

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



Plan de comunicación interna para la empresa Superlab, Chiclayo

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

AUTOR

Boris Eloy Uriarte Peña

ASESOR

Shirley Juliane Abanto Buitron

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

Chiclayo, 2023

Plan de comunicación interna para la empresa Superlab, Chiclayo

PRESENTADA POR
Boris Eloy Uriarte Peña

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

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

APROBADA POR

Lorella Priscila Otiniano Castillo
PRESIDENTE

Karl Friederick Torres Mirez
SECRETARIO

Shirley Juliane Abanto Buitron
VOCAL

Dedicatoria

Dedicado a Patricia y Boris, quiénes me formaron y brindaron la oportunidad de alcanzar mis metas. A mi familia Romero, que han influenciado de forma positiva en todos los momentos de mi vida. A mis abuelos, que me educaron para ser una persona de bien y con valores. Y a mi futura esposa María Amanda, quien siempre estuvo para recordarme que todo en la vida se puede.

Agradecimientos

Agradezco a los maestros Cecilia Vidaurre y Karl Torres, quienes siempre estuvieron prestos a apoyarme y responder mis inquietudes a lo largo de la investigación. Por último, agradezco a la Escuela de Comunicación, por la grata experiencia brindada a lo largo de mi carrera profesional.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA SUPERLAB, CHICLAYO

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	riunet.upv.es Fuente de Internet	1%
5	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.espam.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	10
Materiales y métodos	21
Resultados y discusión	27
Conclusiones	32
Recomendaciones.....	32
Referencias	38
Anexos.....	43

Resumen

La investigación “Plan de Comunicación Interna para la Empresa Superlab”, tuvo como objetivo general proponer un plan de comunicación interna para la empresa Superlab. Los objetivos específicos fueron diagnosticar el estado de la comunicación interna, determinar las estrategias y acciones de comunicación interna más adecuadas y delinear los canales de comunicación interna apropiados. Fue un estudio con metodología cualitativa de paradigma naturalista y de tipo estudio de caso. La técnica que se utilizó fue la entrevista y la observación y los instrumentos empleados fueron: la guía de preguntas que se aplicó a expertos, colaboradores y altos mandos, asimismo la ficha de observación para toda la empresa. Se concluye que la empresa Superlab cuenta con un estado de comunicación interna deficiente debido a la mala gestión de la comunicación, lo que se refleja en la sobrecarga y conflicto de información, fugas de datos, desalineamiento de los colaboradores con la cultura organizacional y malos entendidos entre ellos. Además, las estrategias y acciones de comunicación más adecuadas son: determinar el rol de la comunicación interna, concientizar sobre su importancia, contratar a un especialista en el tema, gestionar la creación de una cultura organizacional, implementar canales, flujos formales y fomentar espacios de escucha activa. Respecto a los canales de comunicación interna se concluye que los más apropiados para gestionar los flujos de información en la organización son el uso del correo electrónico, reuniones corporativas, periódico mural y redes sociales. Por último, esos resultados fueron determinantes para la elaboración del plan de comunicación interna.

Palabras clave: Planificación de la comunicación, estrategias de comunicación, cultura organizacional.

Abstract

The general objective of the research "Internal communication plan for the Superlab company" was to propose an internal communication plan for the Superlab company. The specific objectives were to diagnose the state of internal communication, determine the most appropriate internal communication strategies and actions, and delineate the appropriate internal communication channels. This was a qualitative study with a naturalistic paradigm and case study type. The technique used was the interview and observation and the instruments used were: the guide of questions that was applied to experts, collaborators and top management, as well as the observation sheet of the entire company. It is concluded that the Superlab company presents a deficient state of internal communication due to poor communication management, which is reflected in information overload and conflict, data leakage, misalignment of collaborators with the organizational culture and misunderstandings among them. In addition, the most appropriate communication strategies and actions are: determining the role of internal communication, raising awareness of its importance, hiring a specialist in the subject, managing the creation of an organizational culture, implementing channels, formal flows and promoting spaces for active listening. Regarding the internal communication channels, it is concluded that the most appropriate for managing information flows in the organization are the use of e-mail, corporate meetings, the wall newspaper and social networks. Finally, these results were decisive for the development of the internal communication plan.

Keywords: Communication planning, communication strategies, organizational culture.

Introducción

El correcto funcionamiento de las organizaciones depende de la infraestructura, los medios técnicos, etc., ya que facilitan el desarrollo de las actividades y la optimización de procesos. Sin embargo, hoy en día el talento humano se ha convertido en pieza clave para el éxito de las empresas, dado que, a través de sus actitudes, conocimientos y aptitudes se rectifican errores, se toman decisiones oportunas y se alcanzan objetivos (Chiavenato, 2017). Por ello, para que se logre la máxima capacidad productiva de los colaboradores, es importante que las organizaciones tomen en consideración los flujos comunicativos dirigidos hacia su público interno para contar con equipos multidisciplinarios que ayuden al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

En ese sentido, según Oyarvide et al. (2017) menciona que la comunicación interna tiene como función primordial respaldar la gestión organizacional, haciendo uso correcto de la comunicación, dado que, permite conocer los objetivos, políticas e identidad de la corporación. Es por ello, que en los últimos 10 años las organizaciones se encuentran en la búsqueda de la mejora de su comunicación interna, ya que las encuestas realizadas de opinión laboral reconocen a esta variable como uno de los factores que más repercuten de manera negativa en la productividad de las empresas (Trujillo, 2017). En ese sentido, resulta necesario decir que la comunicación interna es parte fundamental de la organización, debido a que implica una reciprocidad en el ámbito interno, teniendo el potencial de reunir y coordinar a las áreas en general y en los niveles de la empresa, a fin de incrementar el desarrollo y el cumplimiento de metas de manera eficaz.

En Guayaquil, en una organización del rubro de seguridad física se identificó una comunicación interna deficiente, ya que no se emplean canales de comunicación que le permitan al colaborador expresar sus necesidades, existe desorientación por parte del personal al no seguir las normas laborales y la falta de espacios de colaboración (Egas y Yance, 2018). Simultáneamente, en Argentina, en un hospital de la Universidad Nacional de Rioja, a pesar de contar con recursos tecnológicos y grupos altamente especializados, no existía un proceso comunicativo interno entre el área de recursos humanos, gerencia y los médicos, así como también la falta de flujos de información entre los colaboradores; causando que los clientes externos identificaran un deplorable servicio por parte de la organización (Abilar y Brizuela, 2018). En efecto, la comunicación interna puede verse afectada cuando la integridad corporativa no está delimitada, y por ende las organizaciones no pueden comunicar la cultura organizacional a sus colaboradores.

Por otra parte, en el Perú, en una empresa de asesoramiento empresarial se encontró una comunicación interna desfavorable, trayendo como consecuencia que los colaboradores no tengan claridad en sus funciones ni en el funcionamiento de la organización, provocando repercusiones en el rendimiento y desempeño de las personas. Asimismo, se dio a conocer que, en una comuna distrital peruana, la comunicación interna era aplicada por profesionales del área de recursos humanos, quienes no velaban por las necesidades de los empleados. Además, los canales de comunicación eran utilizados para difundir rumores y conflictos personales (Aguilar y Braun, 2018; Calhua y Rosales, 2018). En definitiva, para que la comunicación interna se dé oportunamente será necesario contar con un Comunicador Corporativo que ayude a crear un Manual Organizacional de Funciones, y esté presto a escuchar y recepcionar con eficiencia los requerimientos del personal.

En el contexto Lambayecano, según Bocanegra (2018) se identificó que la comunicación interna de una organización del rubro comercial de alimentos estaba siendo afectada por múltiples factores, como, por ejemplo, por la falta de afinidad con los superiores para expresar sus propuestas, incertidumbres y quejas, así como también por el mal uso de los canales de comunicación, falta de compañerismo y cooperación.

En esa misma línea, Superlab es una empresa dedicada a la distribución de golosinas y abarrotes en Chiclayo, que presenta deficiencias en su comunicación interna, dado que los mecanismos de información que emplean son informales; generando que los acuerdos entre colaborador y empresa solo se den a conocer mediante reuniones, pero sin firmar un documento que acredite lo determinado. A su vez, la falta de iniciativa que tiene la organización para transmitir su misión, visión, objetivos y valores dificulta que los colaboradores se alineen a un mismo propósito. Asimismo, existen problemas de comunicación entre las áreas de ventas y reparto, provocando que los productos no sean recepcionados por los clientes en reiteradas ocasiones, perjudicando la remuneración de los vendedores. Además, la organización tiende a realizar descuentos y cambios salariales sin previo aviso, ocasionando incertidumbre en los colaboradores.

A su vez, todo esto genera que el público interno de Superlab no se identifique con la empresa, no sienta motivación para lograr sus objetivos y laboren en un ambiente rutinario. Por tal motivo, se pretende realizar un plan de comunicación interna que busque subsanar las deficiencias presentes en la empresa Superlab de Chiclayo - Lambayeque. Por consiguiente, se plantea la siguiente problemática: ¿Cómo será el plan de comunicación interna para la empresa Superlab?

De ese modo, la realización de esta tesis es de conveniencia porque aportó a estudios relacionados a la comunicación interna, convirtiéndose en una herramienta y fuente de información para la creación de planes de comunicación y la aplicación de acciones correctivas. Asimismo, es de relevancia social, ya que actualmente la mayoría de las Pymes de Chiclayo no ven a la comunicación interna como un factor importante dentro de la empresa. Por ello, el incorporarla como una herramienta facilitará el intercambio de objetivos, funciones, procedimientos y valores corporativos.

Además, tiene implicancia práctica, dado que los resultados y el plan serán de gran utilidad para que la empresa Superlab pueda superar los nudos críticos que vienen afectando su comunicación interna y la motivación de sus colaboradores. De igual manera, posee valor teórico, ya que se desarrolló un plan de comunicación interna en base a teorías, paradigmas y definiciones, que ayudó a que la investigación cuente con información viable y certera. De la misma forma, tuvo relevancia metodológica, porque los instrumentos empleados en la investigación fueron validados por expertos en el tema, asimismo, fue de soporte para investigaciones que usaron de soporte este estudio.

El objetivo general de la investigación es proponer un plan de comunicación interna para la empresa Superlab. A su vez, los objetivos específicos son diagnosticar el estado de la comunicación interna presente en la organización, determinar las estrategias y acciones de comunicación interna más adecuadas para la misma y delinear los canales de comunicación interna apropiados para la corporación.

Revisión de literatura

Egas y Yance (2018) desarrollaron una investigación sobre estrategias para mejorar la identidad corporativa a través de la comunicación interna en una organización de seguridad en Guayaquil – Ecuador; el cual apunta al objetivo general. Sus objetivos específicos fueron: implementar mecanismos de información para potencializar su comunicación interna y generar estrategias que propicien un desarrollo organizacional, crear tácticas basadas en el contexto de la empresa y reducir los problemas internos a fin de fomentar un clima agradable y ameno. Contó con una metodología cuantitativa de tipo exploratoria y descriptiva, haciendo uso de la encuesta como técnica para recabar información a través de 06 preguntas, las cuales fueron aplicadas a una población de 60 personas que oscilaban entre las edades de 20 a 50 años. Se obtuvo como resultado una propuesta de estrategias de comunicación interna cuyas acciones son la creación de un departamento de comunicaciones, el fortalecimiento de los canales formales, tales como los carteles, correos electrónicos y buzón de sugerencias, capacitaciones

a los colaboradores sobre el uso adecuado de la información, reuniones de integración para fortalecer vínculos interpersonales y el otorgamiento de incentivos emocionales y salariales.

Jaramillo y Ponce (2018) realizaron una investigación donde analizaron el estado de la comunicación interna en el sector productivo de la ciudad de Quito, el cual apunta a su objetivo general. Sus objetivos específicos fueron: presentar conceptos teóricos sobre la comunicación interna, determinar la condición actual de la comunicación interna en las diferentes empresas del sector productivo, evaluar el grado de satisfacción respecto a la comunicación que tienen los usuarios internos en las organizaciones e identificar pautas para el buen uso de la comunicación interna. Contó con una metodología cuantitativa de tipo no experimental transeccional, haciendo uso de la técnica de la encuesta la cual contó con 113 preguntas, siendo aplicada en 48 empresas pertenecientes al rubro, generando un total de 1079 encuestas realizadas. Se concluyó que la comunicación interna en el sector productivo se encuentra en un estado adecuado, dado que los colaboradores perciben que las herramientas de la comunicación están siendo correctamente utilizadas, consideran estar correctamente informados por contar con canales de comunicación adecuados para recibir información y por tener un seguimiento oportuno por parte de los encargados de las áreas.

Fatuly et al. (2020) ejecutaron una investigación acerca de cómo los medios de comunicación interna se convierten en una estrategia para fomentar la comunicación entre colaboradores y empresas; teniendo como objetivo principal determinar los medios de comunicación preferidos por parte de los trabajadores en las organizaciones de Guayaquil-Ecuador. Contó con una metodología cuantitativa, transversal y descriptiva, empleando como técnica la encuesta, las cuales fueron aplicadas a una población de 278 personas que oscilaban entre las edades de 25 a 45 años, pertenecientes a empresas públicas y privadas. Se obtuvo como resultado que el medio que más emplean y prefieren utilizar es el cara a cara y el WhatsApp, por un lado, el cara a cara, puesto que les ayuda a promover una comunicación directa para relacionarse con su equipo de trabajo y sus superiores, y por otro lado está WhatsApp, dado que les permiten tener respuestas más inmediatas frente a las problemáticas que se presentan dentro de las organizaciones. Asimismo, se concluyó que en un tercer plano optan por el correo electrónico para formalizar actividades importantes como boletas, contratos, etc.

Bases teóricas

Teoría de la comunicación interna

Esta teoría explica que la base de la comunicación interna (CI) es la interacción comunicativa e informativa que tiene la empresa con sus colaboradores. Por ello, para que la organización funcione óptimamente los trabajadores son reconocidos como actores activos y receptivos, es decir, como entes capaces de expresar sus ideas y recepcionar información de manera adecuada (Capriotti, 1998). En ese sentido, Zarsoza y Barzola (2019) reconocen que esta teoría mejora la CI en los diferentes flujos que posee, ya sea transversal, ascendente, descendente y horizontal, ya que promueve la creación de grupos de trabajo competitivos, perfora las diferentes barreras comunicativas, predispone la identidad corporativa del colaborador y favorece un clima de diálogo continuo; todo esto para cumplir los objetivos propuestos de manera eficiente. Esta teoría respalda la investigación, puesto que para realizar el plan de comunicación interna para la empresa Superlab, será de vital importancia reconocer espacios de escucha e interacción entre colaboradores y directivos, ya que será la base del flujo comunicativo del público interno de la organización.

Teoría de las cinco Iés

Esta teoría reconoce que la comunicación interna se establece en cinco objetivos específicos, primero, se inicia con la investigación para conocer el estado actual de la comunicación interna, luego se identifica la cultura organizacional de la empresa, para después determinar la información que se transmitirá por los medios y canales de comunicación interna, a fin de generar la integración de diferentes grupos de trabajo y proyectar una imagen agradable a través de las herramientas de la CI (Andrade, 2005). Por tal motivo, Bustamante (2012) hizo uso de esta teoría para su problemática, específicamente para promover salud a través de la comunicación interna, determinando que esta le fue de utilidad, ya que al emplear las 5 Iés le permitieron obtener un trabajo colaborativo, contar con colaboradores comprometidos, determinar objetivos claros y propiciar la cultura organizacional. Esta teoría avala la investigación, dado que los cinco objetivos específicos aportan las bases para el diseño de los instrumentos de recolección de datos destinados a diagnosticar el estado de la CI de la empresa Superlab, a fin de generar un plan de comunicación interna apropiado al contexto encontrado.

Teoría de la comunicación 1ª

Esta teoría establece como propósito gestionar la comunicación interna en las organizaciones a través de tres dimensiones. La primera, es la intrapersonal, cuya dimensión se centra en los directivos, ya que busca que estos generen mensajes precisos y sean agentes de cambio. La

segunda, es la interpersonal, cuyo propósito es fortalecer el sentido del trabajador hacia su trabajo, es decir que a través de las estrategias de la CI el colaborador reconoce el valor de la actividad laboral que realiza y comprende que es parte fundamental de la empresa. La tercera, es la institucional, que tiene como meta que los medios escritos generen una comunicación ascendente, puesto que recopilan las necesidades, ideas y opiniones de los colaboradores y áreas en general (Tessi, 2012). Gracias a esta teoría, se propicia una mejora de la CI, ya que permite identificar los rumores, promover la administración de la información, fomentar el compromiso laboral, determinar la brecha comunicacional que existe entre los colaboradores y analizar si los canales y medios utilizados dentro de la organización son los correctos (Peña y Batalla, 2016; Vidarte, 2019). Por ello, esta teoría respalda la investigación, dado que se tendrán en cuenta las tres dimensiones para realizar las estrategias de comunicación que se implementarán en el plan de comunicación interna de la empresa Superlab.

Comunicación interna

Actualmente, las organizaciones se encuentran compuestas por personas, de eso cabe destacar que la comunicación dentro de los públicos internos siempre va a estar presente. Para determinar el significado de la comunicación interna, es de suma importancia saber que la comunicación es la capacidad que tiene el ser humano para transmitir emociones, ideas e información; a otro individuo, en donde el emisor, mensaje y receptor juegan un rol significativo dentro de este proceso (Escobar, 2009, como se citó en Reque, 2019). A su vez, Arizcuren et al. (2018) corrobora esta información manifestando que la comunicación es algo nato de todo ser humano, está presente en todos los ámbitos sociales e incluso sobrepasa la voluntad propia de las personas.

Asimismo, la CI surge como una necesidad para motivar e incentivar al público interno de las organizaciones, puesto que con el tiempo estas van cambiando y buscan contar con colaboradores altamente competitivos. Por ello, es importante que las empresas prioricen actividades de integración y el uso de los múltiples canales de comunicación para fomentar buenas relaciones interpersonales entre sus colaboradores, el arribo de la información a todas las áreas de la empresa y el cumplimiento de objetivos laborales (Muñiz, 2017; Oyarvide et al., 2017). Además, Puebla y Farfán (2018) refieren que la CI busca la bidireccional de la comunicación, con la finalidad de respetar el derecho a la información del colaborador. Es decir, que la comunicación interna propicia de forma global la transmisión de información sustancial, a fin de desarrollar las actividades laborales de manera óptima en función de los objetivos de la corporación.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional (CO) es aquella que brinda la identidad a la empresa, ya que a través de esta se transmiten los objetivos, valores, visión y misión de la corporación hacia los colaboradores (Méndez, 2018; Robbins y Coulter, 2018). Asimismo, la CO repercute en gran medida en la productividad de los colaboradores de las organizaciones, ya que si estos poseen una óptima CO compartirán creencias, expectativas, actitudes y valores organizacionales, que les permitirán formar equipos altamente competitivos. Por ende, la cultura organizacional debe ser atendida con urgencia en las empresas, dado que también impulsa el sentido de compromiso de los colaboradores y de la organización en general (Ortega et al., 2018; Ulloa, 2019).

Por otra parte, Villamarin et al. (2019) menciona que la CO está constituida por los valores intangibles y tangibles de la corporación, puesto que posee una fuerte influencia en la toma de decisiones y es la única capaz de poder generar cambios a nivel organizacional, a fin de propiciar un clima laboral óptimo para los trabajadores. En ese sentido, para Ortega et al. (2018) no puede existir empresa sin cultura organizacional, porque es inherente y busca transmitir las acciones, procedimientos, etc., a todos los públicos que posee. De lo contrario, la organización no contará con un sentido de socialización.

Funciones de la comunicación interna

La comunicación desempeña un rol importante dentro de la organización, ya que tiene la función de elaborar estrategias adecuadas que giren en torno a lo que busca la corporación (Cuenca y Verazzi, 2019). Por ello, Chiavenato (2017) destaca cinco funciones fundamentales de la CI: 1) el control para brindar soporte a los colaboradores a fin de que tengan claridad para el desarrollo de sus funciones; 2) fomentar la motivación a través del seguimiento de los logros de los colaboradores; 3) considerar la expresión de emociones con el objetivo de ayudar a que las organizaciones entiendan las necesidades y requerimientos de su personal; 4) transmitir información esencial con el propósito de que los colaboradores se alineen a sus planes estratégicos; y 5) buscar la retroalimentación de los mandos altos y los colaboradores, manteniendo un flujo continuo y eficaz.

La comunicación interna como propósito

Los objetivos son aquellas metas establecidas dentro de la organización que están alineadas a la visión y misión de la empresa, los cuales cuentan con un tiempo determinado para cumplirse. Además, suelen ser ambiciosas y acaparadoras, y deben seguir tres fundamentos básicos: la finalidad, medida y caducidad (Cuenca y Verazzi, 2019; Montiel, 2017). Asimismo, Chiavenato (2017) menciona que el objetivo de la CI es contar con técnicas que faciliten el

intercambio de información y el alcance de objetivos. En ese sentido, menciona los siguientes aspectos:

- Estructurar y optimizar el flujo de información entre las áreas, con el propósito de que los departamentos de trabajo no se aislen del resto de la empresa (Chiavenato, 2017).
- Fomentar la relación de jefe y colaborador en base al conocimiento, es decir, que los mandos altos cuenten con información de su personal para pulir sus fortalezas y trabajar en sus debilidades (Chiavenato, 2017).
- Promover el sentido de identidad de los trabajadores, a fin de construir equipos de trabajo que no solo propicien cumplir objetivos, sino que busquen ascender dentro de la organización (Arizcuren et al., 2018).
- Crear espacios donde la principal meta sea la cooperación interna, como por ejemplo: el intercambio de información, el compartir los logros y futuros retos de la empresa y las relaciones interpersonales entre colaboradores (Ríos, 2017; Uyuquipa y Cuno, 2018).

Consecuencias de una mala comunicación interna

El mal uso de la CI repercute en todos los ámbitos de la corporación. Según Universia.es (2017) las desventajas que suelen sobresalir son sentimientos nocivos en los trabajadores, escasas relaciones interpersonales entre los directivos, clima laboral desfavorable y baja productividad. En ese sentido, el no emplear una buena comunicación interna genera una serie de fenómenos, por ello, Arizcuren et al. (2018) menciona las siguientes: 1) la rumorología, dado que es la información no verificada, producto de la comunicación informal que genera rumores; el secretismo porque la información es vista como ventaja, por esa razón nadie dice ni comparte nada; 3) la desmotivación por la falta de involucramiento de los empleados; 4) apagafuegos porque solo se toman acciones en caso de que se presente un conflicto; 5) halago o crítica, ya sea para dirigirse a colaboradores para felicitarlos o criticarlos; 6) incoherencia, se refiere a todo lo que se dice dentro de la entidad no corresponde con su realidad; 7) técnica de parapeto, es decir, los altos mandos saben que existe una comunicación negativa y no buscan soluciones; y 8) autobombo, en donde solo se transmite las cosas que se están haciendo bien dentro de la organización, pero se evaden los nudos críticos que existen.

Tipos comunicación interna

Según las investigaciones encontradas se identificó que dentro de las organizaciones existen dos tipos de comunicación interna:

Comunicación Formal

La comunicación formal (CF) es la más arraigada a la empresa, conocida como la comunicación representativa de toda organización, ya que transmite información haciendo uso de canales oficiales, se encuentra establecida en el organigrama y ayuda a la interacción de los roles jerárquicos y áreas en general (Papic, 2019). Por ende, contar con esta es imprescindible, dado que es necesaria para poseer un orden informativo. Además, Arizcuren et al. (2018) indica que la comunicación formal está conformada por herramientas que permiten conducir y organizar actividades de la empresa. Por otro lado, Del Carpio (2018) identificó dos aspectos esenciales que forman parte de la CF. Por su parte, la organización funcional que se centra en establecer por separado cada cargo y área que existe dentro de la institución, para conseguir que las actividades se desarrollen de manera óptima. Por el otro, la organización jerárquica, que ayuda a establecer en un organigrama los cargos de cada uno de los miembros que componen la organización, considerando desde los mandos altos hasta puestos operativos.

Comunicación Ascendente

No es más que las aportaciones de ideas, necesidades e incertidumbres de los colaboradores de los mandos medios, que viajan a través de los canales de comunicación llegando a los directivos, quienes en el mejor de los casos brindan una retroalimentación o solución a los problemas (Sánchez, 2018). Cabe destacar, que la comunicación ascendente es la más recomendada por expertos para propiciar una buena CI. En ese sentido, Del Carpio (2018) menciona que la comunicación ascendente tiene como objetivo principal, empatizar con las necesidades e inquietudes de los colaboradores. Por ello, Cervera (2008, como se citó en Isla, 2018) indica que para que esto sea posible deben existir los programas de diálogo cuyo propósito es proporcionar libertad al colaborador para expresar sus inquietudes, y por su lado el buzón de sugerencias para recibir alternativas de cualquier índole.

Comunicación Descendente

Es la comunicación utilizada por los directivos, dado que a través de ella se establecen reglas, instrucciones y responsabilidades; toda esta información viaja en sentido vertical a través de todas las áreas de la empresa, aterrizando en el colaborador el cual interpreta el mensaje para ejecutarlo de la manera más eficaz posible (Sánchez, 2018). Por esa razón, los datos que serán enviados tienen que ser analizados, de modo que sean recepcionados de manera concreta y asertiva. Por ello, Arizcuren et al. (2018) refiere que esta comunicación obtiene resultados favorables siempre y cuando, el mensaje cumpla el objetivo para el que fue creado, ya que propiciará un sentido de confianza y respeto entre los directivos y colaboradores. Aquí radica la importancia de que los directivos se encuentren lo más capacitados posibles para generar mensajes y tomar

decisiones acertadas. Asimismo, Del Carpio (2018) agrega que la información debe estar correctamente delimitada, para que la recepción de la misma sea lo más dinámica posible.

Comunicación Horizontal

Es la comunicación presente entre los colaboradores y áreas de un mismo nivel jerárquico, por ende, el acto comunicativo tiende a poseer más confianza y ser ameno, lo que repercute en un buen clima laboral. Del mismo modo, los mensajes más utilizados en esta comunicación se basan en la coherencia y coordinación, ya que incrementan el trabajo colectivo y proporcionan un ambiente democrático (Arizcuren, 2018). A través de esta comunicación se pueden crear excelentes grupos de trabajo, en donde los colaboradores se sienten involucrados y cohesionados. En conclusión, Sánchez (2018) manifiesta que el objetivo principal de la comunicación horizontal es plantear estrategias que miren hacia la armonía de las áreas de la empresa y el conocimiento compartido de las labores que desempeñan cada una de estas.

Comunicación Transversal

Es la comunicación presente entre los públicos internos de la organización, independientemente del cargo que desempeñan, área a la que pertenecen y actividad laboral que realicen; lográndose propiciar el intercambio de ideas y puntos de vista en común (Arizcuren et al., 2018). Cabe destacar, que la comunicación transversal permite la interrelación entre múltiples trabajadores, ocasionando que estos adquieran conocimiento de las actividades de los demás. Asimismo, sus propiedades más importantes según Costumero (2007) son eludir rumores, fomentar el sentido de amistad y trabajo en equipo y economizar plazos (como se citó en Isla, 2018).

Comunicación Informal

Comprende toda la información que no es parte de los caminos formales de la organización, nace de la conversación de los equipos que la estructuran (Sánchez, 2018). Por lo tanto, permite una interacción más abierta y de fácil acceso. Además, dentro de este acto comunicativo se encuentra presente las experiencias, inquietudes, disgustos y formas de pensar de los colaboradores. Sin embargo, tiende a ser un arma de doble filo, ya que por un lado ayuda a la relación interpersonal de los colaboradores y por el otro lado, puede propiciar el nacimiento de los rumores, los cuales pueden ser muy perjudiciales para la integridad de la empresa (Papic, 2019).

Por otro lado, según Isla (2018) existen ocasiones donde la comunicación informal tiende a ser favorable, siempre y cuando este acompañada de la comunicación formal, puesto que al ser innata permite transmitir la información de forma veloz y sin protocolos de por medio. En ese

sentido, Sánchez (2018) establece cuatro flujos comunicativos presentes en la comunicación informal:

La comunicación verbal: Es el intercambio de ideas que se da entre una o más personas a través de mensajes de forma oral y escrita. A su vez, esta es parte fundamental del comportamiento de las organizaciones (Del Carpio, 2018).

La comunicación no verbal: Son los mensajes que se transmiten mediante el lenguaje corporal, dentro de esta interviene la escucha, observación y la interacción (Del Carpio, 2018).

Lenguaje corporal: Es un rasgo natural e involuntario de la persona, se caracteriza por la posición de los brazos, expresiones faciales, la postura del cuerpo, etc. (Sánchez, 2018).

Aspectos no lingüísticos del discurso: Son aquellos recursos que se emplean al usar la comunicación verbal y no verbal de manera simultánea como la modulación de la voz (Sánchez, 2018).

Barreras de la comunicación interna

En todo proceso comunicativo existen diferentes tipos de interferencias que distorsionan el significado del mensaje, conocidas como las barreras de la comunicación. Asimismo, estos obstáculos impiden el correcto flujo de información. Por ello, una de las barreras que más resalta es la que viene de la propia persona, al desacreditar, juzgar, elogiar o criticar las diferentes formas de pensar de su entorno (Beltrán y Pardo, 2019; Montero, 2020).

Asimismo, Hernández (2018) manifiesta que existen barreras de comunicación que tergiversan la información de los mensajes o en el peor de los casos impiden realizar el acto comunicativo dentro de la organización. En primer lugar, está la barrera física que está Compuesta por la infraestructura y los recursos de comunicación. En segundo lugar, la sociocultural, en donde se enfatizan los rasgos socioculturales de los colaboradores. En tercer lugar, está la barrera psicológica, en donde el mensaje se modifica de acuerdo a la afinidad, estado de ánimo y prejuicios del trabajador. En cuarto lugar, se encuentra la fisiológica, que son los defectos fisiológicos como la sordera, problemas para hablar y dificultad para hacer uso de la memoria. Por último, la semántica, conformada por las variedades lingüísticas de la persona, que pueden causar malentendidos y en el peor de los casos conflictos interpersonales.

Canales de la comunicación interna

Los canales dirigidos al público interno facilitan la llegada de información y el correcto entendimiento de esta. Por ello, Laffieti (2013, como se citó en Oyarvide et al., 2017) menciona que los canales de la comunicación interna deben ser utilizados en función al tipo de público interno y en el mismo sentido tendrán que estar estructurados los mensajes.

Por otro lado, Nolasco (2020) manifiesta que los canales empleados por la organización deben priorizar que el mensaje llegue a todos los ámbitos que la componen. En ese sentido, la organización debe contar con canales de comunicación que permitan transmitir la información a todo nivel. Por esa razón, Vidarte (2019) señala que los principales canales a emplear son las reuniones informativas que son un medio que permite comunicar, intercambiar y recabar información para tratar asuntos relevantes, los emails para propiciar el uso de la tecnología para compartir información de forma colectiva, la página web institucional como plataforma para almacenar información de diversa índole para el desarrollo de las actividades del colaborador, las revistas internas que vienen hacer el material impreso o digital que permite la publicación de información con el propósito de que los colaboradores estén al tanto de los diversos sucesos, las redes sociales para generar una comunicación dinámica e interactiva, el mural de anuncios con la finalidad de dar a conocer las actividades, noticias y acontecimientos que suceden dentro de la empresa, los eventos de integración que fomentan la creación de vínculos y equipos motivados, documentos escritos para formalizar acuerdos, contratos, negociaciones, memorandos, etc., y teléfono como que facilita respuestas con inmediatez e intercambio de datos.

- Verificar si la estrategia es la más vinculada a los objetivos y metas que desea cumplir la empresa.
- Determinar los medios convenientes para la transmisión de información.
- Propiciar una práctica comunicacional eficaz en el público interno de la empresa (Pérez, 2001, como se citó en Egas y Yance, 2018).

Asimismo, las estrategias de comunicación comprenden un sinnúmero de recursos que buscan impulsar la cultura organizacional y desarrollar la CI de la organización. Por ello, al contar con múltiples estrategias, éstas deberán ser plasmadas en un plan de comunicación estratégico que se oriente al logro de objetivos en un tiempo determinado y lograr una comunicación interna competente. Finalmente, las estrategias no deben ser vista como un lujo o algo que solo las grandes empresas pueden priorizar, ya que permite superar conflictos comunicacionales, que, de no ser solucionados, repercutan en el ambiente y productividad de la empresa (Egas y Yance, 2018; García, 2019).

Plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación interna es una directriz importante para la organización, ya que es una guía para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, a través de acciones y estrategias de comunicación (Borja, 2019; Guijarro, 2020). Asimismo, Irusta (2019) menciona que el plan

de comunicación permite reconocer diferentes problemáticas ubicadas en el contexto de la organización, lo que permitirá establecer medidas que miren hacia el rumbo correcto de la empresa.

Por otro lado, un plan de comunicación dirigido hacia la optimización de la comunicación interna, tiene como propósito establecer acciones que miren hacia la potencialización de la cultura organizacional, el clima laboral y las relaciones interpersonales entre colaborador y directivo (Guijarro, 2020). Además, es importante reconocer que todo plan de comunicación debe seguir una estructura, ya que ayudará a establecer un orden a los procedimientos para su elaboración y de esa manera reconocer los recursos, materiales, etc., con los que se trabajarán (Irustra, 2020).

Estructura del Plan de Comunicación Interna Diagnóstico

Es importante contar con un diagnóstico de la comunicación interna de la organización, dado que, permitirá el levantamiento de información y reconocer los puntos críticos del flujo comunicativo de los miembros de la empresa. Además, una vez elaborado el diagnóstico será necesario rescatar la información sustancial a través de un análisis FODA, el cual nos permitirá determinar objetivos más claros y precisos (García, 2019; Quero, 2018).

Objetivos

Permiten delimitar hacia donde se quiere llegar con el plan. Por ello, los objetivos deben cumplir ciertos requerimientos (Guijarro, 2020; Irustra, 2019):

- **Estratégicos:** será importante que los objetivos apunten hacia la evolución de la empresa (García, 2019).
- **Específicos:** deben ser claros y precisos. Además, deben mostrar el camino de hacia dónde se quiere llegar exactamente (García, 2019).
- **Mensurable:** deben mencionar la medida específica de las estrategias, acciones, etc., que se emplearan dentro del objetivo (García, 2019).
- **Alcanzable:** será vital mencionar las acciones a emplear en los objetivos y si estás pueden ser realizadas con los recursos de la organización (García, 2019).
- **Relevante:** los objetivos deben ir en función de los propósitos, valores y metas de la empresa, dado que serán relevantes para la alta dirección (García, 2019).
- **Temporal:** los objetivos deben cumplir un tiempo determinado, ya que de no ser así probablemente no podrían ejecutarse (García, 2019).

Públicos

Será de vital importancia reconocer el público interno al cual nos vamos a dirigir. En ese sentido, se delimitará las características sustanciales de los mismos (sexo, nivel de estudios,

edad, etc.), a fin de poder desarrollar estrategias, acciones y mensajes oportunos que logren generar un mayor impacto (García, 2019; Quero, 2018).

Mensaje

El mensaje deberá ir de acorde al público interno y los objetivos planteados en el plan de comunicación. A su vez, entre más sencillo sea el mensaje, más impacto logrará tener (Notorius Comunicación, s. f.; Zapata, 2019). Cabe destacar, que una vez definido el mensaje, este se concretará en un slogan o mensaje clave a fin de hacerlo más comprensible (Quero, 2018).

Estrategias y acciones de comunicación

Es aquí donde se detalla las estrategias y acciones a emplear, las cuales deben ser detalladas, respondiendo cuestiones como cuándo se realizará, quién la realizará, qué canales y medios se utilizarán, etc., a fin de cumplir los objetivos propuestos. Asimismo, será importante que cada una de estas se encuentre ampliamente descrita y acompañada del objetivo al cual apunta (Borja, 2019; Guijarro, 2020).

Cronograma

Es importante reconocer esta matriz dentro del plan de comunicación, ya que permitirá visualizar la periodicidad que tendrán las estrategias y acciones de comunicación (Quero, 2018; Irusta, 2019).

Presupuesto

El presupuesto es indispensable a la hora de presentar el plan, dado que ayudará a tener una mirada logística de los recursos monetarios que serán utilizados para la elaboración e implementación de las estrategias de comunicación. A su vez, será una carta de presentación para los altos mandos de la corporación, puesto que identificarán su costo-beneficio (Guijarro, 2020; Irusta, 2019).

Materiales y métodos

El enfoque de la investigación fue cualitativo, de paradigma naturalista, dado que se centró en identificar el estado de la comunicación interna de la empresa Superlab a través de las diversas nociones de los colaboradores, consiguiendo crear un plan de comunicación interna. En ese sentido, las investigaciones cualitativas buscan saber el porqué de los diferentes comportamientos que se presentan en un contexto, teniendo en consideración aspectos tales como la cultura, puntos de vista, relaciones sociales y apreciaciones (Alan y Cortez, 2018).

La investigación fue de tipo de estudio de caso porque se basó en la organización Superlab, analizando e interpretando la problemática que la acontecía, logrando obtener información que

ayudó en la identificación de estrategias que fueron plasmadas en el plan de comunicación. Por tanto, el estudio de caso es de suma importancia para diagnosticar un problema, determinar un método de análisis, proponer alternativas de acción y tomar decisiones (Ramirez et al., 2019).

El escenario de la investigación fue la organización Superlab, empresa que lleva más de cuatro años y siete meses en el mercado local y que se dedica a la distribución de golosinas y abarrotes a nivel regional, priorizando la zona sur y norte de la región Lambayeque; siendo su fundador Oswaldo García López. Asimismo, cuenta con un alrededor de 2500 clientes, dividida entre mayoristas y de cobertura. Entre las principales marcas que promociona y con las que abastece son Sibarita, Super, Tuinies, Docile, Inca Sur, Family Doctor, Laboser, etc. Para Ramirez et al. (2019) el escenario es el espacio donde se realizan las diferentes interacciones y actuaciones de los individuos a estudiar en un solo contexto.

Los sujetos de estudio fueron el público interno de la empresa Superlab, conformado por 21 colaboradores, en donde 7 pertenecen al género femenino, mientras que 14 son masculinos; oscilando en edades de 25 a 50 años que en su mayoría contaban con estudios básicos y/o técnicos. A su vez, estos pertenecían al área de gerencia (05), administración (02), ventas (07), reparto (06) y almacén (01). Los sujetos de estudio son un conjunto de personas pertenecientes a un contexto en particular y que cuyas particularidades (pensamientos, características, etc.) permiten comprender y analizar un fenómeno en específico (Mata, 2021).

Asimismo, para la investigación se consideró a los expertos como: Mgtr. Grissel Chávez de la Puente, Mgtr. Eduardo Venegas Villanueva, Lic. Cecilia Castañeda Silva y Mgtr. Juan Benites Díaz quienes, a través de su experiencia laboral en comunicación interna y formación académica de pregrado y postgrado en la especialidad, fueron capaces de brindar información relevante, veraz y fundamentada para determinar las estrategias de comunicación más pertinente para el contexto y establecer los canales de comunicación interna más adecuados para la organización.

Los criterios de inclusión fueron:

- Contar con expertos con maestría o con especialidad en comunicación interna.
- Entrevistar a todos los colaboradores de la empresa Superlab.

Mientras que los criterios de exclusión considerados fueron:

- No entrevistar a colaboradores que se encuentren en proceso de inducción.

Se empleó la técnica de observación, con su instrumento ficha de observación, con el propósito de observar y analizar la realidad de las cuestiones internas a fin de diagnosticar el estado de la comunicación interna de la empresa Superlab. El instrumento tuvo la finalidad de

responder al primer objetivo y complementar a la guía de entrevista, además, considera la categorización de la variable, a fin de recoger información precisa sobre el contexto, además, permitió observar y reconocer los canales y medios de comunicación utilizados, las barreras de comunicación presentes y el tipo de comunicación empleada entre los públicos internos de Superlab. Según Ruiz (2019) la técnica de observación permite reconocer y evaluar la problemática de un contexto en específico, a través de herramientas especializadas que tiene como foco principal la observación.

Tabla 1

Variable y categorías para la investigación: Plan de comunicación interna para la empresa Superlab

Variable	Categorías
Comunicación Interna	Estado
	Funciones
	Uso y gestión de la comunicación interna
	Canales

Nota. Categorías consideradas para la creación del instrumento guía de entrevista y ficha de observación.

A su vez, se empleó la técnica de la entrevista semi estructurada y el instrumento guía de preguntas, con la finalidad de recopilar información veraz y pertinente de como los colaboradores y los altos mandos perciben el estado de la comunicación interna y como ésta repercute en sus procesos internos. Por tal motivo, la guía de preguntas contó con interrogantes abiertas que se desarrollaron en base al marco teórico. Se empleó tres instrumentos, siendo el primero aplicado a los mandos gerenciales, el segundo dirigido a los mandos medios y/o colaboradores y el tercero a los expertos para la evaluación de los medios de comunicación interna del plan de comunicación interna y sus estrategias respectivas. Por tanto, Alan y Cortez (2018) señala que la técnica de entrevista semiestructurada ayuda a la realización de investigaciones cualitativas y tienen el propósito de adquirir información mediante una guía de preguntas.

A continuación, se adjunta los instrumentos empleados:

**INSTRUMENTO: GUIA DE PREGUNTAS-TECNICA ENTREVISTA
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA SUPERLAB**
Objetivo: Diagnosticar el estado de la comunicación interna de la empresa Superlab

Sujetos de análisis / informantes: Colaboradores de la empresa

Modo: directo (presencial)

Datos Generales

Fecha de la Entrevista: _ /00/ 2021 Hora:

Responsable: Boris Eloy Uriarte Peña

Categorías 1: Estado

- ¿Qué es para ti comunicación interna?
- ¿Existe un área de comunicación interna en la organización?
- ¿Cómo consideras que es la comunicación dentro de la organización?

Categorías 2: Funciones

- ¿Cuál es el rol que cumple la comunicación (informar, retroalimentación, motivación, expresión de emociones) dentro de la organización?
- ¿Te comunican sobre los procedimientos, políticas y procesos de la empresa?
- ¿Conoces los objetivos, misión y visión de la organización? ¿Cuán importante es para ti saber esa información?
- ¿Conoces cuáles son tus funciones y las de tus compañeros? Menciónamelas.

Categorías 3: Uso y gestión de la comunicación interna

- ¿Te comunican los cambios, proyectos, etc.? ¿De qué forma? ¿Cómo te sientes respecto a ello?
- ¿En alguna oportunidad has percibido problemas por la ausencia de la comunicación?
- ¿Cómo cuáles?
- ¿De qué forma te comunicas con tus jefes y compañeros?
- ¿Existe algún espacio para las reuniones y actividades de la empresa?
- ¿Sientes que tienes la plena confianza de transmitir tus necesidades e incertidumbres?

Categorías 4: Canales

- ¿Cuáles son los medios o canales que utilizas para comunicarte con los miembros de la empresa?
- ¿Crees tú que estos son los más adecuados para transmitir la información? ¿Por qué?
- ¿En alguna ocasión no te has sentido escuchado por la organización? ¿Por qué? ¿En qué ocasión?
- ¿Qué elementos crees tú que interferirían en la comunicación que estableces con los demás miembros de la organización?

**INSTRUMENTO: GUIA DE PREGUNTAS-TECNICA ENTREVISTA
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA SUPERLAB**

Objetivo: Diagnosticar el estado de la comunicación interna de la empresa Superlab

Sujetos de análisis / informantes: Altos

Modo: directo (presencial)

Datos Generales:

Fecha de la Entrevista: _ /00/ 2021

Hora:

Responsable: Boris Eloy Uriarte Peña

Categorías 1: Estado

- ¿Qué es para usted comunicación interna?
- ¿Por qué no existe un área de comunicación interna en la organización?
- ¿Considera usted que la comunicación contribuye con el funcionamiento de la empresa?

Categorías 2: Funciones

- ¿Para usted que rol cumple la comunicación (informar, retroalimentación, motivación, expresión de emociones) dentro de la organización?
- ¿Suele comunicar sobre los procedimientos, políticas y procesos de la empresa?

- ¿Cuáles son los objetivos, misión y visión de la organización?
- ¿Sus colaboradores tienen conocimiento sobre los objetivos, misión y visión de la empresa? ¿Cuán importante es para usted brindar esa información a sus colaboradores?

Categorías 3: Uso y gestión de la comunicación interna

- ¿En alguna oportunidad ha percibido problemas por la ausencia de la comunicación?
- ¿Cómo cuáles?
- ¿De qué forma se comunica con sus colaboradores?
- ¿Existe algún espacio para las reuniones y actividades dentro de la empresa?
- ¿Escucha las necesidades, requerimientos e incertidumbres de sus colaboradores?
- ¿Considera que sus trabajadores cuentan con la plena confianza de hacerle llegar esa información?

Categorías 4: Canales

- ¿Cuáles son los medios o canales que utiliza para comunicarse con los miembros de la empresa?
- ¿Cree usted que estos son los más adecuados para transmitir la información? ¿Por qué?
- ¿En alguna ocasión ha percibido que el mensaje que ha transmitido hacia sus colaboradores no ha tenido el impacto que deseaba? ¿Por qué? ¿En qué ocasión?
- ¿Qué elementos cree usted que interferirían en la comunicación que establece con sus trabajadores?

INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA TÉCNICA: ENTREVISTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA SUPERLAB

Objetivo: Determinar las estrategias de comunicación interna adecuadas para Superlab y Delinear los canales de comunicación interna apropiados para la empresa.

Sujetos de análisis / informantes: Expertos en Comunicación Interna

Modo: directo (presencial)

Datos Generales:

Fecha de la Entrevista: _ /00/ 2021 Hora:

Responsable: Boris Eloy Uriarte Peña

La entrevista se realizará una vez obtenidos los resultados, se hará un breve resumen de los resultados conseguidos.

- De acuerdo al resumen del diagnóstico entregado sobre la empresa Superlab, ¿cuáles son los puntos más resaltantes de este?
- ¿Cuáles son los beneficios de la implementación de estrategias de comunicación?
- De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles serían las estrategias de comunicación adecuadas para implementar en el plan de comunicación?
- ¿Por qué considera que esas estrategias son las más pertinentes?
- ¿Qué es un plan de comunicación interna?
- ¿Por qué es importante implementar un plan de comunicación interna?
- En base a los resultados, ¿por qué considera pertinente proponer un plan de comunicación interna?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación interna más usados en las organizaciones hoy en día?
- En base a los resultados, ¿cuáles son los canales de comunicación interna más pertinentes a emplear en la organización?

INSTRUMENTO: FICHA DE OBSERVACIÓN TÉCNICA: OBSERVACIÓN

Objetivo: Diagnosticar el estado de la Comunicación Interna de la Empresa Superlab

Sujetos u objetos de análisis: Colaboradores/Directivos

Modo: Directo

Fecha de sesión:

Variable	Categorías	Indicador	Observación
Comunicación Interna	Estado	Área de comunicación interna	
		Estrategias de Comunicación Interna	
	Funciones	Soporte al personal	
	Uso y gestión de la comunicación interna	Tipo de comunicación interna	
		Flujo de comunicación interna	
	Canales	Canales de comunicación interna	
		Barreras de comunicación	

Ficha técnica explicativa:

- **Área de comunicación interna**
Corresponde a la categoría de estado: estatus y encargados.
- **Estrategias de Comunicación Interna**
Corresponde a la categoría de estado: reconocimiento de logros, información clara y concisa, uso de canales o medios de comunicación, actividades de integración, etc.
- **Soporte al personal**
Corresponde a la categoría de funciones: funciones, procedimientos, procesos y políticas de la organización.
- **Tipo de Comunicación interna**
Corresponde a la categoría de uso y gestión de la comunicación interna: diálogo formal o informal.
- **Flujo de Comunicación interna**

Corresponde a la categoría de uso y gestión de la comunicación interna: ascendente, descendente, transversal y horizontal.

- **Canales de Comunicación interna**

Corresponde a la categoría de canales: reuniones informativas, e-mail, página web institucional, revistas internas, redes sociales, mural de anuncios, eventos, documentos escritos, teléfono, etc.

- **Barreras de Comunicación**

Corresponde a la categoría de canales: física, socio cultural, psicológica, fisiológica, semántica.

Con respecto al procedimiento de la investigación se realizó a partir del contacto con el público interno de la organización y los expertos en el tema, pero previamente se tuvo los instrumentos: ficha de observación y guía de entrevista validados por juicios de expertos. Asimismo, la aplicación se dio en diferentes momentos, de acuerdo a la disponibilidad de las partes involucradas. Por un lado, para los altos mandos, medios y la organización en general se aplicó el instrumento durante dos turnos (mañana y tarde), por el otro lado, con los expertos en el tema se aplicó el instrumento de acuerdo a los tiempos que determinaron. Finalmente, la información fue recogida y procesada de forma comparativa para de esa manera arribar a los resultados.

La investigación “Plan de comunicación interna para la empresa Superlab, Chiclayo” respeta el principio de honestidad, ya que la información que se recepcionó fue registrada bajo el criterio de inalterabilidad de resultados, conservando la percepción de los miembros que constituyen la organización; datos que serán anexados en la investigación. A su vez, para el desarrollo de entrevistas, se mantuvo el anonimato de los colaboradores para generar confort y obtener información de primera mano. Así como, se aplicó un consentimiento informado para salvaguardar los criterios de confidencialidad de fuentes.

Resultados y discusión

Resultados

Para la presente investigación, el diagnóstico de la comunicación interna de la empresa Superlab se obtuvo a través de las guías de entrevista y ficha de observación, siendo aplicada a 21 colaboradores de la empresa. El presente estudio arrojó los siguientes resultados:

Objetivo 1: Diagnosticar el estado comunicación interna presente en la empresa Superlab.

Figura 1

Estado de la comunicación interna en la empresa Superlab



Nota: Esta figura demuestra el estado de la comunicación interna de Superlab en base a las categorías utilizadas en los instrumentos de recolección de datos.

Objetivo 2: Determinar las estrategias y acciones de comunicación interna más adecuadas para la empresa Superlab.

En general, los expertos coincidieron que la primera estrategia pertinente que se debe plantear es una inducción de comunicación interna destinada hacia el área de gerencia de Superlab, a fin de darles a conocer su importancia y las ventajas que tiene el emplearla.

Asimismo, será trascendental establecer el rol que cumplirá la comunicación en la empresa, es decir, ya sea parte de la estrategia del negocio o como una herramienta dentro de las áreas de la organización.

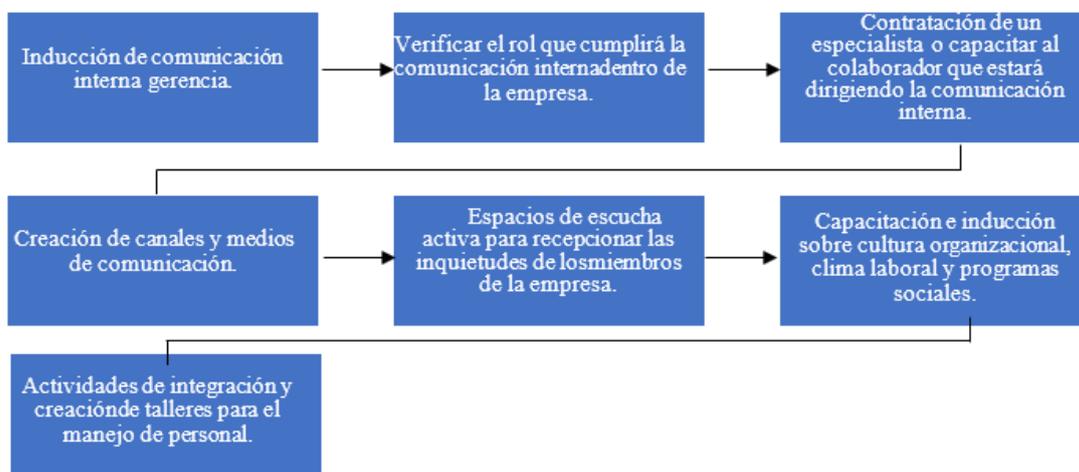
Por otro lado, recomiendan como estrategia contratar a un especialista en el tema, con el propósito de que la comunicación sea gestionada de forma apropiada. En su mayoría concuerdan en que debería ser un profesional de Ciencias de la Comunicación Interna, por la formación y conocimientos que posee. De no contar con los recursos para la contratación del mismo, recomiendan capacitar a la persona que estaría dirigiendo los flujos comunicativos internos.

Asimismo, otra de las estrategias que refieren, es la importancia de emplear canales en base a los públicos internos de la organización que favorezcan el intercambio de información entre jefes y colaboradores, a fin de que se genere una sinergia positiva, cuenten con las herramientas apropiadas y ayude al desarrollo eficaz del trabajo. Del mismo modo, recalcan cuán fundamental será emplear acciones de escucha activa, en donde el colaborador tenga la autonomía de comentar sus inquietudes y necesidades, brindar feedback y formar parte de las decisiones de las empresas.

De igual importancia, sugieren implementar estrategias relacionadas a capacitación e inducción, abarcando temas como lo son cultura organizacional, clima laboral, programas sociales, etc., a través de actividades lúdicas que faciliten la recepción de información. Además, creen conveniente instaurar actividades de integración, tales como cenas corporativas, reconocimientos, onomásticos, fiestas de confraternidad, etc., con el propósito de generar mejores lazos interpersonales y vínculos de confianza entre los colaboradores y jefes.

Figura 2

Estrategias y acciones de comunicación interna, en base a la experiencia y conocimientos de los especialistas



Objetivo 3: Delinear los canales de comunicación interna apropiados para la empresa Superlab.

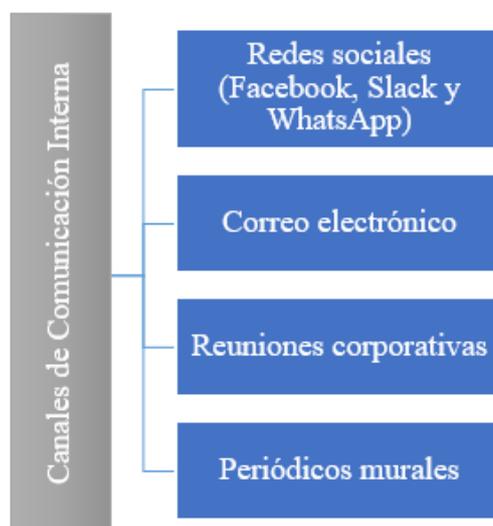
En primer lugar, será necesario utilizar el correo electrónico para darle formalidad a los acuerdos (contratos, bonificaciones, pagos, etc) que se establecen en las reuniones, además, no solo deberá ser empleado por la parte administrativa y gerencia, sino más bien por todos los miembros que conforman la organización a fin de darle validez y confidencialidad a la información que se comparte. Asimismo, los expertos, recomiendan que se emplee WhatsApp o Slack para el intercambio de información que esté relacionado a reconocimientos, recordatorios, promociones, incentivos emocionales, talleres, etc. También, porque los ayudará a crear grupos corporativos por áreas y en base al organigrama que exista en la empresa.

Del mismo modo, sugieren que se implemente un periódico mural para comunicar información relacionada a cultura de la empresa, como la misión, visión, valores, ascensos, objetivos mensuales y anuales, etc., ya que contribuirá a que los colaboradores estén al tanto de la estrategia del negocio y lo que busca la organización de ellos. Además, para los especialistas, las reuniones jugarán un rol importante dentro de Superlab, dado que se podrá transmitir datos a través de cascadas, es decir, entre gerentes y jefes, y jefes y colaboradores.

Por último, los conocedores en el tema, señalan la importancia de crear grupos cerrados en Facebook, ya que al no existir una plataforma o página web en la empresa, se puede emplear este medio para comunicar datos de relevancia y que incentiven la integración de los miembros de la organización.

Figura 3

Propuesta de canales de comunicación interna para Superlab, en base a las sugerencias de los especialistas en el tema.



Discusión

Se concluyó que la comunicación interna se encuentra en un estado desfavorable, dado que gerencia no reconoce la importancia de gestionar flujos comunicativos internos de forma efectiva, provocando que la empresa utilice la comunicación informal solo para transmitir información relevante a los miembros de la organización. Por ello, la mayoría de colaboradores no se encuentran alineados a los objetivos, misión, y visión de la empresa. A diferencia de Jaramillo y Ponce (2018), que en su investigación identificaron que existe una comunicación interna adecuada en el sector productivo, ya que los flujos comunicativos formales e informales vienen siendo gestionados a través de herramientas y canales que permiten que la información sea recepcionada de forma adecuada, por el seguimiento y monitoreo que realizan a los colaboradores. Por esa razón, Puebla y Farfán (2018) teorizan que la correcta gestión de la información propicia la bidireccional de la comunicación en las organizaciones.

Se determinó que las estrategias más oportunas para la empresa Superlab es realizar una inducción de comunicación interna a alta gerencia a fin de reconocer su importancia e identificar que rol ocupará en la estrategia del negocio. Del mismo modo, será de vital importancia optimizar los canales que la organización gestiona para transmitir información de forma óptima, que impacte de forma positiva en los colaboradores y se alineen al objetivo principal de la empresa. Asimismo, será de utilidad gestionar capacitaciones para fortalecer la cultura y el clima laboral de la empresa, así como crear talleres de manejo de personal, reuniones y actividades de integración. Resultado que concuerda con la investigación de Egas y Yance (2018), quienes señalan que dichas estrategias son las adecuadas, ya que para optimizar y obtener una comunicación interna favorable será necesario aplicar técnicas como la creación de un área de comunicación interna a fin de gestionar el uso de canales formales, reconocer la importancia de los flujos comunicativos internos y capacitar al personal sobre la importancia de la comunicación interna, lo que permitirá que los miembros de la organización gestionen de forma adecuada la información, se comprometan con los objetivos y se sientan incentivados por la cultura de la empresa. En ese sentido, García (2019) reconoce que las estrategias de comunicación deben ser establecidas en base al contexto donde se ubiquen, dado que se centran en un problema ya reconocido y por ende su impacto será más sustancial.

Se evidenció que el principal medio que se debe emplear por todos los miembros de Superlab es el correo electrónico, con la finalidad de esclarecer, corroborar y formalizar información relacionada a la organización. Por ello, Fatuly et al. (2020) señala que el correo electrónico será necesario para la buena gestión de información en las organizaciones.

Asimismo, es importante utilizar redes sociales como Facebook y WhatsApp, ya que al ser una distribuidora y contar con personal de campo será importante otorgarles soluciones con celeridad. Del mismo modo, es trascendental implementar reuniones para todos los miembros de la empresa y gestionar periódicos murales informativos. En relación a lo mencionado, Nolasco (2020), manifiesta que la organización debe contar con canales de comunicación que permitan transmitir la información a todo nivel, ya que de esta manera se generará entendimiento entre todos los miembros de la organización.

Conclusiones

Se concluye que la empresa Superlab cuenta con un estado de comunicación interna deficiente debido a la mala gestión de la comunicación, lo que se refleja en la sobrecarga y conflicto de información, fugas de datos, desalineamiento de los colaboradores con la cultura organizacional y malos entendidos entre ellos.

Asimismo, las estrategias y acciones de comunicación más adecuadas son: determinar el rol de la comunicación interna, concientizar sobre su importancia, contratar a un especialista en el tema, gestionar la creación de una cultura organizacional, implementar canales, flujos formales y fomentar espacios de escucha activa.

Respecto a los canales de comunicación interna se concluye que los más apropiados para gestionar los flujos de información en la organización son el uso del correo electrónico, las reuniones corporativas, el periódico mural y las redes sociales.

Recomendaciones

A continuación, se mostrará el “Plan de Comunicación Interna para la empresa Superlab, Chiclayo”:

Plan de comunicación interna para Superlab

Diagnóstico:

Para construir un plan de comunicación, es importante reconocer el estado de la comunicación en la empresa donde se implementará. Por tanto, a través de los instrumentos aplicados, se reconoció que la organización Superlab posee una comunicación interna deficiente, debido a la existencia de múltiples factores que imposibilitan su correcta gestión.

Como primer factor, se concluyó que existe desconocimiento del término comunicación interna y se percibe la ausencia de un área de comunicación interna, dado que el área gerencial (directivos) y administración se encargan de gestionar el flujo comunicativo de la empresa a fin de comunicar reuniones, productos, actividades, etc. Sin embargo, se evidencia la falta de

competencias y formación académica en ellos, debido a que se encuentran orientados a tareas administrativas.

Como segundo factor, el flujo comunicativo que prevalece en la organización en general es la comunicación informal por la inmediatez de las respuestas de información. No obstante, el excesivo uso de esta provoca fugas de información, malos entendidos, rumores y excesos de confianza.

Como tercer factor, se encontró que los canales de comunicación interna más utilizados en Superlab son la llamada telefónica, el boca a boca y WhatsApp, visto que les proporciona efectividad e inmediatez, logrando atender los conflictos que suceden en campo, inquietudes internas, etc. No obstante, se percibe la ausencia de canales formales como el correo electrónico que ayuden a los miembros a atender cuestiones como acuerdos, contratos, remuneraciones, etc., de manera formal.

Como cuarto factor, es importante mencionar que los colaboradores conocen las funciones que deben desempeñar y de las actividades laborales de otras áreas, dado que se ven en la obligación de ayudar a estas frente a la sobrecarga de información y falta de personal, a las que son expuestas.

Por último, las barreras de comunicación se hicieron presentes, destacando la física (infraestructura), semántica (formas de comunicarse) y psicológica (personalidad y carácter de las personas). Asimismo, al existir una deficiente comunicación interna, se les está dificultando comunicar su cultura organizacional, por tanto, los colaboradores no poseen conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de Superlab.

Figura 4

Análisis FODA tema comunicacional de la empresa Superlab



Objetivos:**Objetivo general:**

Optimizar la comunicación interna de la empresa Superlab mediante estrategias de comunicación.

Objetivos específicos:

- a) Impulsar el liderazgo de los directivos a través de capacitaciones e inducciones.
- b) Concientizar a los directivos sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna.
- c) Delimitar el rol de la comunicación interna dentro de la empresa.
- d) Fortalecer la cultura organizacional de la empresa Superlab, a través de acciones de comunicación.
- e) Potencializar e incorporar medios de comunicación interna a la empresa Superlab.

Mensaje:**“La comunicación es parte de nosotros”**

Se delimitó un mensaje general para la empresa Superlab, el cual es “la comunicación es parte de nosotros”, ya que la presencia de la comunicación en todos los ámbitos de la organización será vital para cumplir el objetivo general del plan, fortalecer la cultura organizacional, impulsar el liderazgo y potencializar e incorporar medios de comunicación. A su vez, se hará uso de los medios de comunicación presentes en Superlab (Correo electrónico, WhatsApp, Paneles gráficos, etc.) para poder transmitir dicho mensaje. Por otro lado, se propuso dos mensajes específicos para Directivos y colaboradores, en base a sus características (sexo, género, edad, etc.), dado que reforzarán la idea del mensaje general y estarán presentes en las estrategias destinados para cada uno de ellos.

Público interno:**Directivos: “ComuniCambio”**

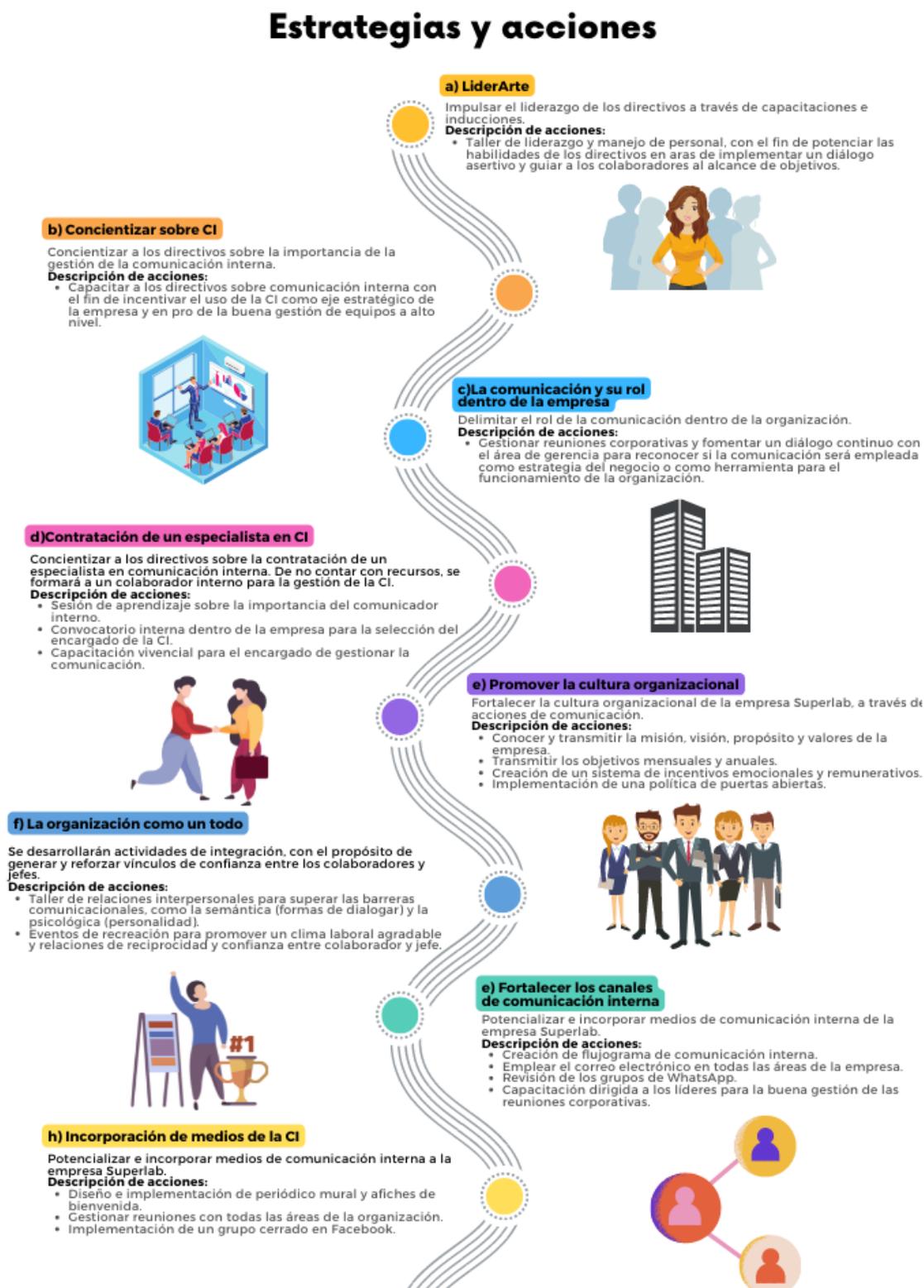
Se empleará este mensaje en referencia a que la comunicación sea gestionada como agente de cambio dentro de la organización.

Colaboradores: “ComunicAndo”

Se hará uso de este mensaje con la finalidad de que cada colaborador tenga la autonomía e iniciativa de comunicar sus inquietudes con facilidad a la organización, sin restricción alguna.

Figura 5

Estrategias y acciones del plan de comunicación para la empresa Superlab.



Nota: La información de las estrategias y acciones se encuentran en el anexo del 40 al 49.

Referencias

- Abilar, C. y Brizuela, E. (2018). *La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas “Virgen María de Fátima”* [Tesis de Licenciatura, Universidad de la Defensa Nacional]. <https://bit.ly/3hIN1kd>
- Alan, D. y Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Editorial Redes 2017. <https://bit.ly/2YhtH7T>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. <https://bit.ly/3k1G14u>
- Andrade, M. (2015). *El Clima Organizacional Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Del Personal Docente De La Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra”* [Tesis de Licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <https://bit.ly/3weksSo>
- Apoyo Comunicación. (2020). *Diagnóstico de la comunicación interna en el Perú y los retos frente al COVID-19* [Archivo PDF]. <https://bit.ly/3dUoasz>
- Arizcuren A., Cabezas E., Cañeque, N., Fernández, P., Lacasta, J. J., Martín, T., Menchaca, M., Nuñez, F., Sánchez, M., Soria, L. y Vicario, D. (2018). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Editorial Feaps. <https://bit.ly/2STuER5>
- Beltran, M. y Pardo, E. (2019). *Las barreras de comunicación entre el paciente y el personal del Hospital Laura Esther Rodríguez Dulanto del Distrito de Supe en el año 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://bit.ly/3yyAdUd>
- Bocanegra, C. (2018). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional, empresa King Kong Lambayeque-2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://bit.ly/3hnfwEY>
- Borja, R. (24 de mayo de 2019). *Plan de Comunicación Interna: una guía para aplicar en tu negocio*. Borjaruizcm. <https://bit.ly/2ZMcAvn>

- Bustamante, E. (2012). La promoción de la salud desde la comunicación interna. *Revista de Comunicación y Salud*, 2 (2), 79-90. <https://bit.ly/3AFUau3>
- Calhua, G. y Rosales, M. (2018). La comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari, 2018 [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. <https://bit.ly/3yCaGtc>
- Capriotti, P. (1998). La comunicación Interna. *Reporte C&D*, (13), 5-7. <https://bit.ly/36zGKCp>
- Cárdenas, A. (2019). Estrategias de comunicación y marketing para el posicionamiento de la marca de la Empresa "PROELECTRIC" [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. <https://bit.ly/3wvHJhu>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw Hill Educación. <https://bit.ly/3hlqEly>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. <https://bit.ly/3hEkfB2>
- Del Carpio, K. (2018). Análisis de la comunicación interna de la cafetería Coffee Art [Tesis de Licenciatura, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://bit.ly/3AEsUfO>
- Egas, E. y Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa ubicada en la Ciudad de Guayaquil-Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 39 (24), 20. <https://bit.ly/3jQGBCg>
- Fatuly, S., Noboa, M. y León, M. (2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(4). <https://bit.ly/3D7pFkt>
- García, N. (2 de abril de 2019). Cómo hacer un plan de comunicación en la empresa. *Comunicación y Estrategia Digital*. NAGORE GARCIA SANZ-Comunicación & estrategia digital. <https://bit.ly/3lpK6zr>
- Guijarro, M. (21 de octubre de 2020). Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación. IEBS. <https://bit.ly/3nWLI4m>

- Hernández, S. (2018). Barreras de la comunicación [Diapositiva PowerPoint].
<https://bit.ly/2T0hsdq>
- Irusta, P. (12 de marzo de 2019). Plan de comunicación: qué es y cómo elaborarlo en 10 pasos. Pedro Irusta Mendieta. <https://bit.ly/31vYr6u>
- Isla Paz, F. C. (2018). Análisis de la comunicación interna de la empresa Dismarcinco S.R.L. Sucursal Bagua Grande [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://bit.ly/3yCb2A2>
- Jaramillo, D. y Ponce, C. (2018). Evaluación de la comunicación interna en las organizaciones del sector productivo de la Ciudad de Quito [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica del Ecuador]. <https://bit.ly/3qVTA6Z>
- Mata, L. (26 de enero de 2021). Los sujetos de estudio. Investigalia. <https://bit.ly/3ywoOV2>
- Mendez, C. (2018). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad&Empresa*,21(37),136-169.
<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Montero, R. (2020). Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la asociación de Bancos del Perú [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://bit.ly/3qYf2Z9>
- Montial, S. (26 de julio de 2017). Objetivos y beneficios de la comunicación interna. Deusto Formación. <https://bit.ly/3humEjf>
- Muñiz, R. (2017). Marketing en el siglo XXI (5ª ed.). Editorial Cef. <https://bit.ly/36mZmoN>
- Nolasco, M. (2020). La comunicación interna en la Distribuidora “San Hilarión” ubicada en el distrito de Ate y su incidencia en el clima organizacional [Tesis de Bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://bit.ly/2TKLPEZ>
- Notorius Comunicación. (s. f.). Estrategia de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa. Notorius Comunicación. <https://bit.ly/3yzENSd>
- Ortega, D., Niebles, W., & Hernández, H., (2018) Organizational Challenges in Small and Medium Enterprises on the Colombian. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 11(45). DOI: 10.17485/ijst/2018/v11i45/137681

- Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 3(4), 296-2019. DOI: 10.23857/dc.v3i4.687
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos De Investigación Educativa*, 10(1), 63 - 83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Peña, B. y Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Editorial Dykinson
- Puebla, B. y Farfán, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, (22), 113-126. <https://bit.ly/2TGaAlQ>
- Quero, J. (06 de septiembre de 2018). ¿Cómo elaborar tu plan de comunicación?. Raiola Networks. <https://bit.ly/3whb00z>
- Ramirez, M., Rivas, E. y Cardona, C. (2019). El estudio de caso como estrategia metodológica. *Revista Espacios*, 40 (23), 30. <https://bit.ly/3yBmDjc>
- Reque, C. (2019). *Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para la mejorar el Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]*. <https://bit.ly/3wp7HTF>
- Robbins, S., & Coulter, M., (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Sánchez, M. (2018). *Análisis Comparativo de Prácticas de Comunicación en MiPymes Familiares en Puebla [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Puebla]*. <https://bit.ly/3ed2zvN>
- Sempértegui, L. y Nowak, A. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa automotriz As [Tesis de Licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]*. <https://bit.ly/3xtmhuw>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Editorial Granica S. A. <https://bit.ly/3dUhHOc>
- Trujillo, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas;*

- 2017 [Tesis de Licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].
<https://bit.ly/3hlQ82z>
- Ulloa, N. (2019). Cultura Organizacional ¿un paradigma social?. *ComHumanitas*, 10 (2), 150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Universia.es (1 de enero de 2017). Consecuencias de la mala comunicación interna en una empresa. *Universia.es*. <https://bit.ly/3hkuPhL>
- Uyuquipa, M. y Cuno, L. (2018). Impacto de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica Agencia Pedregal, en el periodo de Agosto a Octubre del 2018 [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín]. <https://bit.ly/3hkuHih>
- Vidarte, J. (2019). La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en las instituciones públicas. Caso: Consejo Nacional de la Magistratura. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Marcos]. <https://bit.ly/3xsjLEO>
- Villamarin, M., Tejera, E. y Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Revista Espacios*, 40 (42), 19. <https://bit.ly/3mMSavr>
- Zapata, L. (8 de enero de 2019). Estrategias de comunicación interna. *Lelilazapata.com*. <https://bit.ly/3wqU4U3>
- Zarzosa, M. y Barzola, R. (2019). Diagnóstico de la comunicación organizacional de IESS del Cantón Durán para el correcto desempeño laboral [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <https://bit.ly/3hK1f4>

Anexos

Ficha 1: Evaluación por juicio de expertos

Respetada jueza: gracias por aceptar evaluar la propuesta “Plan de Comunicación Interna para la empresa Superlab”. 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.

a) Datos generales del juez

Nombre del juez: EMMA NOVOA HERRERA		
Grado profesional:	Licenciado ()	Magíster (X)
	Doctor ()	
Área de Formación académica:	Comunicaciones (X)	Educación ()
	Sociología ()	Otra ()
Áreas de experiencia profesional: COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y RR.HH.		
Institución donde labora:		
CONSULTORA INDEPENDIENTE		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 10 años (X)
	5 a 10 años ()	
Experiencia en Investigación Comunicacional:		
03 últimos proyectos que ha realizado (opcional)		

b) Propósito de la evaluación:

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

Categoría	Calificación	Observaciones/ Recomendaciones
Claridad	3	<p>Delimitar los objetivos mediante la técnica "SMART".</p> <p>Redactar una breve introducción.</p> <p>Complementar y redefinir algunas oportunidades y amenazas, en el apartado "FODA".</p> <p>Cambiar conectores en el factor 02 y 03 del diagnóstico.</p>
Coherencia	4	
Relevancia	4	



Firma del evaluador

DNI: 06668268

Ficha 1: Evaluación por juicio de expertos

Respetada jueza: gracias por aceptar evaluar la propuesta "Plan de Comunicación Interna para la empresa Superlab". 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.

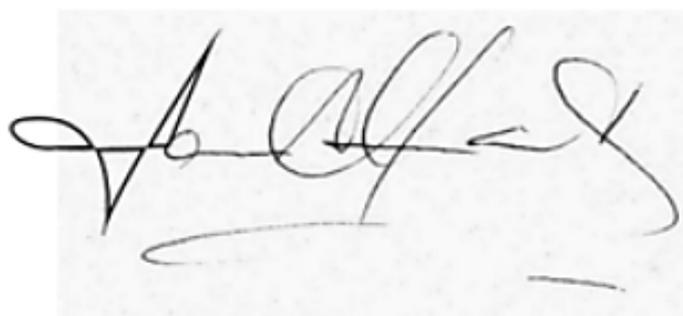
a) Datos generales del juez

Nombre del juez: Jaime Alfaro Da Giua		
Grado profesional:	Licenciado (<input checked="" type="checkbox"/>)	Magíster (<input checked="" type="checkbox"/>)
	Doctor <input type="checkbox"/> ()	
Área de Formación académica:	Comunicaciones (<input checked="" type="checkbox"/>)	Educación ()
	Sociología <input type="checkbox"/> ()	Otra (<input checked="" type="checkbox"/>)
Áreas de experiencia profesional:	Consultoría en Comunicación, Relaciones Públicas, Marketing, Comunicación Interna.	
Institución donde labora:	Securitas Perú	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años <input type="checkbox"/> ()	Más de 10 años (<input checked="" type="checkbox"/>)
	5 a 10 años <input type="checkbox"/> ()	
Experiencia en Investigación Comunicacional:	03 últimos proyectos que ha realizado (opcional)	

b) Propósito de la evaluación:

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

Categoría	Calificación	Observaciones/ Recomendaciones
Claridad	4	El trabajo está claro hacia donde apunta en tanto se busca generar una mayor conciencia de la importancia de la comunicación interna que al momento no está considerada en dicha empresa. Por ello, este trabajo apunta hacia objetivos claros y acciones concretas a desarrollar. Un buen reto.
Coherencia	4	La comunicación son hechos, más que palabras. Por eso es bueno que existan valores y propósito que guíen a las organizaciones en su camino de ser y hacer las cosas, pero sobre todo que se sienta en la cultura de la empresa que eso que está escrito tiene vida a través de acciones concretas. Solo así habrá coherencia entre lo que decimos que somos y hacemos. Crear canales de comunicación es importante, pero el reto es qué sentido le queremos dar a estos y si es que le queremos dar una participación importante a los trabajadores en la dinámica comunicacional de la empresa. ¿Los escuchamos? ¿Les damos protagonismo? Informar es solo una pequeña parte de la comunicación.
Relevancia	3	La relevancia de la comunicación interna en las organizaciones está más que demostrado, pero ¿serán conscientes los líderes de esta empresa que su rol es el más relevante a nivel de comunicación? Para una buena comunicación se necesitan buenos liderazgos que además asuman, conscientemente, que dicho rol va más allá de mantener informado al personal, sino sobre todo escucharlo. Este trabajo puede abrirles los ojos a los líderes de dicha organización.



Firma del evaluador

DNI: 07267569

Plan de comunicación interna para Superlab

Introducción

Superlab es una empresa dedicada a la distribución de golosinas y abarrotos en Chiclayo-Lambayeque, que en la actualidad muestra deficiencias en su comunicación interna. Por tal motivo, la presente propuesta busca optimizar la comunicación interna mediante estrategias de comunicación, además, tiene como fin impulsar el liderazgo de los directivos de la organización para que sean agentes y guías en la gestión de la comunicación en los equipos de trabajo. A su vez, radica en concientizar a los directivos sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna, fortalecer la cultura organizacional y potencializar e incorporar medios de comunicación interna, para el intercambio y recepción de información.

Dentro de este marco, se presentará el diagnóstico para un mayor alcance de la situación problemática encontrada en la empresa, para que comprenda los factores que están repercutiendo en la comunicación interna de Superlab. A su vez, encontrará un análisis FODA para que identifique aspectos internos y externos que están impactando en la empresa, siendo esta de importancia, dado que a través de ello se delimitaron los objetivos de la presente propuesta que tiene como título “Plan de comunicación interna para Superlab”. Además, conocerá las características del público objetivo, el mensaje de la propuesta, las estrategias y acciones que conforman el plan, en beneficio de la empresa.

Diagnóstico

Para construir un plan de comunicación, es importante reconocer el estado de la comunicación en la empresa donde se implementará. Por tanto, a través de los instrumentos aplicados, se reconoció que la organización Superlab posee una comunicación interna deficiente, debido a la existencia de múltiples factores que imposibilitan su correcta gestión.

Como primer factor, se concluyó que los miembros internos de la organización Superlab poseen un conocimiento previo sobre comunicación interna, concibiéndola como un acto comunicativo que les ayuda a establecer relaciones interpersonales, trabajar en equipo y alcanzar resultados de alto nivel. Asimismo, se percibe la ausencia de un área de comunicación interna, dado que el área gerencial (directivos) y administración se encargan de gestionar el flujo comunicativo de la empresa a fin de comunicar reuniones, productos, actividades, etc. Sin embargo, se evidencia la falta de competencias y formación académica en ellos, debido a que se encuentran orientados a tareas administrativas y de contabilidad, para asegurar la rentabilidad y competitividad de Superlab.

Como segundo factor, se identificó que los colaboradores no poseen conocimiento sobre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, pese a que la organización cuenta con estas variables definidas. Por tanto, existe la ausencia de una cultura organizacional en Superlab. De ahí que, los miembros internos de la empresa trabajan bajo un sentido rutinario, por las actividades que realizan y por sus necesidades económicas. Pese a ello, es importante mencionar que los colaboradores conocen las funciones que deben desempeñar y de las actividades laborales de otras áreas, puesto que se ven en la obligación de ayudar a estas frente a la sobrecarga de información y falta de personal, a las que son expuestas.

Como tercer factor, el flujo comunicativo que prevalece en la organización en general es la comunicación informal por la inmediatez de las respuestas de información. No obstante, el excesivo uso de esta provoca fugas de datos, malos entendidos, rumores y excesos de confianza. Al mismo tiempo, se identificó también la existencia de la comunicación transversal por parte de los colaboradores, debido a que pueden comunicarse con el resto, independientemente del cargo que desempeñen, área a la que pertenezcan y actividad laboral que realicen. A diferencia del área de gerencia, que hacen uso de la comunicación descendente, dado que se reúnen en conjunto para identificar cambios, procedimientos, métodos, etc., para luego comunicárselas al personal. Por su lado, es importante mencionar que no todos los colaboradores poseen la suficiente confianza para comunicar sus inquietudes, problemas, etc., a los directivos, ya que consideran que estos se encuentran enfocados en percibir solo valores tangibles (dinero, recursos, etc.).

Por último, se encontró que los canales de comunicación interna más utilizados en Superlab son la llamada telefónica, el boca a boca y WhatsApp, visto que les proporciona efectividad e inmediatez, logrando atender los conflictos que suceden en campo, inquietudes internas, etc. A su vez, se realizan reuniones corporativas para conocer avances, dar sugerencias, actualizar productos, etc. Sin embargo, la información que se comparte y las promesas que se dan no son registradas ni emitidas por un medio que formalice los pactos entre los encargados y colaboradores. Por ello, se percibe la ausencia de canales formales que ayuden a los miembros a atender cuestiones como acuerdos, contratos, remuneraciones, etc., de manera formal. Por otro lado, las barreras de comunicación se hicieron presentes, destacando la física (infraestructura), semántica (formas de comunicarse) y psicológica (personalidad y carácter de las personas).

FODA

Será importante establecer un análisis FODA tema comunicacional, a fin de delimitar de forma ordenada aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa Superlab, en los resultados se detalla ampliamente cada punto mencionado.

Fortalezas:

- Intervención de alta gerencia en la gestión de la comunicación interna.
- Los miembros de la organización conocen y ejercen sus labores de forma apropiada.
- Apoyo oportuno e inmediato hacia los colaboradores frente a problemas de alta complejidad.
- Conocimientos y experiencia que poseen los directivos sobre el rubro de distribución de abarrotes y golosinas.

Oportunidades:

- Capacitaciones de los proveedores (hacia los colaboradores y alta gerencia).
- Alianzas con empresas distribuidoras de la región.
- Surgimiento de nuevas tecnologías que ayuden a la optimización de los canales de comunicación interna.

- Crecimiento del mercado de distribución de abarrotos y golosinas.

Debilidades:

- Estado de comunicación interna deficiente.
- Interés por valores tangibles (físicos y financieros).
- Ausencia de una cultura organizacional de alto nivel.
- Inexistencia de un área y estrategias de comunicación interna.
- Presencia de barreras comunicativas física (infraestructura), psicológica (personalidad y carácter) y semántica (formas de comunicarse).
- Desuso de los medios y canales de comunicación interna.
- Ausencia de canales formales para establecer acuerdos, tratos, etc.
- Ausencia de especialistas para la gestión de la comunicación interna.
- Fugas y sobrecarga de información por uso de la comunicación informal.
- Falta de incentivos emocionales y remunerativos hacia el personal.
- Personal desmotivado por carencia de objetivos, reconocimientos y actividades rutinarias.

Amenazas:

- Falta de recursos económicos en Superlab para solventar el plan de comunicación interna.
- Organizaciones del rubro de distribución que gestionan óptimamente la comunicación interna.
- Ausencia de especialistas de comunicación interna competentes y con la formación académica oportuna.
- Inestabilidad política.
- Una posible nueva pandemia.

Objetivos:

Objetivo general:

Optimizar la comunicación interna de la empresa Superlab mediante estrategias de comunicación.

Objetivos específicos:

- a) Impulsar el liderazgo de los directivos a través de capacitaciones e inducciones.
- b) Concientizar a los directivos sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna.
- c) Delimitar el rol de la comunicación interna dentro de la empresa
- d) Fortalecer la cultura organizacional de la empresa Superlab, a través de acciones de comunicación.

e) Potencializar e incorporar medios de comunicación interna a la empresa Superlab.

Públicos:

Características	Directivos	Colaboradores
Edad	30-60 años	20-40 años
Nivel de estudios	Superior (Instituto y Universitario)	Primaria y Secundaria
Sexo	4 hombres- 1mujer	5 mujeres-14 hombres
Tiempo de trabajo	4 años	1-3 años

Mensaje:

“La comunicación es parte de nosotros”

Se delimitó un mensaje general para la empresa Superlab, el cual es “la comunicación es parte de nosotros”, ya que la presencia de la comunicación en todos los ámbitos de la organización será vital para cumplir el objetivo general del plan, fortalecer la cultura organizacional, impulsar el liderazgo y potencializar e incorporar medios de comunicación. A su vez, se hará uso de los medios de comunicación presentes en Superlab (Correo electrónico, WhatsApp, Paneles gráficos, etc.) para poder transmitir dicho mensaje.

Por otro lado, se propuso dos mensajes específicos para Directivos y colaboradores, en base a sus características (sexo, genero, edad, etc.), dado que reforzarán la idea del mensaje general y estarán presentes en las estrategias destinados para cada uno de ellos.

Público interno:

Directivos: “ComuniCambio”

Se empleará este mensaje en referencia a que la comunicación sea gestionada como agente de cambio dentro de la organización.

Colaboradores: “ComunicAndo”

Se hará uso de este mensaje con la finalidad de que cada colaborador tenga la autonomía e iniciativa de comunicar sus inquietudes con facilidad a la organización, sin restricción alguna.

Estrategias y acciones:

a) LiderArte

Busca optimizar el liderazgo de los directos de Superlab, dado que la participación de estos en la gestión de la comunicación es vital para el desarrollo de la empresa.

Objetivo:

Impulsar el liderazgo de los directivos a través de capacitaciones e inducciones.

Descripción de las acciones:

- **Taller de liderazgo y manejo de personal**

Tiene la finalidad de fortalecer las habilidades y competencias gerenciales de los directivos, para implementar una comunicación asertiva y guiar a sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos y cultura de la organización. La actividad se gestionará mediante un Psicólogo.

Recursos materiales: Laptop, herramientas office (Word, Excel, PPT), proyector y sala de reuniones.

Recurso humano: Área de Administración, Comunicador, Psicólogo.

Periodicidad: Cada 15 días, durante tres meses.

Evaluación: Se evaluará el desempeño de los líderes (directos) a través de una encuesta virtual sobre medición de competencias líderes y estilos de liderazgo dirigida a los trabajadores.

b) Concientizar sobre comunicación interna

La inducción de comunicación interna (CI) destinada a la alta gerencia, será fundamental para reconocer su importancia y las ventajas que tiene el emplearla.

Objetivo:

Concientizar a los directivos sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna.

Descripción de las acciones:

- **Capacitación sobre comunicación interna para su adecuada gestión e implementación**

Tiene como finalidad proporcionar información para incentivar el uso de la comunicación interna como eje estratégico de la organización, y como esta será de vital importancia para gestionar equipos de alto nivel. Se ejecutará solo en directivos y los temas a tratar serán acerca del rol, importancia, funciones y beneficios de la CI.

- **Dinámicas y videos para asegurar el aprendizaje de los participantes (gerencia)**

Su objetivo radica en afianzar la información a través de actividades visuales y vivenciales. Se empleará a través del método de lluvia de ideas y feedback. Las dinámicas a realizar serán casos sobre empresas exitosas que emplean la CI, hablar de uno mismo y de los demás, etc.

Recursos materiales: Laptop, PPT, proyector y sala de reuniones.

Recurso humano: Área de Administración, Comunicador.

Periodicidad: Cada 15 días, durante 6 meses.

Evaluación: Se empleará la técnica de focus group para conocer las perspectivas y comentarios de los directivos sobre como el impacto de la comunicación interna repercutirá en las decisiones de la empresa.

c) La comunicación y su rol dentro de la empresa

Conocer el rol que tendrá la comunicación interna dentro de Superlab será de utilidad para el buen funcionamiento de la organización.

Objetivo:

Delimitar el rol de la comunicación dentro de la organización.

Descripción de las acciones:

- **Gestión de reuniones corporativas**

Tiene como propósito llegar a un consenso con el área de gerencia, para reconocer si la comunicación será empleada como parte de la estrategia del negocio o si resultará como herramienta para el funcionamiento de la organización.

- **Diálogo continuo con el área de gerencia**

Servirá para reconocer si la CI está siendo gestionada de forma oportuna, o si necesitará ser redefinida. Se ejecutará un seguimiento constante con el público interno de la organización.

Recursos materiales: Laptop, sala de reuniones, agenda, Google Calendar y bolígrafos.

Recurso humano: Área de Administración, Comunicador.

Periodicidad: Una reunión al mes.

Evaluación: Se empleará la técnica de la observación como método de evaluación para reconocer la apertura, el nivel de compromiso y grado de satisfacción que tiene los directos con el rol que deseen delimitar. Asimismo, será importante mantener un seguimiento y feedback constante con los mismos para hacer los ajustes pertinentes.

d) Contratación de un especialista en comunicación interna

Exponer la importancia de un experto en comunicación interna, que gestione de manera adecuada los flujos comunicativos de Superlab y a su vez, desarrolle de manera óptima las estrategias de comunicación. De no contar con los recursos para la contratación del mismo, se capacitará y formará a un colaborador interno a fin de cumplir con éxito los objetivos del plan.

Objetivo:

Concientizar a los directivos sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna.

Descripción de las acciones:

- **Sesión de aprendizaje sobre la importancia del comunicador interno**
Actividad destinada para la alta dirección, en donde se reconocerá la importancia del comunicador como gestor de la CI, a través de diapositivas en donde se mostrarán sus funciones, competencias y casos relevantes.
- **Convocatoria interna y participativa dentro de la organización para la selección del encargado del área de comunicación**
Esta actividad se realizará en caso de que la empresa no cuente con los recursos suficientes para contratar un especialista en comunicación. Por ello, se llevará a cabo una convocatoria interna, a fin de seleccionar al colaborador que posea las competencias y actitudes necesarias para poder gestionarla.
- **Capacitación vivencial para el encargado de gestionar la comunicación**
Esta capacitación irá destinada al seleccionado, debido a que será vital pulir sus capacidades comunicacionales para que gestione la comunicación de manera adecuada y ejecute de forma óptima las estrategias de comunicación.

Recursos materiales: Laptop, PPT, proyector y herramientas digitales (Canva, Crello, etc.)

Recurso humano: Área de Administración, Comunicador, R.R.H.H.

Periodicidad: Solo una vez, al inicio del plan de comunicación.

Evaluación: Se empleará la técnica de focus group con la alta dirección para conocer las perspectivas y comentarios sobre la incorporación de un comunicador interno en Superlab. A su vez, la sesión de aprendizaje se evaluará a través de la participación de los colaboradores, por tanto, la técnica de la lluvia de ideas será de vital importancia para identificar si la información está siendo correctamente recepcionada.

e) **Promover la cultura organizacional**

Ayudará a que los miembros internos estén alineados a un mismo propósito y objetivo, dado que contar con una cultura organizacional permite que la empresa cuente con altos niveles de productividad, motivación y desempeño.

Objetivo:

Fortalecer la cultura organizacional de la empresa Superlab, a través de acciones de comunicación.

Descripción de las acciones:

- **Conocer y transmitir la misión, visión, propósito y valores de la empresa.**

Esta actividad tiene como finalidad comunicar la cultura organizacional a colaboradores y directivos, a fin de formar talento humano comprometido y competitivo, así como transmitir una buena imagen en el mercado laboral.

- **Transmitir los objetivos mensuales y anuales**

Se trata de que los líderes sean capaces de comunicar los objetivos en base a las áreas en las que se desempeñan, con la finalidad de que los miembros internos de la organización sean competitivos, mantengan claridad en sus objetivos y ayuden a la rentabilidad de la empresa. Se realizará mediante reuniones.

- **Creación de un MOF**

Actividad que tiene como finalidad diseñar un Manual Organizacional de Funciones a fin de que exista claridad en la gestión de los puestos, y los colaboradores sean altamente competitivos. Por tanto, todo colaborador que sea contratado reciba una correcta inducción. Se trabajará en conjunto con el área de RR.HH.

- **Creación de un sistema de incentivos emocionales y remunerativos**

No basta con que los colaboradores solo sean recompensados con los salarios mínimos vitales. Será necesario diseñar planes de incentivos emocionales para asegurar la motivación del colaborador, por ello se podrán ejecutar diplomas de reconocimientos, flexibilidad en los horarios una vez al mes, planes de formación, beneficios sociales, celebración de onomásticos, etc. A su vez, será vital reforzar los incentivos salariales mediante comisiones por cumplimiento de metas, atención al cliente, etc.

- **Implementación de una política de puertas abiertas**

Tiene como objetivo que el colaborador tendrá la autonomía de comentar sus inquietudes, brindar retroalimentaciones, formar parte de las decisiones de las empresas y pueda transmitir sus necesidades laborales y personales.

Recursos materiales: Laptop, herramientas office (Word, Excel, PPT), proyector, sala de reuniones, hojas bond A4, bolígrafos.

Recurso humano: Área de Administración, Comunicador, Gestión del Talento Humano, Ingeniero de Sistemas.

Periodicidad: Mensualmente para el seguimiento respectivo.

Evaluación: Se empleará el barómetro de opinión interno, el cual contará con preguntas relacionadas a la comunicación interna propiamente dicha (cultura organizacional, clima organizacional, etc.) y sobre las funciones de las diferentes áreas de la empresa, a fin de identificar si los colaboradores se encuentran correctamente alineados y capacitados. Por su

parte, se utilizará una encuesta de satisfacción dirigida a los miembros internos de la organización, puesto que será importante conocer su nivel de agrado sobre las actividades gestionadas (Sistema de incentivos, puertas abiertas, etc).

f) La organización como un todo

Se desarrollarán actividades de integración, con el propósito de generar y reforzar lazos interpersonales y vínculos de confianza entre los colaboradores y jefes.

Objetivo:

Fortalecer la cultura organizacional de la empresa Superlab, a través de acciones de comunicación.

Descripción de las acciones:

- **Taller de relaciones interpersonales**

Tiene como propósito superar las barreras comunicacionales y fomentar relaciones amenas de trabajo. Las barreras que se pretenden subsanar son la semántica (formas de comunicarse) y psicológica (personalidad y carácter). La actividad se gestionará mediante un Psicólogo. Además, se presentarán casos de empresas del mismo rubro, para asegurar el aprendizaje de los participantes.

- **Eventos de recreación**

Tiene como objetivo promover un clima laboral agradable, y fortalecer la comunicación, confianza, respeto, reciprocidad y relaciones interpersonales entre líder y colaborador. Ello, se llevará a cabo mediante cenas corporativas, actividades deportivas, fiestas de confraternidad, etc.

Recursos materiales: Laptop, herramientas office (Word, Excel, PPT), proyector, cámara fotográfica y sala de reuniones.

Recurso humano: Área de Administración, Comunicador, Proveedores de Eventos, Psicólogo.

Periodicidad: Mensualmente.

Evaluación: Se evaluará a través de la participación y satisfacción de los colaboradores, en función a las actividades realizadas.

g) Fortalecer los canales de comunicación interna

Se potencializará los canales de comunicación interna presentes en Superlab, a fin de asegurar una comunicación formal, tanto en medios digitales como tradicionales.

Objetivo:

Potencializar e incorporar medios de comunicación interna de la empresa Superlab.

Descripción de las acciones:

- **Creación de flujograma de comunicación interna**

Tiene la finalidad de reconocer el flujo comunicativo de la empresa Superlab e identificar como se actuará en las diferentes circunstancias que se puedan presentar. A su vez, se diseñará el proceso de los flujos comunicativos internos para que los colaboradores comuniquen y recepcionen la información de forma correcta.

- **Emplear el correo electrónico en todas las áreas de la organización**

Esta acción busca que el correo electrónico sea una herramienta de comunicación formal para la organización en general. Por este medio, se transmitirán los contratos, acuerdos, reporte de comisiones y remuneración, objetivos, etc. Se trabajará en conjunto con el área de Administración y Contabilidad.

- **Revisión de los grupos de WhatsApp**

Esta actividad busca identificar y conocer el contenido que se comparte en los grupos de WhatsApp de Superlab, a fin de determinar que mensajes deben ser transmitidos y cuales deben ser omitidos. Asimismo, este medio será empleado para transmitir la cultura organizacional de la empresa.

- **Capacitación dirigida a los líderes de las áreas para la buena gestión de las reuniones corporativas**

Tiene como finalidad proporcionar métodos y herramientas para que los líderes gestionen de forma apropiada las reuniones corporativas.

Recursos materiales: Laptop, PPT, celular, correo electrónico, proyector y sala de reuniones.

Recurso humano: Área de Administración, Comunicador.

Periodicidad: Mensualmente.

Evaluación: Se medirá el impacto del fortalecimiento de los canales de comunicación a través de una encuesta de satisfacción dirigida al colaborador, en donde se enfatizará en las ventajas y desventajas de los mismos.

h) Incorporación de medios de comunicación interna

Se implementarán canales en base a los públicos internos de la organización que favorezcan el intercambio de información entre jefes y colaboradores, a fin de que se genere una sinergia positiva, cuenten con las herramientas apropiadas y ayude al desarrollo eficaz del trabajo.

Objetivo:

Potencializar e incorporar medios de comunicación interna a la empresa Superlab.

Descripción de las acciones:

- **Diseño e implementación de periódico mural y afiches de bienvenida**
Tiene como objetivo transmitir información relevante sobre la organización, como misión, visión, valores, novedades, promociones internas, nuevos proveedores, etc. Se trabajará en conjunto con el área de administración. Se necesitará el apoyo de un Diseñador Gráfico.
- **Gestionar reuniones con todas las áreas de la organización**
Esta actividad busca que todas las áreas de la empresa generen una retroalimentación de sus actividades, a fin de redefinir sus acciones y atender sus inquietudes, sugerencias, dudas, problemas, etc. Se requerirá el apoyo de los directivos para que las reuniones se ejecuten de manera óptima, dado que son los líderes que manejan las diversas áreas de Superlab.
- **Implementación de un grupo cerrado en Facebook**
Esta acción busca que todos los miembros de la organización sean integrados en un grupo cerrado específico de Superlab. Asimismo, a través de este medio se transmitirá nuevos cambios, reconocimientos, onomásticos y todo lo referido a la empresa.

Recursos materiales: Laptop, plumones, hojas bond, silicona, tijeras, pizarra acrílica, impresora, celular, redes sociales (Facebook, WhatsApp), plataformas de diseño (Canva, Crello, etc.) y sala de reuniones, cámara fotográfica.

Recurso humano: Área de Administración, Comunicador, Ing., de Sistemas, Diseñador gráfico.

Periodicidad: Mensualmente.

Evaluación: Se medirá el impacto de la incorporación de los canales de comunicación a través de una encuesta de satisfacción dirigida al colaborador, en donde se enfatizará en las ventajas y desventajas de los mismos. Por su parte, se llevará a cabo un focus group, a fin de obtener un feedback más directo de los colaboradores. Asimismo, se evaluará los nuevos canales de comunicación, a través de la participación de los colaboradores mediante la medición de interacciones, número de comentarios, número de reacciones, etc., a fin de determinar si están siendo adecuadamente recepcionados.