

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**



**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA**  
**CHOCODOSIS, 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

**AUTOR**

**FELIPE ANDRE INCHAUSTEGUI FUENTES**

**ASESOR**

**SHIRLEY JULIANE ABANTO BUITRON**

<https://orcid.org/0000-0002-7371-8780>

**Chiclayo, 2022**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA  
EMPRESA CHOCODOSIS, 2021**

PRESENTADA POR:

**FELIPE ANDRE INCHAUSTEGUI FUENTES**

A la Facultad de Humanidades de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

APROBADA POR:

Cecilia Lourdes Vidaurre Nieto

PRESIDENTE

Milton Francisco Calopiña Avalo

SECRETARIO

Shirley Juliane Abanto Buitron

VOCAL

## **Dedicatoria**

Con mucha alegría dedico este proyecto a mis padres, quienes están conmigo en los momentos más difíciles y me apoyan en cada proyecto. Me enseñaron e inculcaron valores que permiten ser mejor cada día. Los amo.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por otorgarme esta familia tan noble conmigo y con los demás, gracias a mi familia por formarme con valores e inculcarme el bien en mis acciones, gracias a mis profesores por sus lecciones, por moldear y hacer realidad este proyecto.

## Índice

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen .....</b>                | <b>5</b>  |
| <b>Abstract .....</b>               | <b>6</b>  |
| <b>Introducción.....</b>            | <b>7</b>  |
| <b>Revisión de literatura.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Materiales y métodos .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>Resultados y discusión .....</b> | <b>25</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>           | <b>32</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>        | <b>33</b> |
| <b>Referencias .....</b>            | <b>34</b> |
| <b>Anexo .....</b>                  | <b>38</b> |

## Resumen

La investigación tiene un enfoque cualitativo, con un diseño fenomenológico, por lo que se planteó como objetivo general proponer una estrategia de comunicación interna para la empresa Chocodosis, Chiclayo, 2021. Para el recojo de la información, se utilizó los instrumentos guía de entrevista y ficha de observación, en el que se diagnosticó la comunicación interna actual utilizando el método 6D, asimismo se describieron los flujos de comunicación interna que se desarrollan dentro de la empresa y detallar el procedimiento para la planificación de una estrategia de comunicación interna. Los materiales fueron certificados por expertos. Entre las conclusiones más resaltantes, se determinó que cuentan con un manual de funciones, el cual fue compartido con todo el personal, en cuanto tanto, a las políticas de la organización son las adecuadas. Asimismo, los comunicados son manejados de manera clara y precisa. Por otro lado, los empleados constantemente utilizan muletillas, no existen rumores y quejas que afecten a la organización. También, se observó que los empleados mantienen y comparten ciertas normas, el mensaje que comparten es formulado en base a los principios de la empresa. En cuanto a la planificación de una estrategia de comunicación interna, los expertos creen oportuno que se deben establecer acciones que estén alineados a los objetivos y que el mensaje sea el adecuado para un público en específico. Finalmente, se diseñó una propuesta estrategia en el que, se enfocaron acciones como establecer plataformas actualizadas de comunicación, herramientas de tecnología y, diseñar propuestas gráficas y audiovisuales para canalizar los comunicados que desarrolla la empresa.

**Palabras claves:** Comunicación interna, estrategia de comunicación y empresa.

## Abstract

The research has a qualitative approach, with a phenomenological design, so it was proposed as a general goal to propose an internal communication objective strategy for the company Chocodosis, Chiclayo, 2021. For the collection of information, the interview guide instruments were obtained and an observation sheet, in which the current internal communication was diagnosed using the 6D method, it was observed that the internal communication flows that take place within the company were described and the procedure for planning an internal communication strategy was detailed. The materials were certified by experts. Among the most outstanding conclusions, it will be extended that they have a manual of functions, which was shared with all the personnel, as far as the organization's policies are appropriate. Likewise, communications are handled in a clear and precise manner. On the other hand, employees constantly use fillers, there are no rumors and complaints that affect the organization. Also, it was shown that employees maintain and share certain standards, the message they share is formulated based on the principles of the company. Regarding the planning of an internal communication strategy, the experts believe it appropriate to establish actions that are aligned with the objectives and that the message is appropriate for a specific audience. Finally, a proposed strategy was started in which actions such as establishing updated communication platforms, technology tools and designing graphic and audiovisual proposals were focused to channel the communications developed by the company.

**Keywords:** Internal communication, communication strategy and business

## Introducción

Las organizaciones modernas se han dado cuenta que para estar bien posicionadas en el mercado la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica que permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Puesto que, un mal manejo de ella conllevará a crear ambientes menos productivos y propensos al conflicto. Por lo que, una de las principales responsabilidades que asume toda organización es promover y motivar al equipo humano ya que son el factor importante en toda empresa para el correcto uso de la comunicación interna.

El rol de la comunicación interna para Vivas & Saavedra (2019), es desarrollar un ambiente productivo y armonioso en el que, se cree una atmósfera positiva de trabajo en equipo, donde los propósitos y la relevancia sean ejecutadas de manera efectiva, posibilitando así la toma de decisión individual y grupal. Pineda (2020), menciona que es un proceso constructivo que fomenta la adaptación y comprensión del equipo humano por lo que, las actividades deberán estar encaminadas a favorecer la participación, con sentido de pertenencia, integración de valores y sentido común para lograr las metas y objetivos organizacionales.

Por tanto, es de vital importancia que las organizaciones sobretodo en medio de una crisis sanitaria, donde existió confinamiento y con medidas restrictivas e implementación del teletrabajo, la comunicación interna cambie y se potencie. A nivel mundial las organizaciones tuvieron que cambiar rápidamente estilos de trabajos y formas de comunicarse, se implementó el uso de *WhatsApp* o de plataformas digitales para hacer reuniones. Sin embargo, también estuvieron los pocos sectores que no paralizaron y tuvieron que mejorar sus comunicaciones porque los problemas personales no se alineaban con las organizaciones.

Tradicionalmente las empresas centran su atención en la comunicación externa dirigida a grupos de interés como clientes, medios de comunicación, organismos gubernamentales, entre otros. Antes de la pandemia, la comunicación interna servía para que exista coherencia entre la parte filosófica de la organización y la realidad creando cultura corporativa y son los trabajadores la clave del éxito porque ellos se convierten en los embajadores de la empresa donde están muy comprometidos con todo.

Sin embargo, con la pandemia el mundo cambio rápidamente y las organizaciones también, cada trabajador tenía una carga familiar distinta antes de la emergencia sanitaria. Puesto que, los contagios iban en aumento y muchos negocios quebraban por no saber afrontar esta difícil situación. Y es acá donde la comunicación interna juega un papel importante porque toda organización no es nada sino tiene trabajadores y menos aún sino están bien comunicados. El reto de la comunicación interna se encuentra en evolucionar hacia procesos de escucha y acompañamiento a cada uno de los trabajadores.

En España, la COVID-19 ha puesto como reto a las empresas acelerar y revolucionar la comunicación interna siendo una de las claves del *management* actual para alcanzar la excelencia comunicativa entre los públicos interno (Miquel & Aced, 2021). Precisamente, una de las claves estratégicas para afrontar con garantía la comunicación interna, según Berceruelo (2020), es estimular el compromiso en el personal con los retos

organizacionales. Asimismo, en Ecuador, Egas & Yance (2018), señalan que el sector empresarial se viene fortaleciendo a través de la práctica, la visibilidad y los deberes que nacen de los lazos y articulaciones internas del equipo humano.

Un estudio ejecutado por Cáceres (2020), reflejó como en Chile y Perú, en términos de recursos humanos las empresas desarrollan e impulsan la comunicación interna. Tal es así, que el 74% de quienes administran la comunicación interna son periodistas y/o licenciados en comunicación social. Asimismo, las herramientas de comunicación utilizadas para compartir información son *los mailings* y *el intranet*. Pero todo se encuentra documentado en un plan de comunicación interna, donde se implementen estrategias.

El plan de comunicación interna se constituye en una ruta a seguir para todos los trabajadores porque se pueden informar e involucrar a todos con los objetivos de la organización, además permite tomar decisiones estratégicas que conllevan al cumplimiento de las metas trazadas. Asegura el cumplimiento de las tareas y obligaciones de manera eficiente y eficaz. Pero para ello, se necesita el liderazgo empresarial para poder implementarlo porque con ello se genera el compromiso y buen clima laboral.

De este modo, los retos que afronta la comunicación interna en el Perú, sobre todo en las pequeñas y micro empresas, son muchas, como por ejemplo el trabajo en equipo, no solo debe estar presente en un área en específico, sino en todas, generando así una visión integral de lo que sucede en términos de cultura, alineamiento estratégico y transformación. Las Mypes se ha dedicado más a la parte operativa dejando de lado lo comunicacional porque no cuentan con recursos para contratar a un profesional o implementar un área dedicada exclusivamente a velar por la buena comunicación interna. Las prácticas resultan empíricas y surgen de la necesidad de comunicarse, sin embargo, se debe tener líneas y canales claros de comunicación usando la tecnología ya que se puede lograr un equipo humano cohesionado y que aliene los objetivos personales con los organizacionales.

En esa línea, es necesario para el progreso de las empresas, que exista una buena comunicación dentro de la organización, la relación de los empleados y el estado de ánimo que puedan tener en la empresa, es fundamental. Tal es el caso, en la región Lambayeque, se vienen produciendo varios proyectos en el sector gastronómico, en especial el rubro pastelería, naciendo nuevos emprendimientos y generando un mercado amplio.

En este escenario, se encuentra Chocodosis, ubicado en las sedes de Mall Aventura Chiclayo y la urbanización El Amauta, con cuatro años dentro del mercado local y constituida como una empresa *Mypes*. La compañía dispone de un equipo de trabajo liderado por el gerente general, por tres jefes de áreas, es decir, ventas, logística y producción y, siete colaboradores, que en unidad producen y comercializan productos personalizados de pastelería, cuidando los altos estándares de calidad, la protección del medio ambiente, la satisfacción de las necesidades del mercado y la caracterización de los valores corporativos.

Por consiguiente, el sistema de comunicación en la empresa Chocodosis, presenta algunas deficiencias que repercuten en los objetivos organizacionales. Debido que, no existen políticas de comunicación que impulsen la interacción y fomenten el trabajo en equipo. También, se ha evidenciado problemas por una cultura basada en secretismo y desconfianza en el que, los comunicados no llegan a tiempo y por los canales adecuados lo que origina malentendidos y desmotiva a los colaboradores. Otra dificultad que repercute es



el desconocimiento de los procesos empresariales. Por ejemplo, no hacen entrega del manual corporativo, el reglamento interno y no realizan talleres y capacitaciones constantes. Así mismo, la empresa no ha implementado herramientas de tecnología para distribuir la información organizacional. En ese sentido, para que la empresa Chocodosis pueda mejorar su productividad y conseguir una experiencia adecuada, es importante que estos problemas sean corregidos cuanto antes para forjar una mejora en la organización, por lo que es importante contar con estrategias de comunicación interna. Por lo que, se plantea la siguiente interrogante ¿Cuál es la propuesta de estrategia de comunicación interna para la empresa Chocodosis en Chiclayo, 2021?

El estudio fue beneficioso para la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque promueve a que los estudiantes vean a la comunicación interna como una parte fundamental para el desarrollo de una empresa. Se justificó de manera práctica porque con el estudio a través de un diagnóstico se elaboró una propuesta estratégica para mejorar la comunicación interna y ayudó resolver un problema donde se presentaron las acciones, lo cual permitió conocer los beneficios que ésta posee y tener una mejor aplicación de la misma.

Asimismo, se sustentó la investigación en el aspecto social porque favoreció en el progreso de la empresa Chocodosis, con el diseño de estrategias que promueven la integración, la productividad, el uso de la tecnología y la rápida solución de problemas internos. Además, posee un valor teórico, ya que los datos que se muestran fueron recogidos de fuentes de información confiable que se sustentan en teorías y enfoques de comunicación actuales. Finalmente, posee unidad metodológica porque se creó un instrumento de medición que fueron certificados por expertos en el tema y permitió realizar una propuesta.

Por último, esta investigación tiene como objetivo general: Proponer una estrategia de comunicación interna para la empresa Chocodosis, Chiclayo, 2021. Y como objetivos específicos: Diagnosticar la comunicación interna actual de la empresa Chocodosis utilizando el método 6D, Chiclayo, 2021. Describir los flujos de comunicación interna que se desarrollan dentro de la empresa Chocodosis, Chiclayo, 2021. Detallar el procedimiento para la planificación de una estrategia de comunicación interna.

## **Revisión de literatura**

### **Antecedentes**

Mora (2017), realizó un estudio en el que analizó investigaciones documentales sobre empresas del sector privado en relación a la comunicación organizacional interna. La metodología empleada fue de carácter cualitativo de tipo descriptivo, que consistió en una revisión y sistematización documental aproximado a un estado del arte, que tuvo como propósito conocer la percepción sobre la relación existente entre proactividad, comunicación y su incidencia en la gestión organizacional. Asimismo, usó como técnicas la entrevista, la encuesta, los grupos focales y la observación. En ese sentido, se llegó a la conclusión que la comunicación interna para las empresas, es un pilar importante para solucionar problemas y satisfacer las necesidades de la organización. Además, se determinó que la comunicación repercute en el clima laboral lo cual, promueve la satisfacción de los empleados. Por último, precisó que se debe fortalecer el proceso de inducción y que, las instrucciones sean claras y precisas.

Rojas (2019), determinó en una empresa la relación entre la comunicación interna y el clima laboral en el área de operaciones; el estudio arribó a un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de carácter transversal; empleó como instrumento el cuestionario de encuesta para el cual, contó con la participación de 220 colaboradores la empresa Tramarsa. Los resultados concluyeron que existe relación significativa positiva de 0.723 entre ambas variables de estudio; asimismo se determinó que cuanto mejor sea la comunicación interna mayor será el clima laboral en la organización de esta manera, el coeficiente de correlación de Spearman fue de  $p= 0,723$  (alta), por lo que, se demostró la existencia de relación positiva.

Vargas & Vivas (2020), realizaron una investigación propositiva en el que propusieron un plan de mejora de la comunicación interna para una clínica local; emplearon un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, con el diseño de corte transversal; contaron con la participación de 37 trabajadores de la empresa Oncorad en el que aplicaron un cuestionario de encuesta; los resultado permitieron llegar a la conclusión que la empresa no ha compartido adecuadamente sus lineamientos y políticas. Asimismo, los empleados desconocen los objetivos, no promueven espacio de interacción y la ausencia de retroalimentación es mayor, entre otros aspectos negativos. Finalmente, el estudio diseñó un plan de mejora interno para contribuir con los objetivos organizacionales, compromiso y desempeño laboral.

Del Carpio (2018), analizó una empresa de cafetería la comunicación interna en el cual, diagnosticó los flujos de comunicación y la vez, identificó el funcionamiento de los canales de la comunicación interna; empleó un enfoque cualitativo de tipo descriptiva, con un modelo fenomenológico; utilizó como instrumento la entrevista y la encuesta. El estudio concluyó que la comunicación en la empresa Coffee Art es de nivel intermedio, es decir, los medios empleados no son eficiente, el flujo de comunicación es vertical y las redes de comunicación que emplean son formales de tipo cadena; finalmente, los canales que utilizan es la red social electrónica; sin embargo, este canal no llega a concretar los objetivos de la organización.

### **Teoría Comunicación Interna**

Según la teoría relacionada a la investigación, Formanchuk (2017) hace un recuento de la historia de la comunicación interna y la clasifica a través de cuatro eras que se han dado a nivel mundial. El primero lo ha denominado la era oscura donde las empresas desconocen que es la comunicación interna y no están interesados en saberlos, luego viene la denominada era del amanecer en donde las empresas recién están ocupándose de este tema, pero de manera empírica. La tercera es la era de la neblina donde las empresas consideran que las oficinas de comunicación solo deben ser agencias de noticias y sólo se dedican a producir y enviar información. Y la última es la era de la iluminación donde las empresas le dan valor a la comunicación interna y se toma conciencia que es un trabajo en conjunto que involucra a toda la organización.

### **Comunicación organizacional**

Para una empresa la comunicación organizacional, es la clave para exteriorizar cualidades internas o externas de una organización. La razón es que la comunicación permite proyectar una buena imagen, generar intercambios y oportunidades. Además, acompaña durante la gestión y administración y facilita la coordinación de diversas partes. Esto guarda relación a lo mencionado por Fernández & Galguera (2008, como se citó en Espinel et al.,

2019), el acto comunicativo realizado entre los miembros de una organización implica cuatro aspectos principales que son crear (producción), intercambiar (recepción y envío), proceso y almacenamiento del mensaje.

Para Espinel et al. (2019), el uso de herramientas en la comunicación organizacional es un factor clave para estimular la interacción entre los públicos internos de una empresa, es decir, que la utilización de programas corporativos permiten desarrollar competencias en el que los empleados se comuniquen bien, se motiven, alcancen su auto cumplimiento y pensamiento positivo. En ese sentido para las organizaciones es un reto importante utilizar estas herramientas para fortalecer la comunicación.

Según Robbins (2004, como se citó en Martínez, 2020), en una organización la comunicación tiene cuatro aspectos fundamentales, que básicamente es “*controlar* la conducta de quien recibe la *información* fomentando la *motivación* que dará paso a toda la *expresión de emociones*, sentimientos y necesidades que pueden o no hacer efectiva dicha comunicación” (p.11). Es decir que la información transmitida internamente en la organización. El mensaje debe cautivar el interés, motivar el desempeño laboral, generar dinamismo y que sea efectivo para la realización de las actividades diarias. Para ello, será necesario emplear estrategias didácticas que ayuden a mejorar la comunicación organizacional.

Por lo mencionado, mientras más eficiente sea la comunicación organizacional, mayor será el beneficio para generar conocimiento, valor e innovación en una empresa, optimizar los recursos y que los empleados realicen sus actividades con mayor eficacia. De esta manera, existen los diferentes tipos de comunicación organizacional en el que destaca la *Comunicación Interna* la cual, se abordará a continuación.

### **Tipos de comunicación organizacional**

Es necesario mencionar que los tipos de comunicación organizacional surgen desde el enfoque de la administración, humanístico y modelo sistemático, considerándolos, así como tipos la comunicación interna, externa y la comunicación estratégica. En ese sentido, se comprenderá sólo la *Comunicación Interna* desde el escenario actual en el que se propone este estudio, a fin de contribuir en la mejora y el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

### **Comunicación Interna**

Una forma de garantizar el trabajo integrado y motivar hacia el logro de los objetivos y metas de toda una organización, es la comunicación interna. Esta actividad permite a nivel comercial y social mantener una relación satisfactoria con los públicos internos, crear un ambiente laboral óptimo en todas las áreas, entre otras cosas.

Para Torres (2012, como se citó en Oyarvide et al., 2017), la comunicación interna comprende todas las acciones efectuadas por los diferentes medios de comunicación a fin de crear y mantener informados, integrados y motivados al público interno en relación a los objetivos organizacionales. Por tanto, esta actividad involucra a la parte interna de la empresa, por lo que garantiza que todos los colaboradores estén informados sobre los acontecimientos y se relacionen entre ellos.

Esto guarda relación a lo mencionado Capriotti (2008, como se citó en Thorne, 2018), señala que la comunicación interna consiste en que toda organización debe involucrar a su público interno en toda aquella actividad que esta realiza instándolos a colaborar, sugerir y comentar. Por lo que, la manera de comunicar deberá ser bidireccional, ascendente, descendente y horizontal.

Para Muñiz (2017), la comunicación interna surge como respuesta a las necesidades de motivar a los colaboradores y retener a los mejores en un entorno empresarial cada vez más cambiante y competitivo, por tanto “las organizaciones son lo que son sus colaboradores, por ello, motivar es mejorar resultados” (p. 296). De esta manera, la comunicación interna propicia en crear un ambiente laboral óptimo en el que sea participativo y agradable para el personal en el cual, los mensajes sean claros y transmitidos de manera eficaz (Núñez, 2020).

Por su parte, para Graverán (2017), son acciones de comunicación dirigidas de manera interna que comprende el uso de medios y canales como también estrategias y programas de comunicación que toda organización aborda, lo que, involucra la interrelación entre el personal y la empresa. Por lo tanto, su fin debe ser integrar, comprometer y movilizar a los colaboradores con los objetivos organizacionales.

En ese sentido, la comunicación interna para las empresas, según (Chiag, 2012, García, 2011, como se citó en Tacuchi, 2017), requiere del esfuerzo de todos los que conforman los distintos departamentos para fortalecer y contribuir en el logro de los resultados organizacionales; sin comunicación la corporación no puede existir, por lo tanto, la comunicación puede darse de manera formal o informal.

## **Tipos de flujos de comunicación**

### **Comunicación descendente**

Según Flores (2018), este tipo de comunicación es usado por las empresas porque sigue un modelo tradicional en la gestión empresarial el cual, se inicia desde la alta dirección y desciende el mensaje de manera vertical, es decir, a las diferentes áreas en donde la información básicamente son instrucción u órdenes sobre determinadas tareas y objetivos por lo que involucra a todo el personal de la empresa.

De la misma manera, Oyarvide et al. (2017), menciona que en la comunicación descendente los mensajes se direccionan desde la superioridad hasta los niveles inferiores de una organización. Constantemente las informaciones compartidas son las noticias, las videoconferencias, las revistas internas, entre otros.

Finalmente, Paz (2018), menciona que es tipo de comunicación gira en torno a los niveles jerárquicos en donde, el mensaje se basa en instrucciones importantes que son dirigidos hacia el personal pues, el criterio de orden es respetado en toda la empresa. Los contenidos por lo general son sugerencias, reglas, mensajes motivacionales, órdenes, entre otros.

## **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente para Flores (2018), el comunicado marcha en las empresas hacia una jerarquía superior, es decir, parte desde un colaborador de cualquier oficina hasta la alta dirección o gerencia de una compañía. Según Paz (2018), el recorrido de la información surge de manera contraria a la comunicación descendente, va dirigido hacia lo alto desde las áreas más bajas de la compañía en donde, la retroalimentación lo reciben los jefes o gerentes de sus empleados como también, puede ser evaluado el nivel de clima laboral.

Oyarvide et al. (2017), comparte el mismo significado, la misiva transita desde los diferentes despachos con las que gestiona la empresa hasta llegar a la jefatura. Las herramientas que comúnmente se usan en este tipo de comunicación son los teléfonos de servicio interno, blog, correos, chats, foros, encuestas entre otros.

## **Comunicación horizontal**

Para Flores (2018), el flujo de comunicación circula en una misma área de trabajo en el que la información se comparte de colaborador en colaborador a fin de coordinar tareas, sugerencias o recomendaciones entre ellos mismos. Según Oyarvide et al. (2017), el intercambio de información es lateral entre cada persona. Básicamente, el personal trabaja de manera sincronizada y en equipo, las herramientas que utilizan son las reuniones de trabajo, encuentros y eventos, webs exclusivas, etc.

Paz (2018), menciona que, la comunicación horizontal se realiza dentro de un mismo departamento o servicio que cuente la empresa, es decir, el mensaje que se deriva de uno a otro, suelen ser de carácter complejo, variado, especializado, entre otros. Asimismo, contribuye de manera positiva, motiva el trabajo en equipo y es descentralizado, lo cual aprovecha en la toma de decisiones y delegar funciones específicas.

## **Dimensiones de la comunicación interna**

### **Dimensión Operativa**

Esta dimensión es utilizada por las empresas, porque con ella, consiguen que sus colaboradores reciban oportunamente cualquier información básica que compete a sus funciones y objetivos de la organización, para que de esta manera realicen sus tareas correctamente. Por tanto, la comunicación interna desempeña un papel importante porque facilita que todos estén enterados y conozcan las políticas y normas, los procedimientos y sus ocupaciones como también queden al corriente para quién, dónde y qué esperan de sus empleados (Formanchuk, 2017).

Para Robbins y Judge (2013, como se citó en Montes, 2019), las empresas deben transmitir a sus colaboradores todo el conjunto de datos organizacionales, es decir, la información en cuanto a sus funciones y a los objetivos que se desean alcanzar.

### **Dimensión Estratégica**

Acerca de la dimensión estratégica esta permite que los empleados entiendan la trascendencia de sus funciones en relación al área en que ellos desempeñan; básicamente,

abarca a los objetivos organizacionales, el sector y lo personal, como también a la evaluación del puesto. De esta manera, los colaboradores reflexionarán sobre cuánto han aportado a la organización, por lo que los hará sentirse más motivados, comprometidos y valorados lo que conlleva a que sigan constantemente favoreciendo a la organización (Formanchuk, 2017).

Según Apolo et al, (2014, como se citó en Mannucci, 2018), consiste en que la comunicación estratégica tiene que enfocarse en hablar de lo que es y hace la empresa; es importante para instituciones desarrollarse con sus públicos bien sea interno o externo.

### **Dimensión Cultural**

Esta dimensión responde a patrones de la cultura organizacional, es decir, a los valores, las conductas y creencias que adoptan los colaboradores de una organización; es justamente la función de la comunicación interna favorecer la manera de cómo se debe laborar y lograr los objetivos; así también, de promover la productividad, el talento y fortalecer la unidad entre los miembros y, garantizar el cumplimiento de los mismos. En ese sentido, es necesario que las empresas empiecen a diferenciarse de otras, no por lo que hacen sino por la forma en que lo hacen, sueñan y creen alcanzar (Formanchuk, 2017).

La estrategia cultura organizacional para Amorós (2007) y Horacio (2005), se basa en patrón de expectativas, ideas, actitudes, creencias que comparten todos los empleados de una empresa, la cual los hace mantener motivados. Asimismo, para las empresas es valioso desarrollar una cultura única en la que se refleje con claridad los valores corporativos y que las conductas sean difundidas con el fin de garantizar el cumplimiento de los mismos (Mannucci, 2018).

### **Dimensión Motivacional**

Hoy en día, una prioridad en las empresas es generar comunicaciones positivas. Por lo que para ellos motivar es un desafío importante donde el papel de las comunicaciones internas será la encargada de mantener satisfechos, mejorar el desempeño laboral, como también, atraer y retener a los mejores talentos. Para ello, el estímulo y el reconocimiento de logros requiere de un enfoque especial donde el líder y autoridad de una organización, deberán trabajar constantemente; es aquí donde el éxito de una organización va depender de las comunicaciones positivas para crecer y tener oportunidades. Es necesario que la empresa refleje confianza, seguridad y transparencia, la imagen y reputación juegan un papel importante (Formanchuk, 2017).

La motivación, según Robbins y Judge (2013, como se citó en Montes, 2019), es un mecanismo que influye entre los colaboradores y la organización, lo cual sienten que las tareas y funciones que realizan son consideradas y reconocidas.

### **Dimensión *Feedback***

La retroalimentación es importante para las empresas porque de esta dependerá que el aprendizaje sea efectivo y la información brindada entre la dirección y los empleados sea oportuna; precisamente este espacio de comunicación o *feedback* es llevado a conocer como el personal está realizando sus funciones, donde quizás puede llegar a existir algún ajuste, cambio o quizás continúe como tal, el objetivo es que los empleados mejoren su desempeño.

En ese sentido, el trabajo de la comunicación interna de una organización contribuye en una democratización de la comunicación, en el que el diálogo, el compartir de ideas, sugerencias, recomendaciones, entre otros circulen de la mejor forma (Formanchuk, 2017).

Para Montiel (2017), el *feedback* contribuye en la organización a que se democratice la comunicación, es decir, es un facilitador del diálogo entre la empresa y los empleados en el que se acepten y compartan las ideas, los problemas, las sugerencias y los proyectos en general.

### **Dimensión Propositiva**

Recibir propuestas de los empleados es una tarea que toda organización debe acoger. Esta dimensión apuesta a que las empresas generen espacios para que los empleados contribuyan de manera innovadora con ideas y sugerencias para que mejoren sus funciones diarias, además colaboran con propuestas de solución en relación a los objetivos, la misión y visión de esta manera los resultados serán óptimos; en ese sentido la empresa crecerá, generar cambios, proveer problemas, motivar y potenciar el personal (Formanchuk, 2017).

Según la Asociación Española para la Defensa del Derecho a la Propiedad (2011, como se citó en Mannucci, 2018), la dimensión propositiva consiste en establecer un buzón de sugerencias, como un medio por el cual los empleados pueden expresar algún comentario hacia un área jerárquica, permitiendo así la agilización de la comunicación interna.

### **Estrategia de Comunicación**

Coordinar integralmente es una forma de cómo organizar y planificar estratégicamente cada una de las acciones para transmitir un mensaje clave. Precisamente, la estrategia de comunicación consiste en elaborar un mensaje correcto en base a los objetivos, el público y el canal, en donde la combinación de los esfuerzos filosóficos y del comportamiento, propios del responsable de comunicar, sea profunda y significativa para la cultura de una organización.

Estos esfuerzos permitirán ayudar a comunicar la marca con los públicos. Por lo que una estrategia de comunicación debe obtener respuestas, reacciones y conocer las emociones que provoca (...) para ello planificar el tiempo y organizar las actividades serán de utilidad para cumplir con lo pronosticado y, acercarse más al público objetivo (Irusta, 2020).

Por tal razón, establecer objetivos claros en una estrategia de comunicación, son la base principal para llegar a una solución; definido ello, es necesario evaluar cada uno de los recursos establecidos para perfeccionar constantemente la estrategia planteada. En ese sentido, para que una estrategia sea consistente, viable y efectiva está tiene que desempeñar tres misiones claves, según Pérez (2001, como se citó en Egas y Yance, 2018), en primer lugar, vincular la empresa o la marca con los públicos en concordancia con las misión y las metas de la organización; segundo, determinar la línea de comunicación, es decir, establecer los sistemas más beneficiosos para la empresa; tercero, otorgar una variedad de comunicación en el que los empleados practiquen una comunicación segura y eficiente.

De la misma manera, Fernández & Batista (2016), mencionan que las estrategias de comunicación son de utilidad para resolver aspectos comunicacionales, fortalecer el

desempeño de sus colaboradores y, mejorar todos los procesos que posee la organización. En ese sentido, para que la estrategia sea efectiva ésta debe estar en función a los objetivos, la visión y la misión, los valores corporativos y que además involucra la colaboración de los empleados.

Según, Egas & Yance (2018), para optimizar los procedimientos de comunicación interna de una organización la construcción de estrategias de comunicación deben estar relacionadas a la cultura empresarial, es decir, a los valores, los símbolos, la integración, cooperación, entre otros; con el objetivo de ir ampliando gradualmente las implicancias, las metas y las pretensiones.

En ese sentido, para Cárdenas & Godoy (2008, como se citó en Santa Cruz, 2020), las estrategias de comunicación son aquellos planes que consisten en implementar acciones internas o externas de una organización, con el que la fuente se informa y satisface a todos los públicos mediante la comunicación.

### **Esquema de planificación de una estrategia de comunicación interna**

La planificación de una estrategia de comunicación debe ser clara, ordenada, integral y coherente, en el que se comunique de manera efectiva a los públicos y se logre alcanzar los objetivos y metas propuestas; para Bolunda (2002, como se citó en Ghersi, 2019), el esquema de una estrategia de comunicación lo conforman los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los plazos, entre otros.

A continuación, se realizará una recopilación exhaustiva de diferentes autores quienes comparten su opinión sobre cómo está organizada la estrategia de comunicación:

### **Análisis del entorno**

Consiste en evaluar las necesidades y analizar los recursos, como también estudiar el entorno social, político y mediático para su ejecución e involucramiento de la participación de los públicos (PNUD, 2012, como se citó en Santa Cruz, 2020). Por otro lado, se debe diagnosticar el estado de la organización para poder desarrollar los siguientes pasos; al encontrar los problemas de comunicación en base a la información de los trabajadores, se procede al siguiente planteamiento (EALDE, 2021).

### **Los objetivos**

Para Bolunda (2002, como se citó en Ghersi, 2019), es el propósito general que se desea alcanzar en un futuro planificado; por lo que los objetivos deben ser medibles para conocer si lo propuesto se está cumpliendo correctamente. Básicamente, los objetivos generales consisten en todo lo que se desea lograr o llegar, en el que, las metas propuestas se alcanzan a través de las actividades comunicativas propuestas (Plataforma de Voluntariado, 2017). Finalmente, serán elaborados de forma concreta y realista ya que, será el hilo conductor para lo que se quiere lograr (EALDE, 2021).

### **El público objetivo**

El público objetivo o *buyer* es decir la persona ideal, deberán ser definidos y abordados con eficacia en cualquier estrategia de comunicación, pues consiste en el grupo



de personas al cual va dirigido la estrategia pueden ser divididos en públicos principales y secundarios (Irusta, 2020). Para Nomberto y Pérez (2018), consiste en identificar dentro de la organización con qué público se trabajará la estrategia de comunicación.

### **El mensaje**

Es el *slogan* o información que se desea compartir con los públicos (Bolunta, 2002, como se citó en Gherzi, 2019). Para el equipo de Plataforma de Voluntariado (2017), el mensaje es la idea que se desea transmitir, por lo que es necesario reflexionar sobre el mensaje de la organización, evaluar la audiencia y el contenido de comunicación que se desea proyectar. Es un elemento que debe ser trabajado de forma minuciosa, teniendo en cuenta el público y los medios que se emplearán (EALDE, 2021).

### **Las tácticas y acciones**

Las tácticas son los métodos de implementación en cada una de las estrategias propuestas; por ende, las acciones deberán ser precisas para alcanzar los objetivos establecidos; mientras que las acciones consisten en determinar cada una de las actividades en relación a las tácticas, con el que se realizarán de manera ordenada y coherente en base a los objetivos y metas propuesta (Bolunta, 2002, como se citó en Gherzi, 2019).

### **Presupuesto**

Es la inversión que la empresa tomará para mejorar y concederle credibilidad a las acciones tomadas, este presupuesto puede variar a través del tiempo (Nomberto y Pérez, 2018). El coste de un estrategia muchas veces es imprescindible ya que esta pueda ser modificada; básicamente el presupuesto está destinado a priorizar gastos de los recursos utilizados en cada acción planificada según el cronograma de actividades (Irusta, 2020).

### **Canales o medios de comunicación**

Según Irusta (2020), consiste en determinar adecuadamente los canales con lo que se desea comunicar el mensaje, en este caso se establecerá según el tipo de estrategias o actividades establecidas por lo que, se deberá cerciorar que el público objetivo esté presente en los canales seleccionados.

### **Cronograma**

Según Bolunda (2002, como se citó en Gherzi, 2019), el cronograma consiste en determinar el tiempo de un plan de trabajo ya sea a corto, mediano o largo plazo con la finalidad de lograr los objetivos trazados. La ejecución del plan consiste en trazar fechas para la realización de las actividades establecidas (EALDE, 2021). Esta herramienta ayuda a controlar las estrategias y a la organización del encargado por lo que tendrá el conocimiento de la planeación y de las acciones a realizar (Nomberto y Pérez, 2018).

### **Monitoreo y evaluación**

Consiste en verificar y comparar con los objetivos propuestos a través de un análisis exhaustivo en el que, se medirá si lo propuesto está dando los resultados esperados por la

organización (EALDE, 2021). Según la PNUD (2012, como se citó en Santa Cruz, 2020), el monitoreo y la evaluación de una estrategia de comunicación es de importancia realizarlo, ya que a través de ella se podrá valorar el aprendizaje por lo que será necesario la identificación de los objetivos y el aprovechamiento de nuevas oportunidades.

## **Materiales y métodos**

El estudio se basó en el tipo de investigación cualitativo, debido que buscó comprender fenómenos a través del análisis profundo y reflexivo. De acuerdo con, Carhuanchó et al. (2019), este enfoque, consiste en indagar situaciones naturales con el apoyo de información empírica que describen las situaciones de vida de los sujetos. Por lo que, el estudio investigó comprender las necesidades internas de una organización y ofrecer alternativas de solución para la marca Chocodosis.

Se utilizó el diseño fenomenológico. Por lo general, se usa para interpretar significados, es decir, conocer las características y experiencias de un sujeto. El tipo de modelo fenomenológico trabaja con un objeto poco estudiado. Asimismo, la fenomenología es entendida como la perspectiva metodológica que quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor, examina el modo en el que se experimenta el mundo y la realidad. Lo que importa es lo que las personas perciben como importante (Taylor y Bodgan como se citó en Untiveros, 2019, p. 88).

Se consideró como sujetos de investigación, los trabajadores de la empresa Chocodosis, que asciende a un número de 11 trabajadores distribuidos en las áreas de gerencia, ventas, logística y producción. Como criterio de inclusión se consideró aquellos colaboradores que tienen más de un año laborando en la organización, en donde su intervención permitió diagnosticar la comunicación interna actual utilizando el método 6D y describir los flujos de comunicación que desarrollan dentro de la empresa.

Además, quedaron excluidos de la investigación, los proveedores, los clientes, los distribuidores, personas ajenas a la empresa, especialistas que no estén relacionados a la investigación y que no tengan experiencia en comunicación interna.

**Tabla 1.** Público interno de la empresa Chocodosis

| <b>Área</b>        | <b>Miembros de la empresa</b> | <b>N° de personas</b> |
|--------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Gerente General    | Nicolas Inchaustegui          | 1                     |
| Jefe de Ventas     | Manuel Chozo                  | 1                     |
| Jefe de Logística  | Luis Inchaustegui             | 1                     |
| Jefe de Producción | Elizabeth Fuentes             | 1                     |
|                    | Isabel Manay                  | 1                     |
|                    | Hugo Vidarte                  | 1                     |
|                    | Angie Senmache                | 1                     |
| Colaboradores      | Dessiree Cárdenas             | 1                     |
|                    | Jimena Villanueva             | 1                     |
|                    | Cristina Soriano              | 1                     |
|                    | Wendy Ortiz Pérez             | 1                     |
|                    | <b>Total</b>                  | <b>11</b>             |

**Fuente:** Elaboración propia

Asimismo, los otros sujetos participantes fueron profesionales expertos en la variable de comunicación interna. Todos ellos son especialistas en la variable de estudio

comunicación interna, tienen una amplia trayectoria profesional y cuentan con grado académico de maestro. Tal es así que, su intervención permitió formular con precisión las características de un esquema de planificación de una estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la empresa Chocodosis.

**Tabla 2.** Expertos en Comunicación interna

| <b>Carrera profesional</b>  | <b>Especialista</b>   | <b>Años de experiencia</b> |
|---|-----------------------|----------------------------|
| Ciencias de la Comunicación por la ULIMA                                  | Mg. Javier, García H. | 20 años                    |
| Ciencias de la Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas por la USMP | Mg. Rosa, Terrones C. | 11 años                    |
| Comunicación y Periodismo por la UPC                                      | Mg. Alicia, Farfán T. | 9 años                     |
| Periodismo por la UJBM  | Mg. Lady, Martínez R. | 5 años                     |

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto al escenario, se consideró a la empresa Chocodosis, ubicada en sus dos sedes Mall Aventura Chiclayo y Urb. El Amauta. El cual nace de un pequeño emprendimiento familiar elaborando postres a base de chocolate, pizzas brownie y trufas. Es así que, en el 2018 se constituyó como una empresa *Mypes*, y empezó sus operaciones produciendo y comercializando productos personalizados de pastelería, cuidando los altos estándares de calidad y satisfaciendo las necesidades de un mercado. Actualmente la empresa dispone de cuatro áreas, encabezado por la gerencia general, seguido por ventas, logística y producción.

Por otra parte, el estudio utilizó como técnicas más frecuentes y eficientes para recopilar información cualitativa: *La entrevista*, que consiste en una reunión que permite intercambiar información, con preguntas formuladas, donde los participantes establecen conexión, expresan ideas de forma abierta y flexible (Cadena et al., 2017). También utilizó la técnica de *La observación*, permite conocer de manera directa al sujeto en estudio, tener un mayor alcance de la información en situaciones complejas, comprender procesos y obtener un registro del comportamiento del fenómeno (Piza et al, 2019).

Teniendo en consideración la investigación de Del Carpio (2018), la investigación utilizó como instrumentos para el análisis de la variable de estudio, cuatro guías de entrevistas estructuradas, el cual fueron aplicadas al gerente general, jefes de área, colaboradores y expertos, en donde se formularon 13 preguntas, teniendo en cuenta las dimensiones de la variable Comunicación Interna.

**Tabla 2.** Guía de entrevistas

| <b>Sujetos participantes</b> | <b>N° de Guía</b> | <b>N° de preguntas</b> |
|------------------------------|-------------------|------------------------|
| Gerente general              | 1                 | 13                     |
| Jefes de área                | 1                 | 13                     |
| Colaboradores                | 1                 | 13                     |
| Expertos                     | 1                 | 11                     |

4

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3.** Instrumento de guía de entrevista a los colaboradores

| <b>INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA A LOS COLABORADORES</b>   |  |
|--|--|
| <b>TÉCNICA: ENTREVISTA</b>   |  |
| Objetivo: Diagnosticar la comunicación interna actual de la empresa Chocodosis utilizando el método 6D en los colaboradores. |  |
| <b>DATOS GENERALES</b>   |  |
| Nombres y Apellidos: _____   |  |
| Edad: _____ Área de trabajo: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____   |  |

| <b>CATEGORIAS</b>             | <b>PREGUNTA</b>  |
|-------------------------------|--|
| <b>Dimensión Operativa</b>    | 1. ¿De qué manera usted recibió la información sobre las funciones de la empresa Chocodosis?   |
|                               | 2. ¿Cómo considera usted la forma en que actualmente se maneja la información en la empresa Chocodosis?  |
|                               | 3. ¿Cuáles son las deficiencias que existen en las políticas y procedimientos que actualmente maneja la empresa Chocodosis a nivel organizacional?         |
| <b>Dimensión Estratégica</b>  | 4. ¿Cuáles cree usted son los principales objetivos de la empresa Chocodosis que desea alcanzar en un mediano plazo?                                       |
|                               | 5. ¿Cómo cree usted que la empresa Chocodosis se identifica por lo que es y hace?  |
|                               | 6. ¿De qué forma cree usted que la empresa Chocodosis valora tu desempeño laboral?   |
| <b>Dimensión Cultural</b>     | 7. A nivel de cultura corporativa ¿Qué es lo que caracteriza a la empresa Chocodosis de otras organizaciones?  |
|                               | 8. ¿De qué manera cree usted que tu conducta o desempeño se ve reflejado en los valores corporativos de la empresa Chocodosis?                             |
| <b>Dimensión Motivacional</b> | 9. ¿Qué es lo que le motiva a usted a seguir desempeñándose en el puesto que labora?   |
|                               | 10. ¿Cómo cree usted que es el liderazgo que adopta tu jefe de área en el puesto que desempeñas?   |
| <b>Dimensión Feedback</b>     | 11. ¿Cómo cree usted que la información que recibes por tu jefe de área aporta en tu aprendizaje para el buen desempeño de tus actividades diarias?        |
| <b>Dimensión Propositiva</b>  | 12. ¿Cómo piensa usted que sus ideas son tomadas en cuenta por tu jefe para la solución de problemas o proyectos que puedan existir en tu área de trabajo? |
|                               | 13. ¿Cómo piensa usted que sus ideas son tomadas en cuenta por tu jefe para la solución de problemas o proyectos que puedan existir en tu área de trabajo? |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.** Instrumento de guía de entrevista a los jefes de área

| <b>INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA A LOS JEFES DE ÁREA</b>  |  |
|---|--|
| <b>TÉCNICA: ENTREVISTA</b>  |  |
| <b>Objetivo:</b> Diagnosticar la comunicación interna actual de la empresa Chocodosis utilizando el método 6D en los colaboradores. |  |
| <b>Datos generales:</b>   |  |
| Nombres y Apellidos: _____  |  |
| Edad: _____ Área de trabajo: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____  |  |

| <b>CATEGORIAS</b>             | <b>PREGUNTA</b>   |
|-------------------------------|---|
| <b>Dimensión Operativa</b>    | 1. ¿De qué manera usted compartió la información sobre las funciones de la empresa Chocodosis a su equipo de trabajo?   |
|                               | 2. ¿Cómo considera usted que su equipo de trabajo actualmente maneja la información en la empresa Chocodosis?   |
|                               | 3. ¿Cuáles cree usted que son las deficiencias que existen en su equipo de trabajo según las políticas y procedimientos que actualmente maneja la empresa Chocodosis?     |
| <b>Dimensión Estratégica</b>  | 4. ¿Cómo considera usted que los principales objetivos de la empresa Chocodosis son puestos en práctica por tu equipo de trabajo?   |
|                               | 5. ¿Cómo cree usted que su equipo de trabajo se identifica por lo que es y hace la empresa Chocodosis?  |
|                               | 6. ¿De qué manera usted valora el desempeño laboral de su equipo de trabajo?  |
| <b>Dimensión Cultural</b>     | 7. A nivel de cultura corporativa ¿Qué es lo que caracteriza a la empresa Chocodosis de otras organizaciones?   |
|                               | 8. ¿De qué manera cree usted que su conducta o desempeño se ve reflejado en los valores corporativos de la empresa Chocodosis?  |
| <b>Dimensión Motivacional</b> | 9. ¿Qué es lo que a usted le motiva a seguir desempeñándose en el puesto que labora?  |
|                               | 10. ¿Cómo cree usted que es el liderazgo que adopta su equipo en el área de trabajo que lideras?  |
| <b>Dimensión Feedback</b>     | 11. ¿Cómo considera usted que la información que compartes con su equipo de trabajo aporta en el aprendizaje para el buen desempeño de sus actividades?                   |
| <b>Dimensión Propositiva</b>  | 12. ¿Cómo piensa usted que sus ideas son tomadas en cuenta por el gerente para la solución de problemas o proyectos que puedan existir en el área de trabajo que lideras? |
|                               | 13. ¿Qué herramienta usted utiliza la empresa Chocodosis para recibir sus comentarios?  |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5.** Instrumento de guía de entrevista al gerente general

| <b>INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</b>   |  |
|---|--|
| <b>TÉCNICA: ENTREVISTA</b>  |  |
| <b>Objetivo:</b> Diagnosticar la comunicación interna actual de la empresa Chocodosis utilizando el método 6D en los colaboradores. |  |
| <b>Datos generales:</b>   |  |
| Nombres y Apellidos: _____  |  |
| Edad: _____ Cargo: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____  |  |

| <b>CATEGORIAS</b>             | <b>PREGUNTA</b>  |
|-------------------------------|--|
| <b>Dimensión Operativa</b>    | 1. ¿De qué manera usted compartió la información sobre las funciones de trabajo con todo el personal de la empresa Chocodosis?                   |
|                               | 2. ¿Cómo evalúa usted que su personal de trabajo actualmente maneja la información que administra la empresa Chocodosis?                         |
|                               | 3. ¿Cree usted que las políticas y procedimientos establecidos permiten que los empleados se desempeñen para el bien de la empresa Chocodosis?   |
| <b>Dimensión Estratégica</b>  | 4. ¿Qué objetivos de la empresa Chocodosis son puestos en práctica por los empleados?  |
|                               | 5. ¿Cómo cree usted que los empleados se identifican por lo que es y hace la empresa Chocodosis?   |
|                               | 6. ¿Qué acciones usted realiza para valorar el desempeño del personal que cuenta en la empresa Chocodosis?                                       |
| <b>Dimensión Cultural</b>     | 7. A nivel de cultura corporativa ¿Cómo se caracteriza a la empresa Chocodosis de otras organizaciones?  |
|                               | 8. En relación a los valores corporativos ¿Cómo crees usted que la conducta o desempeño se ve reflejado en el personal de la empresa Chocodosis? |
| <b>Dimensión Motivacional</b> | 9. ¿Qué le motiva a usted seguir desempeñándose como gerente en la empresa Chocodosis?   |
|                               | 10. ¿Cómo líder crees que tu liderazgo es bien visto por el personal de la empresa Chocodosis?   |
| <b>Dimensión Feedback</b>     | 11. ¿Cree usted que la información que transmite aporta en el aprendizaje y crecimiento para el desempeño del personal en la empresa Chocodosis? |
| <b>Dimensión Propositiva</b>  | 12. ¿Cómo toma usted las ideas que te brinda el personal para la solución de problemas o proyectos que desarrolla la empresa Chocodosis?         |
|                               | 13. ¿Qué herramienta usted utiliza para recibir comentarios sobre la empresa Chocodosis?   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 6.** Instrumento de guía de entrevista a expertos

| <b>INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA A EXPERTOS</b>   |  |
|---|--|
| <b>TÉCNICA: ENTREVISTA</b>  |  |
| <b>Objetivo:</b> Detallar el procedimiento para la planificación de una estrategia de comunicación interna. |  |
| <b>Datos generales</b>  |  |
| Nombres y Apellidos: _____ Edad: _____ Carrera Universitaria: _____   |  |
| Años de experiencia: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____  |  |

| <b>PREGUNTA</b>   | <b>RESPUESTA</b> |
|---|------------------|
| 1. ¿Por qué es importante para usted la planificación del diseño de estrategia de comunicación interna para una organización?   |                  |
| 2. ¿Qué rol cree usted que cumple el análisis del entorno de una estrategia de comunicación interna?  |                  |
| 3. ¿Cuál cree usted que es la función de los objetivos en un esquema de estrategia de comunicación interna?   |                  |
| 4. ¿Para usted por qué es importante en un esquema de estrategia de comunicación interna tener en cuenta el público objetivo?   |                  |
| 5. ¿Para usted qué estrategias de comunicación interna recomendaría utilizar teniendo en cuenta algunos acontecimientos de su experiencia profesional?  |                  |
| 6. Dentro de la estructura de planificación de la estrategia de comunicación interna ¿Para usted qué rol cumple el mensaje? ¿Cuál sería el mensaje más apropiado para la estrategia de comunicación interna a usar en la propuesta? |                  |
| 7. ¿Para usted cómo deberían ser diseñadas las tácticas y acciones de una estrategia de comunicación interna para la empresa a la cual se dirige el proyecto de investigación?  |                  |
| 8. ¿Para usted por qué es importante planificar un presupuesto en una estrategia de comunicación?   |                  |
| 9. ¿Para usted qué canales recomendaría utilizar teniendo en cuenta las estrategias de comunicación interna propuestas?   |                  |
| 10. ¿Para usted qué acciones deben considerarse al momento de diseñar un cronograma actividades en una estrategia de comunicación interna?  |                  |
| 11. ¿Para usted qué función cumple el monitoreo y evaluación en una planificación de estrategias de comunicación interna? ¿Qué criterios recomendaría utilizar?   |                  |

**Fuente:** Elaboración propia

También se utilizó el instrumento *ficha de observación* en el que se determinó los flujos de comunicación de los diferentes departamentos que administra la organización, en donde se formularon 9 preguntas y fueron aplicados en 5 días diferentes de la semana. Se consideraron tres dimensiones: Ascendente, Descendente y Horizontal.

**Tabla 7.** Instrumento de ficha de observación

| <b>INSTRUMENTO: FICHA DE OBSERVACIÓN</b>  |  |
|---|--|
| <b>Objetivo:</b> Describir los flujos de comunicación interna que se desarrollan dentro de la empresa Chocodosis, Chiclayo, 2021. |  |
| <b>Datos generales:</b>   |  |
| Responsable de la observación: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____  |  |
| Área diagnosticada: _____ N° de personas observadas: _____  |  |

| CATEGORÍAS  | ENUNCIADO  | OBSERVACIÓN |     |     |     |     |
|-------------|--|-------------|-----|-----|-----|-----|
|             |  | LUN         | MAR | MIE | JUE | VIE |
| Ascendente  | 1. Los empleados se expresan con confianza hacia los superiores.   |             |     |     |     |     |
|             | 2. Los empleados coordinan con sus superiores para coordinar actividades.                                |             |     |     |     |     |
|             | 3. Los empleados trasladan la información a su jefe de área.   |             |     |     |     |     |
| Descendente | 4. Los jefes de área se reúnen constantemente con sus empleados.   |             |     |     |     |     |
|             | 5. El gerente se comunica y se dirige a los jefes de área oportunamente y con regularidad.               |             |     |     |     |     |
|             | 6. Los jefes de área se expresan con confianza hacia sus equipos de trabajo.                             |             |     |     |     |     |
| Horizontal  | 7. Entre compañeros de trabajo coordinan y se comunican sobre alguna tarea encomendada.                  |             |     |     |     |     |
|             | 8. Los empleados trabajan de manera sincronizada y en equipo.  |             |     |     |     |     |
|             | 9. Los empleados usan herramientas para compartir información o para realizar alguna reunión de trabajo. |             |     |     |     |     |

**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, todos los instrumentos fueron creados a través de un formulario digital de Google Drive, donde las respuestas ingresadas fueron analizadas y discutidas por autores citados en los antecedentes, marco teórico y conceptual. Por último, es importante mencionar que los instrumentos fueron certificados por tres expertos quienes evaluaron la claridad, coherencia y relevancia y, garantizaron la validez para ser aplicados en la empresa Chocodosis.

En cuanto a los procedimientos para la recolección de datos, se inició a partir de una solicitud al gerente de la empresa Chocodosis, para programar una agenda, de entrevistas al personal que labora en la organización. Asimismo, se contactó con 4 especialistas para entrevistarlos. Posterior a ello, la aplicación de los instrumentos se realizó en diferentes días de la semana, previa coordinación con los participantes, se realizó de manera sincrónico utilizando la herramienta Google Meet y duró 30 minutos. Para la ficha de observación, se visitó a la empresa durante 5 días, en donde se observó todo el proceso de flujo de comunicación en las áreas atención al cliente y producción, duró 45 minutos, dado que se realizó según los turnos de trabajo de cada empleado. Todo este proceso fue ejecutado entre el periodo del 2 al 20 abril del 2022.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron plasmados en tablas y figuras para sintetizar la información. Puesto que, la elaboración de la propuesta se realizó en base a los resultados obtenidos.

La presente investigación se realizó con un compromiso ético que garantiza su originalidad evitando el plagio en forma total o parcial. Asimismo, se ha cumplido con la



estructura metodológica conforme al esquema de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Además, se respetó las normas internacionales APA, 7ma edición. El estudio posee autenticidad y un real compromiso de brindar un aporte a la sociedad con los resultados. Se cumplió con el rigor científico y la honestidad para respetar los derechos de autor y no incurrir en falsedad, por lo que las entrevistas no fueron adulteradas ni manipuladas y se respetó el anonimato de los entrevistados. Finalmente, se solicitó la autorización al representante de la empresa Chocodosis para realizar el estudio de investigación.

## Resultados y discusión

**Objetivo específico 1:** Diagnosticar la comunicación interna actual de la empresa Chocodosis utilizando el método 6D, Chiclayo, 2021.

**Tabla 8.** 11 entrevistas al personal de la empresa Chocodosis.

| Entrevistas realizadas entre el periodo 5 al 9 de abril |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Dimensiones   | Cantidad 1:<br>Gerente General  | Cantidad 3:<br>Jefes de Área<br>(ventas, logística y<br>producción)  | Cantidad 7:<br>Colaboradores<br>(atención al cliente y<br>producción)  |
| Operativa   | Las funciones de trabajo son compartidas con los colaboradores al momento de ingresar a laboral mediante WhatsApp, en donde recibe una inducción breve sobre la información general de la empresa y se detallan las funciones principales que deben cumplir. En cuanto, al manejo de la información que administra la empresa son evaluados a través del desempeño que realizan según la actividad encomendada por lo que, las políticas y procedimientos permiten los empleados se desenvuelva de manera productiva. | (Env. Jef. 1) Se organizó una capacitación al personal en el que, se les indicó algunas acciones que deben de realizar según su área de trabajo. (Env. Jef. 3) Por otro lado, también se creó un manual del colaborador. En cuanto a la información que se maneja presenta algunas deficiencias en su traslado debido al canal utilizado. (Env. Jef. 2) Una deficiencia es el horario, en ocasiones no se adecua a los tiempos del trabajador, poco control de personal en tienda y el abastecimiento tardío de producto en la tienda. | (Env. Co. 1) Cuando iniciamos nuestras labores recibidos una inducción breve del puesto que desempeñamos donde familiarizamos con los productos, las normas y reglamentos. (Env. Co. 3) Las indicaciones son emitidas en ocasiones de manera dispersa, en donde la comunicación se complica, pero siempre se trata de solucionamos los problemas. (Env. Co. 2) Por lo que pienso conveniente un mejor documento de procedimientos, políticas y normas en la empresa. |
| Estratégica   | En cuanto al cumplimiento de objetivos los empleados se identifican con la organización a través de los valores como el respeto, la honestidad y el liderazgo. Por lo que, en la empresa valoramos su desempeño con incentivos que motiven sus sentimientos. Sin embargo, no hemos compartido la parte filosófica de la organización  | (Env. Jef. 3) Los principales objetivos de la empresa es aumentar la producción para incrementar el volumen de las ventas. En ese sentido, el equipo de trabajo se identifica por las tareas encomendadas que realizan. (Env. Jef. 1) Finalmente se motiva al personal con incentivos en fechas donde se requiere un mayor desempeño laboral.  | (Env. Co. 5) Creo que los objetivos de la empresa es ser una empresa reconocida y ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Lo que diferencia a Chocodosis de otras empresas es las capacitaciones constantes, su imagen y la calidad de sus productos. (Env. Co. 7) Por otro lado, desconozco la misión, visión y valores de la empresa.   |

|              |   |   |  |
|--------------|---|---|--|
| Cultural     | <p>como la misión y visión de la organización.</p> <p>La empresa Chocodosis se caracteriza a nivel cultural por contar un excelente equipo humano que pretende alcanzar un objetivo en común, mediante la integración e interacción y, por el trabajo coordinado. Por lo que, mi conducta con los empleados es mayormente verbal y siempre con empatía.</p> | <p>(Env. Jef. 1) La organización se caracteriza por la pasión que pone al producir un producto personalizado, además, del apoyo personal y moral que se denota en problemas en equipo. (Env. Jef. 2) En ocasiones mi desempeño es autoritario, con respeto al trabajador, brindándoles confianza, el respeto, la responsabilidad y solidaridad.</p> | <p>(Env. Co. 4) Opino que es una empresa que se caracteriza por brindar respeto, confianza a sus trabajadores y un buen ambiente laboral ya que los jefes emiten siempre saludos vía WhatsApp para motivarnos. (Env. Co. 2) Mi desempeño siempre es con el compromiso que nos caracteriza, la honestidad y la amabilidad.</p>  |
| Motivacional | <p>Como Gerente mi mayor motivación es ver como la organización se va expandiendo, mejora sus procesos y fortalece su marca. Puesto que, mi liderazgo bien visto por los empleados, por mi buena cooperación, acompañamiento constante y por otorgar la oportunidad de mejorar el aprendizaje.</p>  | <p>(Env. Jef. 3) La motivación se basa en el cumplimiento de las tareas y las acciones que planteamos para el crecimiento de la empresa. (Env. Jef. 2) El liderazgo es democrático, puesto que todos aportamos con ideas para el desarrollo de la organización cumplimiento con los objetivos principales.</p>                                      | <p>(Env. Co. 1) Lo que me motiva en la empresa es la perseverancia, el esfuerzo y compromiso, sobre todo el poder ayudar en el crecimiento de la marca. (Env. Co. 3) Además del aprendizaje y fortalecimiento de nuestras capacidades que vamos adquiriendo. (Env. Co. 4) Por otro lado, mis jefes de área me ayudan y buscan que sea mejor cada día en mis funciones.</p> |
| Feedback     | <p>La información que transmito, siempre y en todo momento aporta en el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores, por lo que esta se ve reflejado en las constantes evaluación y capacitación brindadas al equipo de trabajo.</p>   | <p>(Env. Jef. 1) La información que compartimos con nuestro equipo de trabajo aporta mucho en el crecimiento personal y profesional, pues les brindamos las herramientas necesarias para su trabajo y los capacitamos constantemente.</p>   | <p>(Env. Co. 5) Creo que la información que me transmite mi jefe es clara y precisa, lo que hace que se entienda más rápido y ayude a centrarnos en lo que vamos hacer, fomentando el compromiso con la empresa dando el ejemplo y escuchándonos, lo que nos hace comprometernos cada día más.</p>   |
| Propositiva  | <p>Todas las opiniones, críticas o comentarios por parte de los colaboradores. son escuchados atentamente y evaluados, el cual nos permite mejora en los procesos internos de la empresa.</p>   | <p>(Env. Jef. 3) Mis ideas son tomadas en cuenta de forma correcta, puesto que siempre buscamos la mejora continua para todos, como herramientas de comunicación utilizamos los grupos de WhatsApp y llamadas telefónicas.</p>  | <p>(Env. Co. 7) Siento que mis ideas las tienen en cuenta, además siempre intentamos solucionar a tiempo los problemas. (Env. Co. 4) La herramienta que mayormente usamos es los mensajes vía WhatsApp o también las llamadas al momento de recibir algún comentario, pocas veces por videollamadas.</p>   |

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se analizaron 11 respuestas de los entrevistados. En el que, en las columnas de jefes de áreas y colaboradores los participantes comparten similar opinión. Puesto que, en la dimensión Operativa, opinaron que, hubo una inducción al iniciar sus labores y se compartió el manual de trabajo. Sin embargo, se debería enviar el documento por un canal formal y tener un mejor orden para trasladar la información, pues los mensajes se pierden en la red WhatsApp. La dimensión Estratégica, existe un conocimiento por los objetivos organizacionales, pero desconocen los valores, la misión y visión de la empresa. Otro aspecto que los motiva es el reconocimiento a su desempeño con incentivos físicos. En la dimensión Cultural, la empresa cuenta con un excelente equipo humano con quienes fomenta el trato verbal, brindando respeto y generando confianza entre trabajadores. La dimensión Motivacional, para los empleados la mayor motivación se basa en el cumplimiento de las tareas, la perseverancia, el esfuerzo y el compromiso. En la dimensión Feedback, la información que transmiten los jefes es clara y precisa hace que se entienda más rápido. Finalmente, la dimensión Propositiva, no se cumple de la mejor forma, pues no hay un espacio de dialogo para que todas las opiniones, críticas o comentarios sean escuchados atentamente y evaluados. Si lo hacen es por un medio no adecuado para el cumplimiento de esta dimensión.

**Objetivo específico 2:** Describir los flujos de comunicación interna que se desarrollan dentro de la empresa Chocodosis, Chiclayo, 2021

**Tabla 9.** 10 observaciones realizadas en las áreas de Atención al Cliente y Producción de la empresa Chocodosis.

| Observaciones del 02 al 20 de abril, Duración: 10 días, Tiempo: 45 minutos |  |  |
|--|--|--|
| Dimensiones  | Área observada:<br>Atención al Cliente<br>Duración: 5 días   | Área observada:<br>Producción<br>Duración: 5 días  |
| Ascendente   | Los empleados tuvieron un trato amable cuando el jefe de área y gerente estuvieron con ellos, mostraron respeto y apertura al dialogo para informar cualquier comunicado. Asimismo, demostraron tener una escucha activa o interés por entablar un dialogo con los demás. También, coordinan las actividades con su jefe de área mediante llamadas telefónicas, reflejando así su responsabilidad y compromiso por la organización.              | Los empleados se expresan con confianza hacia su jefe de área y entablan una conversación amigable con el gerente mientras realizan su labor. Además, mantiene una muy buena escucha activa para recordar sus actividades que la jefa de área le encomienda, asimismo son disciplinados y puntuales. Finalmente se observó que en todo momento si surgía algún imprevisto avisaban inmediatamente a su superior.   |
| Descendente  | Los jefes de área transmiten confianza con sus equipos de trabajo, en donde el diálogo que mantienen es coloquial y amable. Asimismo, emplean abreviaturas en los nombres para comunicarse, siempre guardando el respeto. En ocasiones los jefes de área no se reunieron de forma presencial en el establecimiento, pero si hubo una conversación constante mediante WhatsApp para mantenerse informado sobre lo sucedido en el establecimiento. | Se observó que los jefes de área mantuvieron un constante dialogo con los empleados. Siempre con mucho orden, asimismo utilizan una agenda donde realizan apuntes. Por otro lado, se evidencio que los jefes de área se reúnen constantemente para evaluar e indicar las actividades a realizar. También, el gerente coordinó, planificó y puso en marcha ciertos objetivos puntuales trazados días anteriores junto con los jefes de área. Tanto el gerente como los jefes de área tuvieron un clima cálido y agradable con los trabajadores. |
| Horizontal   | Se evidencio que entre compañeros de trabajo no existe un contacto muy cercano con los demás y, el trabajo en equipo no es sincronizado porque tienen poco tiempo para juntarse, pero demostraron puntualidad a la hora del cambio de turno.   | Se observó que no coordinan las actividades, siempre están como intermediarios los jefes de área para darle indicaciones. En ese sentido los colaboradores usualmente trabajan por separado. Además, poco se comunican vía WhatsApp para ver avance en la producción de los productos.   |

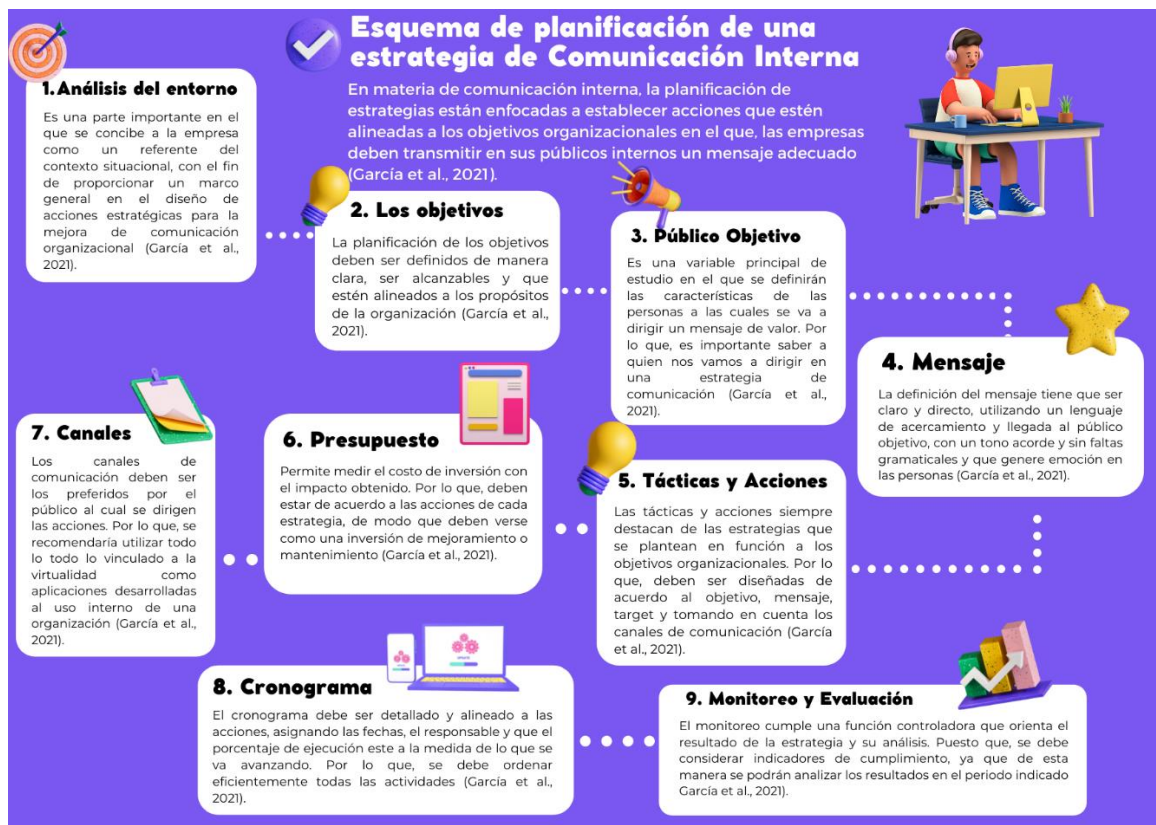
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Fueron observados dos áreas de la empresa Chocodosis durante 5 días. En relación a la dimensión Ascendente, el área de atención al cliente y, el área de producción, casi siempre los empleados se expresan con confianza y generan alguna coordinación con sus superiores en algunas actividades. Por otro lado, en la dimensión Descendente, para el área de atención al cliente y, el área de producción, el jefe suele reunirse en algunas ocasiones con sus empleados, se expresa con confianza, se comunica oportunamente, traslada la información y da instrucciones. Finalmente, la dimensión Horizontal, para el área de atención al cliente y, el área de producción, se evidenció que entre los compañeros de trabajo

casi nunca suelen coordinan para realizar algunas tareas encomendada y poco usan las herramientas para compartir información en alguna reunión de trabajo.

**Objetivo específico 3:** Detallar el procedimiento para la planificación de una estrategia de comunicación interna.

**Figura 1.** Esquema del procedimiento de una estrategia de Comunicación Interna.



**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** Se analizaron las respuestas de los 4 expertos en comunicación interna, en donde compartieron su opinión acerca de la planificación de una estrategia de Comunicación Interna en el que, resaltaron la importancia del diseño de estrategias así como también, el rol del análisis del entorno de una estrategia, la función de los objetivos estratégicos y el público objetivo, el rol que cumple el mensaje, las tácticas y acciones de una estrategia de comunicación interna, la planificación del presupuesto. Expresaron como recomendación que las estrategias deben ir enfocadas a potencial los canales digitales, mejorar procesos internos, el diseño de un cronograma actividades y, la función monitoreo y evaluación en una planificación estratégica. Asimismo, mencionaron que la estrategia de comunicación debe ser clara, ordenada, integral y coherente para facilitar la comprensión del público interno.

**Objetivo específico 1:** Diagnosticar la comunicación interna actual de la empresa Chocodosis utilizando el método 6D, Chiclayo, 2021.

Se analizaron las respuestas de los entrevistados, puesto que de cierta manera compartieron similar opinión. Tal es así que, en la dimensión Operativa, opinaron que, hubo una inducción

al iniciar sus labores y se compartió el manual de trabajo. Sin embargo, se debería enviar el documento por un canal formal y tener un mejor orden para trasladar la información, pues los mensajes se pierden en la red WhatsApp. Resultado similar se encontró en Mora (2019) quien señala en su estudio que se debe fortalecer el proceso de inducción al personal brindando instrucciones claras mediante canales de comunicación formales y adecuados. En cuanto a las políticas de la organización son las adecuadas, pero, si creen conveniente que se reorganice la estructura y funciones de los colaboradores. Puesto que, esto se relaciona a lo dicho por Formanchuk (2017), las empresas consiguen que sus colaboradores reciban oportunamente cualquier información básica que compete a sus puestos. De la misma manera, Robbins y Judge (2013, como se citó en Montes, 2019), las empresas deben transmitir a sus colaboradores toda información en cuanto a sus funciones y a los objetivos que se desean alcanzar. Continuando, con la dimensión Estratégica, existe un conocimiento por los objetivos organizacionales, pero desconocen los valores, la misión y visión de la empresa. Otro aspecto que los motiva es el reconocimiento a su desempeño con incentivos físicos. Esto lo relacionamos, con Apolo et al, (2014, como se citó en Mannucci, 2018), quienes señalan, que los empleados tienen que enfocarse en hablar de lo que es y hace la empresa. En cuanto a la dimensión Cultural, la empresa cuenta con un excelente equipo humano con quienes fomenta el trato verbal, brindando respeto y generando confianza entre trabajadores. Puesto que, su trato es cordial, buena comunicación, con empatía y seguridad. Bajo ese contexto, Formanchuk (2017), es necesario que las empresas empiecen a diferenciarse de otras, no por lo que hacen sino por la forma en que lo hacen, sueñan y creen alcanzar. En ese sentido, es valioso desarrollar una cultura única en la que se refleje con claridad los valores corporativos y que las conductas sean difundidas con el fin de garantizar el cumplimiento de los mismos (Mannucci, 2018). Respecto a la dimensión Motivacional, para los empleados la mayor motivación se basa en el cumplimiento de las tareas, la perseverancia, el esfuerzo y el compromiso. Asimismo, piensan que sus jefes de área los ayudan y buscan a que sean los mejores cada día. Según Formanchuk (2017), es necesario que las empresas reflejen confianza, seguridad y transparencia, la imagen y reputación juegan un papel importante. Por su parte, Robbins y Judge (2013, como se citó en Montes, 2019), las tareas y funciones que realizan los empleados deben ser consideradas y reconocidas. Siguiendo, con la dimensión Feedback, la información que transmiten los jefes es clara y precisa hace que se entienda más rápido. Para Montiel (2017), el feedback contribuye en la organización a que se democratice la comunicación, es decir, es un facilitador del diálogo entre la empresa y los empleados en el que se acepten y compartan las ideas, los problemas, las sugerencias y los proyectos en general. Finalmente, la dimensión Propositiva, no se cumple de la mejor forma, pues no hay un espacio de dialogo para que todas las opiniones, críticas o comentarios sean escuchados atentamente y evaluados. Si lo hacen es por un medio no adecuado para el cumplimiento de esta dimensión. En ese sentido, las empresas deben generar espacios para que los empleados contribuyan de manera innovadora con ideas y sugerencias para que mejoren sus funciones diarias, además colaboran con propuestas de solución en relación a los objetivos (Formanchuk, 2017).

**Objetivo específico 2:** Describir los flujos de comunicación interna que se desarrollan dentro de la empresa Chocodosis, Chiclayo, 2021

En relación a la figura 9, en la dimensión Ascendente, se comprobó que en ambas áreas los empleados casi siempre se expresan con confianza, coordinan y trasladan cualquier información con sus jefes de área sobre alguna actividad en específico. Esto tiene sentido que, el recorrido de la información siempre debe ir dirigido hacia la alta jerarquía (Paz,

2018). Por otro lado, la dimensión Descendente, se encontró que los jefes se reúnen con sus empleados, se expresan con confianza, se comunican oportunamente y dan instrucciones a sus empleados. Bajo ese contexto, es usual que en las empresas los superiores transmitan información a través de instrucción u órdenes (Flores, 2018). En cuanto, a la dimensión Horizontal, se observó que entre compañeros de trabajo poco coordinan las actividades encomendadas, además cuando realizan trabajo en equipo no contribuyen de manera positiva y motivadora y, no usan las herramientas para compartir información. Según Oyarvide et ál. (2017), el intercambio de información es lateral entre cada persona por lo que, el personal debe trabajar de manera sincronizada y en equipo. Asimismo, se debe contribuir de manera positiva, motivadora y descentralizado, para aprovechar en la toma de decisiones (Paz, 2018). Finalmente, se determina que los flujos de comunicación interna, tienen un nivel de aceptación considerable, por lo que es necesario seguir reforzando ciertas dimensiones como lo informal, formal, ascendente y horizontal, puesto que en una organización es transcendental satisfacer a los públicos internos, optimizar el clima laboral y, usar canales oficiales para compartir la información. Esto concuerda con la conclusión hallada en la investigación de Mora (2017), en su estudio analizó que en el sector privado la comunicación interna, es un pilar importante para solucionar problemas y satisfacer las necesidades de la organización. Además, que la comunicación repercute en el clima laboral lo cual, promueve la satisfacción de los empleados y, que se debe fortalecer el proceso de inducción, donde las instrucciones deben ser claras y precisas. Esto lo relacionamos, con Del Carpio (2018), quien en su investigación hayo un flujo vertical y uso red social electrónica en la organización y se determinó que ese canal no logra concretar los objetivos de la organización.

**Objetivo específico 3:** Detallar el procedimiento para la planificación de una estrategia de comunicación interna.

En relación a la figura 1, los especialistas expresaron que la planificación de estrategias de comunicación interna para un negocio o emprendimiento, es imprescindible. Por lo que, se le debe dar el mayor tiempo posible para establecer acciones que estén alineados a los objetivos organizacionales, puesto que esto marcará la pauta para la planificación de actividades, donde se transmita un mensaje adecuado para un público determinado. De esta manera una planificación permitirá obtener los recursos necesarios y establecer el mejor momento teniendo en cuenta la dinámica de la empresa. Lo cual concuerda con la conclusión hallada en la investigación de Vargas & Vivas (2020), donde diseñaron un plan de mejora interno para contribuir con los objetivos organizacionales, compromiso y desempeño laboral en una empresa privada, donde planificaron acciones para la mejora de los lineamientos y políticas de una organización, generando interacción y promoviendo la retroalimentación. De esa forma, la planificación de una estrategia de comunicación debe ser clara, ordena, integral y coherente, en el que se comunique de manera efectiva a los públicos y se logre alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por otro lado, los expertos explican también que, la planificación del diseño de estrategias se debe considerar los siguientes aspectos: el rol del análisis del entorno, la función de los objetivos estratégicos y el público objetivo, el rol que cumple el mensaje, las tácticas y acciones de una estrategia de comunicación interna, la planificación del presupuesto. Asimismo, expresaron como recomendación la utilización de canales de comunicación, el diseño de un cronograma actividades y, la función monitoreo y evaluación en una planificación estratégica. Esto concuerda con Gaspar & Serpa (2021), para establecer una estrategia de comunicación los planes deben estar definidos en cuanto a los objetivos, el contenido, las estrategias, las actividades, los recursos y la evaluación. Por último, los expertos añadieron

como recomendación que las estrategias deben ir enfocadas a potenciar la cultura digital en toda la empresa mejorando los procesos y capacitando al personal para que se logre adaptar eficazmente. Como parte de la comunicación interna en una organización es importante trabajar en la marca empleadora, incentivar la colaboración y poder contar con embajadores de marca. Esto podemos relacionarlo con lo explicado por Fernández & Batista (2016), donde mencionan que las estrategias de comunicación son de utilidad para resolver aspectos comunicacionales, fortalecer el desempeño de sus colaboradores y, mejorar todos los procesos que posee la organización. Por su parte, Egas & Yance (2018), señalan que para optimizar los procedimientos de comunicación interna de una organización la construcción de estrategias de comunicación debe estar relacionadas a la cultura empresarial, es decir, a los valores, los símbolos, la integración, cooperación, entre otros; con el objetivo de ir ampliando gradualmente las implicancias, las metas y las pretensiones.

## **Conclusiones**

Respecto al diagnóstico de la comunicación interna de la empresa Chocodosis, se determinó que cuentan con un manual de funciones, el cual fue compartido con todo el personal, en cuanto tanto, a las políticas de la organización son las adecuadas, pero, creen conveniente que se reorganice la estructura y funciones de los colaboradores. Asimismo, los comunicados son manejados de manera clara y precisa, en donde la comunicación es asertiva. Por otro lado, se comprobó que el personal tiene en claro los objetivos principales de la empresa puesto que, los incentivos son fundamental para seguir motivados. Además, los colaboradores sienten confianza en sus jefes de área debido que, los ayudan y buscan que sean los mejores cada día, los comprenden, tienen empatía y creen sentir seguridad. Además, que todas sus opiniones, críticas o comentarios, son escuchados atentamente y evaluados.

En relación a los flujos de comunicación interna que se desarrollan dentro de la empresa, se evidenció que, por lo general los empleados constantemente utilizan muletillas, no existen rumores y quejas que afecten a la organización, asimismo sus relaciones interpersonales, son muy buenas. También, se observó que los empleados mantienen y comparten ciertas normas, el mensaje que comparten es formulado en base a los principios de la empresa. Asimismo, utilizan los canales oficiales de comunicación. Se comprobó que, en las áreas de Ventas y Producción, los empleados se expresan con confianza y trasladan cualquier información con sus jefes de área sobre alguna actividad en específico. Igualmente, se encontró que los jefes se reúnen con sus empleados, se expresan con confianza, se comunican oportunamente y dan instrucciones a sus empleados. Pero entre compañeros de trabajo poco coordinan para realizar alguna actividad, además no usan adecuadamente las herramientas para compartir información.

Finalmente, en cuanto a la elaboración de un esquema de planificación de una estrategia de comunicación interna, los expertos creen oportuno que se deben establecer acciones que estén alineados a los objetivos, que el mensaje sea el adecuado para un público en específico y se logre alcanzar las metas propuestas. Puesto que, la planificación de una estrategia de comunicación debe ser clara, ordena, integral y coherente. Asimismo, sugieren que las estrategias deben ir enfocadas a potenciar la cultura digital, mejorar los procesos y capacitar al personal para que se logre adaptar fácilmente a los cambios. También es importante trabajar en la marca empleadora, incentivar la colaboración y poder contar con embajadores de la marca.



## Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Chocodosis, continuar fortaleciendo su comunicación interna, en donde mejore su productividad, eficacia y cohesión de su público interno. Asimismo, promover el uso de herramientas digitales, capacitar en el manejo de los aplicativo y establecer relaciones solidas con los empleados. Así como también, evaluar de forma periódica la gestión de comunicación para tener una mejor retroalimentación. Por último, generar en los colaboradores sentido de pertenencia y práctica en la cultura organizacional.

Por lo que, se propone la aplicación de una estrategia de comunicación interna para el público interno de la empresa Chocodosis. De esta manera, la propuesta busca promover una cultura participativa el cual brinde un soporte en el desarrollo de la organización. Asimismo, establecer plataformas y herramientas de comunicación. También, canalizar los comunicados que desarrolla la empresa acerca de las actividades y funciones organizacionales.

**Figura 2.** Estrategias de Comunicación Interna para la empresa Chocodosis



**Fuente:** Elaboración propia.

## Referencias

- Berceruelo, B (2020). *Comunicación interna en la empresa: Claves y desafíos*. España: Biblioteca Recursos Humanos.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: Ediciones UIDE.
- Cáceres, S. (2020). *Resultados VIII Encuesta Comunicación Interna Chile y Perú 2020 y Encuesta Comunicación COVID-19*. Chile: Universidad del Desarrollo
- Del Carpio, K. (2018). *Análisis de la comunicación interna de la cafetería Coffee Art*. Chiclayo. [Tesis Pregrado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1595>
- EALDE. (01 de enero de 2021). *5 pasos para elaborar un buen plan de comunicación interna*. <https://www.ealde.es/plan-comunicacion-interna/>
- EALDE. (22 de marzo de 2021). *7 herramientas para mejorar la comunicación interna en la empresa*. <https://www.ealde.es/herramientas-de-comunicacion-interna/>
- Egas, E., & Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Revista Espacios*, 39(24), 20. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- Espinel, B., Monterrosa, I., & Guacari, A. (2019). La Comunicación Apreciativa: Estrategia Determinante para el Cambio Organizacional. *Revista Espacios*, 4(3), 14. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p14.pdf>
- Fernández, T., & Batista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la sierrita, Municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202016000400003&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202016000400003&lng=es&nrm=iso)
- Flores, O. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional de la UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46445/>
- Formanchuk, A. (2017). *Comunicación Cocreada: Formanchuk*. <https://goo.gl/jBNqKf>
- Gaspar, K., & Serpa, S. (2021). *Propuesta para mejorar la comunicación interna en la sede administrativa de la Zona Registral N.º VIII - Sede Huancayo*. [Tesis Maestría,

- Universidad Continental]. Repositorio Continental.  
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9361>
- Gherzi De La Torre, G. (2019). *Estrategia de comunicación de la marca New Athletic en el Mundial Rusia 2018*. Lima: Repositorio Académico USMP.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/5630>
- Graverán D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. [Tesis Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional UCSG  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14472/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-264.pdf>
- Irusta, P. (19 de Octubre de 2020). *Estrategias de comunicación: qué son y 10 pasos para crearlas*.  
<https://nagoregarciasanz.com/estrategias-de-comunicacion/?reload=473611>
- Mannucci, B. (2018). *La comunicación interna en las áreas de procedimiento minero del INGEMMET*. [Tesis Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/17341>
- Martínez, A. (2020). *Comunicación organizacional en la empresa Berry Global*. [Tesis Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio de la UCC.  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17940/3/2020\\_comunicacion\\_organizacional.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17940/3/2020_comunicacion_organizacional.pdf)
- Miquel, S., & Aced, C. (2019). El perfil de los responsables de comunicación interna en España. *RAEIC, Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 99-118. <https://doi.org/10.24137/raeic.6.11.7>
- Montes, M. (2019). *Comunicación interna y productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sachaca, Arequipa 2019*. [Tesis Pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio UNSA.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10556>
- Montiel, S. (26 de julio de 2017). *Objetivos y beneficios de la comunicación interna*.  
<https://goo.gl/vqSPdh>
- Mora, L. (2017). *La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral*. [Tesis Pregrado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio UPC. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004386.pdf>
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI* (6ª edición ed.). España: Centro de Estudios Financieros.
- Nomberto, D. A., & Pérez, C. J. (2018). *Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna de la gerencia de desarrollo económico local de la Municipalidad Provincial de Trujillo, 2017*. [Tesis Pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio UNT.

<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10331/NOMBERTO%20VERA-PEREZ%20CALDERON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Núñez, L. (2020). *Comunicación interna y su influencia en el clima laboral de la Dirección de Informaciones del Ejército del Perú (DINFE), 2018*. [Tesis Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional ISIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a7c95ceb-cbeb-4300-8750-90d8add91645/content>
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). Internal communication as an indispensable tool of business administration. *Dominios de las Ciencias*, 3(4), 296-309. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>
- Paz, E. (2018). *Diagnóstico de comunicación organizacional para iniciativa i58*. [Tesis Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio de USAC. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1674.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1674.pdf)
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Piza, N., Amaiquema, F., & Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- Rojas, C. (2019). *La comunicación interna y su relación con el clima laboral del Área de Operaciones en la empresa TRAMARSA al año 2019*. Lima: Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23163/Rojas%20Flores%2c%20Claudio%20Alberto%20-%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santa Cruz, M. (2020). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo*. Repositorio Institucional USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7780>
- Tacuchi, G. (2017). *La comunicación interna y el clima organizacional, en la Municipalidad Provincial de Lauricocha, Huánuco - 2017*. [Tesis Pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio UDH. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/693>
- Thorne, J. (2018). *Influencia de la comunicación interna en la imagen institucional en una cartera ministerial del estado peruano, 2018*. [Tesis Maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Académico USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4723/THORNE\\_AJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4723/THORNE_AJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Untiveros, D. (2017). *La evolución de la comunicación interna. Caso: Liderman*. [Tesis Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9777>

- Vargas, K., & Vivas, Y. (2020). *Propuesta de plan de mejora de la comunicación interna para los colaboradores de la Clínica Oncorad – Chiclayo*. [Tesis Pregrado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2573>
- Vivas, A., & Saavedra, P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Científica*, 4(Ed. Esp.), 116–135. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.7.116-135>

## Anexo

### Anexo 1: Validaciones de la Propuesta

#### Ficha 1: Evaluación por juicio de expertos

Respetada jueza: gracias por aceptar evaluar la propuesta “*Estrategia de comunicación interna para la empresa chocodosis, 2021*”. La evaluación de la propuesta es de gran relevancia para lograr que sea válido en su contenido y que se cumpla el objetivo en la tesis que se incorporará; aportando tanto al área investigativa comunicacional como a sus aplicaciones. Agradecemos, otra vez, desde ya su valiosa colaboración.

#### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

|  |  |  |           |
|--|--|--|-----------|
| <b>Nombre del juez:</b>                              | Mg. Zoila Nelly Cabrejos Pita  |  |           |
| <b>Grado profesional:</b>                            | Bachiller ( )  | Magíster ( <input checked="" type="checkbox"/> )       |           |
|  | Doctor ( )   |  |           |
| <b>Área de Formación académica:</b>                  | Comunicaciones ( <input checked="" type="checkbox"/> )   |  | Educación |
|  | ( )  |  |           |
|  | Sociología ( )   |  | Otra      |
|  | ( )  |  |           |
| <b>Áreas de experiencia profesional:</b>             | Periodismo, docencia universitaria, comunicación estratégica e investigación.  |  |           |
| <b>Institución donde labora:</b>                     | Universidad Señor de Sipán   |  |           |
| <b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b> | 2 a 4 años ( )   | Más de 10 años ( <input checked="" type="checkbox"/> ) |           |
|  | 5 a 10 años ( )  |  |           |
| <b>Experiencia en Investigación Comunicacional:</b>  | Competencias laborales de los egresados de Comunicación (autor). Diseño de estrategias de comunicación post COVID como herramienta didáctica (autor). Competencias trasmedia en el profesional de Ciencias de la Comunicación (asesor) |  |           |

#### 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- a. Validar lingüística y operativamente el contenido de la propuesta, por juicio de expertos.

#### 3. DATOS DE LA PROPUESTA

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Nombre de la propuesta: | “ <i>Estrategia de comunicación interna para la empresa chocodosis, 2021</i> ” |
| Autor:                  | <b>Felipe A. Inchaustegui Fuentes</b>  |
| Procedencia:            | <b>Perú</b>  |
| Administración:         | Escuela de Comunicación USAT   |
| Tiempo de aplicación:   | 4 meses  |
| Ámbito de aplicación:   | Servicio vinculado al sector gastronómico                                      |

| Categoría  | Calificación | Observaciones/<br>Recomendaciones   |
|------------|--------------|---|
| Claridad   | 3            | En lo resaltado en amarillo revisar ortografía “m” minúscula y sería mejor explicar el término terapias contextuales. |
| Coherencia | 4            |   |
| Relevancia | 4            |   |



Firma del evaluador  
DNI: 16689971

## Ficha 2: Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: gracias por aceptar evaluar la propuesta “Estrategia de comunicación interna para la empresa chocodosis, 2021”. La evaluación de la propuesta es de gran relevancia para lograr que sea válido en su contenido y que se cumpla el objetivo en la tesis que se incorporará; aportando tanto al área investigativa comunicacional como a sus aplicaciones. Agradecemos, otra vez, desde ya su valiosa colaboración.

### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

|  |  |                    |           |
|--|--|--------------------|-----------|
| <b>Nombre del juez:</b>                              | Faustino Pisfil Llontop  |                    |           |
| <b>Grado profesional:</b>                            | Bachiller ( )  | Magíster ( X )     |           |
|  | Doctor ( )   |                    |           |
| <b>Área de Formación académica:</b>                  | Comunicaciones ( X )   |                    | Educación |
|  | ( )  |                    |           |
|  | Sociología ( )   |                    | Otra      |
|  | ( )  |                    |           |
| <b>Áreas de experiencia profesional:</b>             | Televisión, radio y Docencia Universitaria   |                    |           |
| <b>Institución donde labora:</b>                     | Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” – USS – UCV  |                    |           |
|  | TRUJILLO   |                    |           |
| <b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b> | 2 a 4 años ( )   | Más de 10 años ( ) |           |
|  | 5 a 10 años ( X )  |                    |           |
| <b>Experiencia en Investigación Comunicacional:</b>  | Plan de marketing digital en el posicionamiento de marca del centro cultural yachay wasi de Chiclayo, 2021. Modelo de Comunicación para mejorar la expresión oral de los profesores del nivel primaria de la I.E N° 10023 –Chiclayo – 2018 (Tesis y artículo). Comunicación al interior de radio JHC de Chiclayo: Un factor determinante para su desarrollo Organizacional –2010 (Tesis) |                    |           |

## 2. DATOS DE LA PROPUESTA

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Nombre de la propuesta: | <i>“Estrategia de comunicación interna para la empresa chocodosis, 2021”</i> |
| Autor:                  | <b>Felipe A. Inchaustegui Fuentes</b>  |
| Procedencia:            | <b>Perú</b>  |
| Administración:         | Escuela de Comunicación USAT   |
| Tiempo de aplicación:   | 4 meses  |
| Ámbito de aplicación:   | Servicio vinculado al sector gastronómico                                    |

| <b>Categoría</b>  | <b>Calificación</b> | <b>Observaciones/<br/>Recomendaciones</b>                     |
|-------------------|---------------------|---|
| <b>Claridad</b>   | <b>17</b>           | Mejorar el título de Investigación                            |
| <b>Coherencia</b> | <b>16</b>           | Observar los ítems de la encuesta y entrevista a profundidad. |
| <b>Relevancia</b> | <b>18</b>           | Buen proyecto por su característica propositiva.              |




---

Firma del evaluador  
DNI: 16689971