

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA  
FLEXIPLAST PARA EL AÑO 2015**

**AUTORA:  
MARÍA JOSÉ FLORES JIMÉNEZ.**

**TUTORA:  
MARÍA FERNANDA POZO.**

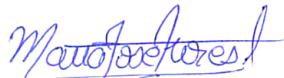
**Quito, junio del 2017**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Junio 2017



María José Flores Jiménez

172348082-6

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto, PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA FLEXIPLAST PARA EL AÑO 2015 realizado por María José Flores Jiménez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Mayo 2017



María Fernanda Pozo Ayala  
CI: 1720023181

Quito, 30 de Mayo de 2017

En calidad de vicepresidente de la empresa Flexiplast certifico que:

La Sra. María José Flores Jimenez portadora de la cédula de ciudadanía No. 1723480826 alumna de la UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA de la carrera de Psicología, realizó el proyecto "PLAN DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA FLEXIPLAST PARA EL AÑO 2015"

Se autoriza hacer uso de la información obtenida para la realización del proyecto, respetando los términos de confidencialidad acordados al inicio del mismo.

Firma:


SANCHEZ CEDILLO ARTURO

VICEPRESIDENTE

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi hija que ha sido el motor para alcanzar esta meta, a mis padres por todo el apoyo que he recibido por parte de ellos siendo su esfuerzo y paciencia los pilares para concluir mis estudios. A mis hermanos por sus palabras de aliento y consejos durante la realización de este proyecto.

Gracias a ustedes he logrado conseguir esta meta dentro de mi carrera profesional.

**María José Flores**

## Índice

Introducción .....	1
Primera parte Plan de sistematización.....	3
1. Datos informativos del proyecto .....	3
2. Objetivo de la sistematización .....	4
3. Eje de la sistematización .....	5
4. Objeto de la sistematización.....	6
5. Metodología de la sistematización .....	9
6. Preguntas clave.....	10
7. Organización y procesamiento de la información.....	15
8. Análisis de la información .....	16
Segunda parte Experiencia de la sistematización.....	27
1. Justificación.....	27
2. Caracterización de los beneficiarios.....	29
3. Interpretación .....	31
4. Principales logros del aprendizaje.....	33
Conclusiones .....	37
Recomendaciones.....	39
Referencias.....	40

## Índice de tablas

Tabla 1. Fases del proyecto.....	15
----------------------------------	----

## Índice de figuras

Figura 1. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	17
Figura 2. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	18
Figura 3. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	19
Figura 4. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	20
Figura 5. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	21
Figura 6. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	22
Figura 7. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	23
Figura 8. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	24
Figura 9. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	25
Figura 10. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast.....	26



## Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta de comunicación .....	43
Anexo 2. Procedimiento de comunicación.....	46
Anexo 3. Plantillas de comunicación temas informales.....	53
Anexo 4. Plantillas de comunicación temas formales.....	54
Anexo 5. Resultados del clima laboral 2015.....	55

## **Resumen**

El presente proyecto tiene por objetivo establecer un Plan de Comunicación correctamente definido en el que previamente se determine las falencias en la comunicación y en los canales utilizados hasta el momento, mismos que se han evidenciado no ser eficaces.

Se toma en cuenta que Flexiplast es una empresa de producción del sector industrial, dedicada a la elaboración de empaques flexibles, la cual, tiene varias áreas que ayudan a cumplir con todo el proceso. Estas áreas tienen un día dentro de la semana para mantener reuniones entre jefes, supervisores y operativos, y, tratar diversos temas que van desde los problemas del área en cuanto a producción o maquinaria hasta las decisiones o información que los directivos deseen transmitir al personal.

De acuerdo a las falencias encontradas, este proyecto busca generar un aporte en la comunicación permitiendo al colaborador reconocer los canales en los que puede acceder a la información de manera directa y evitar la falta de claridad en los mensajes que recibe, afianzando las relaciones entre jefe y colaborador y el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa.

## **Abstract**

The present project aims to establish a correctly defined Communication Plan in which previously determined the shortcomings in communication and channels used so far, which have been shown to be ineffective.

It is taken into account that Flexiplast is a production company of the industrial sector, dedicated to the development of flexible packaging, which has several areas that help to fulfill the whole process. These areas have a day within the week to maintain meetings between managers, supervisors and operatives, and to deal with issues ranging from the problems of the area in terms of production or machinery to the decisions or information that managers wish to convey to staff.

According to the shortcomings found, this project seeks to generate a contribution in the communication allowing the collaborator to recognize the channels in which he can access the information directly and avoid the lack of clarity in the messages he receives, And employee and the worker's sense of belonging to the company.

## **Introducción**

La comunicación dentro de una organización es un proceso de vital importancia para impulsar las relaciones interpersonales e interviene dentro de las estrategias para fomentar el sentido de pertenencia en la empresa y ser un punto de mejora dentro del clima laboral.

Este proceso ha llegado a ser considerado, por muchas consultoras como una parte fundamental a la hora de enfocarse en la estrategia y en la gestión empresarial, por lo que varias empresas la han determinado como una herramienta necesaria, y muchas veces hasta esencial, que pretende crear un clima de entendimiento entre el personal y quienes lo dirigen. Sin embargo, en Flexiplast este concepto no se encuentra totalmente implantado.

Flexiplast es una empresa de producción que ofrece a sus clientes variedad de líneas partiendo de las fundas para supermercados, empaques para alimentos hasta la línea agrícola con las láminas para invernadero; estos empaques son distribuidos a nivel nacional para sus clientes demostrando ante todo la confianza de que sus productos son elaborados bajo estrictas normas de calidad a través de la utilización adecuada de sus recursos, la innovación en la tecnología y la constante capacitación de su personal buscando de esta manera ser líder en el mercado ecuatoriano, a través de la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Para poder entender la dirección que aborda este proyecto es importante conocer que Flexiplast al ser una empresa de producción del sector industrial, dedicada a la

elaboración de empaques flexibles tiene varias áreas que ayudan a cumplir con todo el proceso. Estas áreas tienen un día dentro de la semana para reunirse entre jefes, supervisores y operativos, y, tratar diversos temas que van desde los problemas del área en cuanto a producción o maquinaria hasta las decisiones o información que los directivos deseen transmitir al personal.

El problema identificado en esta empresa consiste en la ausencia de canales de información correctamente establecidos que permitan transmitir con eficiencia los mensajes a todo el personal que conforma la organización tomando de esta manera responsabilidad en el clima laboral, los índices de rotación y la disconformidad en los empleados.

Por esta razón el proyecto se desarrollará en el ámbito laboral de la organización, tanto para las áreas productivas como administrativas con la mejora de la comunicación interna generando canales que le permitan a la empresa tener una comunicación eficiente y sólida entre todo el personal de la empresa.

El presente documento tendrá dos segmentos siendo de inicio la sistematización de la experiencia generada durante la elaboración y ejecución de este proyecto promoviendo una mejora dentro de la comunicación interna de la compañía mediante la creación de canales que permitan a la organización la centralización de la información afectando directamente a las relaciones interpersonales, y el sentido de pertenencia de los colaboradores, a continuación se expondrá la justificación de la labor realizada exponiendo los resultados y logros que se obtuvieron para poder establecer las conclusiones y recomendaciones para Flexiplast.

**Primera parte**  
**Plan de sistematización**

**1. Datos informativos del proyecto**

- a) Nombre del proyecto.

Sistematización práctica de la experiencia de la implementación de un plan de mejora de la comunicación interna de la empresa Flexiplast en el año 2015

- b) Nombre de la institución

FLEXIPLAST

- c) Tema que aborda la experiencia.

La categoría psicosocial que aborda el presente proyecto es la COMUNICACIÓN INTERNA, proceso perteneciente al área de recursos humanos; dentro del departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa Flexiplast se ha visto como necesidad mejorar su proceso de comunicación, ya que la comunicación interna se ha posicionado como parte de los aspectos prioritarios dentro de los planes estratégicos de las compañías para la generación de mejoras en las relaciones interpersonales y el clima laboral.

#### d) Localización

El proyecto de mejora de la comunicación interna se realizará en la empresa Flexiplast, industria dedicada a la producción de empaques plásticos. Se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito, en el sector de Calderón, junto al Colegio International Scholastic Model (ISM).

## **2. Objetivo de la sistematización**

El objetivo de la sistematización fue poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad correspondiente a las estrategias y procesos para mejorar la comunicación organizacional interna.

Para desarrollar el proyecto fue necesario realizar encuestas que nos permitieron determinar las problemáticas de la empresa en lo referente a la comunicación interna y su necesidad de centralizar la información a fin de evitar la difusión de información errónea, problemas en las relaciones interpersonales y problemas en el clima organizacional a causa de una mala comunicación interna; de esta manera se busca lograr un sistema de comunicación adecuado, ordenado y fluido. Según Andrade, Horacio (2005) la comunicación busca “Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización y, por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia” (pág. 25).

Partiendo de esta premisa la implementación de este proyecto contribuye a un sistema sostenido de comunicación que permitirá afianzar las relaciones del colaborador y el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa.

La implementación de un plan de comunicación dentro de la organización le permite al colaborador reconocer los canales en los que puede acceder a la información de manera directa y evitar la falta de claridad en los mensajes que recibe.

### **3. Eje de la sistematización**

La propuesta se enfoca en mejorar la comunicación interna en Flexiplast de manera que los colaboradores reciban una información clara y oportuna a través de procesos definidos y canales adecuados.

Los beneficios que se pretenden lograr son los siguientes: mayor rapidez en la entrega de la información, implementación de canales de comunicación adecuados, centralización en el envío de información, mejora del clima laboral en temas de comunicación interna.

Al investigar la información de la empresa con respecto a las encuestas de clima laboral aplicadas en el año 2015 se pudo observar que en los resultados obtenidos la comunicación es un aspecto de mejora, ya que en dos de sus preguntas reflejan que la información recibida por parte de sus jefes en temas relacionados a trabajo o a la empresa no es amplia, creando malestar en los colaboradores por la falta de información, los resultados de clima laboral del año 2015 se encuentran en el Anexo



5. Según Bisquert Vicens (2006) “La comunicación de la institución con su entorno social es un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación y reglas de juego de las cuales deben ser partícipes ambas. La finalidad de este diálogo es la del entendimiento mutuo, a través del profundo conocimiento de los interlocutores, para reducir al máximo las interferencias en la comunicación” (pág. 158). En este sentido la comunicación ayuda en la creación de un clima de entendimiento entre el colaborador y la empresa, por lo que este plan busca además generar una correcta transmisión de mensajes dentro de las reuniones de área, puesto que, estos espacios han dejado de ser un lugar de entendimiento y relación entre colaborador y jefe y se han transformado en un punto de crítica y amenaza por parte de sus líderes debido al bajo rendimiento del personal.

#### **4. Objeto de la sistematización.**

El proyecto se desarrolló en Flexiplast desde el mes de noviembre 2015 a Junio de 2016 a todo el personal de la Empresa. Como se ha destacado anteriormente el problema que se ha detectado en Flexiplast es la ausencia de un plan de comunicación con canales y procedimientos de comunicación establecidos que les permitan a los empleados tener una información correcta y directa evitando los intermediarios y los posibles errores en la interpretación de la información.

La propuesta de un plan de comunicación centró su objeto principal en la mejora del proceso de comunicación interna y de los canales de comunicación favoreciendo para los empleados el acceso a una información oportuna y un mensaje relevante que evite

la pérdida de tiempo y que ayude a que se identifiquen con la empresa originando mejora en el clima laboral dentro de las áreas de Flexiplast.

En este sentido, para el caso de Flexiplast se tomará en cuenta lo expuesto por Adalid Contreras para el Plan de Comunicación planteándolo de la siguiente manera:

**POLITICAS DE COMUNICACIÓN:** En este aspecto se desarrolló un procedimiento que nos permitirá generar políticas para centralizar y canalizar la información (Anexo 2).

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:** Se propuso dos estrategias para la comunicación:

- La estrategia de la comunicación utilizada es la segmentación a través de la determinación de las características del personal para verificar los canales de información más adecuados según la agrupación obtenida
- Se designará un responsable de la comunicación, quien se encargará de velar por el cumplimiento de las políticas, así como de la organización y centralización de la información de esta manera podremos garantizar una comunicación fluida y eficiente dentro de la empresa.

**PLAN DE COMUNICACIÓN** Para Adalid Contreras es importante que un plan incluya en sí mismo determinar los aspectos descritos a continuación:

- a) Identificar el propósito de la comunicación. Para esto se determinó que el propósito para Flexiplast es dar a conocer a sus colaboradores temas de importancia para la organización como las políticas, los valores organizacionales, la misión y visión; mejorar el clima en los temas relacionados a la comunicación interna, el acceso a la información y como resultado de esta implementación la mejora de la productividad con la creación de canales a los que el empleado pueda acceder de manera fácil.
- b) Identificar al público. Flexiplast ha visto como necesidad la aplicación del proyecto para todas las áreas de la organización, tanto operativa como administrativa.
- c) Planificar y diseñar el mensaje. Se estableció plantillas que permitan marcar la diferencia entre mensajes formales (de alta importancia) y mensajes informales (Anexo 3 y 4). Dentro de los mensajes a enviar se priorizará la comunicación de la visión, misión, los objetivos y los valores de la organización.
- d) Canales de comunicación a utilizar. Dentro de la empresa se va a explotar los recursos actuales como las carteleras, las reuniones de área, las pantallas dentro de planta, en la sección administrativa se rediseñará y centralizará el envío de la información con la utilización del correo electrónico

## 5. Metodología de la sistematización

Para la sistematización se utilizaron varias herramientas que permitieron obtener información respecto a la situación actual de la empresa y la visión de lo que se busca obtener con el proyecto, el cual, inició desde el diagnóstico hasta la creación del plan. Dentro de los formatos que se establecieron en este proyecto se encuentran:

- **Recopilación y revisión de la información actual.**-Se procedió a recopilar y revisar toda la información histórica como los manuales que existen en la empresa para determinar si la comunicación interna forma parte de los mismos y los resultados del clima laboral para tener una base sobre la situación actual de la organización.

**Encuestas.**- La encuesta aplicada permitió identificar las necesidades del personal y fue aplicado a través de un muestreo al 68% del personal de la empresa Flexiplast (Anexo 1). Con este formato se obtuvo información sobre la percepción del colaborador respecto a la comunicación interna que se maneja dentro de la empresa, se evidenció los problemas y necesidades relacionados al tema obteniendo de esta manera el porcentaje de satisfacción hacia los canales de comunicación utilizados anteriormente.

### **Informe de resultados.**-

En este formato se presenta la condensación de la información obtenida de las encuestas a través de diagramas que nos permitan tener una visión en

porcentaje de la percepción de los empleados sobre la comunicación interna actual.

### **Plan de trabajo.-**

En este formato se detallan las acciones a realizar y los canales de comunicación a implementar o mejorar para evitar la falta de información hacia el colaborador.

### **Procedimiento de comunicación.-**

En éste se encuentra detallado las políticas para el manejo de la comunicación interna, los responsables y los canales de comunicación a utilizar para transmitir o brindar información referente a la empresa.

## **6. Preguntas clave**

Preguntas de inicio:

- ¿Cómo apareció este proyecto?

Dentro de la empresa se detectó falta de interés por parte de los colaboradores a los mensajes enviados por la vicepresidencia y el departamento de Talento Humano; el material utilizado para informar al personal como las carteleras eran utilizados como medios de publicidad personal y no como herramienta de información, además dentro de las reuniones de área no existía una transmisión correcta de los mensajes por parte de la directiva hacia los

empleados. Por las razones antes mencionadas se buscó que el proyecto tenga por finalidad trabajar sobre las falencias en la comunicación y los canales existentes en la empresa, los cuáles afectaban de forma directa la relación entre colaboradores y jefes de las áreas.

- ¿Quiénes participaron?

En la realización del proyecto intervino la responsable del área de recursos humanos, quien colaboró con la información y apoyo para llevar a cabo el proyecto.

El vicepresidente de la empresa dio la apertura y aprobación para que se pueda realizar el proyecto.

Los colaboradores de la empresa permitieron recopilar la información y obtener los datos sobre los cuales se realizó el diagnóstico y el plan de comunicación.

Los jefes de área con las encuestas realizadas en las cuales brindaron información sobre los problemas que se han presentado y cuál es el resultado que esperan obtener generando un compromiso con la realización de las actividades del plan.

- ¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?

Los beneficiarios estuvieron involucrados desde el inicio del proyecto, ya que aportaron de forma directa con la información necesaria para determinar las falencias dentro del proceso de comunicación en la compañía; por una parte la Vicepresidencia permitió la realización de este proyecto dentro de la compañía, el equipo de talento humano brindando la información de la empresa y dando apertura a la integración del plan como proyecto del área y los colaboradores con la información expuesta dentro de las encuestas.

Preguntas interpretativas:

- ¿Los canales de comunicación implementados han generado mejoras en el sistema de comunicación de la empresa?

Los canales tales como el internet con las plantillas de información, las carteleras y pantallas como medios visuales para los que no disponen de internet y la centralización de la información han permitido que la gente tengan mensajes concretos y actualizados que les permitan obtener la información que como empresa se busca dar ante los eventos que se presentan a diario.

- ¿Cómo ha mejorado las relaciones de convivencia dentro de la organización con la implementación del proyecto?

Al implementar el plan de comunicación, junto con los procedimientos y canales informativos, la empresa implementó nuevas estrategias para la transmisión de mensajes claros y oportunos, cuyo objetivo es mantener al personal informado todo el tiempo, de esta manera generar lazos de pertenencia del personal hacia la empresa.

- ¿Han mejorado la retroalimentación entre el jefe de área y el personal de sus áreas?

Los jefes de área se encuentran mejor vinculados a su personal con el uso de herramientas proporcionadas a través de capacitaciones, lo cual les permitió tener las bases necesarias para una correcta retroalimentación y promover en su equipo de trabajo la búsqueda de soluciones que se presentan durante las labores.

Dentro de los requerimientos presentados por los colaboradores se encontraban los mensajes cortos los cuales fueron incluidos en el procedimiento de comunicación, la información que se pretende transmitir a través de esta idea debe ser concisa permitiéndole al empleado tener un acceso fácil y rápido a la misma.



## Preguntas de cierre:

- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?

La resistencia fue una de las reacciones predominantes en los colaboradores de la empresa al inicio del proyecto, ya que una parte significativa del personal tiene antigüedad dentro de la organización, lo que provoca que exista desconfianza y baja aceptación a nuevos procedimientos y a los cambios que conlleva la reestructuración de un proceso, puesto que su falta de credibilidad hacia nuevos proyectos se ha producido por los procesos inconclusos y sin seguimiento de la organización.

- ¿Cuál sería el impacto del proyecto dentro de la organización?

Se busca que este proyecto genere un impacto positivo para la organización mediante el inicio de un proceso establecido de comunicación interna, con procedimientos y canales de comunicación claros y accesibles que permitan la flexibilidad e innovación en cada una de sus etapas, de manera que, se promueva en la empresa la facilidad para el colaborador en el acceso y recepción de información veraz y oportuna.

- ¿Qué reacciones observamos a nivel individual y colectivo?

A nivel individual se ha podido observar resistencia en el proceso por parte del personal operativo, sin embargo, al tener ejemplos reales de los nuevos

procesos de comunicación el personal ha mostrado simpatía y agradecimiento.

A nivel colectivo existe mayor interés por parte de los colaboradores a leer los mensajes de las carteleras o los mails enviados generando la identificación del personal con la organización.

## 7. Organización y procesamiento de la información

Tabla 1.  
Fases del proyecto

FASES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO
FASE 1 RECOLECCIÓN DE DATOS	Asistente de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de resultados de clima laboral, específicamente los ítems que evalúan comunicación organizacional interna.</li> <li>Reunión con el Jefe de Talento Humano para identificar la situación actual del manejo de comunicación interna.</li> <li>Revisión de políticas y manuales de procedimientos para conocer si la comunicación interna forma parte de alguno de ellos.</li> </ul>	3 Semanas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a los jefes de área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar entrevistas a jefes de área para identificar los principales problemas que se han venido presentando en sus grupos de trabajo con respecto a la comunicación interna, así como su percepción acerca del proceso de comunicación en la organización.</li> </ul>	2 Semanas

<b>FASE 2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS</b>	<b>Asistente de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas al personal operativo y administrativo de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la percepción actual de los empleados respecto al proceso de comunicación interna en la organización, así como sus necesidades al respecto.</li> </ul>	4 Semanas
<b>FASE 3 TABULACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>Asistente de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulación de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar y tabular los resultados obtenidos.</li> </ul>	7 Semanas
<b>FASE 4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>Asistente de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis de la percepción de la comunicación interna actual dentro de la organización.</li> <li>• Presentar resultados de la encuesta al Jefe de Talento Humano.</li> </ul>	4 Semanas
<b>FASE 5 CREACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>Asistente de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de estatutos del plan de comunicación (políticas y procedimiento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la propuesta de implementación de comunicación interna.</li> </ul>	1 Semana
<b>FASE 5 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>Asistente de Talento Humano</b>	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar la propuesta del plan de comunicación a la vicepresidencia para de esta manera obtener su apoyo.</li> </ul>	1 Semana
<b>FASE 6 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN</b>	<b>Asistente de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión del procedimiento a la organización.</li> <li>• Reestructuración de carteleras.</li> <li>• Difusión de mensajes por las pantallas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el procedimiento de Comunicación Interna, de acuerdo a lo establecido en las políticas y procesos.</li> </ul>	

Nota: Proporciona información relacionada con el procesamiento de la información. En su totalidad la tabla explica las fases que se realizaron para el proyecto del Plan de mejora de la comunicación interna de la empresa Flexiplast para el año 2015. Elaborado por: María José Flores

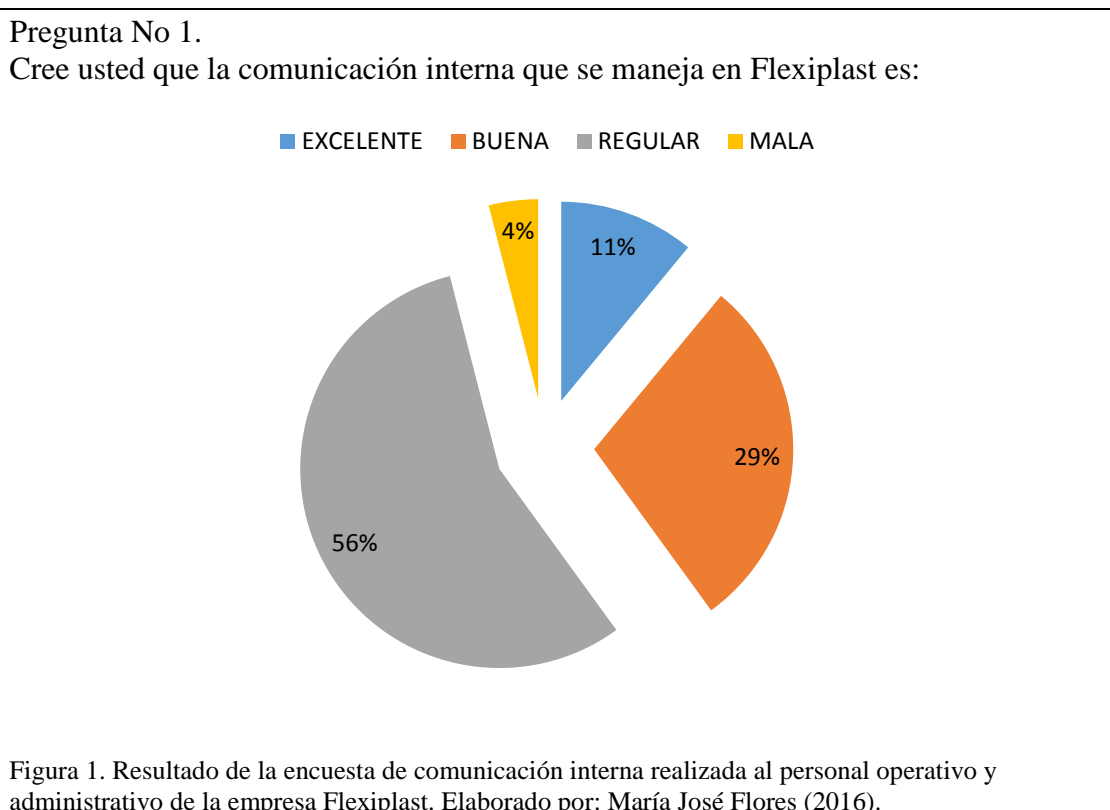
## 8. Análisis de la información

En Flexiplast la comunicación interna es un tema aún por desarrollar y la dirección se encuentra lejos de tener un total conocimiento de los beneficios que otorga este campo, por lo cual la comunicación organizacional se ha reducido a un diálogo entre trabajadores y sus jefes más inmediatos.

En Flexiplast las encuestas aplicadas develan una falta de acuerdo, opiniones encontradas y escasez de implantación del proceso de comunicación interna, por lo que éste sigue siendo un proceso inconcluso e informal dentro de la organización.

Casi la mitad (47%) de los colaboradores de Flexiplast a los que se les aplicó la encuesta opinan que la comunicación interna sí existe pero se limita a un diálogo muy básico entre el trabajador y su jefe inmediato. Tan sólo un 19% cree que la empresa es consciente de los beneficios que aporta esta herramienta de comunicación, mientras que el resto se centran en la obtención de resultados o desconocen cuáles son las herramientas a poner en práctica dentro de un proceso de comunicación interna.

Resultados de la encuesta comunicación interna.



El 56 % del personal encuestado opina que la comunicación es regular por parte de la dirección de la empresa hacia ellos, por lo que puede ser la razón de que exista malestar dentro del clima de las secciones hacia el jefe del área.

Pregunta No. 2.

¿Considera que hay comunicación emitida desde los empleados a la gerencia de la empresa?

■ TOTALMENTE DE ACUERDO      ■ DE ACUERDO  
■ EN DESACUERDO            ■ TOTALMENTE EN DESACUERDO

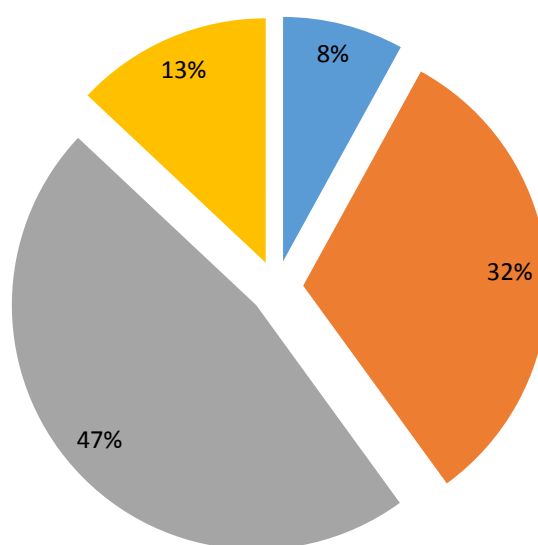


Figura 2. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

El 47% de los colaboradores considera que no tienen la facilidad para comunicarse con el nivel gerencial, y que a su vez los jefes de área no manifiestan las preocupaciones de los trabajadores a la gerencia, dando la percepción de una ruptura en la comunicación y en el caso de que el mensaje ha sido transmitido las gerencias no realizan una gestión oportuna para la solución de problemas o inquietudes que puedan tener los colaboradores ocasionando falta de credibilidad hacia las mejoras que el proyecto puede brindar.

Pregunta No. 3

¿Considera que hay comunicación emitida desde la gerencia de la empresa a los empleados?

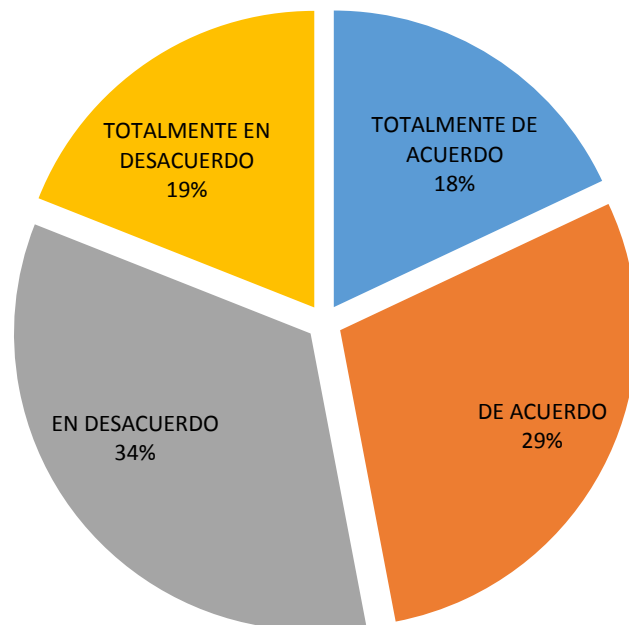


Figura 3. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

A partir de esta pregunta se pudo evidenciar que muchas veces la comunicación proporcionada por la vicepresidencia y gerencias llega hasta las jefaturas pudiendo ser la razón de que los trabajadores creen mensajes incorrectos o rumores que provocan el malestar y afectan directamente al clima dentro de la organización.

#### Pregunta No. 4

#### Herramientas utilizadas al momento para brindar información

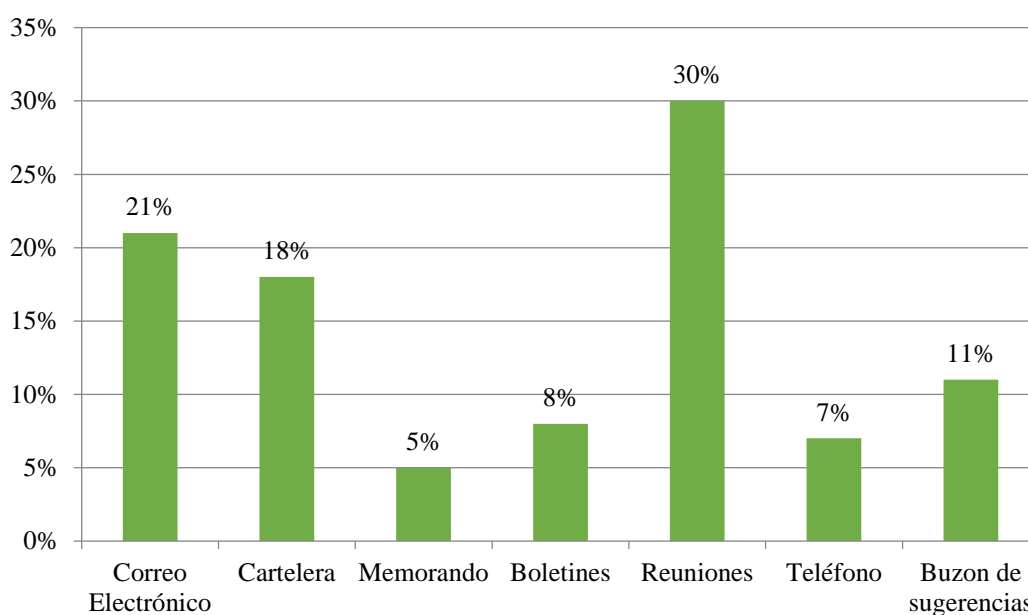


Figura 4. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

Las herramientas con las que se materializa la comunicación interna en Flexiplast abarcan las nuevas tecnologías (internet) con los canales tradicionales (carteleras). Las más votadas son las reuniones (30%), seguidas del correo electrónico (21%) y la cartelera (18%). En menor medida, también se realiza el buzón de sugerencias (10%). Aun cuando existen opciones más modernas no evitan que se sigan utilizando canales de comunicación tradicionales como las carteleras para anuncios o el buzón de sugerencias, aunque éstos ya relegados a los últimos puestos. Por lo cual dentro de las mejoras se potenciará los canales tradicionales para los mensajes a transmitir.

Pregunta No. 5

¿Cómo considera que es la comunicación con su Jefe Inmediato?

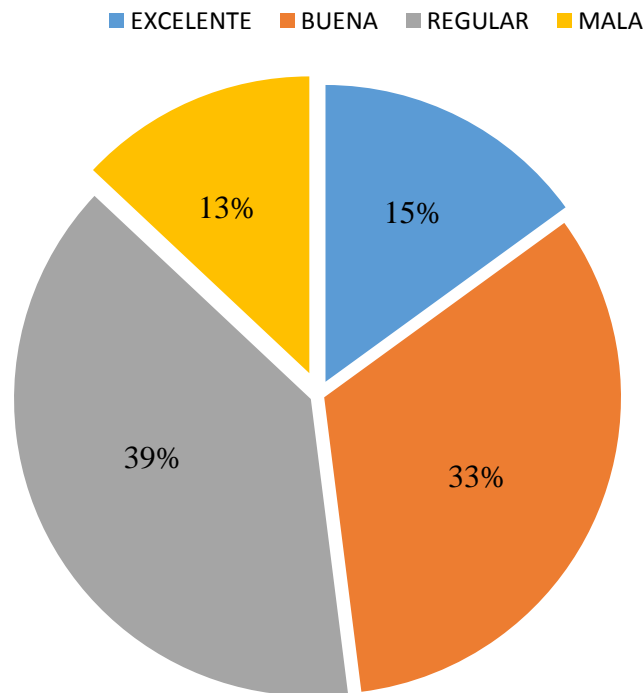


Figura 5. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

Entre el 39 % y el 33% comentan que no existe una buena comunicación con su jefe de área pues en múltiples ocasiones, según lo expuesto por los colaboradores, no obtienen las respuestas a sus dudas por parte del mismo, lo que puede generar el malestar que existe en los trabajadores por falta de solución a sus inquietudes, el manejo incorrecto de la información y la falta de credibilidad hacia las mejoras en las que se orienta este proyecto.



Pregunta No. 6

¿Siente que es bien informado, respecto a lo que sucede en la empresa?

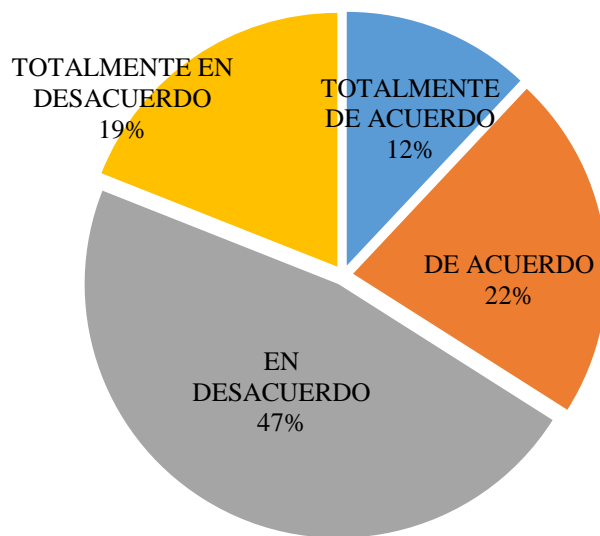


Figura 6. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

El 47 % de la empresa considera que no se encuentra bien informado de los sucesos y cambios que puede haber dentro de la empresa, mientras que apenas el 12% considera que se encuentra bien informado de los cambios; por lo cual la falta de conocimiento del empleado hacia la realidad empresarial podría convertirse en un factor que puede afectar al sentido de pertenencia del empleado e incrementar la creación de mensajes incorrectos que distorsionen los mensajes que se puedan generar al interno de la empresa.

Pregunta No. 7

¿Le informan sobre los cambios que se realizan en el departamento al que pertenece?

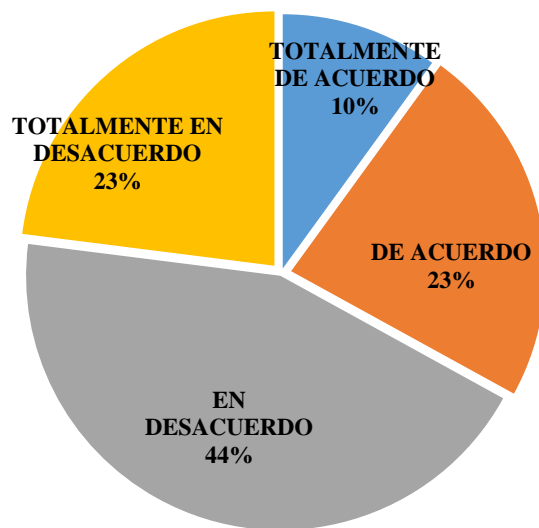


Figura 7. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

En esta pregunta se puede observar que el 44% de los entrevistados consideran que no se les informa oportunamente sobre los cambios dentro de sus áreas y que en muchas ocasiones esos cambios son realizados de manera informal y se dan a conocer mediante chismes o conversaciones entre turnos de trabajo. Como se mencionó en la anterior pregunta, la falta de comunicación respecto a la realidad es un factor que puede afectar directamente en la creación de mensajes incorrectos que afecten con más fuerza al clima del departamento.

Pregunta No. 8

¿El Jefe escucha sugerencias de los empleados?

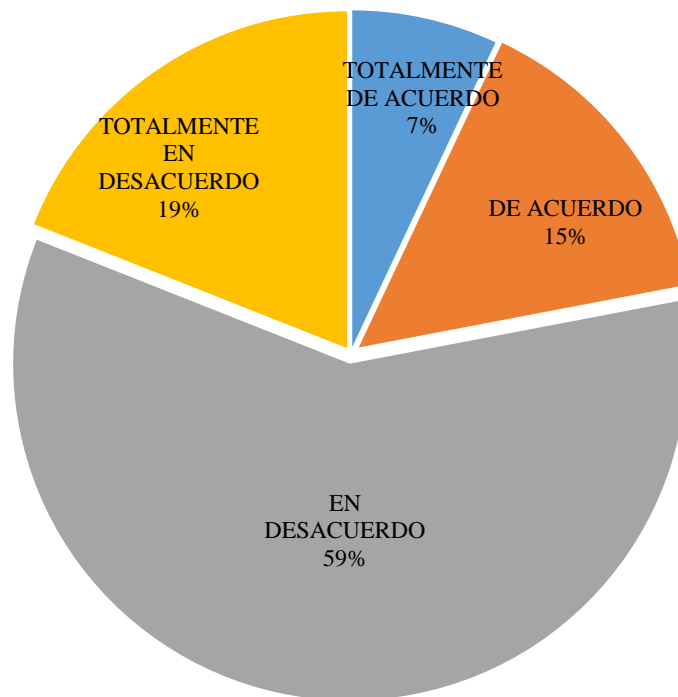


Figura 8. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

Gran parte de los colaboradores considera que sus jefes de área no escuchan sus sugerencias o que las mismas no son atendidas por no venir de alguien con el mismo o mayor rango jerárquico. Este hecho puede ocasionar que el trabajador muestre falta de compromiso hacia la empresa y considere su labor como actividades sin importancia dentro de la empresa afectando así al clima de su departamento y de la organización.

Pregunta No. 9

Al realizar una tarea, ¿Tengo claro qué hacer, cómo hacerlo y para cuándo?

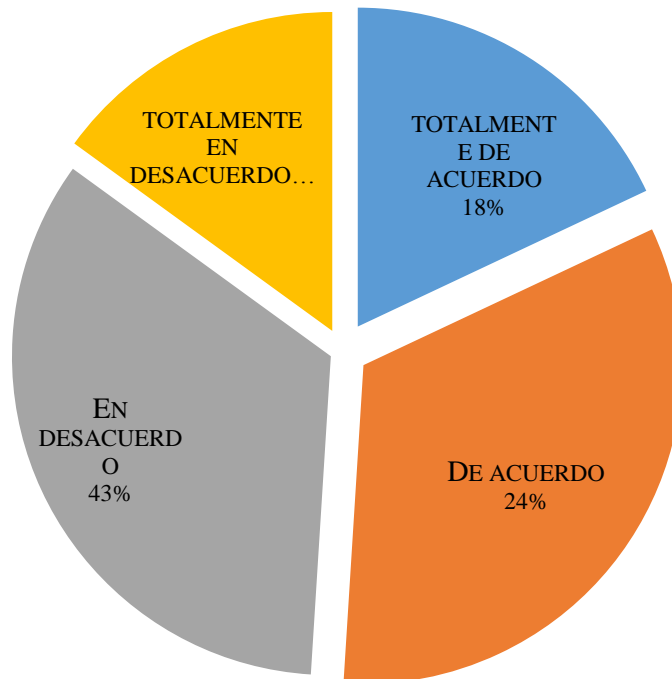


Figura 9. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

Junto con esta pregunta se realizaron entrevistas aleatorias que permitieron determinar que muchas de sus funciones fueron aprendidas entre ellos y en ocasiones no por gente altamente capacitada sino por personal con poco tiempo en la empresa, esta información ha sido expuesta en los buzones sin tener resultados y seguimiento razón por la cual, se generó la falta de credibilidad por parte de los trabajadores hacia los objetivos de los canales de comunicación contribuyendo a la ausencia de compromiso del empleado hacia la empresa (sentido de pertenencia).

Pregunta No. 10

Al finalizar la tarea el Jefe da retroalimentación y/o evaluación de la misma?

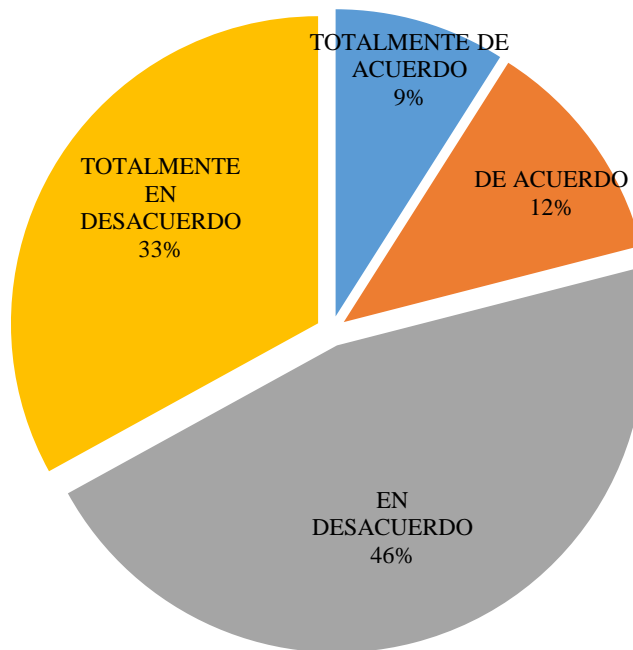


Figura 10. Resultado de la encuesta de comunicación interna realizada al personal operativo y administrativo de la empresa Flexiplast. Elaborado por: María José Flores (2016).

El 46 % y el 33% opinan que no existe retroalimentación de los jefes de área con respecto a las labores, promoviendo el desconocimiento del personal sobre sus aspectos a mejorar o también que no sienta que la empresa reconozca el correcto desempeño de sus labores. Por lo tanto El feedback que los directivos generen puede otorgarle al colaborador las herramientas para mejorar su gestión y contribuye a generar en el individuo el compromiso hacia el éxito no sólo a nivel personal sino también empresarial.

## **Segunda parte**

### **Experiencia de la sistematización**

#### **1. Justificación**

El Plan de Comunicación Interna que se realiza en Flexiplast surge como una necesidad de mejorar varios aspectos para la difusión de la información como la creación de canales correctamente definidos que eliminen los rumores y mejoren la relación entre jefes y subordinados.

Entendiendo que la comunicación interna son las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener informado al personal y generar buenas relaciones entre los miembros de la empresa, en Flexiplast se ha podido observar que no existen canales de información correctamente establecidos y los medios utilizados se dan para la circulación de mensajes irrelevantes a la situación de la empresa y muchas veces poco claros para el personal operativo.

Existen algunos tipos de comunicación en Flexiplast pero no llegan a cumplir su objetivo, un ejemplo de esto son las reuniones por áreas (comunicación descendente), las cuales no llegan a conseguir la finalidad bajo la cual fueron creadas, que es, dar instrucciones, plantear objetivos o compartir políticas de la empresa, ya que se han convertido en un medio donde los jefes exaltan los aspectos negativos de los trabajadores.

La observación directa, los errores y falta de difusión y recepción de la información han puesto en manifiesto la existencia de deficiencias en todos los procesos de comunicación dentro de Flexiplast, siendo en la mayor parte de los casos por la presencia de barreras debido al uso inadecuado de los canales de comunicación y la ausencia de un plan que determine las mejoras dentro de este proceso.

El objetivo que se persigue con la implementación de este proyecto es establecer un Plan de Comunicación correctamente definido en el que previamente se determine las falencias en la comunicación y en los canales utilizados hasta el momento, mismos que se han evidenciado no ser eficaces. En este plan se pudo determinar los puntos débiles de la empresa en cuanto a los medios de información, desde los cuales se estableció un plan de mejoras.

El contenido y los canales a través de los cuales se comunica el mensaje son la base para que el proceso sea efectivo, por esta razón la información debe ser clara, precisa, evitando la confusión.

Es por esta razón que se han propuesto una serie de acciones que permitan cubrir las necesidades que tiene la empresa respecto a una comunicación efectiva, haciendo de este proceso, una herramienta de apoyo y motivación que permita alcanzar una mayor satisfacción de los colaboradores en torno a este tema.

## 2. Caracterización de los beneficiarios.

Este plan se enfoca en brindar beneficio a todos los miembros de la organización entre los que se encuentran:

- **Personal operativo.** El personal operativo compone cerca del 65% del total de la empresa, la mayor parte de los trabajadores cuentan con título de bachillerato por lo establecido dentro del perfil de cargo, sin embargo parte de los trabajadores con mayor antigüedad tienen sólo la primaria concluida y en algunos casos no la han terminado, dentro de este grupo se encuentra el personal con discapacidad, de limpieza, estibaje y operación de maquinaria. La selección de este personal se da con la aprobación de una prueba de conocimientos generales y la validación de la experiencia en máquinas a cargo del jefe de área si su trayectoria laboral se ha dado en industrias.
- **Beneficios.** Al realizarse este plan se busca conseguir los siguientes beneficios:
  - Crear un sentido de pertenencia y compromiso del colaborador con la empresa.
  - Reducir el nivel de insatisfacción del colaborador con la información mal canalizada.
  - Mejorar el desempeño y por ende el aumento de la productividad.



- **Personal administrativo.** El personal dentro del área administrativa no dispone, en su mayoría, de título universitario, ya que gran parte de este ha crecido dentro de la institución por lo que el conocimiento que emplean a diario en sus funciones es producto de la experiencia adquirida a lo largo de su trayectoria en la organización.

Parte esencial de los cargos administrativos es el uso del mail por lo que el plan busca rediseñar y canalizar la información de manera que los correos enviados por el responsable de comunicación tendrán nuevamente la atención de este público interno.

- **Beneficios.** Al realizarse este plan se busca conseguir los siguientes beneficios:
  - Crear un sentido de pertenencia y compromiso del colaborador con la empresa.
  - Reducir el nivel de insatisfacción del colaborador a través del diseño de plantillas propias para los comunicados empresariales y la implementación de canales de información acordes a la necesidad de estos beneficiarios.
  - Mejorar la satisfacción del colaborador con la empresa y con la información.
- **Jefaturas y gerencias.-** Las jefaturas y gerencias de Flexiplast tienen por objetivo obtener el máximo desempeño de sus colaboradores, sin embargo,

las cabezas de las áreas no se encuentran alineadas a dar una correcta información a sus equipos de trabajo ocasionando que parte de la insatisfacción del personal sea la falta de información que reciben de sus líderes por lo que parte del proyecto con este grupo se encuentra el formarlos en comunicación efectiva para que puedan transmitir lo que la empresa quiere lograr dentro del plan estratégico para los siguientes años.

- Beneficios
  - Tener una mejora en el desempeño de su equipo de trabajo.
  - Formación de liderazgo y comunicación efectiva para la consecución de objetivos.

### **3. Interpretación**

Se observa por las encuestas realizadas que dentro de la organización no existen estrategias comunicacionales ni una planificación de la comunicación que incorpore diversos aspectos importantes como el mensaje a comunicar, un ente coordinador y regulador del proceso y canales establecidos.

Se ha generado en los trabajadores resistencia hacia la mejora de los canales de comunicación debido a la percepción que tienen de la falta de preocupación por parte de la gerencia a sus inquietudes, por ende, la credibilidad sobre la funcionalidad en la comunicación es muy baja.

Al tener una persona que dirija el canal de comunicación se evita que se difundan mensajes incorrectos en la empresa que puedan confundir al colaborador o a su vez que se encuentren sometidos a una posible mala interpretación y conveniencia de los jefes de los distintos departamentos.

Las reuniones que cada jefe mantiene con su área no son espacios de comunicación asertiva; parte del liderazgo de todo jefe es el poder brindar a su grupo de trabajo una información confiable que brinde al colaborador la seguridad necesaria para mejorar la relaciones interpersonales y el clima dentro de sus secciones.

Las novedades de la empresa no son comunicadas al personal, por lo que es necesario mantener actualizada la información que se transmite en los canales de comunicación empresarial, así el colaborador puede sentirse como parte fundamental de la empresa.

Gran parte del personal considera que sus jefes de área no escuchan sus sugerencias o que las mismas no son útiles por no venir de alguien con el mismo o mayor rango; a pesar de que no se pueda complacer las exigencias de todos los trabajadores es de vital importancia que toda sugerencia o necesidad sean tomada en cuenta y que se trate con ellos los aspectos positivos y/o negativos de la misma, explicándoles las razones de manera que perciban que su voz es parte importante de la empresa y que es tomada en cuenta, generando con ello motivación, pro actividad y orientación hacia los resultados.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

Las lecciones aprendidas con el proyecto me han permitido participar activamente en un proceso de mejora dentro de la institución, con aportes fundamentados en los conocimientos teóricos otorgados por la universidad, la experiencia profesional otorgada por la docente tutora y de las personas que contribuyeron al proceso.

El aprendizaje que me otorgo este proyecto es el poder elaborar un plan de comunicación interna a partir de la revisión y observación de los procesos establecidos en la empresa y la opinión de los colaboradores para obtener la percepción y necesidades de ellos.

En esencia fue un aporte muy significativo para la institución, ya que algunas de las mejoras planteadas como la reorganización de la cartelera, las plantillas para avisos han permitido que se tenga mayor cercanía con el personal, de tal suerte que la información llegue de forma directa sin intermediarios a través de un mensaje atractivo, preciso y fácil de recordar

Dentro de los productos que generó este proyecto se puede señalar:

- Creación del procedimiento de comunicación
- Implementación de canales de comunicación
- Mejoras entre la comunicación de jefes y colaboradores
- Información amplia y detallada de la empresa hacia los colaboradores

- Atracción de los colaboradores hacia temas de interés de la empresa creando un sentido de pertenencia

a) ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

Dentro de los elementos innovadores se pudieron identificar los siguientes:

- **Responsable de coordinar la comunicación.**- Se delega a una persona para la coordinación y regulación de los mensajes a ser transmitidos, el responsable estará a cargo de detectar el tipo de mensaje a enviar y los canales de comunicación que se deben utilizar para captar la atención del colaborador.
- **Cartelera.**- Se rediseñó el uso de la cartelera de manera que tenga un alto impacto visual para el colaborador, mensajes concisos y una temática diferente de forma mensual, por ejemplo el mes de la creatividad, del trabajo, día de la madre o del padre.
- **Buzón de Comunicaciones:** Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su inquietud. En este buzón se podrá comunicar aspectos que causen malestar en el colaborador y se generará la calificación por la atención a sus necesidades.

- **Medios electrónicos:** La revolución dentro del ámbito tecnológico ha creado la necesidad de estar “conectado” y ha sido una fuente que ha generado múltiples beneficios en temas de acortar distancias y brindar un acceso rápido a la información; a partir de esta premisa se ha visto necesario para este proyecto que se profundice el intercambio de información de la empresa hacia el personal. Debido a esta necesidad se modificó el uso de algunos elementos ya disponibles y se implementó otros medios de comunicación ambos necesarios para la integración e interacción del personal de Flexiplast. Entre ellos se encuentran:

- **E-mail:** Dentro de sus ventajas se encuentran la rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad para acceso del destinatario, por esta razón se ha creado lo siguiente:
  - Plantillas de información que diferencien los mensajes formales e informales que se encuentran en los Anexos 3 y 4.
  - Formalización de un ente de comunicación como logo empresarial denominado Flexito comunica.
  - Fleximail.- Bandeja de correo exclusivo para el requerimiento del personal, el cual, busca dar apoyo a los colaboradores en necesidades como certificados de ingresos, de trabajo, préstamos, entre otros, permitiendo que sus necesidades sean atendidas de forma inmediata.

- **Intranet:** Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red. Será utilizado para comunicar:
  - Políticas de la empresa
  - Valores
  - Capacitaciones o cursos a desarrollarse
  - Cumpleaños del personal

## **Conclusiones**

La comunicación tanto ascendente y descendente posee defectos en su fluidez lo que ha provocado que se genere en los colaboradores la falta de credibilidad en el proyecto y la disminución de confianza hacia sus superiores debido a que la información no es transmitida de manera precisa y no se conocen las necesidades de los empleados para poder solventarlas de la mejor manera.

La comunicación dentro de la organización influye sobre los trabajadores generando un mal clima laboral que perjudica el desempeño del colaborador.

El área en la que se pudo observar mayor problema en comunicación es el área operativa (planta), la cual no tiene un acceso individual al internet, siendo necesario fomentar en el personal el uso de las computadoras como parte de la solución a necesidades, tales como la entrega de certificados, consultas de rol, notificaciones, entre otras.

Las carteleras son parte fundamental en los canales de comunicación, por lo cual se promovió el rediseño para que tengan un mayor atractivo visual y que contengan mensajes concisos y actualizados que eviten la generación de rumores.

A través de las encuestas realizadas se llegó a la conclusión que para tener una comunicación efectiva y asertiva es importante que se promueva el uso correcto de los medios de comunicación.



Los resultados que se buscó generar se encuentran encajadas con los intereses de la empresa, ya que los mensajes transmitidos al personal contienen información coherente y directa que permitieron promover el acercamiento de los directivos hacia el personal operativo. La calidad de los datos que se ofreció al personal impactó favorablemente en la mejora del ambiente y la relación con sus jefes de área promoviendo la comunicación efectiva como base para la solución de estos problemas.

## **Recomendaciones**

Se debe promover los medios de comunicación internos para que el personal conozca los canales de comunicación que se pueden utilizar y los integre como parte de la cultura empresarial para la transmisión de la información.

Mantener actualizados los canales de información como las carteleras y las pantallas de la empresa con temas novedosos y constantemente actualizados que atraigan al colaborador.

Es importante generar campañas de información con respecto a los cambios y reubicaciones dentro de las áreas de trabajo y novedades en cuanto a los logros que puedan darse en cada área.

Es necesario integrar dentro del plan de capacitación la formación de las jefaturas en comunicación efectiva para poder trabajar desde cada una de sus áreas el tema de transmisión de mensajes y una correcta retroalimentación a su personal.

Entablar entrevistas periódicas con los empleados para conocer las mejoras o innovaciones que se pueda realizar en base a las sugerencias del personal sobre el proceso de comunicación.

## Referencias

- ALLES, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Argentina: Granica.
- Altamirano, D. (2013). *Medición del CLIMA LABORAL en CONQUITO*. Quito.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proces, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L.
- Belenguer, S. G. (12 de 12 de 2003). *Difusión.com*. Recuperado el 11 de 07 de 2014, de <http://www.di-fusion.com/wp/tipos-de-crisis-corporativas/#>
- Bisquert Vicens, A. (2006). *La comunicación en la crisis*. Quito: Quipus.
- Carreras, R. (2013). *slideshare*. Recuperado el 11 de 07 de 2014, de <http://es.slideshare.net/robertocarreras/gestin-de-crisis-plan-de-crisis-presentation>
- COPEME. (2009). *Medición del clima Laboral para IMFS*. Perú: OXFAM.
- Educación., A. M. (1999). *Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas*. Bogotá.
- Empresa Flexiplast*. (2012). Recuperado el 11 de 07 de 2014, de Empresa Flexiplast: <http://www.flexiplast.com/web/>
- Genova, A. E. (s.f.). *Portal de modulos*. Recuperado el 11 de 07 de 2014, de Plan de Relaciones Públicas:

<http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=2242>

Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.

Hernandez, S. (2011). *¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de ConQuito?* Quito.

*Knowledge Sharing*. (2015 йил 03-09). From Knowledge Sharing:

[http://www.kstoolkit.org/LLuvia+de+Ideas+\(Brainstorming\)](http://www.kstoolkit.org/LLuvia+de+Ideas+(Brainstorming))

*LOS ENSAYOS*. (03 de Noviembre de 2015). Obtenido de LOS ENSAYOS:

<http://losensayos.com/analisis-de-informacion-definicion/>

Margarita Chiang, J. M. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: S.L Comillas.

Martin, R. (2004 - 2005). *Metodología de la Investigación*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca – Facultad de Comunicación.

Mateo, R. (Domingo de Julio de 2014). *Quality Trends*. Obtenido de Quality Trends:

<http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>

Metamorf. (s.f.). *www.conquito.org.ec*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de

[www.conquito.org.ec/](http://www.conquito.org.ec/): <http://www.conquito.org.ec/quienes-somos/>

México., I. I. (7 de Enero de 2003). *Instituto Interamericano del niño. Análisis de Información. Taller de Capacitación México*. Obtenido de Instituto

Interamericano del niño. Análisis de Información. Taller de Capacitación  
México.: [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33\\_3\\_07/spu20207.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm)

Naghi, N. M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa, Noriega Editores.

PESA, P. E. (2004). *Guía Metodológica de Sistematización*. Honduras.

Reyes, P. T. (no especificado). Recuperado el 30 de 01 de 2015, de  
<http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/programas/Grupofocalystudio-decaso.pdf>

Sanchez, R. (11 de 2012). *slideshare*. Recuperado el 11 de 07 de 2014, de Slideshare:  
<http://es.slideshare.net/RAFAELSANCHEZ81/propuesta-de-un-plan-de-relaciones-publicas-que-mejore-la-imagen-institucional-de-la-alcaldia-de-marcaibo-ubicada-en-el-estado-zulia-municipio-maracaibo>

Sara Corral, J. P., & a. (2002). *CLA, Cuestionario de clima Laboral, Manual*. Madrid: TEA Ediciones.

SEMEG. (16 de 09 de 2015). *SEMEG*. Obtenido de SEMEG:  
[http://www.semeg.com.ec/sobrelaempresa\\_sistemagestion.html](http://www.semeg.com.ec/sobrelaempresa_sistemagestion.html)

ZAVALA, M. (2003). *Las competencias del profesorado universitario*. Madrid: Narcea.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Encuesta de comunicación**

#### **FORMATO DE ENCUESTA**

#### **RE-CONOCIENDO A MI EMPRESA**

La siguiente encuesta es anónima y pretende recabar información sobre la percepción que tienes como parte fundamental del Equipo del Trabajo de la Empresa respecto al tipo de comunicación que en este se realiza. Subraya la respuesta que creas oportuna, tu contribución será de gran ayuda.

1. Crees que la comunicación interna que se maneja en Flexiplast es:  
a) Excelente    b) Buena    c) Regular    d) Mala
  
2. ¿Consideras que hay comunicación emitida desde los empleados a la gerencia de la empresa?  
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo
  
3. ¿Consideras que hay comunicación emitida desde la gerencia de la empresa a los empleados?  
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Cuáles son los medios que maneja la empresa y/o jefe para dar a conocer comunicaciones importantes?
- a) correo electrónico
  - b) Cartelera
  - c) Memorando
  - d) Boletines
  - e) Reuniones
  - f) Teléfono
  - g) Buzón de sugerencias
5. ¿Cómo considera que es la comunicación con su Jefe Inmediato?
- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala
6. ¿Siente que es bien informado, respecto a lo que sucede en la empresa?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo
7. ¿Le informan sobre los cambios que se realizan en el departamento al que pertenece?
- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo

8. ¿El Jefe escucha sugerencias de los empleados?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo

9. Al realizar una tarea, ¿Tiene claro qué hacer, cómo hacerlo y para cuándo?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo

10. Al finalizar la tarea el Jefe da retroalimentación y/o evaluación de la misma?

a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Totalmente en desacuerdo



## **Anexo 2. Procedimiento de comunicación**

### **1. PROPOSITO**

Establecer los criterios y las responsabilidades para asegurar la correcta comunicación interna, determinando los lineamientos para una comunicación abierta y bidireccional.

### **2. ALCANCE**

Aplica a todos los niveles de Flexiplast, buscando tener un medio de comunicación interna abierto, dinámico, ascendente, descendente y transversal.

Alcanza las actividades relacionadas con:

- Comunicar las políticas, los objetivos y los valores empresariales.
- Atender y responder a las necesidades del personal en temas relativos a la empresa, su situación actual y la situación actual de la empresa
- Comunicar los resultados de indicadores, auditorías realizadas.

### **3. DOCUMENTOS Y REGISTROS**

Registro de Asistencia

#### **4. DEFINICIONES**

Comunicación: Acción o efecto de comunicar o comunicarse mediante un código común que comparten tanto el emisor como el receptor.

Comunicación Interna: Se establece dentro de la empresa y se encuentra dirigida al cliente interno siendo el emisor y receptor parte de la Empresa.

- C.I. Descendentes: Este tipo de comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo.
  
- C.I Ascendentes: El personal que desee comunicarse con un área superior de la misma, dispondrá de los medios y canales necesarios para ello:
  - Cajón de Sugerencias Talento Humano te escucha

Medios de comunicación: Instrumentos utilizados para brindar información y comunicar mensajes, pueden darse de forma textual, visual y audio visual.

## **5. RESPONSABILIDADES**

### **Vicepresidente General**

- Aprobar políticas y procedimientos del proceso de comunicación.

### **Responsable de Gestión de Talento Humano**

- Definir políticas y procedimientos para optimizar el proceso de Comunicación.

### **Trabajadora Social**

- Asegurarse del cumplimiento del proceso de comunicación.
- Enviar la comunicación vía mail
- Organizar las comunicaciones que se realicen como presentación en las pantallas distribuidas en la planta.
- Revisar constantemente que las carteleras oficiales cumplan los parámetros en presentación, contenido e imagen.

### Jefes de área

- Los dueños de los procesos son responsable de la parte operativa de este procedimiento brindando la comunicación dentro de las Reuniones a su persona respecto a:
  - Indicadores
  - Situación del área
  - Situación de la empresa

## **6. PROCEDIMIENTO**

### **6.1 Comunicación Interna**

#### **Políticas:**

La comunicación interna de Flexiplast, responderá a los siguientes lineamientos o políticas:

- La comunicación será abierta, entendiéndose como tal que el colaborador pueda expresar sus ideas con plena confianza sin importar el rango jerárquico. En este caso se generará un concepto de accesibilidad y disponibilidad permanente hacia los empleados de la organización.
- Se respetará las líneas formales de comunicación, donde la comunicación debe ser directa entre el colaborador y su superior inmediato (supervisor, jefe

o gerente). Esto implica que una persona debe primero comunicarse con su inmediato superior y no saltar jerarquías de comunicación a un nivel superior o distinto, a menos que su línea de reporte esté al tanto de ellos. En caso de que un colaborador acuda a otra persona en la organización que no sea el inmediato superior, llámese la persona del siguiente nivel u otro gerente o ejecutivo de la empresa o Gestión del Talento Humano, este debe atender la necesidad del colaborador, respetar la apertura y confianza que se demuestre y encaminar a involucrar el inmediato superior del colaborador en el tema.

- La información a ser transmitida al interior de la organización debe ser oficialmente autorizada por el Vicepresidente de la empresa y Gestión del Talento Humano. Para ello se respetarán los siguientes canales de comunicación, dentro de los siguientes parámetros o lineamientos:

✓ Circulares: Son documentos impresos dirigidos a todos los miembros de la empresa, mediante el cual se comunican:

- Disposiciones generales que afectan a todos, como feriados, una nueva política.
- Noticias de la Empresa.
- Convocatorias o Reuniones
- Información desde la Vicepresidencia sobre cambios en procesos, productos.
- Temas de interés corporativo.

Estos documentos únicamente pueden ser emitidos por Talento Humano y autorizados por la Vicepresidencia.

- ✓ Correos Electrónicos: Este medio servirá para mantener informado al personal a través del mail el cual es enviado directamente a la persona involucrada o al grupo objetivo. Debe ser corto y contener la información relevante sobre el tema a tratarse.

#### Plantillas

- Plantilla Flexito Comunica
- Plantilla comunicado Gestión del Talento Humano

#### Correos

- planta@flexiplast.com Esta dirección debe ser utilizada cuando se desea dar a conocer una información de interés común a todo el personal de: bodegas, producción, control de calidad, planificación, mantenimiento, pre prensa.
  - administración@flexiplast.com Esta dirección debe ser utilizada cuando se desea dar a conocer una información de interés común a todo el personal del área administrativa: ventas, diseño y desarrollo, sistema, compras, contabilidad, gerencia.
  - admplanta@flexiplast.com Esta dirección es utilizada para las áreas de administración y administración de producción
- 
- ✓ Carteleras: Se lo promoverá como un medio de comunicación dinámico, flexible y con atractivo visual siendo distribuido en las diferentes áreas de la empresa, con el fin de asegurar la trasmisión de información que debe

ser de conocimientos general a todos los colaboradores. Estas son administradas por Talento Humano, quien velará por su mantención y actualización con información de interés general. Se deberá mantener un estándar de información y uso de carteleras, el mismo que será definido y actualizado por el responsable del departamento de talento humano

- ✓ Reuniones formales ó Círculos de calidad: Se realizarán reuniones formales en base de una estrategia de comunicación que cumpla con un propósito estratégico y segmentado.
  
- ✓ Pantallas: se reproducen los temas de valores e indicadores de la empresa.
  
- ✓ Buzón de sugerencias: Permite dejar en el cajón toda sugerencia o comentario relativo a la atención recibida o su vez para expresar alguna necesidad.

**Anexo 3. Plantillas de comunicación temas informales**





#### Anexo 4. Plantillas de comunicación temas formales



## Anexo 5. Resultados del clima laboral 2015

### E

	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 4 a 6 años	De 7 a 9 años	10 años o más	En blanco
Años de servicio en Flexiplast	40%	22%	15%	7%	10%	6%
	Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	Muy satisfecho	nc/EN BLANCO	
Percepción General	3%	19%	45%	23%	10%	
	Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	Muy satisfecho	nc/EN BLANCO	
Motivación y Reconocimiento	3%	26%	42%	27%	2%	
	Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	Muy satisfecho	nc/EN BLANCO	
ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO (En torno al trabajo diario)	6%	24%	42%	27%	1%	
	Muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	Muy satisfecho	nc/EN BLANCO	
ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO (En torno a formación y conocimiento)	2%	27%	49%	20%	2%	
<b>JEFE DE ÁREA GENERAL</b>						
	a) Reclamante al personal	b) Se burla frente al personal	c) Es directo pero lleva a un lado del personal	d) Critica en privado y explica el por que	e) Sus críticas son útiles y nunca lo hace en publico	NC/EN BLANCO
1. ¿Como mantiene la disciplina del personal?	46%	3%	14%	13%	17%	7%
	a) Nunca	b) Parece que el tampoco esta bien informado	c) El me informa a veces	d) La mayoría de las veces	e) Siempre	NC/EN BLANCO
2. ¿Su jefe le informa sobre las políticas, planes objetivos, proyectos de la compañía?	7%	23%	32%	26%	7%	5%
	a) Nunca explica	b) Sus explicaciones no son claras	c) A veces explica completamente bien	d) La mayoría de las veces da instrucciones claras	e) Explica cuidadosamente y pacientemente	NC/EN BLANCO
3. ¿Las instrucciones de cambio o explicaciones requeridos de su puesto son explicados por sus jefe?	13%	28%	28%	22%	3%	5%
	a) No esta preparado para su trabajo	b) Le falta algunas cualidades	c) Esta regularmente preparado	d) Esta completamente preparado	e) Es altamente preparado	NC/EN BLANCO
4. ¿Yo pienso que mi jefe:?	4%	26%	19%	30%	16%	5%
	a) Siempre	b) A Veces	c) Nunca	NC/EN BLANCO		
5. ¿Su jefe de area muestra preocupacion por mantener un ambiente de trabajo agradable y motivador?	28%	31%	24%	17%		