiores a los subordinados se manejan las siguientes herramientas:

- Entrevistas individuales
- Anuncios internos
- Cartas
- Reuniones y juntas
- Periódicos o revistas internas
- Manuales informativos
- Memorándum, correspondencia escrita
- Correo electrónico
- Video conferencias (Gómez I. , 2016).

En cuanto al tipo de comunicación ascendente la cual se realiza desde los subordinados hacia los superiores en orden jerárquico se utilizan los siguientes medios:

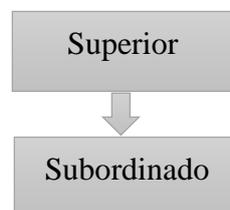
- Programa de sugerencias
- Correo electrónico
- Intranet
- Sistema de sugerencias y quejas
- Presentación de informes
- Reunión periódica
- Vía telefónica

- Mediante encuestas.

1.7.4 Tipos de comunicación interna

De acuerdo con Espiñeira (2010) existen tres tipos de comunicaciones: Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

- **Comunicación descendente:** mediante este tipo de comunicación se transmiten mensajes de tareas vinculados con los objetivos, política y proyectos de la organización. Por medio de la comunicación descendente se pueden obtener datos relacionados a: la naturaleza de la empresa, el nivel jerárquico y el grado de información veraz exigida por el emisor o superior del mensaje. Sin embargo, este tipo de comunicación presenta los siguientes problemas:
 - a) Sobrecarga informativa
 - b) Falta de confianza personal
 - c) Inoportunidad de la información

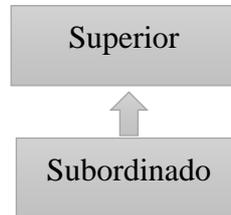


- **Comunicación ascendente:** constituido por aquellos mensajes que se trasladan desde los empleados hacia los superiores. Este tipo de comunicación involucra temas de asesoramiento, sugerencias, quejas, opiniones, reuniones conjuntas entre dirección y empleados. Tiene la finalidad de motivar la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, facilita la aceptación de las decisiones establecidas por los niveles superiores, estimula el desarrollo de ideas optimas, mejora la autoestima de los subordinados al incrementar su participación en la empresa y canaliza la tensión laboral y presiones por el desempeño de las funciones laborales.

La comunicación ascendente presenta los siguientes inconvenientes:

- a) Filtración de información
- b) Sesgo en la información

- c) Dificultades de índole personal al momento de dirigirse a un nivel jerárquico superior



- **Comunicación horizontal:** Se refiere al intercambio de información o mensajes entre los miembros que tienen el mismo rango formal dentro de una organización, los problemas que se presentan en este tipo de comunicación son los siguientes:
 - a) Rivalidad o desconfianza interpersonal
 - b) Especialización funcional en diferentes departamentos con personal altamente especializado
 - c) Ausencia de motivación



1.7.5 Canales de comunicación interna

Los canales de la comunicación interna se dividen en formales e informales. Según Ritter (2008) la comunicación tiene como propósito promover la comunicación efectiva entre el personal en todos los niveles. Así estos canales tienen las siguientes características.

- **Los canales formales**

Constituyen el conjunto de vías establecidas por dónde va el flujo de información relacionada entre las diversas áreas de la empresa. Estos canales son: los memorandos, correo electrónico, manuales, reglamentos e intranet (Gómez I. , 2016, pág. 8).

Este tipo de comunicación es la que permite la germinación de la estructura formal de la empresa y fluye a través de los canales organizativos, llevando un contenido ordenado y tiene como propósito hacer llegar la información en el momento y a la persona indicada, respetando la jerarquía organizativa

- **Los canales informales**

Se refiere cuando no se utiliza ningún medio institucionalizado, por ejemplo, la casa del Gerente de la empresa, al cual se ha invitado al trabajador y su pareja (Gómez I. , 2016, pág. 8).

Las diferencias entre estos dos tipos de comunicación se muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 1: Canales de comunicación interna: formal e informal

	Formal	Informal
Canal	<ul style="list-style-type: none">• Correo electrónico• Memorando• Comunicado• Reunión• Boletines• Entrevista con el jefe• Cartelera• Intranet	<ul style="list-style-type: none">• Correo electrónico• Sobremesa del almuerzo laboral• Cena en casa del jefe• Reunión fuera de la oficina• Vía pública• Juegos externos
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Norma de trabajo• Información de prensa• Orden superior• Entrevista de evaluación• Informe de resultados	<ul style="list-style-type: none">• Charla con compañeros• Mensaje por aplicaciones tecnológicas• Comentario telefónico• Rumores

Fuente: (Ritter, 2008)

Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

Capítulo II: Metodología para el Diagnostico de la Comunicación interna en la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”

La comunicación interna involucra la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, la cual surge por la necesidad de las organizaciones en motivar a su talento humano y retener a los mejores, en un ambiente empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Incrementar la eficacia y eficiencia del talento humano, refleja los resultados de la empresa, lo cual es posible si los trabajadores están informados, conocen el entorno de la compañía, su misión, visión, filosofía, valores y estrategias (Muñiz, 2017).

Uno de los aspectos relevantes es, si los trabajadores se sienten parte de la compañía, por ello transmitir mensajes corporativos, informar lo que ocurre en la empresa, motivar y establecer una línea eficaz entre empleados, la dirección y los distintos departamentos de la empresa, es un esfuerzo que necesita ser eficiente y atractivo para los colaboradores, bajo este preámbulo surge el Marketing Interno, como aquellas actividades que realizan las empresas para atraer y retener a los mejores talentos. Estos esfuerzos se orientan a estimular la satisfacción laboral y despertar un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores con la compañía (Acosta, 2016).

La concepción del marketing interno como una función estratégica para la organización, marca un rol determinante en la comunicación interna actual, iniciativas como: la adopción de horarios flexibles, reuniones de fin de año, los viernes de ropa casual y amenidades de oficina, como las que han incorporado y caracterizado a Google, Facebook y otras compañías, las convierte en plazas laborales de deseo por parte de miles de profesionales en todo el mundo. Los principios del marketing interno permiten transformar a las empresas en organizaciones más eficaces y socialmente responsables (Barranco, 2007).

De acuerdo con Artal (2007) menciona que, la comunicación interior cumple funciones informativas, explicativas e incluso formativas, que evitan trabas como: desinformaciones, rumores, disputas, ambigüedades entre otros. Por su parte Gascó y Rabassa (2009) sostienen que, la eficacia del marketing interno y las relaciones internas dentro de una organización se encuentra ligada directamente a la gestión de la comunicación interna, variable que debe ser entendida desde el punto de vista estratégico, como el motor de motivación al personal. Por ello, diversos estudios han constatado que, cuando una entidad percibe problemas de

comunicación interna, los empleados han modificado su actitud hacia su propio trabajo y hacia la organización, lo cual repercute en el nivel de desempeño y productividad.

En definitiva, la comunicación interior relacionada con las actividades de marketing interno, suponen la concreción de una serie de esfuerzos encaminados a mejorar el rendimiento genérico de la organización (Ongallo, 2007).

2.1 Análisis comunicación interna de la empresa

2.1.1 Antecedentes de la Empresa

La Rápida, es una empresa fundada en 1972, dedicada a la reparación de calzado y prendas de vestir. Desde hace 45 años en la ciudad de Cuenca se instaló esta empresa que se ubicó en el sector 9 de octubre, iniciando su actividad comercial con la reparación de calzado y cierres de mochilas; paulatinamente en 1990, con el incremento de la demanda se instalaron en la ciudad otras sucursales, y se incorporó además el servicio de reparado de prendas de vestir.

Los Sres. Mario Zhingri y Bertha Zhingri, fundadores de la empresa, iniciaron sus actividades en el mercado cuencano, donde observaron la necesidad de ampliar los servicios de mantenimiento de calzado, constituyéndose en la base principal de la empresa, convirtiéndola en una de las mejores entidades de su clase, con reputación a nivel del austro ecuatoriano.

La empresa “La Rápida” constituye una firma con 25 años de servicio interrumpido en la ciudad de Cuenca Provincia del Azuay, representado a empresas líderes en la reparación de calzado y prendas de vestir.

La empresa fundamenta la excelencia de su oferta corporativa en un servicio integral, con asistencia e información técnica, precios competitivos y continua mejora en la gestión de los servicios en beneficio de sus clientes, con la finalidad de incrementar, frente a un mercado cambiante, su productividad y rentabilidad.

2.1.2 Misión y Visión Empresarial

Misión

Proveer productos y servicios de calidad que satisfagan plenamente las necesidades del cliente y contribuyan al crecimiento y prosperidad de la empresa.

Visión

Consolidar y fortalecer su posición como una empresa líder en el Austro, de servicios apoyado en recursos humanos altamente calificados y tecnología de punta.

2.1.3 Comunicación Interna

En el Ecuador, la comunicación interna orienta a las empresas para mejorar su progreso organizacional. Sin embargo, no todas las instituciones están enfocadas en establecer dentro de sus estrategias el fortalecimiento de la comunicación interna, sea por falta de conocimiento o por temor a los costes que estas puedan suscitar (Muñiz, 2017).

En relación a la estructura orgánica de la empresa se puede determinar que, a pesar que la calidad única de sus servicios reafirma su presencia competitiva en el mercado cuencano a lo largo de los años, La Rápida no cuenta con un manual de funciones que permita a la empresa facilitar, reclutar y seleccionar adecuadamente su Talento Humano, afectando en la selección del personal, lo cual se realiza sin conocer a ciencia cierta las tareas, deberes y responsabilidades específicas que tendrá el empleado.

Tal como lo mencionan, Maldonado, Paipilla, Torres y Urquijo (2014), establecer un manual de funciones en la empresa no sólo sirve como un documento base para la selección del personal, lo cual es muy importante en la organización, considerando que también constituye una herramienta en la cual los trabajadores pueden llevar a cabo sus funciones de acuerdo con los objetivos y metas organizacionales, representando una forma de comunicación dirigida al cliente interno, ya que al tratarse de una empresa con un gran número de personal, la ausencia de este tipo de herramientas origina deficiencias en el desempeño del personal.

Considerando que la comunicación interna involucra una serie de esfuerzos para establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados y directivos, se puede evidenciar que La Rápida, cuenta con una alta escasez respecto a este tipo de actividades, afectando al desarrollo y crecimiento organizacional, razón por la cual, se deberían establecer acciones comunicativas principalmente en los vínculos y articulaciones internas, mejorando el clima laboral, cultura y liderazgo.

Un aspecto muy importante a tomar en cuenta es que, no existe una relación de trabajo óptima que aporte a la adecuada toma de decisiones, ya que se puede apreciar en el organigrama funcional de la empresa que existe un tipo de comunicación descendente o vertical; es decir,

desde los superiores a los subordinados. De acuerdo con Andrade (2005), este tipo de comunicación presenta problemas como: falta de confianza personal e inoportunidad de la información.

El diálogo entre la dirección y los trabajadores debe ser constante, en este caso la retroalimentación es fundamental en este tipo de comunicación, tal como lo señala Sierra (2009) la importancia de la retroalimentación es muy común en el medio empresarial, en donde se confunde la comunicación con información, la diferencia precisa que, mientras que la información consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación, se necesita una respuesta por parte del receptor.

2.2 Estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, considerando que define las características de cómo se organiza y relaciona los diferentes departamentos en una organización, mediante una correcta estructura que permita establecer las funciones y departamentos con la finalidad de producir mediante un orden y adecuado control para alcanzar las metas y objetivos (Vásquez, 2012).

La Rápida, cuenta con diferentes áreas administrativas y operativas encargadas de prestar su servicio, cada una de estas áreas tiene subdivisiones en las que se encuentran 95 colaboradores, ya que su trabajo es complementario y trascendental para alcanzar las metas organizacionales.

2.2.1 Organigrama de la Empresa

En la siguiente ilustración se puede apreciar que la empresa cuenta con una estructura orgánica de tipo vertical, fundamentada en el ejercicio de la autoridad y en la toma de decisiones.

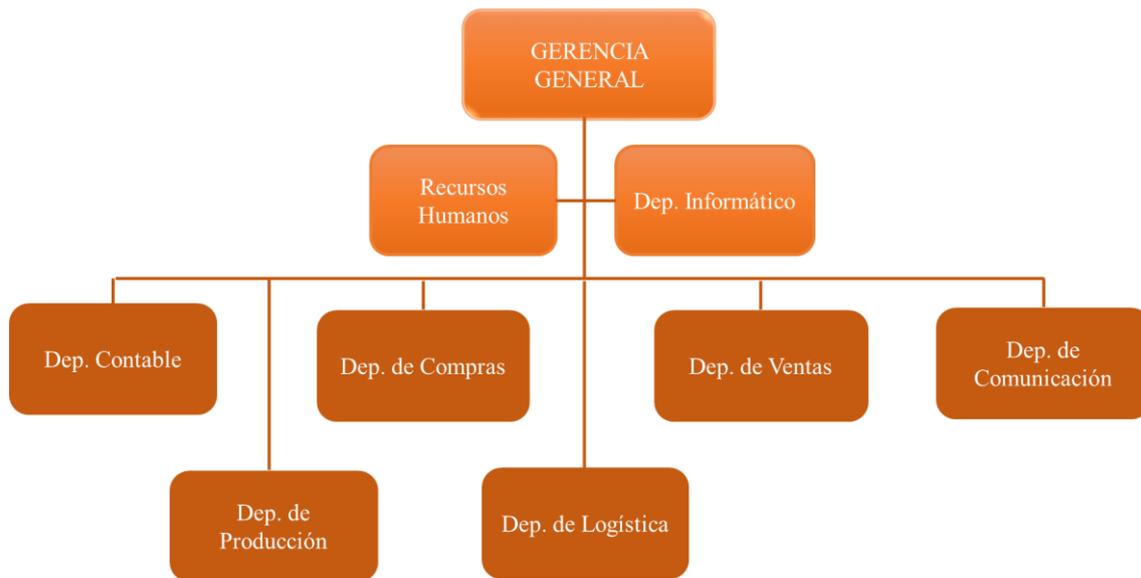


Ilustración 3: Organigrama funcional de La Rápida
Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

2.2.2 Manual de Funciones

La empresa La Rápida, no cuenta con un manual específico de funciones; sin embargo, empíricamente se manejan bajo las siguientes actividades desarrolladas en cada uno de los departamentos de la empresa:

Tabla 2: Manual de funciones

Departamentos	Objetivo	Actividades
Gerencia General	Planificar, dirigir y coordinar los diversos aspectos de su área de trabajo, asegurando el cumplimiento eficaz de las operaciones que se ejecutan en la empresa.	Planificación, organización y control de cada una de las actividades que se desarrollan en los locales de la empresa.
Recursos humanos	Obtener y coordinar al público interno de la empresa.	Selección del personal. Análisis del personal (seguimiento y evaluación). Ejecución de las políticas de desarrollo profesional (capacitaciones, incentivos, etc.).
Departamento Informático	Mantener en operación el sistema informático en óptimas condiciones.	Establecer y operar los sistemas de informática, la red de equipos de cómputo, el equipamiento informático.

		Conservación de los equipos Impresión de documentos.
Departamento contable	Coordinar e interactuar con el departamento gerencial para que la organización opere de forma eficiente.	Análisis de la información financiera. Asesorar en la toma de decisiones específicas que debe tomar la empresa. Elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar las inversiones.
Departamento de producción	Generar la producción necesaria de forma eficaz y eficiente que requiere la empresa, conforme las necesidades de los clientes.	Establecer y mantener los programas de producción, de acuerdo con la programación establecida.
Departamento de logística	Satisfacer la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad.	Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.
Departamento de ventas	Cumplir con el nivel de ventas planificado.	Dirigir, coordinar y aprobar los planes y programas de ventas y marketing para la empresa. Tomar decisiones estratégicas de ventas. Reforzar la imagen y el posicionamiento de mercado.
Departamento de comunicación	La empresa no cuenta con un departamento especializado en el manejo de relaciones públicas y comunicación interna	Liderar y fomentar el dialogo interno entre todos los departamentos de la empresa. Implementar estrategias para mejorar la comunicación interna y el clima laboral. Desarrollar un plan integral de comunicación. Apoyar y asesora a los departamentos de dirección para que sean mejores comunicadores. Realizar un seguimiento de las canales oficiales de la empresa.

Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

2.3 Metodología

2.3.1 Técnicas

El tipo de estudio de la presente investigación será bibliográfico y de campo, respecto al muestreo será probabilístico, aplicando como instrumento la encuesta.

A partir de los datos de la empresa La Rápida, se registra un total de 98 empleados que laboran en la entidad. La muestra se extrae a partir de la siguiente expresión matemática:

$$n = \frac{z^2(p * q)(N)}{e^2(N - 1) + z^2(p * q)}$$

Donde:

- N = 98 Empleados.
- NC = 95% (nivel de confianza)
- Z = 1,96 (intervalo de confianza)
- p = 0,80 (probabilidad de que un suceso ocurra)
- q = 0,20 (probabilidad de que un suceso no ocurra)
- e = 0,05 (margen de error)

$$n1 = \frac{1,96^2(0,8 * 0,2)(98)}{0,05^2(98 - 1) + 1,96^2(0,8 * 0,2)}$$
$$n1 = 70$$

Con un nivel del 95 % de confianza, se aplicará la encuesta a un total de 70 empleados que laboren en la empresa La Rápida.

El desarrollo del trabajo se orientará a través de la utilización de técnicas de recopilación y procesamiento de información cualitativa y cuantitativa, lo que aportará para que la investigación sea concluyente de corte transversal.

Será mixta, cuali-cuantitativa, es decir, un estudio de muestra a los trabajadores y empleados de la empresa Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”. Descriptiva que permita identificar los elementos necesarios a tomarse en cuenta para mejorar la comunicación interna de la organización. Concluyente y de corte transversal, puesto que se enfocará en analizar todos los departamentos de la empresa.

2.3.2 Instrumento

Para poder aplicar el tipo de muestreo probabilístico llevado a cabo en la presente investigación, se aplicará como instrumento principal una encuesta dirigida a trabajadores y empleados de “La Rápida”. Mediante esta técnica se podrá obtener información cualitativa y cuantitativa para su posterior recopilación y procesamiento de datos.

2.3.2.1 Encuesta

Con el propósito de obtener información primaria para conocer el grado de comunicación interna de la empresa La Rápida, datos que servirán para fundamentar la propuesta de comunicación organizacional interna previo el grado de comunicador social, sírvase contestar el siguiente cuestionario.

Considerando las opciones, marque con una (X) una sola opción, la información será totalmente confidencial y anónima, por lo que agradecemos su honestidad al responderlas.

Encuesta dirigida al personal de “La Rápida” sobre la comunicación organizacional

Diagnóstico del estado de situación actual de la empresa

1. ¿En la empresa que labora, se desarrolla la comunicación interna como actividad permanente y planificada?
 - Si ____
 - No ____
 - No conozco ____
2. ¿La Rápida cuenta con un departamento o área especializada en comunicación interna?
 - Si ____
 - No ____
 - No conozco ____
3. ¿En el área en donde ejecuta sus actividades se fomenta la comunicación con sus compañeros?
 - Totalmente de acuerdo ____
 - De acuerdo ____
 - En desacuerdo ____
 - Totalmente en desacuerdo ____
4. ¿Qué medios comunicacionales utiliza la empresa para transmitir la información necesaria?
 - a) **Canales formales**
 - b) **Canales informales**
 - Correo electrónico ____ - Sobremesa del almuerzo laboral ____
 - Memorando ____ - Cena en casa del jefe ____
 - Reunión ____ - Reunión fuera de la oficina ____
 - Entrevista con el jefe ____ - Llamada telefónica ____



- Cartelera ____ - Conversación ____
- Otros (especifique) _____ - Otros (especifique) _____

Diagnóstico del estado de los medios y estrategias comunicacionales de la empresa

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. ¿Los medios de comunicación de La Rápida, son efectivos?				
6. ¿La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva?				
7. ¿Recibe de forma adecuada la retroalimentación del trabajo a realizar?				
8. ¿Mis superiores toman en cuenta mis comentarios y sugerencias para mejorar la gestión de la empresa?				
9. ¿Se le dio a conocer las responsabilidades y atribuciones de su cargo?				
10. ¿Se dio a conocer los derechos que cómo trabajador de la empresa tiene?				
11. ¿Cuándo las instrucciones de trabajo no quedan claras, pregunta hasta comprenderlas?				
12. ¿Existe interés por parte del jefe inmediato por escuchar sus ideas?				
13. ¿Cree usted que emplea una buena estrategia de comunicación con su jefe y compañeros?				
14. ¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él/ella?				
15. ¿Cuándo cometo alguna falta, mi jefe lo detecta oportunamente?				
16. ¿Cuándo cometo alguna falta mi jefe informa al área que corresponda adecuadamente?				
17. ¿Cuándo logro resultados positivos para la empresa, mis superiores lo reconocen?				

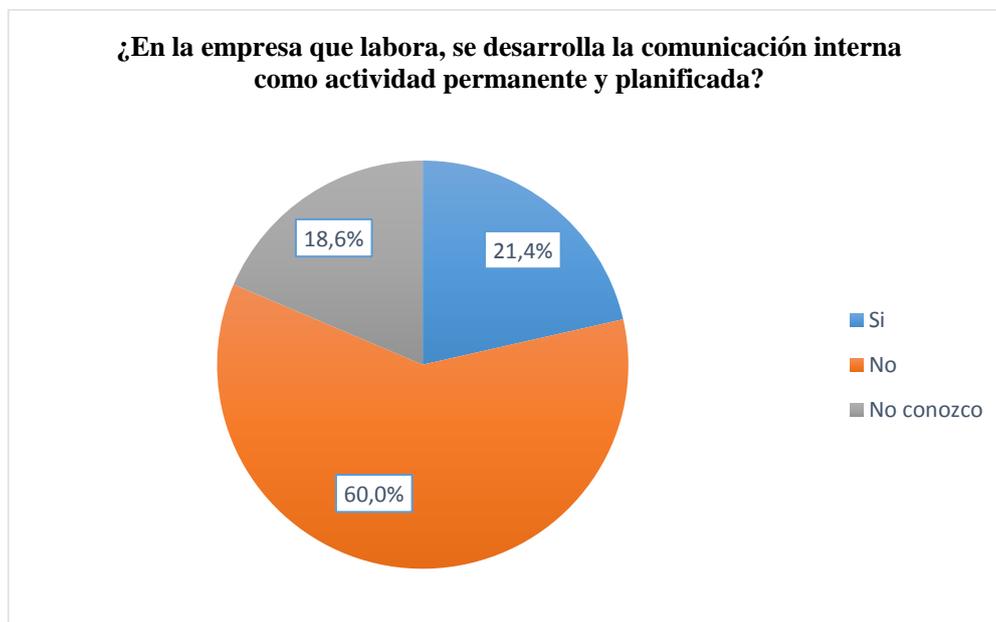
Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

Gracias por su colaboración

2.4 Resultados de encuesta a trabajadores y empleados de “La Rápida”.

Como se analizó previamente, la comunicación interna tiene gran relevancia en el desarrollo organizacional de una empresa, representando un eje fundamental para afrontar retos como: expansión de mercados, globalización, calidad y competitividad. Al respecto, se llevó a cabo un estudio de campo realizado a los miembros de la empresa “La Rápida”, a continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Gráfico 1: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según percepción de comunicación interna como actividad permanente y planificada. Cuenca 2017

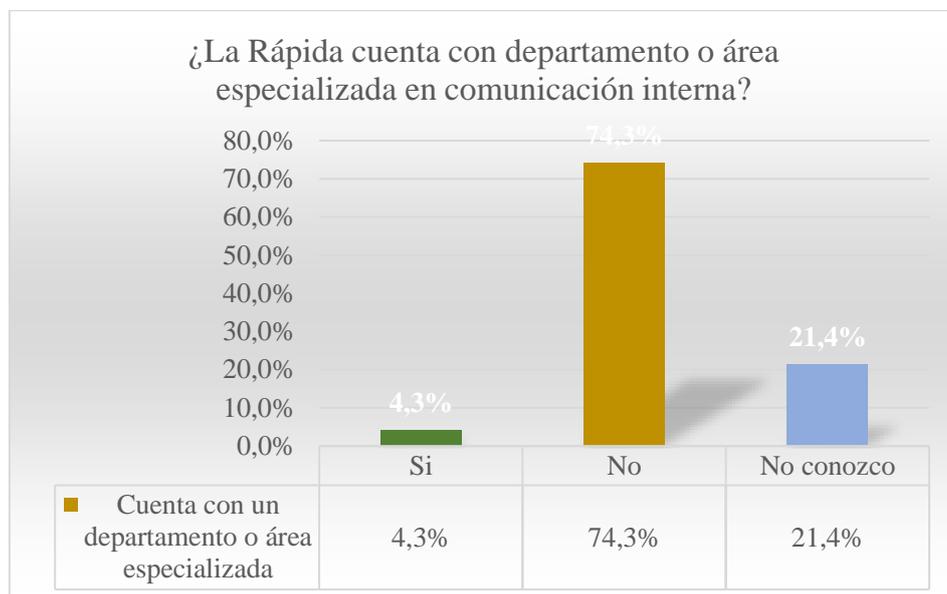


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Rosa Gonzales – Sebastián Caldas

En el Gráfico 1 se observa que, mayoritariamente (60%) de los empleados de la empresa consideran que no se desarrolla la comunicación interna como una actividad establecida; por su parte 21,4% opinan que sí hay comunicación organizacional; mientras que, 18,6% desconocen de la situación actual. Este escenario da a conocer que existe una deficiente comunicación en la estructura interna de la empresa.

Gráfico 2: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según existencia de área o departamento de comunicación interna. Cuenca 2017

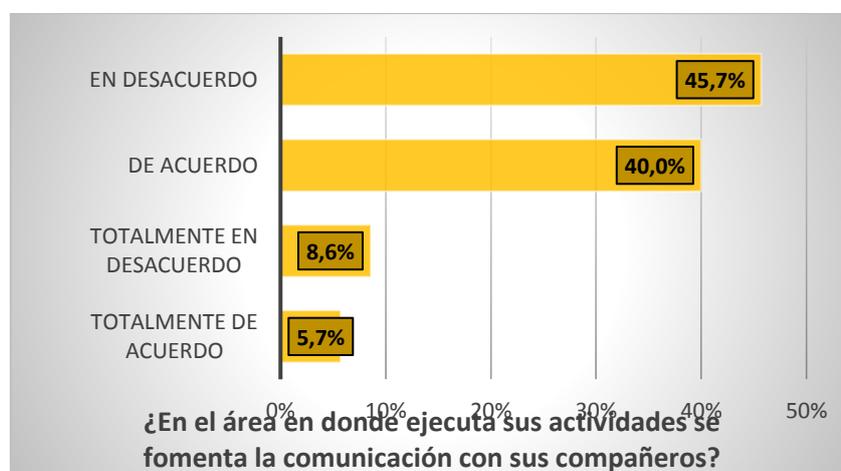


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Rosa Gonzales – Sebastián Caldas

En cuanto al Gráfico 2, se determina que 74,3% de los empleados encuestados opinan que “La Rápida” no cuenta con un departamento específico de comunicación interna; en efecto, apenas 4,3% considera que la empresa tiene un área especializada en comunicación organizacional. Por otra parte, 21,4% desconoce de la situación.

Gráfico 3: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según fomento de comunicación entre compañeros. Cuenca 2017

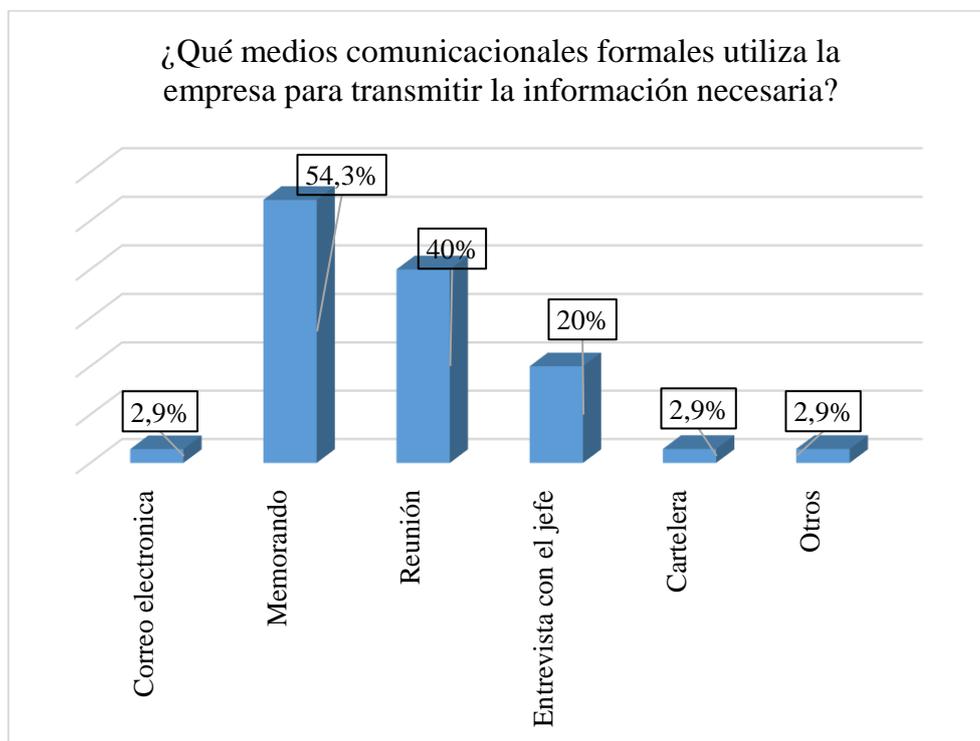


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Rosa Gonzales – Sebastián Caldas

Con respecto a la comunicación entre compañeros, se identificó en el Gráfico superior que el 45,7% de empleados está en desacuerdo; es decir, consideran que en la empresa no se promueve la comunicación entre compañeros de trabajo; asimismo, 8,6% de los empleados está en total desacuerdo. Frente a ello, 40% de los encuestados está de acuerdo en que si se fomenta la comunicación interna, evidenciando un 5,7% que están totalmente de acuerdo.

Gráfico 4: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según medios de comunicación formales utilizados para transmitir la información necesaria. Cuenca 2017

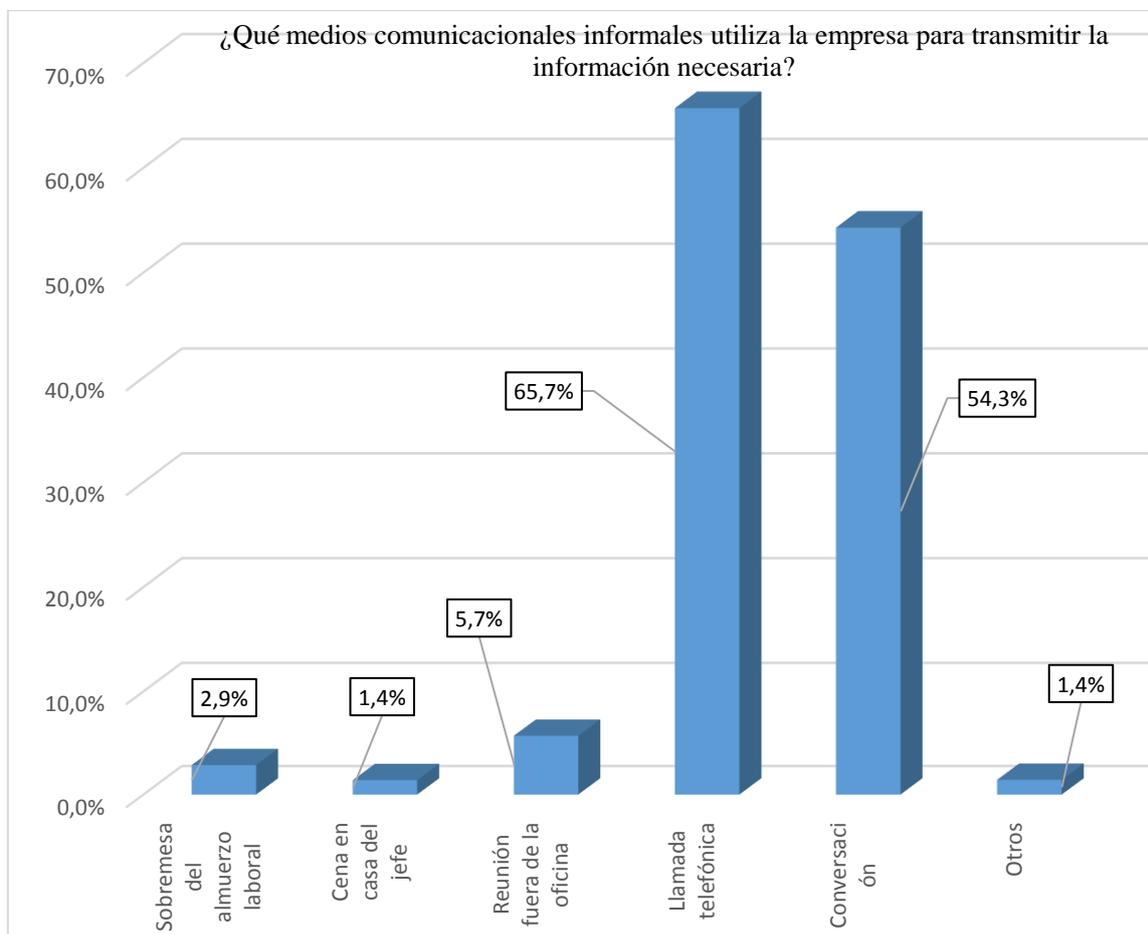


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Rosa Gonzales – Sebastián Caldas

En relación al Gráfico 4 se identifica que, entre los medios formales más utilizados por “La Rápida” para transmitir contenido informativo están: memorando (54,3%), reuniones (40%) y entrevistas con el jefe (20%). Por otro lado, los medios menos utilizados son: correo electrónico, cartelera y otros (2,9%). Entre los otros medios de comunicación formal, se menciona la reunión de carácter obligatorio.

Gráfico 5: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según medios de comunicación informales utilizados para transmitir la información necesaria. Cuenca 2017



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Rosa Gonzales – Sebastián Caldas

Con referencia a los medios informales implementados para la comunicación interna se evidencia en el Gráfico 5 que, el 65,7% de la transferencia de información se da mediante llamadas telefónicas. Asimismo, en un 54,3% se da a través de conversaciones personales. Por otra parte, los medios de menor significancia en comunicación usados por la empresa son: reuniones fuera de la oficina (5,7%), sobremesa del almuerzo laboral (2,9%), cenas fuera del horario de trabajo (1,4%) y otros (1,4%).

Tabla 3: Distribución de 70 empleados de La Rápida, según estado de los medios y estrategias comunicacionales de la empresa. Cuenca 2017

	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Los medios de comunicación de La Rápida, son efectivos?	1	1,4%	23	33,3%	31	44,9%	14	20,3%
¿La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva?	5	7,4%	28	41,2%	26	38,2%	9	13,2%
¿Recibe de forma adecuada la retroalimentación del trabajo a realizar?	5	7,2%	28	40,6%	25	36,2%	11	15,9%
¿Mis superiores toman en cuenta mis comentarios y sugerencias para mejorar la gestión de la empresa?	7	10,4%	11	16,4%	31	46,3%	18	26,9%
¿Se le dio a conocer las responsabilidades y atribuciones de su cargo?	8	11,6%	35	50,7%	20	29,0%	6	8,7%
¿Se dio a conocer los derechos que como trabajador de la empresa tiene?	8	11,6%	26	37,7%	22	31,9%	13	18,8%
¿Cuándo las instrucciones de trabajo no quedan claras, pregunta hasta comprenderlas?	12	17,4%	31	44,9%	17	24,6%	9	13,0%
¿Existe interés por parte del jefe inmediato por escuchar sus ideas?	6	8,7%	25	36,2%	25	36,2%	13	18,8%
¿Cree usted que emplea una buena estrategia de comunicación con su jefe y compañeros?	6	8,6%	27	38,6%	19	27,1%	18	25,7%
¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él/ella?	4	5,7%	19	27,1%	29	41,4%	18	25,7%
¿Cuándo cometo alguna falla, mi jefe lo detecta oportunamente?	7	10,1%	35	50,7%	17	24,6%	10	14,5%
¿Cuándo cometo alguna falta mi jefe informa al área que corresponda adecuadamente?	9	13,2%	22	32,4%	26	38,2%	11	16,2%
¿Cuándo logro resultados positivos para la empresa, mis superiores lo reconocen?	6	8,8%	9	13,2%	18	26,5%	35	51,5%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Rosa Gonzales – Sebastián Caldas

En relación a la Tabla 3 se evidencia que, de los medios de comunicación que se utiliza en “La Rápida”, 33,3% cree que son herramientas efectivas, y apenas 1,4% están totalmente

de acuerdo en que son efectivos. Por otro lado, se observa que el grupo mayoritario (44,9%) no considera que son medios efectivos y 20,3% está en total desacuerdo con este factor. Por su parte, la siguiente pregunta aborda sobre la comunicación del trabajador con el jefe inmediato, en el cual se observa que 41,2% considera que la comunicación es efectiva; mientras que, 38,2% opina lo contrario.

Los resultados del enunciado que relaciona el tema de la retroalimentación evidencian que 40,6% de los empleados opinan que hay una retroalimentación adecuada del trabajo a realizar; por el contrario, 36,2% están en desacuerdo con ello.

Por otra parte, mayoritariamente (46,3%) opinan que los comentarios o sugerencias para mejorar la gestión organizacional emitidas por los empleados, no son consideradas por los jefes superiores de la empresa. En tal sentido, 16,4% está de acuerdo en que sus superiores si toman en cuenta los comentarios de los trabajadores.

La Tabla superior da a conocer también que 46,3% de los empleados encuestados están en desacuerdo con el siguiente enunciado “¿Se le dio a conocer las responsabilidades y atribuciones de su cargo?”. A su vez, 50,7% considera que si fueron informados sobre las responsabilidades de cada empleado. Sin embargo 31,9% menciona que no se le dieron a conocer sus derechos como trabajador; mientras que, 37,7% está de acuerdo en que si se le dieron a conocer sus derechos.

Otro de los resultados muestra que, 44,9% de los empleados está de acuerdo en que las instrucciones de trabajo son cuestionadas hasta entenderlas completamente. Por el contrario, 24,6% está en desacuerdo con este enunciado, existiendo un 13% que está en total desacuerdo.

En este contexto, se evidencia un resultado similar en cuanto a que existe interés por parte del jefe inmediato por escuchar las ideas de los empleados, observándose que 36,2% está de acuerdo y la misma proporción está en desacuerdo; no obstante, 17,4% está totalmente de acuerdo y 13% está en total desacuerdo.

Por su parte, 38,6% de los empleados considera emplear una estrategia adecuada de comunicación con sus compañeros y jefe inmediato; mientras que, 27,1% opina lo contrario. Complementado el análisis, se evidencia que gran parte de los empleados (41,4%) no puede hablar libremente con su jefe cuando tiene una opinión contraria.

En tal sentido, cuando el empleado comete un error 50,7% de empleados consideran que su jefe lo detecta de forma oportuna; sin embargo, 24,6% opina no estar de acuerdo con esta situación, evidenciado un 14,5% que está en total desacuerdo, es decir, no consideran que

los errores cometidos por los empleados son detectados oportunamente. Igualmente, cuando los empleados cometen alguna falla laboral, tan solo 32,4% opina que su jefe informa dicho suceso de forma adecuada.

Finalmente, con respecto al logro de resultados por parte de los empleados de la empresa, se identificó que apenas 13,2% de empleados consideran que son reconocidos por los superiores; mientras que, 26,5% no concuerda con este enunciado, debido a que, a pesar de presentar logros positivos como empleados no son reconocidos adecuadamente; estos resultados son significativos debido a que se evidencia un grupo mayoritario (51,5%) que está totalmente en desacuerdo en que la empresa no reconoce sus logros.

2.5 Comunicación Interna “La Rápida”.

De acuerdo con Balarezo (2014), un área o departamento de comunicación interna de una entidad está orientado hacia el logro de la concepción de la compañía como un conjunto, de manera que se relacione a los profesionales de cada unidad departamental, ya sean de áreas administrativas como operativas; la finalidad es, obtener una organización interconectada, en donde la comunicación fluya sin limitantes u obstaculizaciones.

En tal sentido, mediante el estudio de campo realizado a la empresa “La Rápida” se evidenció una falencia notable con respecto al entorno comunicativo; puesto que, los resultados anteriormente analizados dan a conocer una percepción deficiente de los empleados que conforman esta compañía en relación a la comunicación interna. Principalmente se evidencia la falta de un departamento específico de comunicación que se encargue de mantener a la organización informada, alineada y motivada hacia el logro de metas y objetivos.

Esta área es una pieza clave para el funcionamiento de la empresa, ya que, al ser una organización conformada por más de 95 colaboradores y 8 sucursales en la ciudad de Cuenca, es necesaria la gestión de la información a través de canales adecuados que permitan a los empleados de la empresa estar al tanto de sus funciones, responsabilidades y en sí del entorno corporativo.

Otra de las posibles deficiencias en torno a la información interna de la empresa, es que no existe un manual de funciones definido; en consecuencia, los empleados se manejan de forma empírica bajo las órdenes de su jefe inmediato, lo cual puede afectar en el logro de resultados principalmente de los departamentos operativos.

2.6 Observación directa en la empresa “La Rápida”.

En relación al proceso de observación realizado en la compañía, se diagnosticó que la situación actual de comunicación interna se la realiza en mayor medida a través de memorandos y reuniones como medios formales, lo cual se debe a que el giro del negocio se encuentra enfocado en diferentes procesos de servicios en relación a reparación de calzado, prendas de vestir y complementos.

De acuerdo con el criterio de los colaboradores de la empresa, dichos procesos operativos no requieren de un tipo de comunicación digital, por lo cual no han sido implementados; sin embargo, se reconoce la necesidad de hacer uso de medios digitales debido a que existen procesos que requieren ser formalizados a través de la comunicación; por ejemplo, se evidencia una limitación comunicativa cuando en una de las sucursales de la empresa, no cuentan con insumos suficientes para llevar a cabo los procesos operativos; en tal sentido, al darse esta situación el medio comunicativo informal más utilizado por los empleados son las llamadas telefónicas; no obstante, este medio no evidencia de carácter formal los requerimientos que la empresa necesita, por lo que no hay un registro o un documento adecuado que permita evidenciar tal situación.

Al respecto, a través de la observación directa realizada al aplicar las encuestas, se pudo constatar que dado el contexto propio que supone la actividad que realizan cada uno de los empleados, no se ha establecido un sistema de comunicación interna adecuado, evidenciando un escaso uso de los medios tecnológicos por parte del capital humano.

Capítulo III: Propuesta de comunicación organizacional interna para la empresa de Reparadora de Calzado y Prendas de Vestir “La Rápida”

3.1. Propuesta

3.1.1. Introducción

La comunicación interna está centrada en los recursos humanos integrados por los dirigentes de una empresa con todos los niveles de trabajadores de la misma; constituyendo todas aquellas acciones que contribuyen en el fortalecimiento de la cultura corporativa de la empresa. Bajo este contexto, un plan de comunicación tiene la intención de gestionar adecuadamente los canales informativos, así como su correcta implantación con el propósito

de obtener un desarrollo eficiente y eficaz por parte de todos los miembros que conforman una empresa.

La comunicación está inmersa en todos los niveles de la empresa, comprendiendo no solo el personal de “La Rápida” sino también aquellos públicos cercanos como los proveedores y clientes; puesto que, son quienes de alguna manera forman parte del entorno organizacional. Al respecto, los miembros de la empresa, desde los directivos hasta los niveles más sencillos, son responsables de canalizar la información de la mejor forma posible a fin de cumplir con sus tareas y obligaciones y colaborar con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

En tal sentido, considerando la situación actual diagnosticada en la empresa de servicios de reparación de calzado, prendas de vestir y complementos “La Rápida”, donde la comunicación actual está determinada por la baja utilización de canales comunicativos por parte de los miembros de la empresa, así como una deficiente interrelación entre sus colaboradores evidenciando una mala integración de los empleados a la empresa; razón por la cual se considera factible la implementación de un plan de comunicación interna, que permita posibilitar a las diferentes áreas de la empresa estar informados de una manera correcta sobre sus actividades, funciones, responsabilidades y demás aspectos que conlleva el entorno corporativo, lo cual es posible mediante la implementación de herramientas y estrategias de comunicación que tengan el propósito de mejorar el rol que desempeñan los trabajadores fortaleciendo el entorno comunicativo y relacional.

3.1.2. Objetivos

Objetivo General

Potencializar la comunicación interna de la empresa “La Rápida” mediante el diseño e implementación de un plan estratégico que permita mejorar el desempeño y participación entre los trabajadores, dando solución a los problemas de comunicación interna de la empresa.

Objetivos específicos

- Mejorar la comunicación entre los departamentos directivos y los demás miembros de “La Rápida”.

- Promover la participación y compromiso interdepartamental compuesta por los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa.
- Establecer nuevos canales de comunicación formales e informales relacionados con el entorno tecnológico, que permitan sentar las bases para el mantenimiento de un clima laboral propicio hacia el logro de objetivos.
- Compartir la información necesaria con todos los miembros de la organización para reforzar la estructura organizativa y dar sentido de pertenencia a los empleados con la empresa.
- Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen la comunicación óptima, favoreciendo al desempeño de las actividades laborales.

3.2. Estrategias de comunicación

En la actualidad las empresas tienen la necesidad de mantenerse al tanto de la información que sucede en su entorno externo como interno, convirtiéndose en un recurso esencial e imprescindible para la toma de decisiones. Por lo cual, se identificó que la comunicación interna es un factor clave para el cumplimiento de objetivos de una empresa, considerando que los empleados que la conforman son quienes en mayor medida deben estar informados mediante canales que les permitan conocer todos los aspectos que competen el desarrollo y cumplimiento de sus responsabilidades.

Para ello, es necesario establecer estrategias de comunicación que ayuden a canalizar la información de una forma correcta, pertinente y útil; por lo tanto, mediante los objetivos planteados anteriormente se considera factible la implementación de las siguientes estrategias para mejorar la comunicación interna.

Tabla 4. Estrategias de comunicación interna para la empresa “La Rápida”

Estrategia	Actividades	Descripción
Departamento de comunicación interna	Crear un departamento con sus respectivos responsables que se encarguen de las funciones de comunicación interna.	Mantener informados al resto de miembros de la empresa, establecer los canales más óptimos de comunicación, gestionar la comunicación interna.

Diversificar los canales de comunicación	1. Crear una página web de la empresa que permita conocer al público interno y externo sobre las actividades de “La Rápida”.	Mejorar la imagen de la empresa, ofreciendo información corporativa, a través de la página web para todos los miembros de la organización.
	2. Implementar correos electrónicos para la transmisión de información a los jefes de cada departamento en todas las sucursales.	Potencializar la comunicación interna dando a conocer los aspectos formales de la empresa a través de correos electrónicos emitidos al responsable de cada departamento, los cuales tendrán la responsabilidad de informar al resto de colaboradores de su área.
	3. Implementar carteles informativos con información relacionada a los logros positivos de la empresa.	Diseñar carteleras que contengan información como: logros de la entidad, ventas del mes, el mejor empleado, notificaciones de bonos, etc., y colocarlos en áreas visibles para todos los colaboradores.
Reuniones laborales	1. Crear un espacio físico para el área de comunicación interna.	Adecuar una sala u oficina con los insumos necesarios para transmitir la información necesaria: proyector, computadora, pizarra, etc.
	2. Realizar reuniones periódicas para comunicar los aspectos formales de la empresa a los empleados.	Convocar a los empleados a reuniones al inicio de la jornada de cada día laborable para dar a conocer la situación actual de sus responsabilidades y funciones.
	3. Realizar reuniones de carácter informal entre todos los colaboradores de la empresa.	Reunir al personal en cada una de las sucursales con el fin de interactuar entre todos los miembros que conforman la empresa, por otros motivos que no sean relacionados al campo laboral como: cumpleaños, aniversario de la institución, navidad, etc.
Elaboración de documentos informativos de funciones	1. Elaborar un manual de funciones.	Elaborar un documento instrumental de información detallado e integral con las funciones y procesos que se desarrollan en cada unidad departamental, por ejemplo: procedimiento para pago de una nómina, cobro de cuentas, compra y suministro de materiales, entre otros.

	<p>2. Elaborar cronogramas de actividades.</p>	<p>Elaborar semanalmente un cronograma que contenga las actividades a realizar por los empleados, dando a conocer las fechas de cumplimiento.</p>
	<p>3. Manual DPC (Descripción y perfil del cargo).</p>	<p>Elaborar un manual que permita a los miembros de la organización conocer y comprender la estructura de las distintas áreas, el alcance general de su trabajo, los requisitos para el ejercicio de su cargo y las relaciones de cada cargo con las distintas competencias organizacionales.</p>
<p>Adecuar zonas en las cuales los empleados den a conocer sus opiniones y sugerencias</p>	<p>1. Implementar buzón de sugerencias.</p>	<p>Colocar en cada una de las sucursales de la compañía un buzón, de forma que los empleados puedan depositar sus opiniones y sugerencias respecto a la empresa.</p>

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

3.3. Creación del Departamento de Comunicación

3.3.1. Funciones

Debido a la deficiente comunicación interna evidenciada en la empresa “La Rápida” es factible y necesaria la implementación de un área especializada que se encargue de cumplir con aquellas funciones que permitan mejorar y fortalecer la comunicación en la empresa. Es por ello que como primer paso se procede a definir todas las funciones que son competentes del Departamento de Comunicación Interna de “La Rápida”.

1. **Planificar:** un plan integral de comunicación destinado a todas las áreas y miembros de la organización.
2. **Desarrollar:** diferentes canales de comunicación para los todos los grupos de interés.

3. **Establecer:** métodos para efectuar una comunicación adecuada entre los niveles directivos y los operarios de la empresa.
4. **Organizar:** eventos, reuniones y convocatorias para fortalecer la comunicación en grupo.
5. **Mantener:** a la dirección de la empresa informada de la evolución y los procesos de comunicación.
6. **Evaluar:** la gestión de comunicación interna realizada durante un periodo determinado con el fin de mejorar las medidas efectuadas.

Al respecto, considerando cada una de las funciones que debe cumplir el área de comunicación interna, se da conocer en la siguiente ilustración el organigrama funcional que caracteriza al mencionado departamento.

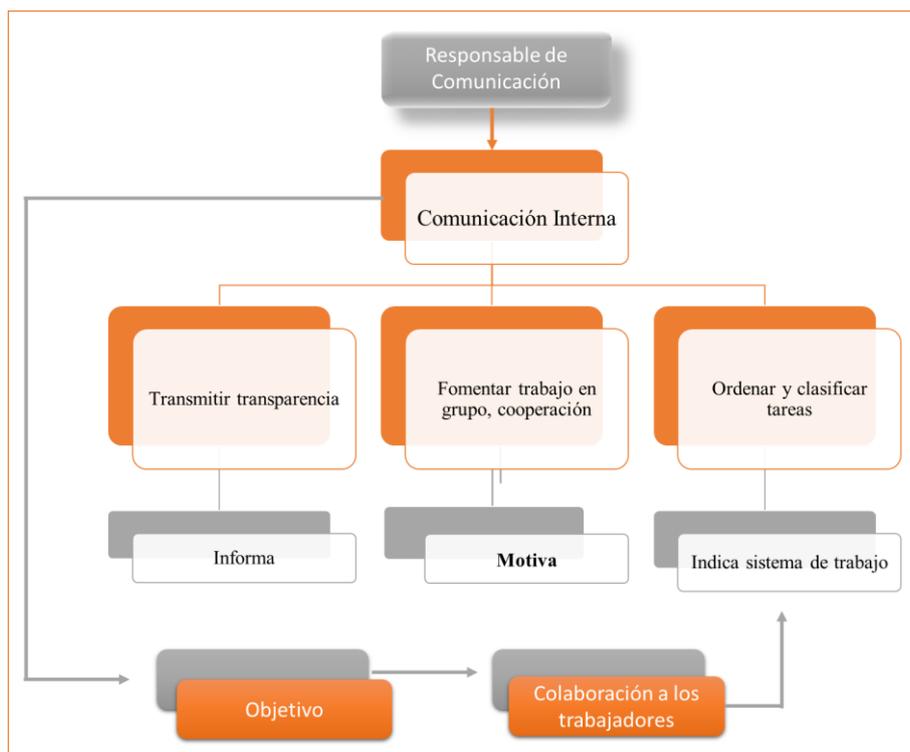


Ilustración 4. Organigrama funcional del departamento de comunicación interna.

Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

3.4. Plan de comunicación

3.4.1. Herramientas

El Plan de comunicación está conformado por todas las herramientas que la empresa pueda implementar de acuerdo a los objetivos que persigue como al presupuesto asignado para tal

implementación. Por lo tanto, existen varias herramientas que pueden usarse para reforzar la comunicación interna, desde carteleras físicas hasta el diseño de portales en sitios web; su éxito depende del correcto diseño, interpretación, seguimiento y evaluación.

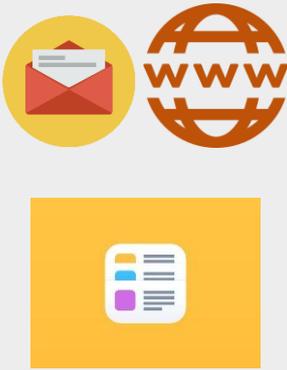
Al respecto, se considera que las más adaptables en relación a las posibilidades y objetivos de la empresa “La Rápida” deben tener un enfoque digital y físico, tal como se determinó en la elaboración de estrategias; debido a que, dado el contexto propio que fundamenta las actividades que desarrollan los empleados de las áreas operativas no requieren en mayor medida de herramientas tecnológicas para comunicarse, es por ello que se considera factible implementar herramientas visualmente atractivas e informativas como carteleras, manuales, cronogramas, entre otros; así como herramientas de interrelación entre colaboradores como reuniones formales e informales.

Por otro lado, los departamentos administrativos y de alto nivel, requieren de recursos o herramientas con base a una plataforma tecnológica, especialmente de carácter formal como correos electrónicos corporativos y página web de la empresa, con el fin de transmitir y recibir información, contribuyendo con el registro adecuado en un archivo digital, evidenciando cada una de las transacciones, actividades, pedidos y comunicados realizados en la organización, lo cual favorece a una mejor gestión administrativa.

Por consiguiente, las herramientas diseñadas para el Plan de Comunicación Interna permitirán:

- ✓ Construir una imagen de la empresa
- ✓ Fomentar el conocimiento de la empresa mediante la información
- ✓ Informar individualmente a los empleados considerando su opinión
- ✓ Dar a conocer los logros conseguidos por la empresa
- ✓ Promover la comunicación entre todos los colaboradores, mejorando su participación.

Tabla 5. Herramientas de comunicación interna

Plan de Comunicación Interna			
Herramientas de Comunicación			
Comunicación	Informar	Página web	
		E-mail corporativo	
		Carteles Informativos	
		Tablón de anuncios	
		Manual de funciones	
		Manual DPC (descripción y perfil de cargo)	
	Cronograma de actividades		
	Opinar	Buzón de sugerencias	
		Comunicados	
Participar	Área de comunicación interna		
	Reuniones formales		
	Reuniones Informales		
	Cumpleaños		
	Aniversario compañía		
	Navidad		

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

En relación a la Tabla superior se identifica cada una de las herramientas a utilizar en las estrategias de comunicación interna, considerando los tres ejes principales que se buscan para mejorar la comunicación interna: informar, opinar y participar. Se toman en cuenta estos tres puntos debido a que, en el proceso del estudio de campo realizado a los empleados de la empresa a través de las encuestas y la observación, se detectaron falencias con respecto a la falta de información en aspectos formales, la falta de opinión de los empleados con la empresa y la escasa participación de los mismos en el proceso de toma de decisiones y otras actividades. Al respecto a continuación se detalla cada una de las herramientas mencionadas anteriormente.

- **Página web:** es un sitio digital en el cual la información está disponible para el público interno y externo, representa la estructura institucional de la entidad y es la carta de presentación en las empresas de la actualidad.
- **E-mail corporativo:** o correo electrónico, es una herramienta útil de rápida comunicación, la cual para el presente estudio está dirigida principalmente al personal del área administrativa y a los responsables de cada departamento, ya que no todos los empleados cuentan con el equipo necesario para acceder al correo; por lo tanto, los jefes inmediatos tendrán absoluta responsabilidad de comunicar la información transmitida por este medio.
- **Carteles informativos:** la cartelera es un medio efectivo, siempre y cuando esté ubicado en un lugar concurrido por los empleados. Este recurso debe estar actualizado periódicamente y puede contener información relacionada a los aspectos positivos de la empresa. Para el caso de “La Rápida” el contenido expuesto puede incluir nuevas políticas, horarios, resultados de la empresa, entre otros.
- **Tablón de anuncios:** se utilizar para dar a conocer aspectos menos formales de la empresa o fechas destacables como: feriados, cumpleaños de los miembros de la empresa, navidad y otras festividades.
- **Manual de funciones:** documento en el cual se especifica e informa cada una de las funciones que desempeñan en cada puesto de “La Rápida”.
- **Manual DPC «Descripción y Perfil de Cargo»:** el documento permite conocer todos los aspectos necesarios para cada cargo, especificando el ambiente físico, equipo, maquinaria, responsabilidades, autoridades inmediatas, acceso a información confidencial, entre otros aspectos que involucran su cargo dentro de la empresa.

- **Cronograma de actividades:** esta herramienta es de gran utilidad para la empresa; puesto que, no solo comunica, sino también da a conocer el cumplimiento de metas y objetivos a corto plazo.
- **Buzón de sugerencias:** este instrumento a más de fomentar la opinión de los empleados, representa una fuente de información para la toma de decisiones.
- **Comunicados:** en “La Rápida” este insumo es utilizado mayoritariamente por memorandos en los cuales se transmite información de forma puntual a los empleados.
- **Área de comunicación interna:** este espacio tiene como propósito reunir a los colaboradores para interactuar y participar en eventos formales e informales.
- **Reuniones formales e informales:** deben ser planificadas con anticipación, dependiendo de la formalidad del caso, permiten interactuar entre los colaboradores, ya sea, mediante capacitaciones, coordinación de nuevas tareas, u otras actividades.
- **Cumpleaños, aniversario de la compañía y navidades:** representan fechas especiales donde la empresa puede realizar actividades para compartir entre los colaboradores de una forma amena.
-

3.4.2. Matrices de audiencia

Una vez determinadas las herramientas en el Plan de Comunicación Interna, se debe establecer el público objetivo al cual se impactará con las medidas establecidas; para ello, es necesario dar a conocer que la audiencia que recibirá la información está conformada por todos los miembros de la empresa, desde la gerencia general hasta los operarios.

Bajo este contexto, a continuación, se describe de forma general el tipo de información que se emite generalmente por los diferentes departamentos de la empresa:

Tabla 6. Matriz de audiencia

 Matriz de audiencia			
Emisor	Mensaje	Audiencia a impactar	Canal-Medio
Gerente general	Políticas, normas, requisitos legales	Todo el personal de la empresa	Comunicado Correo electrónico
Administración	Pago de nóminas, permisos, capacitaciones	Empleados	Memorando Reuniones
Contabilidad	Requisitos tributarios	Gerencia	Correo electrónico
	Pago de facturas Informe y resultados de Estados Financieros	Gerencia Gerencia	Informe Correo electrónico
Compras	Pedido	Contabilidad	Memorando
	Pago proveedores Información de pedidos		Informe
Ventas	Facturas	Contabilidad	Físico
	Informe de ventas	Gerencia	Correo electrónico (Informe)
Producción	Insumos	Compras	Comunicado
Recursos humanos	Contratación de personal	Administración	Entrevistas
	Liquidación de honorarios	Todo el personal de la empresa	Correo electrónico
	Capacitaciones	Diferentes áreas	Reuniones

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

3.5. Plan de acción

Tabla 7. Plan de acción para mejorar la comunicación interna de “La Rápida”

Plan de acción Comunicación Interna "La Rápida"							
Estrategia	Objetivo	Acciones	Audiencia	Materiales/Medios	Indicadores de verificación	Presupuesto	Responsables
Implementación de un departamento de comunicación interna	Gestionar de forma óptima los diferentes canales de comunicación	Proporcionar información a todos los miembros de la empresa	Todos los empleados	Correo electrónico, Comunicados	N° de correos emitidos (Trimestral) N° de comunicados emitidos (Trimestral)	500 USD	Departamento de comunicación
		Facilitar el dialogo entre la dirección y los trabajadores	Miembros de la dirección y empleados	Reuniones	N° de convocatorias realizadas / N° de reuniones efectuadas (Trimestral)	20 USD	Jefes de área
		Implicar y motivar a los miembros de la organización	Todos los empleados	Capacitaciones	N° de capacitaciones finalizadas (Anual)	2000 USD	Departamento de comunicación

Diversificar los canales de comunicación	Fomentar el uso de nuevos medios para la comunicación interna	Creación de una página web	Público interno y externo	Contratación de un diseñador de páginas web	N° de visitas a la página (Trimestral)	800 USD	Administración
		Uso de correos electrónicos	Jefes de área	Servicio de Intranet	N° de e-mails corporativos (Anual)	180 USD	Departamento de comunicación y Jefes de área
		Implementación de carteles informativos	Todos los empleados	Tablón de anuncios, carteleras	N° de actualizaciones de carteleras (Mensual)	10 USD	Departamento de comunicación
Reuniones grupales intra e interdepartamentales	Lograr una mayor cohesión del trabajo institucional	Adecuación de un espacio físico para reuniones	Todos los empleados	Proyector, computadora, pizarra, sillas, escritorio	N° de reuniones realizadas (Mensual)	2000 USD	Departamento de comunicación
		Convocar periódicamente a los miembros de la empresa para reuniones formales	Todos los empleados	Comunicados, Correo electrónico	Lista de participantes de cada reunión (Mensual)	10 USD	Departamento de comunicación y Jefes de área
		Reunir al personal de la empresa en fechas especiales	Todos los empleados	Tablón de anuncios	N° de eventos realizados en la empresa (Anual)	200 USD	Jefes de área

Implementar documentos informativos de funciones	Mejorar el conocimiento de los miembros de la empresa acerca de los procedimientos, actividades, funciones y requerimientos del cargo que desempeñan en la empresa	Elaboración de manual de funciones	Todos los empleados	Investigación, material didáctico	N° de accesos al manual de funciones (Trimestral)	20 USD	Recursos Humanos
		Elaboración de cronogramas de actividades	Empleados de producción	Impresiones	N° de actividades cumplidas (Semanal)	10 USD	Jefes de área
		Elaboración de un manual DPC (Descripción y perfil de cargo)	Todos los empleados	Material didáctico	N° de miembros de la empresa (Año)	20 USD	Recursos Humanos
Adecuar zonas en las cuales los empleados den a conocer sus opiniones y sugerencias	Considerar el criterio de los empleados para la toma de decisiones de la empresa	Implementación de un buzón de sugerencias	Todos los empleados	Buzón	N° de opiniones emitidas (Mensual)	20 USD	Departamento de comunicación

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

3.6. Cronograma

Para llevar a cabo el cronograma de la propuesta del Plan de Comunicación Interna es necesario dar a conocer que su cumplimiento depende en gran medida de la aceptación de dicha propuesta por parte de los empleados de la empresa. En tal sentido, a continuación, se muestra el cronograma propuesto para la ejecución del plan, el cual se encuentra comprendido para el período 2018:

Tabla 8. Cronograma de actividades

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Creación del departamento de C. I.	x	x																																														
Creación de página web			x																																													
Implementación de e-mails			x	x																																												
Implementación de carteles informativos	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x			
Crear espacio físico					x	x	x																																									
Reuniones formales									x				x				x				x				x				x				x				x				x				x			
Reuniones informales								x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				
Manual de funciones									x	x	x	x																																				
Cronograma de actividades													x				x				x				x				x				x				x				x				x			
Manual DPC													x	x	x																																	
Buzón de sugerencias													x				x								x				x				x				x				x				x			

Elaborado por: Sebastián Caldas

3.7. Indicadores de seguimiento

Tabla 9. Indicadores de seguimiento

Objetivos Específicos	Indicador	Meta	Período	% Alarma	Fórmula de cálculo
Mejorar la comunicación entre los departamentos directivos y los demás miembros de “La Rápida”.	Asistencia a las reuniones	95%	Mensual	70%	N° de convocatorias / N° de asistencias
Promover la participación y compromiso interdepartamental compuesta por los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa	Nivel de diálogo y participación	80%	Trimestral	40%	N° de eventos realizados en la empresa / Lista de participantes
Establecer nuevos canales de comunicación formales e informales relacionados con el entorno tecnológico, que permitan sentar las bases para el mantenimiento de un clima laboral propicio hacia el logro de objetivos.	Registro de correos corporativos	95%	Trimestral	50%	N° de correos corporativos / Total del personal
Compartir la información necesaria con todos los miembros de la organización para reforzar la estructura organizativa y dar sentido de pertenencia a los empleados con la empresa	Nivel de conocimiento de los empleados respecto a la empresa	90%	Mensual	40%	N° de capacitaciones realizadas / Total del personal
Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen la comunicación óptima, favoreciendo al desempeño de las actividades laborales.	Nivel de cumplimiento de actividades	95%	Semanal	60%	N° de tareas a realizar / Total despachos

Elaborado por: Sebastián Caldas – Rosa González

Conclusiones

Una vez desarrollada la propuesta de comunicación organizacional interna para la empresa “La Rápida” Reparadora de Calzado, Prendas de vestir y Complementos, para una adecuada comunicación e imagen organizacional, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Al realizar el análisis sobre la comunicación organizacional interna, se determinó que representa uno de los factores esenciales para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales; puesto que, la utilización de canales comunicativos ayuda a la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la organización.
- Por otra parte, se diagnosticó la situación actual de la empresa mediante la aplicación de encuestas y el método de observación; en el cual, mediante el análisis realizado se refleja un bajo uso de herramientas comunicativas, falta de participación y opinión de los empleados en relación a la empresa y deficiente manejo de acciones tecnológicas que permitan comunicarse entre los colaboradores de la empresa.
- En tal sentido, se evidenció que los principales canales y procesos de comunicación utilizados por la empresa “La Rápida” mayoritariamente (54,3%) predomina el uso de memorandos como medios formales; en relación a los medios de carácter informal, se comunican en mayor proporción (65,7%) a través de llamadas telefónicas. Asimismo, se identificó que la empresa carece de un espacio destinado a la comunicación interna.
- Al respecto, considerando el contexto de la empresa se desarrolló una propuesta enfocada tanto a la implementación de medios tecnológicos «página web y correos electrónicos», como medios físicos «cartelera, tablón de anuncios, capacitaciones, reuniones» destinados a mejorar la canalización de información y la participación de los empleados con el nivel directivo de la empresa; considerando, que para gestionar su cumplimiento es necesaria la implementación de un departamento o área de comunicación interna.

Recomendaciones

La realización de esta investigación ha permitido generar las siguientes recomendaciones, en relación a la comunicación organizacional interna de la empresa “La Rápida”.

- La situación actual de la empresa evidencia una mala percepción de la comunicación interna por parte de los empleados; en tal sentido, es recomendable analizar la propuesta para aplicar los medios propuestos, ya que ello ayudará a mejorar el nivel de percepción y el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa, y a su vez, mejorará su desenvolvimiento laboral.
- Se recomienda que en el proceso de implementación de estrategias comunicativas se dé abertura a aquellas que tienen índole informal; es decir, las relacionadas con la participación de empleados en eventos festivos de la empresa como fechas especiales, debido que, a más de compartir entre compañeros, mejora el espacio y ambiente laboral.
- Otra recomendación, para futuras investigaciones sobre la comunicación interna sería considerar el análisis e implementación de otro tipo de medios que proporcionen las estrategias necesarias para llevar a cabo un plan de acción mucho más amplio.



Bibliografía

- Acosta, C. (5 de diciembre de 2016). *Diferencia entre comunicación interna y endomarketing*. Obtenido de <https://www.luismaram.com/diferencias-entre-comunicacion-interna-y-marketing-interno/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Netbiblo, S. L.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arellano, E. (junio de 2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2).
- Artal, M. (2007). *Dirección de ventas*. Madrid: ESIC.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato.
- Barranco, J. (22 de Julio de 2007). *Marketing*. Obtenido de Marketing interno: concepto: http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-interno-concepto_a3.html
- Capriotti, P. (2011). *La comunicación interna. Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 1998, vol. 13, p. 5-7.
- Castro, A. D. (2014). *Comunicación Organizacional*. Colombia: Universidad del Norte.
- Crespo, Nicolini, Parodi. (2015). *La Comunicación Interna en la Administración Pública Española*. España.
- Espiñeira, P. (mayo de 2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Obtenido de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Gascó, M., & Rabassa, N. (2009). Marketing interno mix: análisis de la variable comunicación interna. *Universidad Rovira I vIRGILI*, 471-478.
- Gómez, I. (2016). *Comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores en la planta de producción de la empresa "Confecciones Robalino & Robalino*.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad*. Obtenido de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Maldonado, L., Paipilla, A., Torres, H., & Urquijo, M. (08 de Julio de 2014). *Gestión de Talento Humano por competencias*. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VI



RTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/Descargable%20Actividad%20de%20Aprendizaje%202.pdf

Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y el las organizaciones*. Barcelona: Bosh Casa Editorial, S. A.

Morales Serrano, F. (2000). *Comunicación interna*. Benavides, J. et al.(2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión*.

Muñiz, R. (2017). *Marketing XXI*. Obtenido de La comunicación interna: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación, guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson . Obtenido de Guía para gestionar el Conocimient, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional. La cruja*.

Salzar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.

Sierra, G. (2009). *Análisis comparativo de la situación de una PYME, antes y después de la aplicación de un plan de intervención en comunicaciones internas*. . Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis321.pdf>

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica.

Vásquez, C. (octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Anexos

Anexo 1. Encuesta



ENCUESTA

Con el propósito de obtener información primaria para conocer el grado de comunicación interna de la empresa La Rápida, datos que servirán para fundamentar la propuesta de comunicación organizacional interna previo el grado de comunicador social, sírvase contestar el siguiente cuestionario.

Considerando las opciones, marque con una (X) una sola opción, la información será totalmente confidencial y anónima, por lo que agradecemos su honestidad al responderlas.

Encuesta dirigida al personal de “La Rápida” sobre la comunicación organizacional Diagnóstico del estado de situación actual de la empresa

4. ¿En la empresa que labora, se desarrolla la comunicación interna como actividad permanente y planificada?
 - Si _____
 - No _____
 - No conozco _____
5. ¿La Rápida cuenta con un departamento o área especializada en comunicación interna?
 - Si _____
 - No _____
 - No conozco _____
6. ¿En el área en donde ejecuta sus actividades se fomenta la comunicación con sus compañeros?
 - Totalmente de acuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - Totalmente en desacuerdo _____
5. ¿Qué medios comunicacionales utiliza la empresa para transmitir la información necesaria?
 - a) **Canales formales**
 - Correo electrónico _____
 - Memorando _____
 - Reunión _____
 - Entrevista con el jefe _____
 - Cartelera _____
 - Otros (especifique) _____
 - b) **Canales informales**
 - Sobremesa del almuerzo laboral _____
 - Cena en casa del jefe _____
 - Reunión fuera de la oficina _____
 - Llamada telefónica _____
 - Conversación _____
 - Otros (especifique) _____

**Diagnóstico del estado de los medios y estrategias comunicacionales de la empresa**

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. ¿Los medios de comunicación de La Rápida, son efectivos?				
19. ¿La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva?				
20. ¿Recibe de forma adecuada la retroalimentación del trabajo a realizar?				
21. ¿Mis superiores toman en cuenta mis comentarios y sugerencias para mejorar la gestión de la empresa?				
22. ¿Se le dio a conocer las responsabilidades y atribuciones de su cargo?				
23. ¿Se dio a conocer los derechos que como trabajador de la empresa tiene?				
24. ¿Cuándo las instrucciones de trabajo no quedan claras, pregunta hasta comprenderlas?				
25. ¿Existe interés por parte del jefe inmediato por escuchar sus ideas?				
26. ¿Cree usted que emplea una buena estrategia de comunicación con su jefe y compañeros?				
27. ¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él/ella?				
28. ¿Cuándo cometo alguna falta, mi jefe lo detecta oportunamente?				
29. ¿Cuándo cometo alguna falta mi jefe informa al área que corresponda adecuadamente?				
30. ¿Cuándo logro resultados positivos para la empresa, mis superiores lo reconocen?				

Elaborado por: Rosa González / Sebastián Caldas

Gracias por su colaboración

A continuación, se presenta el archivo fotográfico que se llevó a cabo en la empresa “La Rápida” en relación al proceso de entrevistas, encuestas y observación *in situ*.

Anexo 2. Registro fotográfico del estudio de campo realizado en “La Rápida”







