

# ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora para el Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana de Perú, 2021”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Chávez Atarama, Dennise Ivonne  
Bach. García Espín, Nancy Carmen

**Docente Guía:**

MBA. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ**

**2021**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”.

## Dedicatoria

A mi compañero de vida Patricio y a mis hijos Sofy y Carlos por su apoyo permanente, son mi inspiración y motivación, para ser un poquito mejor cada día, gracias por su cariño, ustedes son la razón de mi vida.

A mis padres, a la memoria de mi mamá Sarita, quien siempre estará presente en mi vida, recibí mucho amor, enseñanzas y sobre todo a ver el lado bueno de la vida. A mi papá Marcial por sus consejos, su soporte en todo momento y por siempre creer en mí.

Nancy

A Dios y mis padres José y Lucha, que son mi fuerza para seguir avanzando en mi trayectoria profesional, a mis hermanos y sobrinos Isabella, Brunella, Doménica y Pool, porque su existencia me inspira a querer ser cada día mejor, para ser su ejemplo de constancia y perseverancia y a mi amiga Karen que me motivó a iniciar esta maestría, la inició conmigo y me acompañó en este camino, desde el cielo.

Dennise

## **Agradecimientos**

Un agradecimiento a los docentes de la Escuela de Postgrado Neumann por sus enseñanzas, en especial al Docente Guía Ing. Ernesto Alessandro Leo Rossi y a la Docente Informante Dra. María Emilia Bahamondes Rosado, por su ayuda, paciencia y dedicación, durante el proceso de elaboración del trabajo de titulación, para la obtención de este tan anhelado grado académico de Maestros de Administración de Negocios.

## Índice General

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Resumen	1
Introducción	4
<b>Capítulo I Antecedentes del Estudio</b>	
1.1. Título del Tema	7
1.2. Planteamiento del Problema	7
1.3. Objetivos	10
1.4. Justificación	11
1.5. Metodología	13
1.6. Definiciones	14
1.7. Alcances y Limitaciones	15
<b>Capítulo II Marco Teórico</b>	
2.1. Conceptualizaciones	16
2.1.1 La Comunicación	16
2.1.2 La Comunicación Interna	17
2.2. Importancia de la Comunicación Interna	19
2.3. El diagnóstico de la comunicación	20
2.4. Modelos de Comunicación Interna	22
2.5. Análisis comparativo de los modelos de comunicación	26
2.6. Análisis crítico de los modelos de comunicación	33
2.7. Métricas de control	34
2.8. Mecanismos de implementación	37
<b>Capítulo III Marco Referencial</b>	
3.1. Reseña histórica	39
3.2. Filosofía organizacional	41
3.3. Diseño organizacional	44
3.4. Productos y/o servicios	46
3.5. Diagnóstico organizacional	49
<b>Capítulo IV Resultados</b>	
4.1. Diagnóstico	51
4.2. Metodología y Resultados	54
4.2.1 Resultados del Trabajo de Campo	55
Encuesta	55
Entrevista	68
4.3. Diseño de la Mejora	77
4.4. Mecanismos de Control	83

**Capítulo V Sugerencias**

5.1. Motivaciones para las Sugerencias	85
5.2. Sugerencias de Mejora	86
Conclusiones	89
Bibliografía	92
Anexos	95

## Índice de Tablas

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Tabla 1 Modelos de comunicación	31
Tabla 2 Organigrama organizacional de la Caja Municipal de Sullana	45
Tabla 3 Cálculo del Tamaño de la Muestra	55
Tabla 4 Resumen de la Propuesta de Mejora del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana - Perú	82

## Índice de Figuras

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
Figura 1	Distribución de las colocaciones por tipo de crédito	47
Figura 2	Distribución de las captaciones por tipo de depósito	47
Figura 3	Funcionarios clasificados por género de la Caja Municipal de Sullana	56
Figura 4	Funcionarios de la Caja Municipal de Sullana clasificados por edades	56
Figura 5	Tiempo que trabajan los empleados en la Caja Municipal	57
Figura 6	Números de trabajadores que conocen sobre la comunicación interna	57
Figura 7	Respuestas sobre la idoneidad de la recepción de la información y comunicación.	58
Figura 8	Canales de comunicación preferidos por los empleados de la Caja Municipal de Sullana.	58
Figura 9	Claridad en las comunicaciones proporcionadas por los Directivos.	59
Figura 10	Los niveles jerárquicos obstaculizan la comunicación en la Caja Municipal de Sullana?	59
Figura 11	Herramientas para recibir la comunicación.	60
Figura 12	Utilización de la aplicación de WhatsApp para comunicarse.	60
Figura 13	Comunicaciones emitidas por las autoridades.	61
Figura 14	Cambio en la manera de recibir información.	61
Figura 15	Las propuestas de los empleados de la Caja Municipal son escuchadas	65
Figura 16	Habilidades de los gerentes para comunicarse.	65
Figura 17	Flujo de la comunicación en la Caja Municipal.	66
Figura 18	Motivación en el trabajo.	66
Figura 19	Razones de la falta de motivación en el trabajo.	67
Figura 20	Sugerencias para mejorar la comunicación interna y el clima laboral	67

## RESUMEN

La comunicación interna es mantener buenas relaciones con el personal interno de una organización, sin comunicación nada funcionaría, al generar una buena comunicación interna entre los empleados, los proveedores y los directivos; los procesos van a fluir de mejor manera y se incrementarán las operaciones y las utilidades; básicamente los principales actores en la comunicación interna siempre serán los empleados quienes invierten su tiempo, su talento, sus capacidades y ambiciones en el trabajo que realizan, lo que conducirá a que haya una mejor comunicación interna y un mejor desempeño laboral.

La manera de crear ventaja competitiva en el tiempo y en la empresa para un mejor rendimiento, será a través de un recurso humano motivado, la comunicación es un factor importante, por lo tanto, deberá ser planificada con quienes son parte de la organización, promoviendo el intercambio de mensajes en el tiempo adecuado, integrando iniciativas de los empleados, fomentando el compromiso y la expectativa en los resultados.

Los directivos de la empresa deberán asumir políticas de gestión que respondan a las necesidades de los colaboradores mediante una efectiva planificación de la comunicación interna, en donde se incluyan valores, cultura y objetivos de la empresa; así como, cubrir las necesidades elementales y los mensajes enviados por los empleados; la opinión que el personal tenga sobre la gestión del directivo, siempre será una valiosa información para la organización; con las ideas, la motivación, el involucramiento, el clima laboral y el ánimo que los empleados le pongan en el desarrollo del trabajo, se conseguirá una empresa sólida y duradera.

Para conocer el sistema de comunicación de la Caja Municipal de Sullana, se han aplicado encuestas y entrevistas, las encuestas a la parte operativa del Área de Operaciones con un nivel de auxiliar y las entrevistas, a la parte de mando medio con nivel de supervisor.

La aplicación de estas encuestas y entrevistas, se han hecho con la finalidad de conocer el actual sistema de comunicación interna dentro de la Caja Sullana, la percepción que los colaboradores tienen de ella, si creen que es efectiva y asertiva y si tienen alguna propuesta de mejora.

En cuanto a los resultados de las encuestas, el Área de Operaciones del nivel auxiliar, son en casi un 70% mujeres y 30% varones, de este grupo el 66% son entre 20 a 30 años, y el 34% mayores a 30 años, en un 71% de este personal tiene más de 1 año de trabajo en la institución lo que consolida y respalda las respuestas y el resultado, puesto que el personal es de experiencia.

Este personal tiene claro lo que es la comunicación interna y que el medio de comunicación usado más idóneo, es la verbal con un 57% y sólo el 25% de forma virtual, que es la que actualmente está vigente, prefiriendo las reuniones presenciales en un 75% y el resto, otros medios como correo electrónico y WhatsApp, el 78% está de acuerdo que la parte gerencial emite la comunicación directamente.

La mitad de los encuestados consideran que se debe implementar otra forma de comunicación, así mismo el 50% considera que son escuchados, pero es

preocupante que sólo sea la mitad y que el resto no se sienta escuchado y este mismo porcentaje, se mantiene en la pregunta, que si la Caja mantiene un buen flujo de comunicación y en la generación de un buen clima laboral.

En cuanto a la entrevista aplicada a los colaboradores de mando medio, los resultados arrojaron que, estos colaboradores necesitan que la comunicación sea clara, oportuna y coherente, quieren sentirse escuchados y solicitan ser tomados en cuenta por cualquier medio, sea comunicación directa o virtual. Ellos opinan que la comunicación efectiva y asertiva se puede comprobar a través del logro de los objetivos, obteniendo resultados esperados y buen clima laboral, y que ésta, se da de forma vertical, de arriba hacia abajo y es lo que permite una buena relación con la gerencia de la empresa.

Así mismo opinan que la comunicación es todo un reto para quien la transmite, porque debe ser motivacional, alineada a los objetivos y al mismo tiempo de entendimiento para quien la recibe, tomando en cuenta que, con el tiempo los medios de comunicación han cambiado y ahora no solo es presencial sino también virtual, lo que ha generado un gran impacto en las herramientas para transmitir los mensajes, ya que en la Caja Municipal de Sullana, no hay un sistema establecido de comunicación, debido a que se usan diferentes herramientas, siendo la formal: el correo electrónico; las reuniones presenciales, han quedado relegadas y han pasado a ser virtuales.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna, pretende utilizar e implementar estrategias que contribuyan a generar un clima de confianza y buenas relaciones entre los colaboradores de una empresa, basándose en la escucha sincera entre directivos y empleados, para que haya una comunicación de intercambio y se fomente el trabajo en equipo, la comunicación interna a través del diálogo, nos enseña que siempre hay algo que aprender, algo que mejorar y, sobre todo, a superarse día a día.

La comunicación interna se refiere al recurso humano de la empresa, a los empleados y directivos, está inmersa en todos los niveles como mecanismo que dinamiza las decisiones y es el factor que crea actitudes en quienes reciben la información, las mismas forman parte del comportamiento y de la vida diaria.

El trabajo dentro de la empresa se desarrolla utilizando la comunicación interna entre los colaboradores, directivos de las diferentes áreas; al intercambiar datos, información o conocimientos, se está comunicando y en consecuencia mejorando el compromiso, la motivación y la participación activa en el trabajo con el personal de la empresa.

Un problema en las organizaciones, es la mala calidad y la redacción de sus comunicaciones y que conduce a errores en el conocimiento de las actividades a realizar, conlleva a malos entendidos, distorsiones y conflictos, que afectan negativamente al funcionamiento de la empresa.

En el capítulo I se describirá el tema del trabajo de investigación, que es una Propuesta de Mejora para el Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana de Perú, 2021, el planteamiento, objetivos, metodología, justificación y los alcances y limitaciones.

El capítulo II corresponde al marco teórico y contemplan conceptos de la comunicación interna, el diagnóstico, los modelos y las métricas de control, para comprender en qué consiste la comunicación interna de la empresa, cómo podría ser evaluada y cómo se desarrollará el trabajo de investigación, para lograr una mejora en la comunicación interna de la Caja Municipal de Sullana.

El capítulo III contiene el marco referencial, en donde se describe a la Caja Municipal de Sullana de Perú y al Área de Operaciones, a qué se dedica, su historia, filosofía, estructura, cultura corporativa y las políticas de la comunicación interna actuales.

En el capítulo IV se desarrollará la investigación de campo, mediante la aplicación de instrumentos de observación, encuestas y entrevistas, las características de la población y se analizarán los resultados obtenidos relacionados con los objetivos propuestos en el plan de investigación, los mismos que aportarán los lineamientos para la elaboración de la Propuesta de Mejora del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana.

En el capítulo V constan las sugerencias o recomendaciones, se registran las acciones específicas para mejorar la comunicación interna, en base a los resultados obtenidos en la investigación, mediante el análisis de las herramientas metodológicas aplicadas a directivos y colaboradores de la organización.

Las conclusiones, representan el cierre del trabajo de investigación, están relacionadas con los objetivos y son el fruto, los argumentos y los conocimientos finales, encontrados en base al trabajo realizado.

## **Capítulo I Antecedentes del Estudio**

### **1.1. Título del Tema:**

Propuesta de Mejora para el Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana de Perú, 2021.

### **1.2. Planteamiento del Problema:**

La Propuesta de Mejora del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana, se enfocará en la comunicación interna efectiva de directivos y empleados, quienes deben estar motivados, comprometidos y dispuestos a generar un buen ambiente laboral, inculcarles una cultura corporativa con la cual se sientan identificados y fidelizados; se deberá potenciar el sentimiento de pertenencia, lo cual contribuirá al logro de los objetivos institucionales.

La comunicación interna es necesaria y de suma importancia para generar no sólo buenas relaciones con el cliente interno, sino también para transmitir los lineamientos del trabajo hacia los objetivos trazados. La comunicación por sí misma no basta, sino que también es importante que esta comunicación sea efectiva y asertiva, entre colaboradores y en diferentes direcciones de arriba hacia abajo y viceversa, de la misma forma con proveedores y acreedores, para que los procesos puedan fluir de mejor manera, generando un impacto positivo en los resultados y en las operaciones.

La contribución de los colaboradores con la comunicación interna efectiva se dará a través de la inversión en tiempo, talento y capacidades profesionales; así mismo, los valores éticos y la cultura organizacional. En la actualidad todas las empresas, sean estas grandes o pequeñas, están obligadas a desarrollar políticas y estrategias de comunicación interna efectiva, si quieren lograr cambios y alcanzar objetivos corporativos, consiguiendo que la Caja Municipal de Sullana tenga una ventaja sobre las demás instituciones, contando con un plan de comunicación interna, que debe estar bajo la responsabilidad de los directivos y de los mandos medios, pero que se debe aplicar a todos los niveles corporativos.

Según García (2007), “La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de la participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. Por eso, las nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus recursos. El último de los recursos, será sin duda el cumplimiento del primero de los fines y objetivos de la empresa: el aumento de beneficios”.

La eficacia del recurso humano se produce cuando los trabajadores se sienten identificados e integrados dentro de una organización, y la comunicación interna efectiva, juega un rol sumamente importante para lograrlo, debe ser entre directivos y subordinados, requiriendo que los empleados conozcan la misión, filosofía, valores,

políticas y estrategias de la organización, lo que hará que se sientan parte de ella y esto se vea traducido en el resultado de su trabajo.

Una comunicación eficaz debe transmitir mensajes corporativos, motivadores y asertivos, para mantener informados a todos los integrantes de la empresa, tanto a los empleados como a los directivos, y este mensaje, debe ser el mismo para todos debiendo ser oportuno y a todo nivel, a fin de reducir la incertidumbre y el rumor, que pueden ser perjudiciales para toda institución.

Los principales tipos de comunicación interna son: el ascendente, que se realiza de abajo hacia arriba en el organigrama de una organización; y descendente, que tiene lugar de arriba hacia abajo; la comunicación debe ser integral, constante, verídica y sobre todo entendible.

La retroalimentación, que es una forma de comunicación efectiva y asertiva, ayuda a entender que la información consiste en la transmisión de mensajes y que en una buena comunicación debe existir respuesta por parte del receptor; teniendo como resultado un feedback permanente.

Toda organización debe contar con una política de comunicación interna, y ésta necesariamente debe ser efectiva, buscando las herramientas adecuadas como circulares, talleres, reuniones informativas, revistas mensuales o trimestrales, capacitaciones, círculos de calidad, talleres de eficiencia operativa etc.; donde se pueda obtener la opinión, participación y aporte de los colaboradores, inicialmente es crucial el considerar una inducción al momento del ingreso del nuevo empleado; el usar esta herramienta y aplicarla adecuadamente proporcionará ventaja competitiva a

la Caja Municipal, logrando que el empleado realice un trabajo eficiente, eficaz y productivo, desde el inicio de su trabajo.

Acorde con la realidad, el uso de la tecnología se ha vuelto básico, así las reuniones virtuales evitan que el personal se movilice y acortan distancias entre los empleados, ayudan a ahorrar tiempo y se ha convertido en una herramienta de comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Diseñar una propuesta de mejora de la comunicación interna del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana, Perú.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la comunicación interna del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana, Perú.
- Modelar la mejora de la comunicación interna.
- Establecer las métricas de control de la propuesta de mejora en la comunicación interna.
- Elaborar un plan de comunicación interna para la Caja Municipal de Sullana, donde se establezcan los mejores medios de comunicación que ayuden a la comunicación asertiva y efectiva.

#### 1.4. Justificación

La comunicación es básica en el ser humano y en las organizaciones, es la base fundamental para realizar un mejor trabajo, permite intercambiar ideas, conocimientos y sugerencias y es la forma en que todos los integrantes de una organización se mantengan informados.

La comunicación interna debe ser participativa, es responsabilidad y compromiso de los directivos y de los empleados de una empresa, la motivación y la integración de los empleados, contribuyen para alcanzar resultados óptimos, mejorar la productividad, disminuir los conflictos laborales y crear un ambiente de trabajo positivo. Los empleados garantizan su identificación con la organización, al sentir que sus opiniones son tomadas en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

De acuerdo a Collado, C. (2009). La Comunicación Interna, “Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización”.

La propuesta de mejora del Área de Operaciones de la Caja Municipal, se apoyará con las siguientes técnicas, para la obtención de la información de los directivos y empleados:

**Observación:** Se revisará el organigrama estructural de la Caja Municipal y se observará, cómo los colaboradores y los directivos interactúan, laboral y personalmente.

**Encuesta:** Ayudará para conocer el intercambio de conocimientos, si el Área de Operaciones de la Caja Municipal, está compartiendo información directa y precisa, para generar confianza entre sus colaboradores; la frecuencia con la que los directivos se comunican con los empleados, para la toma de decisiones y para lograr que el trabajo se haga en equipo, lo cual se facilita cuando todos conocen la misma información, así las tareas se desarrollan con mayor eficiencia.

Se consultará el modo de la comunicación más eficaz y confiable, como las carteleras, reuniones, información directa del jefe inmediato y que sea revisado diariamente por los empleados, considerando que son los portadores de la comunicación externa; esta información servirá para utilizar los medios preferidos que los colaboradores requieren, para estar bien informados.

**Entrevistas:** Se aplicarán a directivos y colaboradores del Área de Operaciones de la Caja Municipal, para conocer los temas en común, las necesidades, inquietudes desde su puesto de trabajo. Se elaborarán las preguntas adecuadas y diferenciadas a los directivos y mandos medios, en calidad de voceros, se consultará si la comunicación interna es precisa y aporta beneficios a los resultados de la compañía y a los colaboradores, si les llega la comunicación de manera clara, oportuna y suficiente para el desarrollo del trabajo.

La propuesta de mejora de la comunicación interna del Área de Operaciones de la Caja Municipal, pretende establecer lineamientos, que faciliten la comunicación como una herramienta de apoyo para directivos y empleados; una comunicación efectiva hace que los colaboradores se sientan motivados, satisfechos, haya más participación y que su rendimiento laboral sea óptimo. Una comunicación interna adecuada apoya la toma de decisiones y mejora la imagen de la organización hacia el exterior.

### **1.5. Metodología**

Se utilizarán herramientas de investigación y su análisis servirá para hacer eficiente el Plan de Mejora y el logro de resultados.

La primera herramienta, será la observación para conocer la rutina laboral de la Caja Municipal en su contexto general, su ambiente y organigrama, la forma de comunicarse entre los directivos y los colaboradores y entre las dependencias de la Caja Municipal, información que se irá registrando para ser utilizada posteriormente.

Se aplicará una encuesta al personal del Área de Operaciones de la Caja Municipal para conocer la cultura organizacional, los objetivos de la organización y saber cuánto conocen de las actividades que se desarrollan en la Caja Municipal. Este instrumento ayudará a identificar los procesos actuales de comunicación y generar mejoras en el flujo de la comunicación e información interna. La encuesta será tabulada en Excel y Google Forms, para obtener resultados en porcentajes, los cuales serán analizados de manera real y objetiva.

Se realizarán entrevistas a los directivos de la Caja Municipal y a los empleados, para conocer los puntos de vista individuales, el interés comunicacional y la participación en las actividades laborales; la información obtenida será transcrita para analizar los resultados, luego serán comparados y procesados.

Con estos instrumentos recolectados, tabulados y analizados, se procederá a estructurar un Plan de Mejora en la Comunicación Interna de la Caja Municipal de Sullana de Perú.

## 1.6. Definiciones

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), la **comunicación** es “la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte”.

Según Fernández (2003), la **comunicación organizacional** es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Trelles (2004) afirma que la **comunicación interna**, “es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional”.

Según Raffino (2021), **la comunicación efectiva**, “es aquella en la que el emisor y el receptor codifican un mensaje en forma equivalente. Así, el mensaje es transmitido de forma exitosa: el receptor comprende el significado y la intención del mensaje emitido”.

Naranjo (2008), define a la **comunicación asertiva**, “como una habilidad social que se desarrolla con el fin de mejorar la relación con el otro y consigo mismo”.

Según Raffino (2021), el **diagnóstico**, “es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos. El término incluye en su raíz el vocablo griego ‘gnosis’, que significa conocimiento.

Para Morales y Pons (2002), la **motivación laboral**, es definida como aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar, con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma”.

### **1.7. Alcances y limitaciones**

La ubicación geográfica de la Propuesta de Mejora del Área de Operaciones de la Caja Municipal, será en Sullana - Perú, el trabajo de investigación se realizará en los meses de julio a noviembre del 2021. Debido a la emergencia sanitaria por COVID-19, tendremos que realizar algunas actividades virtuales como las entrevistas en caso de que los directivos o empleados no acepten hacerlo personalmente.

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1. Conceptualizaciones

#### 2.1.1. La Comunicación

La primera forma de comunicación humana es el lenguaje, tiene su origen hace millones de años, el lenguaje permitió el intercambio de ideas entre los seres humanos, se inició usando la voz con palabras, los gestos manuales y corporales y posteriormente, el lenguaje de los signos que son la forma de comunicación de las personas sordas.

Para Moragas (2012), el lenguaje “es una facultad cognitiva compleja que nos permite codificar y expresar de manera flexible nuestros pensamientos y experiencias mediante estructuras jerárquicas (oraciones) formadas por unidades arbitrarias (palabras)”.

La comunicación es básica para entendernos entre los seres humanos, debido a que vivimos en sociedad, requerimos enviar y recibir información todo el tiempo; por lo tanto, debe ser lo más clara posible, a fin de lograr una comunicación fluida y eficaz. Según Robbins (2009), “cualquier idea por buena que sea es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden”.

El autor Carvalho (1978), explica que la comunicación es “un proceso natural, universal, que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad; un conjunto de prácticas y técnicas que configuran el arte de comunicar; un sistema institucional compuesto por organizaciones sociales que facilitan la circulación de los mensajes o los producen sistemáticamente; y una ciencia que

estudia e investiga los fenómenos que ocurren en los campos anteriormente mencionados”.

La comunicación existe en todos los ambientes laborales y en los lugares que una persona se desenvuelve; en las empresas todos los colaboradores deben saber comunicarse, con los directivos, con los compañeros, con los clientes; siempre se necesitará de habilidades comunicativas para el desarrollo personal y profesional.

El desarrollo de la sociedad y la creación de las organizaciones, ha dado paso a que la comunicación sea un campo de estudio y que las empresas contraten a especialistas comunicadores, para que se emitan los mensajes de manera correcta, que llegue al receptor, lo que se desee transmitir.

Según Escat (2002), la comunicación “es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades”; lo que se comunica es información de una persona a otra y deberá ser lo más clara posible.

### **2.1.2. La Comunicación Interna**

La comunicación interna, es un proceso en el cual todos los actores intervienen, sean propietarios, directivos o empleados, su participación es importante porque las relaciones laborales se establecen mediante la comunicación, sea la asignación de cargos, funciones, compromisos, toma de decisiones, firma de acuerdos y es necesario que el personal esté sincronizado

con un mismo lenguaje, para que sus avances individuales se conviertan en un esfuerzo conjunto, alineado al marco de la convivencia organizacional.

La comunicación interna, es un elemento clave para promover los procesos y actividades que se desarrollan en el día a día, en el ambiente laboral de las empresas y es el eje facilitador y potenciador de las actividades productivas, para lo cual se debe analizar y buscar estrategias, para que lo que se desea comunicar, llegue a los colaboradores en forma eficiente, sin distorsiones, para evitar los rumores que son perjudiciales en el ambiente laboral.

Según Morales y Benavides (2001) la comunicación interna “es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización”; la comunicación interna dentro de las empresas está considerada como una herramienta de gestión. Se desarrolla con los integrantes de la empresa, es comunicar en forma multidireccional, tiene como destinatarios o como emisores a cualquier miembro de la empresa, pertenezca a un cargo directivo o sea un empleado.

La comunicación interna, es la encargada de transmitir la cultura, misión, visión, valores, filosofía y mensajes importantes de la empresa; los mismos que ayudarán a mejorar la productividad y competitividad, fomentando en los colaboradores el compromiso con el trabajo y con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La comunicación interna en nuestros días, conlleva a que la empresa brinde al personal, más acceso a la información y que los colaboradores hagan uso responsable de la misma; hoy con el avance de la tecnología, se tiene fácil acceso

a la información que antes estaba reservada únicamente para los dueños de las empresas.

## **2.2. Importancia de la Comunicación Interna.**

La comunicación interna, es un recurso que permite alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y de comportamiento de una organización, constituye un medio y una herramienta para desarrollar las nuevas competencias, en donde involucra a los colaboradores con la empresa, en un ambiente de flexibilidad, de participación, de innovación y del trabajo en equipo; a fin de obtener incremento en los beneficios, que es el fin de toda empresa, lo que se logra en base a tres elementos: las organizaciones que son creadas para satisfacer una serie de necesidades privadas, materiales, públicas y sociales; los factores productivos y la existencia del mercado.

En este contexto, la innovación de las empresas es de suma importancia, es el camino para la sostenibilidad, para lo cual se debe gestionar el cambio, creando un plan de comunicación interna, capacitando a sus empleados en comunicación, por lo que es necesario una transformación digital, acorde a la realidad social y tecnológica.

La comunicación interna, es considerada como un esfuerzo que la empresa hace para dar a conocer la situación real, sus orígenes, su cultura y atributos, qué la hace diferente de las demás organizaciones; permite conocer su línea de negocio, en qué ámbito se desarrolla, la visión, los valores, los objetivos y la actitud

ante el público interno y externo y el ejercicio proyectivo de la organización, para saber qué quiere llegar hacer y hacia dónde se dirige en el mediano y largo plazo.

La comunicación está pensada en el público interno, como un factor clave, que muchas veces es sensible a los cambios y que si se desenvuelve en un ambiente laboral adecuado le puede brindar tranquilidad, equilibrio y le motivará para desarrollar un mejor trabajo y a su vez, que esa actitud traspase a otros públicos como los clientes, que son los públicos externos de la organización, quienes finalmente, adquieren los bienes o servicios que ofrece la empresa.

El Departamento de Comunicación o el de Recursos Humanos, son quienes lideran las decisiones, dimensiones y procesos de comunicación, quienes trabajan en estas áreas deben tener habilidades profesionales en comunicación, ser personas empáticas, creativas, oportunas e íntegras; porque se enfocarán en manejar una correcta comunicación, tomando en cuenta las sensibilidades, las expectativas e intereses de los empleados de la organización y en enviar mensajes corporativos de acuerdo a la realidad de la empresa, mensajes comprensibles, atractivos, útiles y estratégicos para el trabajador.

### **2.3. El diagnóstico de la comunicación.**

El diagnóstico de la comunicación interna, representa el inicio del proceso de cambio dentro de una organización y es un instrumento que permitirá identificar la situación actual, el recurso humano con el que cuenta, a qué se dedica, su misión, su visión, su organigrama, si dispone de un plan de comunicación y que

será utilizado como punto de partida para la elaboración de la propuesta de mejora.

Según la opinión de Cuenca (2018), un diagnóstico de la comunicación interna “es el resultado de un examen sistemático, metódico y actualizado de las comunicaciones internas, que permite entender el estado de la cuestión en la organización, fundamentar propuestas o recomendaciones, realizar previsiones para corregir las desviaciones observadas, con respecto al estado deseado, y convertir el trabajo en dicho estudio o auditoría en una guía para la acción gerencial y la gestión del área”, lo cual sirve para analizar la pertinencia y eficacia de las herramientas que se utilicen y si están relacionadas con los objetivos y las políticas de la empresa.

El diagnóstico puede estar relacionado al deterioro natural de los equipos tecnológicos, conocer con qué recurso humano cuenta la empresa; la tecnología disponible, su posicionamiento en el mercado y la globalización, que ha creado la necesidad en las empresas, de estar actualizándose continuamente, usando nuevas tendencias y herramientas que faciliten y mejoren los procesos productivos.

Según Rodríguez (2001), “la necesidad de diagnosticar y evaluar a una organización tiene diversos orígenes y estos pueden estar vinculados al crecimiento de la empresa y lo complicado que puede ser continuar con los procedimientos que estaban diseñados para un modelo de empresa más pequeña”.

Un diagnóstico puede ser aplicado para analizar un problema de productividad y de calidad, detectando los canales, los medios y los elementos que componen a la

comunicación interna, los cuales influyen en los procesos productivos, para actualizarlos y al mismo tiempo implementar mejoras.

A través del diagnóstico de la comunicación, se conocen los intereses de los colaboradores, sus aspiraciones, los problemas que se presentan con frecuencia en la organización, el sentido de pertenencia que tienen los empleados, el grado de motivación, si se sienten seguros en el trabajo e incluso, el diagnóstico permitirá sugerir la implantación de una cultura organizacional y el mejoramiento del ambiente laboral.

Al conocer de cerca a la organización, los sistemas que los componen, su estructura, sus empleados, el ambiente y el cómo se relacionan entre ellos, el diagnóstico de la comunicación, permitirá una mejor visión de los aspectos que deben ser reforzados o mejorados, para alcanzar los planes y objetivos de la organización.

#### **2.4. Modelos de Comunicación Interna.**

Los modelos de comunicación interna permiten la alineación con los objetivos de la organización y promueven el crecimiento de los empleados como comunicadores. Son herramientas de comunicación que se utilizan de acuerdo al nivel jerárquico y utilizan la comunicación oral y escrita para lograr mejores estándares y que la comunicación sea precisa, concisa y efectiva.

En cualquier modelo empleado por una organización, la comunicación interna refleja las relaciones y los puntos de encuentro entre todas las áreas de trabajo, se consideran las relaciones entre las personas que forman parte de la empresa y que

exista conexión entre los niveles jerárquicos superiores, los empleados y los procesos de los departamentos de la organización, lo que conlleva a una mejora en la cultura y en la fidelización del cliente externo; la información oficial que se transmita deberá ser de conocimiento de todo el personal; los proyectos y el trabajo que se desarrolla diariamente necesitan de una herramienta básica, vital e imprescindible, que es la comunicación.

De acuerdo al investigador Sánchez (2006), establece que “un modelo es, en principio, una obra de ficción. Es una visión de lo real para comprender la realidad. Un modelo de comunicación puede ser una explicación de la interacción comunicativa en un fragmento del mundo real, o entre sujetos que pertenecen a él. A través de un modelo, se puede estudiar un fragmento de mundo, asirlo, entenderlo. El modelo permite moldear, manipular, simular, los modelos son flexibles y dinámicos”.

Un modelo de comunicación, debe conocer cómo funciona una organización de manera integral, para comprender y estudiar la comunicación y su desarrollo en las personas de acuerdo a su cultura y según la realidad de las interacciones comunicacionales entre el emisor y el receptor; la razón para modelar la comunicación está en las interacciones comunicativas para las personas, la sociedad y las empresas.

Según Serrano (1991), “Un modelo es la representación de algún tipo de organización de alguna cosa. Para representar cualquier cosa es necesario tener en cuenta sus componentes y las relaciones que existen entre tales componentes”. Un modelo de comunicación necesita de la creación de un proceso, que detalle la secuencia de actividades encaminada a alcanzar el objetivo principal, que es una comunicación real dentro de la organización.

Aristóteles es autor del primer modelo de comunicación, quien contribuyó con las bases de la comunicación humana, con ideas que sirvieron para explicar el proceso de la comunicación en general, siendo un referente en el desarrollo de los modelos comunicativos. Según los autores Castro y Zareth (2006), señalan en la obra de Aristóteles: “La retórica, es un fenómeno enteramente occidental, que se ocupó de analizar las maneras en que los seres humanos se comunican entre sí”.

Existen diferentes modelos de comunicación dentro de las empresas, de acuerdo a la cultura corporativa, al estilo de dirección y a las maneras de comunicarse; según el proceso de transmisión, según los participantes (emisor y receptor) o por el canal utilizado.

El modelo de comunicación por transmisión puede ser lineal y circular. La comunicación lineal o unidireccional, se refiere a la vía por la que va la información del emisor hacia el receptor. La comunicación circular o conocida como bidireccional, establece un proceso de ida y vuelta del mensaje, existe interacción cara a cara y se convierte en agentes comunicadores y actúan como emisor o receptor de acuerdo a las circunstancias.

Los modelos comunicativos en función de los modos de comunicación, utilizan los siguientes procedimientos: círculo, rueda, cadena, total y estrella.

- Círculo, el flujo de una comunicación que sale de una persona y vuelve a él, luego de pasar por varios miembros de la empresa, estableciendo modelos unidireccionales y bidireccionales entre los participantes.

- Rueda, una persona es quien mantiene relaciones comunicativas de ida o de ida y vuelta, con otras personas de la organización, quienes no tienen contacto entre sí.
- Cadena, es similar al círculo, una persona se comunica y regresa luego de haber tenido contacto con varios miembros de la empresa, pero sin llegar a completarse la transmisión de la información de la última persona de la cadena con la primera.
- Total, todos los sujetos se relacionan de forma lineal o circular.
- Estrella, aparecen dos o más círculos de comunicación entre los miembros de una empresa, de acuerdo al entorno e independientes de los niveles, los de un nivel no tienen comunicación con las personas del otro entorno.

Existe un modelo de comunicación de acuerdo a los niveles jerárquicos, donde la comunicación es vertical, pudiendo ser ascendente o descendente, lineal o mixta, con un procedimiento circular; una comunicación horizontal y una comunicación transversal o diagonal; al mismo tiempo, puede ser unidireccional y bidireccional.

Dentro del análisis de transmisión, existen modelos comunicativos, según sea el tipo de comunicación, pudiendo ser formales o informales, dependiendo de cómo se establecen las relaciones laborales entre los directivos y los colaboradores, los cuales son profesionales o afectivas.

La comunicación formal, está definida y sigue el orden establecido en el organigrama de la organización para la transmisión de la información. La comunicación informal, es la comunicación emitida por canales no oficiales, normalmente se ve afectada por el rumor, perjudicando el flujo de la comunicación de la empresa; la comunicación informal se considera inofensiva, siempre y cuando no

amenace la imagen de la empresa y surge por la falta de comunicación que da lugar a la especulación, la falta de motivación, inseguridad laboral y conflictos entre las áreas de la organización.

Existen modelos de comunicación, tomando en cuenta al emisor y al receptor, entre las tipologías, está: la comunicación de uno a uno, de uno a varios, de varios a uno y de varios a varios; sintetizando, se trata de una comunicación individual o una comunicación colectiva.

La comunicación según el canal, se divide en comunicación mediada, que es la que utiliza algún medio para su transmisión y existe en una comunicación personal.

En los diferentes modelos de comunicación, la empresa debe utilizar el que más se ajuste a sus necesidades o emplear varios modelos en forma simultánea y combinada.

## **2.5. Análisis comparativo de los modelos de comunicación.**

La comunicación es parte integral de las actividades de los seres humanos; por lo tanto, en los diferentes modelos de comunicación, siempre intervendrán: el emisor quien emite un mensaje; el receptor quien recibe el mensaje y lo interpreta según su experiencia: los mensajes pueden ser verbales (oral o escrita) y no verbales (corporal o gestual); el canal utilizado para enviar el mensaje (cara a cara, correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp) y una respuesta; cuando el mensaje no es muy claro pueden haber interferencias conocidas como ruidos y barreras, para lo cual se usan los puentes que ayudan a una mejor comunicación.

A continuación, se analizarán los principales modelos de comunicación con sus autores y cómo han ido mejorándose y adaptándose de acuerdo a la realidad y a las innovaciones tecnológicas.

Al filósofo Aristóteles, se le atribuye el primer modelo de comunicación, a través de un proceso de transmisión de información, de tipo lineal, en donde interviene el emisor, el mensaje y el receptor (orador, discurso, auditorio); como la comunicación es en un solo sentido, es útil para los discursos en donde el conferencista se dirige a una audiencia.

El pensador Harold Lasswell, mejora el modelo Aristotélico, añadiendo 2 elementos a la comunicación: quién, qué, canal, quién y efectos; en donde está el emisor, el mensaje, el canal que es el conducto que lleva el mensaje por los 5 sentidos del hombre o por medios artificiales, el receptor y el efecto, que es la forma de comprender el mensaje; formuló las funciones de la comunicación en la sociedad para usarlo en comunicaciones frente a frente y con medios de comunicación.

El Modelo de Rymond Nixon, mejora el modelo de Aristóteles modificado por Lasswell, adicionando 2 elementos más a la comunicación que es la intención y las condiciones, quedando el proceso completo de la siguiente manera:

Quién es el emisor; la intención es el propósito con el que se emite el mensaje; qué es el mensaje; el canal son los conductos que llevan el mensaje; quién es el receptor; las condiciones en la que se recibe el mensaje y los efectos, que es la forma en que el receptor recibe el mensaje. La comunicación es un proceso de intercambio, tomando en cuenta el propósito y la situación del emisor y del receptor, enfatizando

las intenciones y condiciones físicas y psicológicas en las que el receptor recibirá el mensaje.

El Modelo de Claude Shannon y Warren Weaver, utiliza cinco elementos y se aumenta el ruido, los elementos son: la fuente como emisor inicial del proceso de comunicación, el transmisor es el emisor técnico que transforma el mensaje en señales o códigos, el canal es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor, el receptor que decodifica el mensaje transmitido, el destinatario es quien recibe el mensaje y el ruido es la interferencia en la comunicación. Este modelo da inicio a la teoría de la información, explica las diferencias entre los mensajes enviados y los mensajes recibidos y describe procesos de comunicación humana y a la vez, sirve para utilizarlo en medios electrónicos.

El Modelo de David Berlo, conocido como modelo SMCR propone el uso de los siguientes componentes: la fuente es la creadora del mensaje, codificador es quien utiliza las ideas de la fuente y los convierte en códigos, el mensaje traduce las ideas, el canal es por donde se transmite el mensaje, el decodificador interpreta el mensaje y al final, el receptor crea la retroalimentación. El objetivo de este modelo es que se logre una respuesta, que la comunicación sea efectiva y su aporte es la retroalimentación, que es utilizada hasta la actualidad.

El Modelo de Wilbur Schramm es el creador de la Tuba de Schramm, en donde estudia el proceso de comunicación colectiva; entre sus componentes están: la organización que es el medio de comunicación masiva (codificador, intérprete, decodificador), el mensaje que se desea enviar, el público masivo y la retroalimentación. Para este modelo comunicar es compartir, toma en cuenta elementos no verbales y considera a los mensajes paralelos que puedan aparecer

durante la comunicación, se enfoca en una audiencia masiva y empezó a ser aplicado en publicidad.

El modelo de Marshall McLuhan, utiliza los siguientes elementos: medio, mensaje y receptor; el medio es cualquier mensaje y no siempre es posible descifrarlo, más aún si ha sido manipulado por el medio; este modelo analiza los efectos de la evolución de los medios impresos y consideró que las sociedades han sido modificadas por la naturaleza de los medios no por sus mensajes.

Para Abraham Moles, en el modelo de comunicación existen los siguientes componentes: los medios que son los grupos que difunden innovaciones culturales, el estímulo es el impulso para comunicarse, la audiencia son los receptores del mensaje y la respuesta es la reacción de la audiencia. Se enfocó en la comunicación social con la participación de individuos y los medios de comunicación, formando así el ciclo socio-cultural; también estudió el efecto de los medios de comunicación sobre la opinión pública.

Todos los modelos tienen sus ventajas y han permitido la comunicación, desde el enfoque organizacional, la comunicación interna debe ser un proceso de dos vías, para lograr mayor compromiso, eficacia en la comunicación y poder satisfacer las necesidades del emisor y del receptor. La comunicación interna es un proceso permanente, los directivos y colaboradores reciben y envían mensajes en forma continua, relacionada con la institución donde trabajan, lo importante es que los mensajes sean claros y que lleguen al receptor para lograr los objetivos esperados, que es la comprensión del mensaje y que haya una respuesta oportuna.

De acuerdo con la investigación del Profesor Galeano (1997), los modelos de comunicación se inician con el filósofo Aristóteles, quien da inicio a los modelos de comunicación y se recogen en el siguiente cuadro, con los autores más destacados de los modelos de comunicación y en qué consisten sus estudios.

**Tabla 1**  
**Modelos de Comunicación**

AÑO	MODELOS / AUTOR	RESUMEN
384 a.C.	Aristotélico	Es un punto de partida de los modelos de comunicación. El proceso aristotélico es lineal, gira en torno al emisor, como se plantea a través del ethos, el pathos y el logos, la disposición de los elementos y del resultado dependen del expositor.
	Aristóteles	Propone la retórica que es un fenómeno occidental, que analiza las maneras en que los seres humanos se comunican entre sí.
1914	Harold Dwight Lasswell	Modelo de la Aguja Hipodérmica, utiliza únicamente estímulo - respuesta.
	Harold Lasswell	Modelo estímulo - organismo - respuesta, la comunicación se relaciona con el comportamiento.
1920	Ciencia de la comunicación	Se inician las primeras investigaciones de la ciencia de la comunicación.
	Claude El Wood Shannon	Modelo físico de las comunicaciones de radio y teléfono; publicó las teorías: matemática de la comunicación y de la información. Modelo lineal, utiliza una fórmula de concatenamiento lineal con 5 preguntas: quién (emisor), dice qué (mensaje), por cuál canal (medios usados), a quién (receptor), con qué efecto (impacto).
1948	Harold Lasswell	Elementos del modelo: Fuente (mensaje), transmisor (conjunto de señales o códigos), canal (medio técnico: teléfono, cables), receptor (decodificar el mensaje transmitido), destinatario (receptor), ruido (interferencias).
	Shannon y Weaver	
1954	Osgood y Schramm	Postularon su idea de la circularidad de la comunicación, no comprenden la comunicación si comenzará en un lugar y terminará en otro.
1960	Modelo de David Berlo	Fuente, mensaje, canal, receptor
		Los procesos de comunicación son parte de un sistema social, utiliza una retroalimentación que hace que la comunicación humana sea una interacción.
1959	John y Matilda Riley	
1963	Gerhard Maletzke	Añade factores individuales al modelo del sistema social y muestra interacciones complejas en el proceso de comunicación.
1966	Humberto López	Desarrolla la teoría de los legitimadores.
	Riley y Riley	Modelo teórico que tiene amplias implicaciones totalizadoras del fenómeno comunicacional.
1979	Annie Marie Thunberg	Representa otra visión del modelo de distanciamiento de comunicación.
	Annie Marie Thunberg	Pretende que quienes tienen mayor acceso a la información han asimilado la información posible y necesaria; quienes tienen menores niveles de acceso a la información alcancen la misma.
1991	Manuel Martín Serrano	Un modelo, es la representación de un tipo de organización de algo.
		Modelo sociológico, detalla la multiplicidad de influencias y factores a nivel micro como macro, que influyen en la producción, difusión y recepción de los mensajes comunicacionales.
1996	José Carlos Lozano	
	Katz y Lazarsfeld	Existieron desfases entre el modelo propuesto y la realidad.
	Shannon y Weaver	El modelo de Shannon y Weaver es adecuado considerando la sencillez y flexibilidad.
	Wilbur Schramm	Los elementos de los modelos lineales, hablan de la necesidad para el emisor y el receptor que hablen el mismo lenguaje y la influencia del comportamiento del receptor, así como un feedback para conocer cómo se interpretan los mensajes.
1997	Modelo de Moles	Indica la existencia de mecanismos socioculturales, en donde los medios de comunicación son canales de difusión de la cultura y pueden orientar o manipular los mensajes.

AÑO	MODELOS / AUTOR	RESUMEN
	Harold Lasswell	Crea una fórmula de encadenamiento lineal con 5 preguntas: quién, dice qué, por cuál canal, a quién, con que efecto? , para agrupar los puntos del proceso de comunicación.
1997	Claude Shannon	Aporta con nuevas dimensiones al modelo de comunicación humana, con un modelo físico de las comunicaciones radiales y telefónicas.
	Gerhard Maletzke	Aumenta factores individuales al modelo de sistema social e interacciones complejas en el proceso de comunicación.
	Modelos de Comunicación	Representan evidencias claras de la esquemática en la ciencia de la comunicación.
	Carl Iver Hovland	Pretende conocer cómo se logra el cambio de actitud mediante técnicas persuasivas.
	Gregory Bateson	Utiliza factores personales de los comunicantes o comunicadores y la relación entre dos o más personas.
	Everett Rogers y Floyd Shoemaker	Se fundamenta en el proceso mediante el cual las sociedades enfrentan el cambio a partir de la investigación científica y las políticas gubernamentales.
	Ixchel Castro y Luz Zareth	Propone disminuir los ruidos en la transmisión de información.
	Castro y Zareth	Sostienen que los modelos son una descripción gráfica de un fragmento de la realidad.
	Elihu Katz y Paul Félix Lazarsfeld	Su modelo demuestra que el impacto de los medios de comunicación de masas no es tan fuerte como creen los investigadores.
	David Berlo	Pretende explicar las relaciones entre procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento.
	Gerhard Maletzke	Representa en forma gráfica a la comunicación colectiva mediante la influencia vivencial de un mensaje en un receptor.
	Antonio Pasquali	Observa la diferencia entre el proceso y la relación de comunicación y el proceso de información.
	Uriel Sánchez	Considera que un modelo es una obra de ficción, una visión de lo real para comprender la realidad.
	Abraham Moles	El proceso de la comunicación se da cuando el emisor y el receptor poseen un lenguaje en común.
	Octavio Islas	El modelo comunicativo de Islas utiliza recursos multimedia, para expresar sentimientos, difundir y gestionar información, mediante dispositivos digitales.

Galeano (1997). Elaborado por las autoras.

## **2.6. Análisis crítico de los modelos de comunicación.**

La comunicación interna de las organizaciones está conformada por el público interno que son los directivos, accionistas, el Departamento de Comunicación o de Recursos Humanos, los empleados e indirectamente los proveedores. Los modelos de comunicación, han aportado a la comunicación interna de las organizaciones, donde interviene el público interno cuando son empleados y los mismos pasan a ser público externo fuera de su trabajo, al convertirse en clientes / consumidores, a la vez comparten con la familia y amigos, que son parte de su círculo social y se convierten en voceros de las bondades o falencias de la empresa donde laboran, el público interno es la imagen de la organización.

De acuerdo a los modelos de comunicación revisados, la teoría de Claude Shannon y Warren Weaver denominada la teoría de la información entendida como un proceso de transferencia de información ayuda a una mejor comunicación humana, es flexible y de fácil comprensión, por enfocarse en la comunicación diaria y por referirse al emisor y al receptor en forma más amplia.

El modelo lineal de Wilbur Schramm, toma en cuenta el elemento de la retroalimentación o conocido como feedback, que es un proceso de control y de mejora, se refiere a la respuesta que recibe el emisor por parte del receptor, de acuerdo al mensaje emitido inicialmente, para lograr una comunicación activa.

Los modelos de comunicación deberán estar acorde a la realidad del mercado y al entorno laboral, buscar que la comunicación interna sea integral y coherente, que apoye la gestión de los directivos y que esté alineada a los objetivos y a la filosofía

corporativa de la organización, empezando con el representante de la empresa, quien debe impartir información asertiva, hacia los departamentos y llegar a todos los colaboradores, para que haya interacción y un flujo adecuado de la comunicación, que a su vez contribuya a mejorar el ambiente laboral, a disminuir el rumor, a proporcionar sentido de pertenencia en los empleados y que ayude a un mejor desempeño laboral.

Para este estudio. - Se utilizará el modelo de comunicación interna de la organización de acuerdo a las funciones, en donde los elementos de la organización son la dirección y administración, la cultura corporativa y la comunicación interna y externa o el modo de relacionarse con el entorno. La cultura corporativa es parte de la construcción de la comunicación, en donde se adaptan los valores de la organización, de acuerdo al planteamiento estratégico de la organización, privilegiando una comunicación fluida y estable, cuando hay más socialización, las relaciones comunicativas entre el público interno, se volverán más fáciles de desarrollar.

## **2.7. Métricas de control.**

Las métricas de control, son instrumentos que permiten el avance hacia las metas propuestas, para que los indicadores sean concretos y permitan la medición de resultados en la aplicación del plan de comunicación interna, deben cumplir con algunas condiciones básicas, como: independencia, verificabilidad, validez y accesibilidad.

Un sistema de control de la propuesta de mejora de la comunicación interna, es realizar periódicamente un proceso de evaluación de las actividades realizadas, a través de encuestas, entrevistas e informes de retroalimentación, aplicados a los colaboradores y al personal directamente involucrado en las distintas acciones y manteniendo un registro de las actividades para ir documentando y así facilitar el análisis posterior.

Para alcanzar las metas en la propuesta de mejora de la comunicación interna suelen aplicarse herramientas de medición, como las siguientes:

- Integradas, que evalúen los mensajes que emiten los empleados de una empresa de manera general entre los diferentes departamentos y entre los instrumentos utilizados.
- Sistemáticas, que cuenten con un soporte de metodología de gestión de la comunicación interna.
- Periódicas, que se mantenga cierta frecuencia para la aplicación de las mediciones.
- Comparativas, se deben utilizar herramientas con las mismas variables para contrastar los resultados obtenidos con los resultados anteriores.

La medición y la evaluación de la propuesta de mejora de la comunicación interna, debe ser vista como una inversión y no como un gasto, debido a que se requiere conocer los resultados, para analizar si el plan de comunicación está funcionando bien o si es necesario hacer cambios o ajustes, para esto existen los siguientes indicadores básicos:

- Indicador de actividad, que consiste en revisar si las actividades propuestas fueron realizadas.
- Indicador de impacto, para medir las redes sociales, los eventos, las encuestas en las que participan los colaboradores de la empresa.
- Indicadores de la estrategia de negocio, para analizar si desde la comunicación interna, se está aportando para bajar la rotación de los empleados, aumentar las ventas, ser más productivos, disminuir costos, ahorrar energía, lograr ser una organización más sustentable y exitosa.

Otra forma de medir, es escuchar a los colaboradores, para saber si la información proporcionada les está llegando adecuadamente, para que se sientan parte de la organización en todo momento; se pueden utilizar mecanismos bidireccionales digitales, como redes sociales internas para ver cómo se expresa el colaborador, cuáles son sus preocupaciones, si está a gusto o no, trabajando en la organización, para que se puedan tomar decisiones y mejorar la comunicación en caso necesario.

Las herramientas deben ser aplicadas de manera estratégica, saber qué se está comunicando, si se está siendo efectivo con las propuestas del plan de comunicación interna, conocer de cerca a los colaboradores, que los directivos se involucren en el proceso de comunicación y escuchar con empatía a los empleados; ya que todos vienen a ser comunicadores dentro de una empresa, la comunicación interna es responsabilidad de todos y cada empleado tiene la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, considerando el rol comunicante que le corresponde dentro del trabajo.

## **2.8. Mecanismos de implementación.**

Para la implementación será necesario establecer vías de comunicación, como el feedback para que sirva de mecanismo de retroalimentación en todo el proceso del mejoramiento del plan de comunicación; desde el diagnóstico, considerar las preocupaciones de los colaboradores por los cambios y la incertidumbre que se pueda generar y durante la implementación misma, donde se verificará si todo funciona correctamente o si es necesario hacer ajustes al plan de comunicación.

Para evitar los rumores que puedan aparecer, será necesario crear una estrategia de comunicación oficial para que todo el personal conozca del Plan de Mejora de la Comunicación Interna. Este Plan deberá ser socializado desde la Dirección de la organización, a fin de que haya mayor compromiso de los colaboradores y enfatizando que los cambios, son una prioridad para la empresa y van a ser beneficiosos para todos.

Se deberá considerar en la socialización de la implementación, los cambios que se van a realizar, la secuencia de acontecimientos, las personas que intervendrán en el proceso y que serán las encargadas de preparar las reuniones, las agendas, las comunicaciones y hacer un seguimiento para asegurarse de que llegue a todos los colaboradores de la organización y revisar cada detalle que contribuirá a la socialización del plan de mejora de la comunicación interna.

Para la implementación de la propuesta de mejora del plan de comunicación interna, se deberá incluir roles, participantes y seguimiento durante su ejecución, para que los cambios sean aceptados y el personal esté abierto y receptivo; se deberá usar todos los canales de comunicación, mediante reuniones, conferencias, videos, carteleras, paneles electrónicos y comunicaciones escritas; tener línea abierta para resolver preguntas, inquietudes y sugerencias, que puedan surgir en el desarrollo e implementación del plan de comunicación.

## **Capítulo III Marco Referencial**

### **3.1. Reseña histórica.**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A. (Caja Sullana), es una institución de intermediación financiera que inició sus operaciones el 19 de diciembre de 1986, con autorización otorgada por la Superintendencia de Banca y Seguros, a través de la resolución SBS N° 679/86 del 13 de noviembre de 1986, con 7 empleados y un patrimonio de \$ 30,000 dólares americanos y mediante resolución SBS N° 274-98 del 11 de marzo de 1998 se convirtió en una sociedad anónima, gozando de autonomía económica, financiera y administrativa, que son la base de su éxito como entidad financiera.

En diciembre de 1986, inicia sus operaciones ofreciendo el servicio de crédito prendario o crédito pignoraticio, siendo mínimos los montos prestados. En diciembre de 1987, obtuvo la autorización para la captación de recursos en moneda nacional, mediante las modalidades de Ahorro Corriente, Depósitos a Plazo Fijo y el Plan Progresivo de Depósito (PPD).

En 1988 inicia la captación de ahorros en la ciudad de Sullana; por otro lado, se hace estudio para aperturar la primera Agencia en Sullana, que luego se ubicó en la zona central del mercado de abastos de la ciudad de Sullana, esta Agencia iniciaría su funcionamiento al año siguiente.

En junio de 1989 la Caja Municipal de Sullana se convierte en la segunda Caja del sistema que obtiene mediante oficio SBS N° 2104, la autorización provisional para

el otorgamiento de créditos no prendarios, bajo la modalidad de crédito a la Pequeña Empresa, dirigidos a micro y pequeños empresarios de la Provincia de Sullana.

En diciembre de 1990, lanza al mercado un nuevo producto: El Ahorro con Retiro por Órdenes de Pago, el mismo que fue diseñado para facilitar las operaciones comerciales de nuestros clientes. En la actualidad, su aceptación es reconocida en las diferentes instituciones financieras de la provincia, así como en cualquier punto del país donde opere una Caja Municipal del Sistema.

A partir de octubre de 1991, la Caja Sullana ofrece su producto de Créditos Personales, mediante las siguientes modalidades: Crédito Descuento por Planilla, Crédito Libre Amortización, Créditos a Profesionales Independientes, Créditos con Garantía de Plazo Fijo y/o CTS.

En 1992 con el apoyo del Convenio Perú – Alemania, realiza un estudio de la situación Agrícola-Económica de la Provincia de Sullana, con la finalidad de determinar la factibilidad de otorgar créditos al sector agrícola, asimismo la metodología a emplear para este tipo de crédito; considerando que la Provincia de Sullana, es una zona eminentemente agrícola.

En marzo de 1993, se otorgan los primeros créditos agropecuarios, servicio que se encuentra en constante evolución y con resultados satisfactorios hasta la fecha. En mayo, se autoriza mediante oficio S.B.S. N° 2020 la realización de operaciones en moneda extranjera, tanto para el otorgamiento de créditos como para la captación de recursos y operaciones de compra y venta, permitiendo la captación de un segmento del mercado financiero local.

Desde 1994 al 2018 se han inaugurado 77 tiendas en 13 regiones a nivel nacional, donde al igual que la Tienda Principal que queda ubicada en Sullana, se ofrecen todos los productos y servicios.

### **3.2. Filosofía organizacional.**

La Caja Municipal de Sullana ha trabajado para brindar soluciones financieras a los emprendedores desde su creación. Su crecimiento los ubica entre los primeros a nivel de Cajas, siendo líderes en el sector de las micro financieras en el país. Durante el 2017 el Fenómeno del Niño Costero, afectó su crecimiento. Las tiendas entre Tumbes y Lima, que representan el 83% del total de las tiendas de esta empresa, se vieron impactadas, pero han salido adelante gracias a la voluntad férrea de todos sus colaboradores. Desde marzo de 2020 las familias y empresas peruanas enfrentan una nueva realidad por la Covid-19 y en este contexto todas las empresas del sistema financiero tienen otra crisis, pero a pesar de eso la Caja Sullana no ha cerrado ninguna oficina, pues saben de la gran responsabilidad y compromiso que tiene esta institución con todos los colaboradores y clientes. Pese a la nueva normalidad y a la actual situación sanitaria, se ha mantenido la filosofía organizacional basada en la visión y misión, siguientes:

#### **Visión**

Ser el respaldo financiero de los sueños de las grandes mayorías de manera sostenible.

#### **Misión**

Trabajar para brindar soluciones financieras integrales a las empresas y familias peruanas de una forma cercana y oportuna.

Los cuales están encaminados a cumplirse bajo los siguientes principios y valores institucionales:

- **La satisfacción del cliente**, de esta forma aseguran relaciones estables y sostenibles en el tiempo, con la consecuente generación de valor a los accionistas y clientes.
- **La especialización del equipo de trabajo**, factor clave para generar valor agregado y elevar la productividad.
- **Disposición al cambio**, con una actitud positiva para lograr la mejora continua de los procesos y en la implementación de proyectos innovadores.
- **Pasión por las metas**, trabajar con compromiso y dedicación para superar las metas y resultados.
- **El compromiso social en nuestro actuar**, establecen políticas y prácticas que contribuyan al desarrollo socioeconómico y ambiental de la comunidad.

## Valores

- **Equidad**

Otorgar a cada cual, dentro de la Caja Sullana, lo que le corresponde según criterios ciertos y razonables.

- **Honestidad**

Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros de la Institución. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la Caja Sullana.

- **Puntualidad**

Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

- **Respeto**

Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros mismos. Asimismo, aceptar y cumplir las leyes, las normas internas y externas, y las de la naturaleza.

- **Responsabilidad**

Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la Caja Sullana y su entorno. Tomar acción cuando sea menester; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la Institución.

- **Solidaridad**

Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir la misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión. Tener permanente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad, eficiencia y pertenencia.

Todo esto direccionado al cumplimiento de los siguientes objetivos:

OE1. Desarrollar la participación del segmento femenino.

OE2. Fortalecer el patrimonio y maximizar la rentabilidad del negocio.

OE3. Incrementar los ingresos.

OE4. Optimizar los gastos.

OE5. Mejorar la calidad de la cartera.

OE6. Incrementar y retener al cliente externo.

OE7. Potenciar canales y automatizar procesos.

OE8. Potenciar y fidelizar al talento humano.

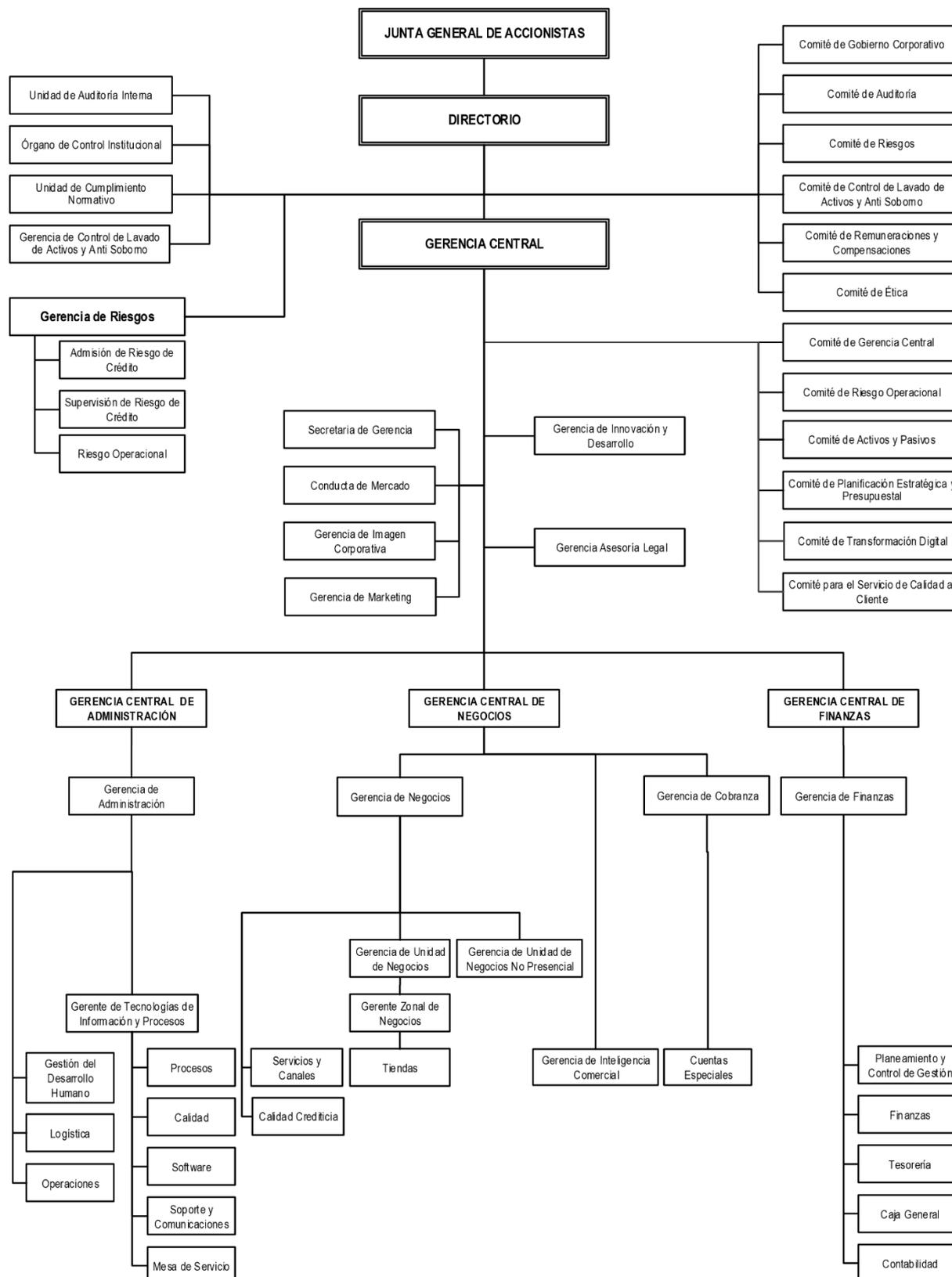
### 3.3. Diseño organizacional.

La estructura organizacional de la Caja Municipal de Sullana es vertical, el trabajo que realizan es integrado, la autoridad, la jerarquía, el liderazgo está a cargo del Directorio y la Gerencia Central, es importante dejar claro, quién se encuentra en cada uno de los niveles de la pirámide organizacional; la delegación de tareas y la unidad de mando se basan en la subordinación.

Esta institución está dividida en Áreas, las cuales son especializadas y toman decisiones propias de su dependencia y que permiten la fluidez y descentralización en la toma de decisiones. En la línea de mando encontramos:

- La Junta General de Accionistas, es representada por el único accionista que es la Municipalidad Provincial de Sullana.
- El Directorio está conformado por 07 miembros, elegidos según lo estipulado en la Resolución SBS N° 5788-2015, participan directores dependientes (representantes de la Municipalidad Provincial de Sullana) como independientes 1 representante de la Cámara de Comercio, 1 representante de Producción y Turismo de Sullana, 1 representante de APEMIPE – Sullana, 1 representante de COFIDE, 1 representante de la mayoría legal del Consejo Municipal de Sullana, 1 representante de la mayoría legal del Consejo Municipal de Sullana y 1 representante de la Iglesia (Arquidiócesis Metropolitana de Piura).
- La Gerencia Central, representada por 3 gerencias: Gerencia de Negocios, Gerencia de Administración y Gerencia de Finanzas, cada uno con una gerencia de línea.

**Tabla 2**  
**Organigrama organizacional de la Caja Municipal de Sullana**



Gerencia Central de la Caja Municipal de Sullana (1986).

### **3.4. Productos y/o Servicios.**

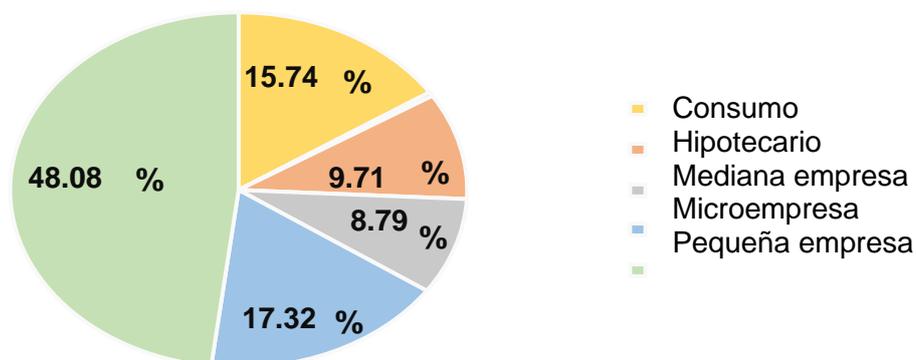
La Caja Sullana brinda diversos productos y servicios dirigidos a las necesidades de los clientes:

#### **a) Productos de Créditos.**

Financian unidades económicas establecidas en los segmentos de la Micro y Pequeña Empresa, las cuales desarrollan sus actividades dentro de los sectores económicos tradicionales y emergentes en el ámbito geográfico peruano y cuyos productos y servicios se destinan al mercado nacional e internacional; también se atienden solicitudes de crédito para cubrir necesidades de consumo y vivienda, solo para personas naturales.

Se otorgan créditos preferentemente a las actividades empresariales de corto y mediano plazo, para financiar capital de trabajo y/o adquisición de activos. Además, se otorgan créditos de libre disposición llamados de consumo, así como créditos hipotecarios para la adquisición y remodelación de vivienda.

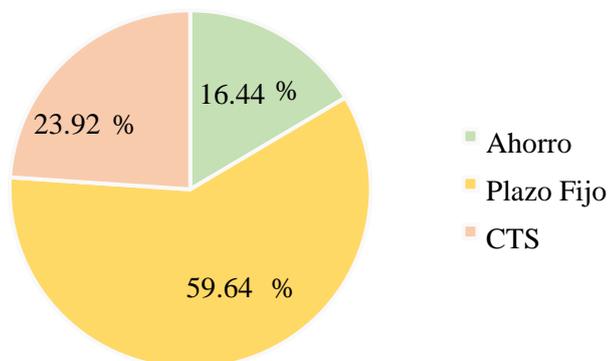
A diciembre del 2019, la Caja Sullana cuenta con 199,780 clientes de crédito. El saldo de colocaciones ascendió a S/ 2'238,025,164; de los cuales el 48.08% corresponde al crédito a Pequeñas Empresas, el 17.32% del saldo corresponde al crédito a Micro Empresas, el 15.74% corresponde a Créditos de Consumo, el 8.79% corresponde a los Créditos a Medianas Empresas, el 9.71% a Créditos Hipotecarios, el 0.04% a Créditos a Grandes Empresas. Se evidencia que la mayor participación corresponde a los créditos MYPE, debido a que la Caja Sullana tiene como estrategia enfocarse en incrementar su cartera MYPE, debido a su mayor rentabilidad.

**Figura 1***Distribución de las colocaciones por tipo de crédito.*

Nota: La figura corresponde a las colocaciones de dinero por tipo de crédito al 31 de diciembre del 2019. Tomado de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de Perú 2019.

### b) Productos de Ahorro.

La captación de depósitos del público, se convirtió en la principal fuente de fondeo para el otorgamiento de los créditos, para lo cual se cuenta con una gama de productos que ofrecen atractivas tasas de interés captando así nuevos clientes y aumentando el volumen de captaciones.

**Figura 2***Distribución de las captaciones por tipo de depósito.*

Nota: La figura corresponde a la distribución por tipo de depósito al 31 de diciembre del 2019. Elaborado por Planeamiento y Control de Gestión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de Perú 2019.

El nivel de depósitos que captó la Caja Sullana en el 2019, lo ubicó en el cuarto lugar dentro del Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - CMAC, con una participación del 9.80%, detrás de la Caja Arequipa, Caja Piura, Caja Huancayo y Caja Cusco, respectivamente.

### **c) Servicios**

La incursión de la Banca Comercial al segmento de las micro finanzas originó que las empresas micro financieras desarrollen nuevos productos y servicios, ampliando así el mercado atendido en busca de compensar y mantener las tasas de crecimiento presentado por las colocaciones y captaciones, siguiendo esta tendencia, la Caja Sullana desarrolló nuevos servicios financieros soportados en la inversión en tecnología, obteniéndose las siguientes ventajas:

- Ofrecer al grupo objetivo una gama de servicios financieros adecuados a sus necesidades y entorno.
- Mejorar la rentabilidad.
- Utilizar mejor la infraestructura de agencias y ofrecer servicios adicionales a la población meta.
- Generar ingresos adicionales por prestación de servicios para la entidad.
- Fortalecer la presencia y valor agregado de la entidad en las zonas donde opera la Caja de Sullana.

### **3.5. Diagnóstico organizacional.**

Los factores externos permiten identificar las oportunidades y amenazas para la elaboración de objetivos, esto a través del análisis PESTE, por la cual se identifica las variables del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, que impactan de manera positiva y/o negativa en la Caja.

- Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, que generan un mayor impacto para la Caja Sullana, son los altos niveles de corrupción, la inestabilidad política por la desaprobación del Congreso y el poder judicial, la inexistente regulación de nuevos actores en el mercado como las FINTECH (Financial & Technology) y el fortalecimiento del funcionamiento del Sistema CMAC que permite la ampliación de operaciones y mejora el gobierno corporativo.
- Las fuerzas económicas más importantes para la Caja Sullana se encuentran en un entorno macroeconómico estable con proyecciones de crecimiento económico nacional y regional para los próximos 3 años, impulso de la inversión privada y con tendencia de reducción de inflación; asimismo la rentabilidad sostenida de las Cajas Municipales, la velocidad de expansión del Sistema CMAC y en contraposición, se evidencia en la actualidad una dificultad de pago de los clientes que deterioran la cartera.
- Las fuerzas sociales, culturales y demográficas, que impactan a la Caja Sullana son: la inclusión traducida en la existencia de una estrategia de inclusión financiera, la misma que promueve la incorporación de clientes no bancarizados al sistema de Cajas.

- Las fuerzas tecnológicas y científicas, de mayor trascendencia para la Caja Sullana, son el desarrollo de las comunicaciones que generan facilidad en negocios y con los clientes; por otro lado, existe un Mercado de las comunicaciones concentrado en solo dos proveedores: Telefónica y Claro.
- Las fuerzas ecológicas, ambientales, más resaltantes para la Caja Sullana, son el efecto negativo de desastres naturales como el Fenómeno del Niño.

## **Capítulo IV Resultados o Desarrollo del tema.**

### **4.1. Diagnóstico**

El diagnóstico se logra con un trabajo de campo donde se puede explorar y conocer los hábitos de comunicación de una organización, sus medios, los canales, los líderes, las redes de comunicación. Es importante conocer el diagnóstico porque es el punto de partida para entender a los colaboradores, conocerlos, interpretar su lenguaje, qué canales usan y cuál se ajusta a sus necesidades.

Tal como afirma Joan Costa, “Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Ésta es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad interna y sus relaciones con el entorno. En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos”.

La comunicación con los empleados, es un proceso de gran importancia y vital para el desarrollo de la organización, el cambio y la mejora continua de la misma. Los empleados tienen que conocer su empresa, las perspectivas de futuro, el resultado de sus ejercicios; poder dialogar con sus líderes y participar para sentirse parte del proyecto comunicacional.

El obtener un buen diagnóstico es importante, porque reconoce las necesidades insatisfechas del personal, las cuales se logran a través de entrevistas o encuestas, que permitan detectar fortalezas y debilidades dentro de la organización. Un clima laboral ideal, es donde se fomenta el intercambio y el diálogo, se trabaja sobre la comunicación interpersonal y se da lugar a la participación.

Dicha participación forma parte de la estrategia de comunicación, es una obligación fomentarla. Las personas que no participan, no se comprometen, por eso es importante designar facilitadores comunicacionales. El contacto cara a cara es comunicación, es una de las mejores formas de transmitir información y la más primitiva también. No hay que olvidarse de esta herramienta y fomentar su uso, ya que sus resultados son óptimos, sobre todo cuando se utiliza para informar resultados, objetivos y logros.

Uno de los aspectos más importantes para que se instale una cultura pro-comunicación en la empresa, es que los directivos sean quienes asuman las responsabilidades de la Comunicación Interna. Para ello, es necesario un cambio de mentalidad e involucrar a los mandos medios también. Hay que desarrollar habilidades de comunicación en todos los líderes de la compañía para poder llevar adelante el proyecto institucional.

La comunicación interna tiene muchas utilidades, para lograr que un plan de comunicación funcione, deben estar concientizados todos y principalmente quienes toman decisiones (directivos, gerentes, líderes, etc.) de la necesidad de su implementación. La comunicación interna debe formar parte de la estrategia de negocios de la empresa, porque es la herramienta fundamental para lograr que la misión y la visión se comuniquen adecuadamente entre los miembros de la misma, permitiendo que se identifiquen con ella y trabajen día a día para llegar a la meta.

La comunicación en el ámbito laboral es muy importante, no es tarea fácil, ya que en un mismo ambiente donde coexisten diferentes personalidades, caracteres, perfiles etc. Con un mismo objetivo dar soluciones a los problemas, revisar el

cumplimiento de tareas, lograr metas y resultados y al mismo tiempo recibir retroalimentación sobre su desempeño. El punto de importancia, es conocer si la comunicación es efectiva y asertiva y que tanto, contribuye o no a esta era digital, que actualmente nos brinda herramientas diferentes y diversas para comunicarnos.

En cuanto a la comunicación en la Caja Municipal de Sullana, encontramos el siguiente diagnóstico:

1. El número de colaboradores que oscila entre las 3.000 personas, dificulta la comunicación, debido a que se encuentran repartidos en 77 Tiendas a nivel nacional, lo que impide que la comunicación sea directa, simultánea y llegue de forma oportuna.
2. Esta institución no tiene un aplicativo virtual privado para la comunicación entre colaboradores, actualmente usa las herramientas que están a disposición y al alcance de todos, como el zoom y el Google Meet.
3. No cuenta con un reglamento, con un sistema de comunicación interna que marque los parámetros y uniformice, tanto los medios como las formas de comunicación, logrando así una comunicación efectiva y asertiva.
4. No dispone de estrategias de promoción y ascensos al personal con los perfiles requeridos para el puesto.

## 4.2. Metodología y Resultados.

### Técnicas y Herramientas

Para la investigación se utilizó la observación, la entrevista y la encuesta. La entrevista se realizó a directivos y colaboradores, en las oficinas de la Caja Municipal de Sullana en Perú, el 26 de agosto del 2021, con la finalidad de obtener información sobre la comunicación interna de la Caja Municipal y el objetivo de la entrevista es conocer la percepción de las autoridades, directivos y colaboradores del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana, con respecto a la comunicación interna; así como también, el impacto que genera la misma en los resultados de la organización.

La encuesta fue diseñada a través de un cuestionario. Para López & Fachelli (2015) “La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto”.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula y parámetros:

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

1. El nivel de confianza será del 95%.
2. El margen de error, para la fiabilidad del estudio y de la exactitud de los resultados, será del 5%.
3. El total de la población es de 200 empleados del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana.

**Tabla 3**  
*Cálculo del tamaño de muestra.*

Parámetros	Muestra	
$n$ = Tamaño de la muestra buscado	192.08	<b>131.75</b>
	1.4579	
$N$ = Tamaño de la población	200	
$Z$ = Parámetro estadístico que depende el nivel de confianza	1.96	
$p$ = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado	50%	
$q$ = Probabilidad de que no ocurra un evento estudiado	50%	
$e$ = Error de estimación máximo aceptado	5%	

#### 4.2.1. Resultados del trabajo de campo.

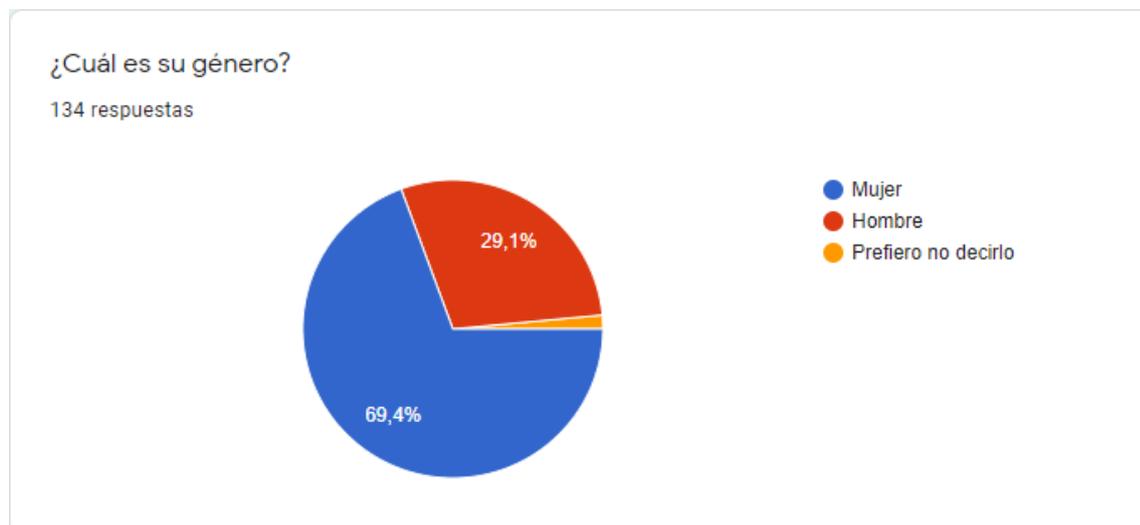
##### Encuesta:

De un universo de 200 colaboradores del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana, la encuesta se aplicó a una población de 134 empleados, conforme a la fórmula de cálculo de la muestra. La encuesta contenía un banco de veinte preguntas, sobre el flujo de la comunicación interna, los canales que se utilizan, si son escuchadas sus propuestas y sugerencias, el perfil profesional de los gerentes y su nivel de motivación para realizar el trabajo. La encuesta se realizó online en la semana del lunes 06 al viernes 17 de septiembre de 2021, utilizando las herramientas de Google Forms, a los colaboradores del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana.

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

### Figura No. 3

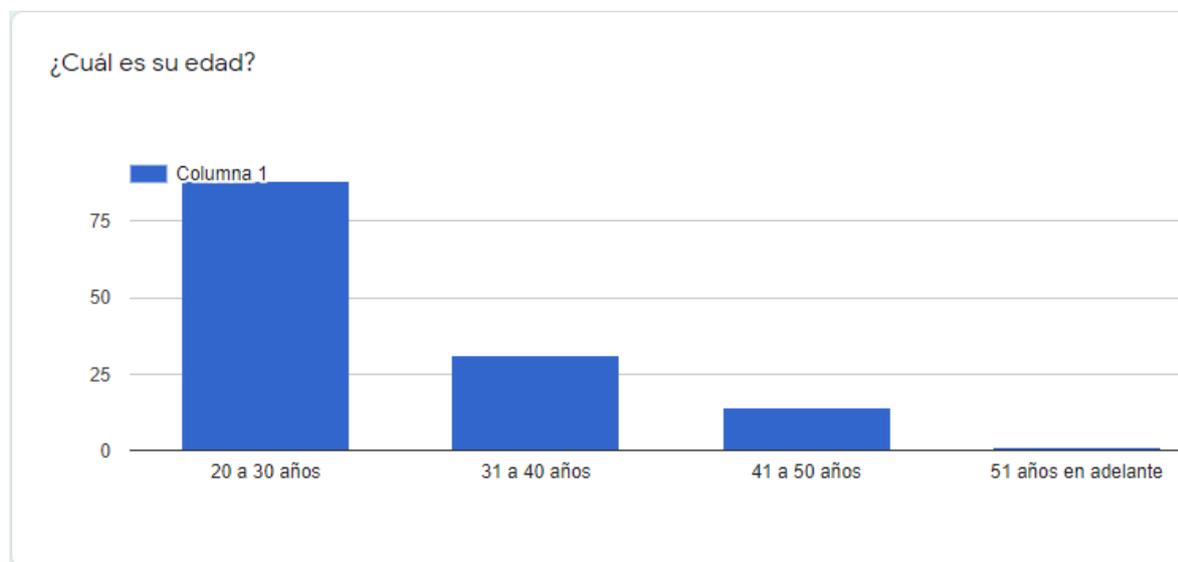
*Funcionarios clasificados por género de la Caja Municipal de Sullana.*



**Nota:** De los colaboradores encuestados en la Caja Municipal de Sullana, trabajan 93 mujeres (69.4%), 39 hombres (29,1%) y 2 personas prefieren no decirlo (1.5%).

### Figura No. 4

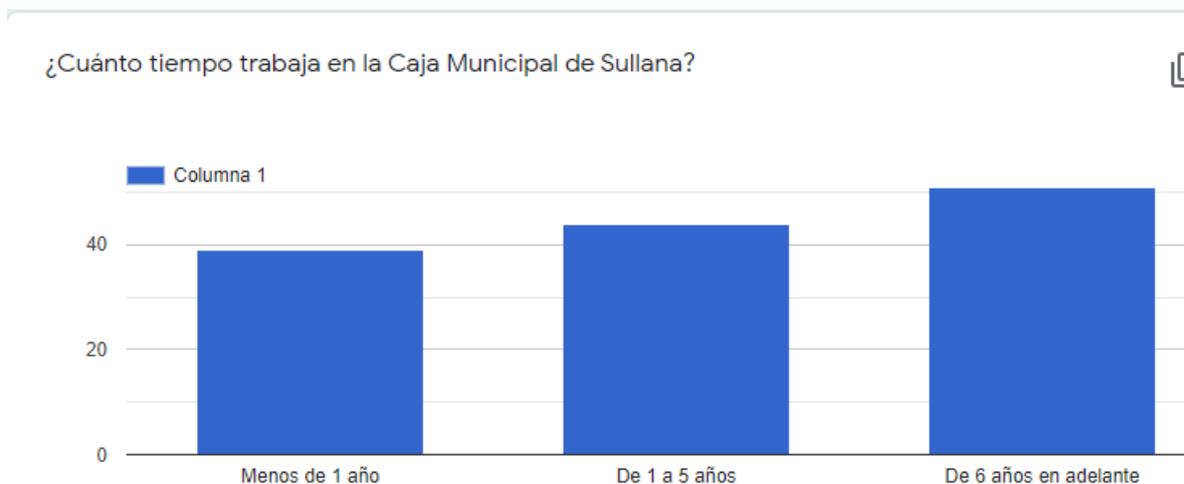
*Funcionarios de la Caja Municipal de Sullana clasificados por edades.*



**Nota:** En la Caja Municipal de Sullana de 134 encuestados, 88 personas están en un rango de 20 a 30 años de edad, 31 personas de 31 a 40 años, 14 personas de 41 a 50 años y 1 de más de 51 años.

**Figura No. 5**

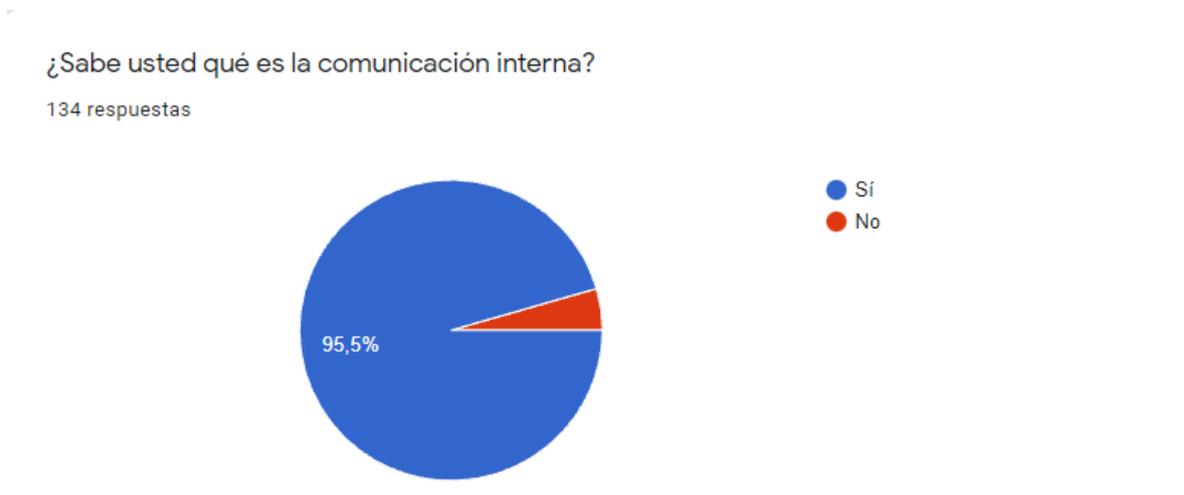
*Tiempo que trabajan los empleados en la Caja Municipal de Sullana.*



Nota: De 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, 39 personas trabajan menos de 1 año, 44 personas trabajan de 1 a 5 años y 51 personas laboran más de 6 años en la organización.

**Figura No. 6**

*Números de trabajadores que conocen sobre la comunicación interna.*



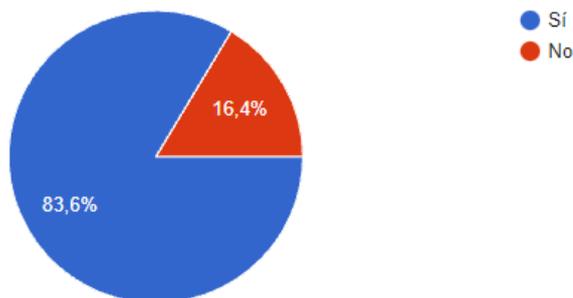
Nota: De 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 95.5% (128 personas) conoce qué es comunicación interna y 6 personas no tienen conocimiento sobre lo que es la comunicación interna.

### Figura No. 7

*Respuestas sobre la idoneidad de la recepción de la información y comunicación.*

¿Considera usted que la manera actual de recibir información o comunicarse con la Caja Municipal es idónea?

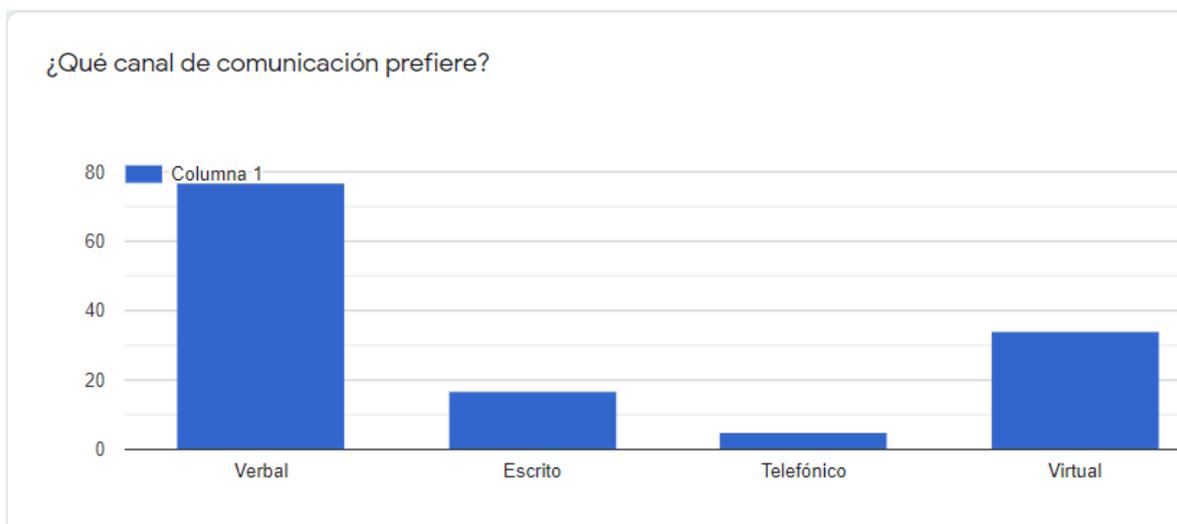
134 respuestas



**Nota:** Los empleados en la Caja Municipal de Sullana, consideran en un 83.6% (112 personas) reciben información y comunicación idónea y el 16.4% (22 personas) consideran que no.

### Figura No. 8

*Canales de comunicación preferidos por los empleados de la Caja Municipal de Sullana.*



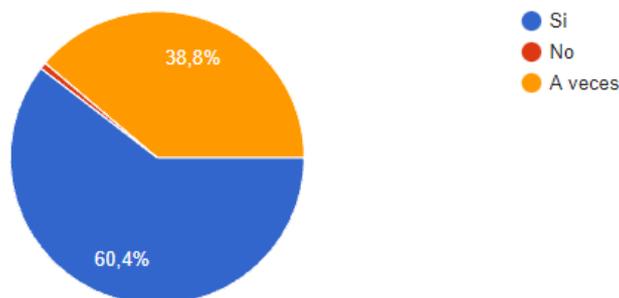
**Nota:** De los 134 empleados en la Caja Municipal de Sullana, 77 prefieren que la comunicación sea verbal, 34 virtual, 17 por escrito y 5 prefieren telefónicamente.

### Figura No. 9

*Claridad en las comunicaciones proporcionadas por los Directivos.*

¿La comunicación que recibe de los altos directivos o jefes son claras, precisas, entendibles y logran el objetivo que tienen?

134 respuestas



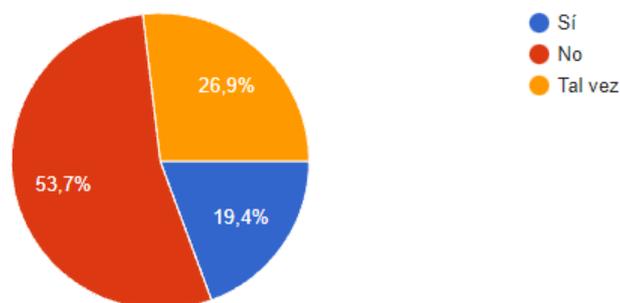
**Nota:** De 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 60,4 % (81 personas) consideran que reciben comunicaciones claras de parte de los jefes, el 38,8% (52 personas) cree que a veces los jefes se comunican en forma precisa y para el 0,7% (1 persona) considera que la comunicación impartida no es entendible.

### Figura No. 10

*Los niveles jerárquicos obstaculizan la comunicación en la Caja Municipal de Sullana?.*

¿Considera que las jerarquías dentro de la institución obstaculizan la comunicación?

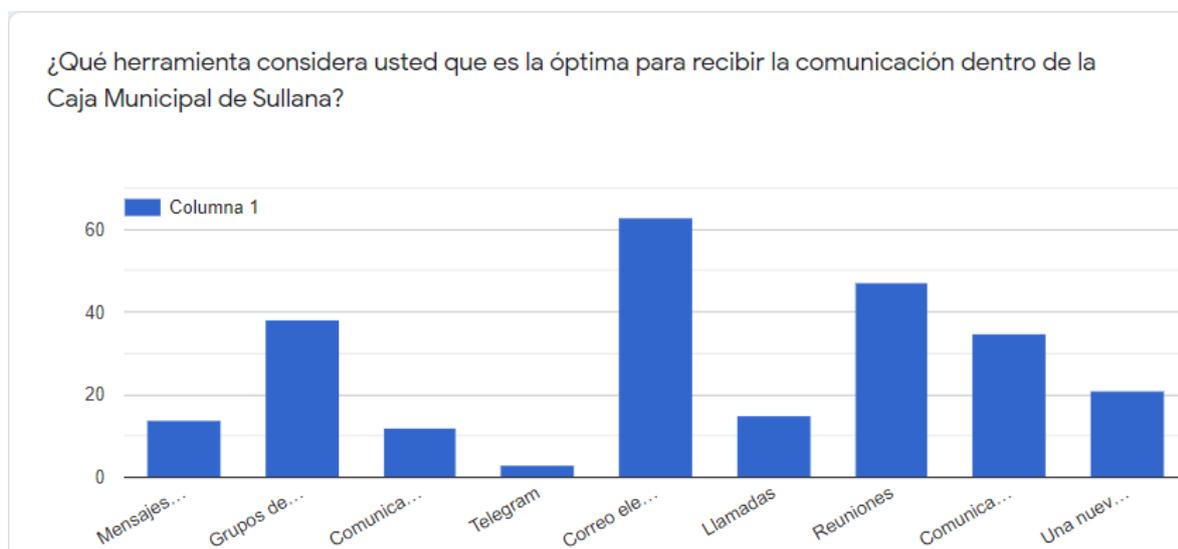
134 respuestas



**Nota:** De 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 53,7 % (72 personas) consideran que las jerarquías no obstaculizan la comunicación, el 26,9% (36 personas) creen que a veces sí obstaculizan y el 19,4% (26 personas) creen que los jefes sí obstaculizan la comunicación.

**Figura No. 11**

*Herramientas para recibir la comunicación.*



**Nota:** Del total de encuestados, 63 personas prefieren el correo electrónico para recibir las comunicaciones, 47 empleados prefieren reuniones, 38 escogieron grupos de WhatsApp, 35 comunicación directa, 21 una nueva aplicación solo para la Caja Municipal, 15 prefieren llamadas telefónicas, 14 escogieron mensajes personales de WhatsApp, 12 colaboradores prefieren comunicaciones escritas y 3 personas prefieren usar la aplicación de Telegram.

**Figura No. 12**

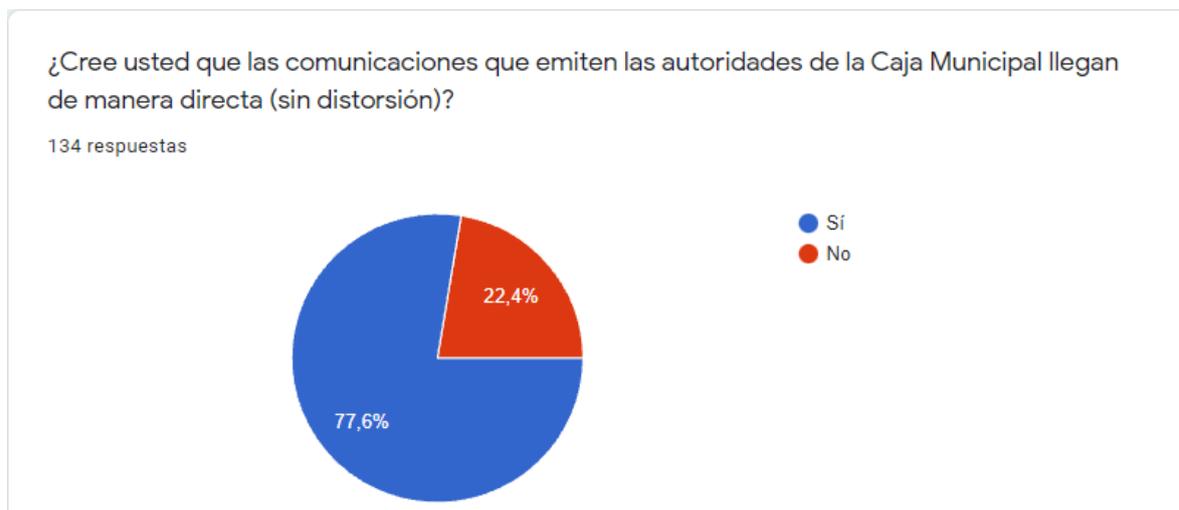
*Utilización de la aplicación de WhatsApp para comunicarse.*



**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 71,6% (96 personas) consideran que la aplicación de WhatsApp no le resta formalidad en la comunicación y el 28,4% (38 colaboradores) creen que le resta seriedad el uso de WhatsApp en la comunicación.

### Figura No. 13

*Comunicaciones emitidas por las autoridades.*



**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 77,6% (104 colaboradores) consideran que las comunicaciones emitidas por los directivos llegan a los empleados sin distorsión y el 22,4% (30 empleados) creen que las comunicaciones no llegan de manera directa.

### Figura No. 14

*Cambio en la manera de recibir información.*



**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 47,8% (64 colaboradores) consideran que se debe implementar otra manera de recibir información, el 45,5% (61 empleados) no creen que la comunicación llega distorsionada y el 6,7% (9 empleados) no necesitan que se implemente otra manera de recibir información.

**Pregunta No. 14 de la Encuesta**

*Conocimiento sobre la comunicación interna.*

Entre las respuestas que más se repiten tenemos las siguientes:

- Está dirigida al trabajador y aumenta la satisfacción entre el personal.
- Es una estrategia para mejorar e integrar al equipo.
- Hablar con los compañeros de trabajo, cuando no se sabe acerca de algo.
- Es la interacción entre miembros de la organización en todos los niveles.
- Comunicación interna entre colaboradores y jefes de la Caja Sullana.
- Básicamente es como se reciben los comunicados de parte de la institución.
- Comunicados solo para el personal de la Caja.
- Comunicación entre el personal de la empresa para alcanzar un buen trabajo en equipo.
- Es el intercambio de interacciones con el personal de trabajo para motivar y mejorar al equipo de trabajo.
- Cuando los objetivos y metas se comunican correctamente.
- La comunicación entre la empresa y el trabajador.
- Es la transmisión y recepción de información en el interior de una empresa con fines comunes.
- La respuesta que se le da a los clientes en los diferentes medios de comunicación.
- Comunicación entre los jefes directos y los compañeros de trabajo.
- Comunicación entre colaboradores, la comunicación dirigida a los trabajadores.
- Es la comunicación dirigida al cliente interno.
- Una guía para aclarar la comunicación entre los trabajadores.
- Es tener una comunicación buena y clara entre todos.

- Es la forma que se emplea para poder emitir cierta información, motivación al cliente interno, en este caso a los colaboradores o participantes de una empresa, grupos o foros.
- Mensajes que solo son para el personal de la empresa.
- Es la comunicación entre el mismo personal que labora con la institución.
- Es interactuar con facilidad con los compañeros de la oficina.
- Es la comunicación que se realiza dentro de un grupo.
- Dar a conocer las cosas de manera eficaz y eficiente entre los colaboradores del área que corresponda.
- Ser directo
- Es aquella comunicación dirigida al trabajador, nace como respuesta a las nuevas necesidades de la compañía en torno al mundo laboral actual y busca motivar al equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial, donde el cambio es cada vez más rápido.
- Información de ida y vuelta en un área cerrada.
- Recibir y/o enviar información relacionada a nuestras funciones dentro de la institución.
- Comunicación del área a la que pertenece cada empleado que ayuda a cumplir las metas y objetivos grupales.
- Es la comunicación que se maneja de forma discreta con todos los colaboradores de la empresa.

**Pregunta No. 15 de la Encuesta**

*Canales para recibir información.*

Los canales para comunicarse que prefieren los trabajadores son los siguientes:

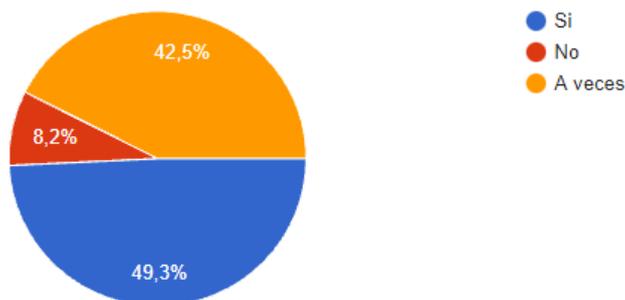
- Escritos
- Correo electrónico
- Verbal
- Mediante una llamada o video llamada por el momento, sino de manera directa
- Comunicación directa
- WhatsApp o por llamada telefónica
- Una app solo de la Caja Sullana
- Reuniones entre todo el personal
- Desde el jefe inmediato
- Tener un aplicativo propio para la comunicación no solo entre un área sino toda la Caja.
- Mediante reuniones virtuales para expresar dudas o consultas
- Puede ser una aplicación donde no solo se informe, sino que también se lleve un control.
- Vídeo llamada
- Por teléfono
- Capacitación grupal
- Llamadas, WhatsApp, reuniones personales
- Una aplicación para trabajadores la cual puedan ver desde casa, incluso hasta para que puedan postular a otras áreas.
- Un canal donde permite mayor fluidez y participación del colaborador
- A través de correo electrónico o por medio de zoom

### Figura No. 15

*Las propuestas de los empleados de la Caja Municipal son escuchadas.*

¿Sus propuestas, ideas o sugerencias son escuchadas y tomadas en cuenta por los directivos de la Caja Municipal?

134 respuestas



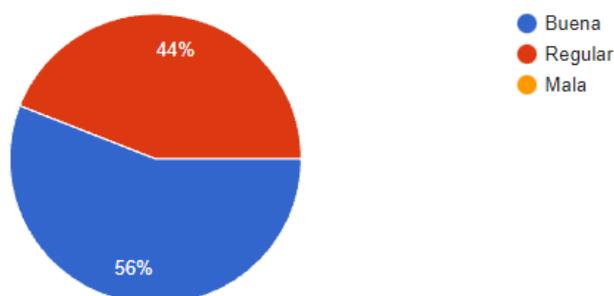
**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 49,3% (66 colaboradores) consideran que sus propuestas son escuchadas por los directivos, el 42,5% (57 personas) creen que sus sugerencias a veces son escuchadas y el 8,2% (11 empleados) cree que no son tomadas en cuenta sus sugerencias.

### Figura No. 16

*Habilidades de los gerentes para comunicarse.*

¿Cómo calificaría las habilidades de los gerentes para comunicarse con sus equipos de trabajo?

134 respuestas



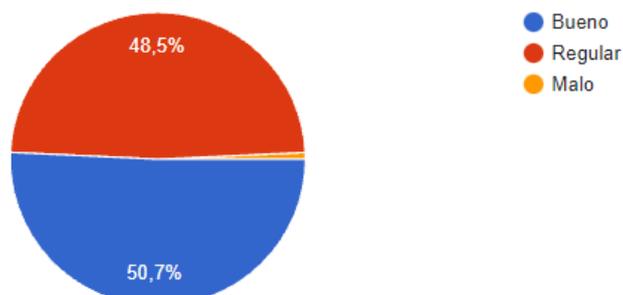
**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 56% (75 personas) considera que los directivos tienen buenas habilidades para comunicarse con sus equipos de trabajo, el 44 % (59 personas) cree que sus habilidades para comunicarse son regulares.

**Figura No. 17**

*Flujo de la comunicación en la Caja Municipal.*

¿Cómo calificaría el flujo de la comunicación dentro de la Caja Municipal?

134 respuestas



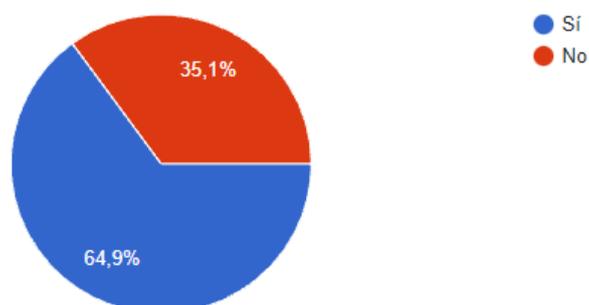
**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 50,7% (68 colaboradores) consideran que es bueno el flujo de la comunicación, el 48,5 % (65 empleados) creen que es regular y malo el 0,7 (1 persona).

**Figura No. 18**

*Motivación en el trabajo.*

¿Se siente motivado trabajando en la Caja Municipal?

134 respuestas



**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, el 64,9% (87 colaboradores) se encuentran motivados en el trabajo, el 35,1 % (47 personas) no se sienten motivados trabajando en la Caja Municipal.

### Figura No. 19

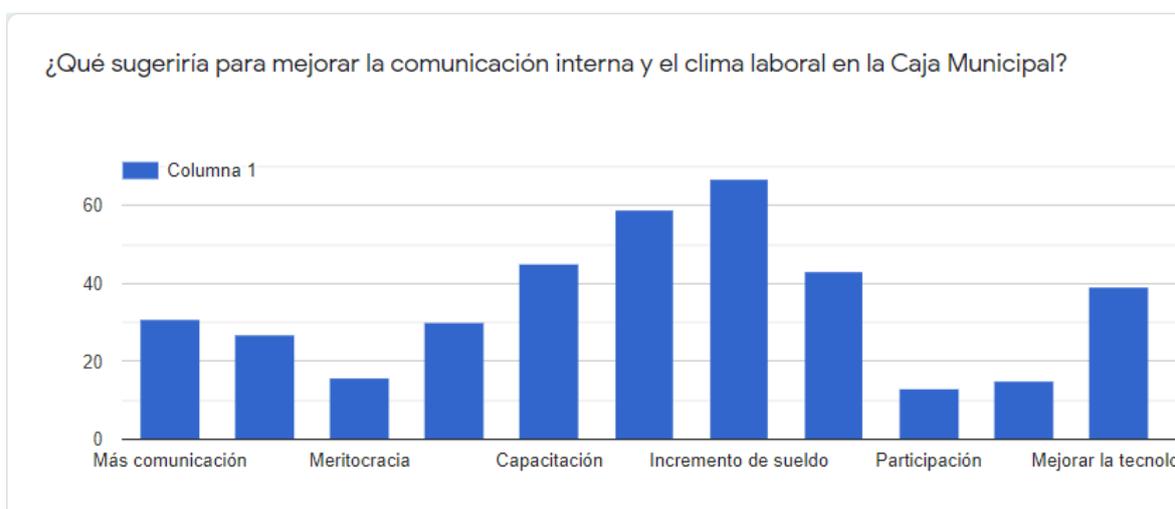
*Razones de la falta de motivación en el trabajo.*



**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, 57 no se sienten motivados por el sueldo, 22 empleados no responden, 13 no están motivados por los beneficios, 11 consideran que no hay igualdad, 9 no hay meritocracia, 8 indican falta de comunicación, 7 colaboradores manifiestan falta de tecnología.

### Figura No. 20

*Sugerencias para mejorar la comunicación interna y el clima laboral.*



**Nota:** De los 134 encuestados de la Caja Municipal de Sullana, 67 colaboradores desearían un incremento de sueldo, 59 quisieran bonificaciones, 45 capacitación, 43 motivación, 39 mejora de la tecnología, 36 reconocimiento, 31 más comunicación, 30 más reuniones, 27 mejor comunicación jefe – empleado, 16 meritocracia, 15 mejora del espacio físico, 13 más participación y 12 empleados menos cambio de personal.

## Entrevista

Se entrevistó a las autoridades, directivos y colaboradores de la Caja Municipal de Sullana, para conocer la percepción sobre la comunicación interna y desde su posición en el trabajo, cómo influye la comunicación interna en los resultados de la organización; las respuestas obtenidas se detallan a continuación:

1. ¿Cuáles son las principales competencias que debe tener una comunicación interna?
  - Claridad del mensaje que se desea comunicar, tener un propósito, utilizar lenguaje que pueda ser entendido por la persona que recibe el mensaje, que se permita intercambiar opiniones y desenvolverse de manera eficaz, motivación y trabajo en equipo, compromiso entre el equipo de trabajo, trabajo integral, liderazgo eficaz, transparencia, flexibilidad, ser dirigida a los colaboradores que corresponde y alineada con los valores institucionales (ética profesional) y realizar reuniones semanales.
  - Los colaboradores deben sentirse parte de la empresa cuando sienten que los escuchan, sobre todo las Áreas de Bienestar Social, Recursos Humanos casi nunca contestan cuando los llaman, en cambio en nuestra Área de Operaciones sino contestas o devuelves la llamada, te llaman la atención.
  - Debe tener claridad, oportunidad y coherencia, para interrelacionar a las personas que laboran en la entidad de tal forma que puedan cumplir, proponer y establecer las órdenes que provienen de estos mensajes que en su naturaleza interior llevan la capacidad de producir actividades

propias del cumplimiento de las metas. Debe tener una visión estratégica, capacidad de escucha.

2. ¿Actualmente que herramienta o formas de comunicación aplica la Caja Municipal de Sullana para su comunicación interna?

- WhatsApp
- Correo electrónico institucional
- Reuniones periódicas
- Reuniones virtuales por zoom
- Actas de círculos de calidad
- Circulares
- Memorandos
- Mensajes
- Cartas
- Folletos
- Comunicados
- Redes sociales
- Teléfono
- Comunicación verbal
- Facebook
- Intranet: Procedimientos, políticas
- Buzón de sugerencias

3. ¿Qué medio de comunicación óptimo considera Ud. que deba aplicarse para transmitir un mensaje a su personal?

- WhatsApp
- Correo institucional
- Plataformas virtuales como el Zoom y Google Meet
- Redes sociales
- Personalmente

- Teléfono
- Los medios de comunicación que existen son óptimos como medios en sí, pero en contenido deben ser claros, por ejemplo, los memorandos de incentivos deben explicar de forma clara, que en los meses que existe sobrecumplimiento las condiciones van a variar y no van a alcanzar tarjeta.

4. ¿Cómo comprueba que la comunicación que tiene con su equipo de trabajo es efectiva y asertiva?

- Solicitando confirmación.
- Con resultados de encuestas de clima laboral.
- Resultados de la evaluación a los líderes de las distintas áreas, en cumplimiento de metas, integración de equipo y buen clima laboral.
- Con la retroalimentación o feedback, confirmando si se ha recibido el mensaje correctamente.
- Con el cumplimiento de objetivos en formas y plazos.
- Monitoreando y midiendo los resultados para ver si se entendió el mensaje.
- Minimizando errores y cumpliendo las metas o esforzándose en su cumplimiento.
- Las reuniones semanales, son adecuadas para transmitir un mensaje ya que conlleva a compartir sus comentarios, opiniones, conocimientos y puntos de vista sobre el tema en cuestión.

5. ¿Considera usted que existe un adecuado flujo en la comunicación dentro de la Caja Municipal?

- Sí, pero no llega en el momento oportuno.
- Si presenta un adecuado flujo.
- No sabemos si la información que enviamos ha sido recibida por la otra parte, falta confirmar y asegurar el destino.

- Falta participación activa de los directivos en la comunicación/Jefes
- No, cuando se trata de comunicar innovaciones, y/o promociones primero difunden externamente y luego al cliente interno.
- En la Caja existe flujo de comunicación descendente, vertical para transmitir normas, procedimientos, estrategias, objetivos y metas.
- La comunicación más común es la ascendente que va de los colaboradores a su jefe inmediato superior, son pocas las veces que los altos rangos se manifiestan a los colaboradores. Los problemas o solicitudes de los colaboradores se canalizan a través de los jefes directos que muchas veces no son resueltos o tardan en ser atendidos.

6. ¿Considera usted que los directivos de la Caja Municipal comprenden el valor de la comunicación interna?

- Por supuesto, somos un equipo y se necesita que todos tengamos conocimiento, la misma ideología, para poder dirigirnos al mismo objetivo.
- No hay interacción con ellos.
- Los directivos de Caja Municipal si comprenden el valor de la comunicación interna.
- Creo que sí; por eso se está utilizando todos los medios posibles de comunicación para llegar a todos, tanto lo tradicional hasta las redes sociales.
- No, es muy poca su participación en las comunicaciones
- Si deben comprenderla
- No, lo que no contribuye mucho a la mejora del clima laboral

- Falta que le den mayor importancia.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor desafío de la comunicación interna?

- La redacción del mensaje, un mismo mensaje puede ser entendido de diferente manera.
- Romper barreras de comunicación entre directivos, líderes y equipo de trabajo.
- Sentirse escuchados
- El mayor desafío de la comunicación interna, es la sobrecarga de información, circula demasiada información irrelevante.
- Saber si es entendible por las personas que la reciben, que el mensaje sea claro y asegurarnos que se ejecute.
- Que sea motivacional, que involucre a toda la organización en el logro de nuestros objetivos.
- Alinear al equipo a los objetivos institucionales.
- Lograr que la información que se actualiza o innovaciones que se puedan dar en la institución, se canalice de forma directa a los colaboradores creando canales de comunicación que nos permitan estar informados y alineados a los cambios.
- Que exista la articulación de todas las áreas bajo los mismos lineamientos para mejorar el clima laboral y generar cambios.
- Lograr que haya una devolución efectiva entre los intervinientes, que se comprenda y exista un compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr los resultados requeridos.

8. ¿Cómo ha impactado la tecnología y las redes sociales en la comunicación interna?

- Considero que el resultado ha sido positivo, sobretodo en estos tiempos que tenemos una situación coyuntural difícil por la pandemia, a través de la tecnología, hemos abreviado tiempo, disminuido aglomeraciones y evitado contagios, los documentos quedan archivados en los correos y es más fácil su búsqueda.
- De forma favorable, nos ha permitido otras formas de comunicación para capacitaciones, reuniones, entrevistas virtuales, ayudan a una mayor cercanía con nuestro líder, con otras áreas de la Institución, permite el intercambio de opiniones y mantener una comunicación fluida.
- El impacto es muy significativo, porque todo se maneja por estos medios desde las noticias hasta las ventas.
- En estos tiempos de pandemia ha sido un aliado enorme para mantenernos en contacto, las redes sociales han tenido un gran auge y se ha masificado en todos los sectores siendo el celular la herramienta por excelencia.
- Impacto positivo, ahora la comunicación es más veloz y llega a un mayor número de colaboradores.
- Ha mejorado la comunicación haciéndola masiva, ahora es más fácil compartir un mensaje o difundirlo.
- Ha hecho posible, capacitaciones y reuniones, homogenizando ideas lo cual nos permite cumplir con los objetivos institucionales.
- Permiten una mayor rapidez en la comunicación interna y mejoran el trabajo en equipo.

- En estos tiempos de pandemia que han reemplazado las reuniones personales y se hacen vía virtual y no tienen cabida las emociones ni los sentimientos.

9. ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación interna y el clima laboral en la Caja Municipal?

- Se vienen utilizando las redes para hacer reconocimiento al personal, esto permite aumentar la autoestima de los colaboradores y conseguir la fidelización a la institución.

Conocer al equipo y su problemática

Compromisos entre los directivos y trabajadores

Incentivar el reconocimiento a sus trabajadores.

Realizar actividades de participación del equipo de trabajo que propicien intercambio de opiniones y diversos puntos de vista.

- En lo que respecta a la comunicación interna, se tiene que derivar y compartir la información en todos los niveles, la información no es compartida con los colaboradores, quedando solo en los jefes inmediatos; el clima laboral se mejora concientizando a los colaboradores a realizar un buen trabajo e indicándoles que se van a tomar medidas disciplinarias si es que no cumplen y que eso va a ayudar a mejorar en su calidad de trabajo y por ende se genera un buen clima laboral entre todo el equipo de trabajo.
- Ser claros en lo que se desea transmitir, a quién va dirigido, qué esperan del mensaje.

- Se puede mejorar el clima laboral haciendo de conocimiento a los colaboradores de todos los beneficios que poseen como:
  - Seguro ley vida, deben explicarlo para qué sirve y cómo funciona (Lo pueden difundir por el somos caja).
  - Seguro médico: Qué ventajas se tienen y donde se pueden atender, hay beneficios de oftalmólogo, psicólogo, no se utiliza porque no hay difusión.
  - Qué es el trabajo remoto, etc.
- Sugeriría mayor participación de los directivos y jefaturas, hay mensajes que deben ser comunicados por ellos y asuntos que necesitan énfasis en lo que la Caja desea lograr.
- Que tengamos una política de comunicación interna en la cual se establezcan plazos de respuesta, ya que muchas veces se envía una comunicación a través de correo a otras áreas o jefaturas y no recibimos un correo de confirmación, que indique que toman conocimiento o que se está tramitando, etc.
- Reforzar las buenas y sinceras relaciones interpersonales.
- Comunicación interna efectiva y asertiva entre áreas, articulación entre áreas.
- Mas empatía

10. ¿Son escuchadas y tomadas en cuenta las propuestas, ideas y sugerencias de los empleados?

- Dentro de los niveles si son escuchadas, evaluadas y extendidas a otros niveles.
- Sí con nuestros líderes, pero no siempre a todo nivel.

- Si son escuchadas y tomadas en cuenta las propuestas, ideas y sugerencias de los empleados.
- No sabría precisar si en las encuestas las respuestas abiertas son tomadas en cuenta.
- Son escuchadas, pero pocas veces aplicadas.
- Sí son escuchadas y tomadas en cuenta, se puede ver que algunas mejoras a nivel tecnológico se han implementado a sugerencia de colaboradores (biométrico).
- No en todos los niveles.
- Creo que, si son escuchadas algunas, no todas, pero demoran y dentro de las posibilidades de la institución.

11. ¿La Caja Municipal cuenta con una política de comunicación interna?

- Tenemos diferentes medios de comunicación interna incluyendo la intranet donde se encuentra los memorándums, circulares, etc.
- Se tiene grupos cerrados en Facebook donde nos permite informarnos de todas las Tiendas, no solo del ámbito laboral sino también de situaciones festivas, felicitaciones, etc.
- No la conozco
- No tiene
- Si cuenta con una política de comunicación interna
- Creo que no
- Debería tener unos lineamientos como filosofía de empresa para crear un buen ambiente de trabajo y mejora continua en todos los niveles de la empresa.

- La comunicación interna en la Caja Sullana es solamente de difusión de objetivos, estrategia, metas.
- No dispone
- No se ha elaborado

#### **4.3. Diseño de Mejora.**

La propuesta de mejora para reforzar la comunicación y convertirla en eficiente y asertiva, es el establecer un sistema de comunicación lo cual no es fácil, pero si básico para lograr una mayor productividad y competitividad en los colaboradores.

Este sistema de comunicación debe quedar plasmado en un Reglamento escrito de Comunicación que dicte los lineamientos para la comunicación interna. Para establecer este Reglamento debemos tener en cuenta los siguientes lineamientos internos:

- Tomar en cuenta las opiniones de todos los colaboradores, considerando que en una misma empresa coexisten diferentes personalidades, religiones, cultura y donde se plasme, de forma clara, el proceso comunicativo de la organización.
- Reforzar, implementar e invertir en los recursos tecnológicos, redes sociales a través de los cuales se puede empoderar a los colaboradores quienes pueden opinar y publicar logros y avances, ganando reputación, calidad de experiencias y afianzando la relación con la organización.
- Reforzar la integración de los equipos de trabajo, a través de actividades recreativas que los desconecte del escenario laboral y permita que se relajen y recreen, como: olimpiadas, fiestas de aniversario de cada Tienda, reuniones por resultados logrados y cumpleaños, que permitan afianzar los lazos de

confianza y comunicación entre las personas, creando compromiso en los mismos, lo cual se verá reflejado en los resultados.

- El uso de plataformas virtuales, como el Facebook, WhatsApp, correos corporativos, Google Meet, las cuales son de mucha utilidad y permiten transmitir todo tipo de información.
- Que el uso de las plataformas virtuales no socave o disminuya la interacción directa y real entre persona y persona, que es la vía más rápida y directa para aclarar dudas y transmitir mensajes, y que ayuden a mejorar el clima laboral.
- Tener en cuenta que las diferencias entre compañeros de trabajo siempre van a existir, lo cual es normal por la diversidad de opiniones y posiciones dentro de la organización, evitando que estas diferencias se conviertan en problemas que pueden afectar la armonía y el clima laboral.
- La comunicación en cualquiera de sus formas debe ser como prioridad sincera y respetuosa, entre el líder y el implicado, esto es sumamente importante para que el colaborador pueda saber cuál es su real desempeño y posición dentro de la organización.
- La comunicación debe ser de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; es decir, que debe haber una buena comunicación entre los directivos y gerentes con los colaboradores de menor jerarquía, los líderes que invierten tiempo en conocer a sus empleados y están dispuestos a escucharlos, desarrollarán una comunicación mucho más clara y fluida con ellos.

Cuando los trabajadores perciben que los gerentes escuchan y comprenden sus preocupaciones individuales, es mucho más probable que se sientan conectados, y esto repercutirá en la eficacia de su trabajo y en el clima laboral general de la organización.

- Que haya un liderazgo eficiente y accesible, con puertas abiertas a la comunicación fluida que conduzca a resultados más rápidos y de mayor adaptabilidad al cambio.

Tomando en consideración estos lineamientos, se elaborará un Reglamento de Comunicación para la Caja Municipal de Sullana, en donde se establecerán como medios de comunicación interna, los siguientes:

1. La Intranet. - Donde el colaborador podría acceder a toda la normativa, productos, organigrama, misión, visión de la organización, información de acceso para colaboradores de todos los niveles y que permita que el trabajador despeje dudas y mejore su rendimiento.
2. Revista Virtual. - Una revista de manejo interno con información relevante para todas las áreas donde se exponga:
  - Resultados de colocaciones y captaciones mensuales.
  - Ventas mensuales de seguros.
  - Colaboradores líderes en colocaciones.
  - Colaboradores líderes en ventas de servicios.
  - Colaboradores ganadores de incentivos.
3. Aplicación Corporativa. - Formalizar el uso de un aplicativo para el uso de los colaboradores, siendo un medio formal para la comunicación de información sobre la organización.
4. Redes Sociales. - Crear una página corporativa en Facebook, donde se puedan publicar nuevos productos de ahorro y crédito, logros de los colaboradores, premios a clientes, etc.

5. Correo Corporativo. - Un medio formal de comunicación rápida y efectiva que actualmente tiene la Caja, pero que se podría implementar dándole un uso más amplio y exclusivo de comunicación.
6. Buzón de Sugerencias Virtual. - En el cual los colaboradores puedan dar opiniones, propuestas, comentarios y sugerencias sobre diversos temas, que pueden ayudar a la organización a evaluar su viabilidad e implementación, haciendo parte al colaborador de los cambios o mejoras que se puedan dar dentro de la organización.
7. Videoconferencias. - Las cuales deben ser establecidas formalmente con un cronograma y periodicidad que permitan una comunicación constante con los colaboradores.
8. Encuestas Anónimas. - Dada la cantidad de colaboradores que tiene la Caja, una forma factible de conocer la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores dentro de la organización, es la aplicación de encuestas anónimas que permitan medir cualitativa y cuantitativamente, la satisfacción del personal, las cuales deben ser periódicas y que permitan hacer mejoras en el trato al personal, en la gestión y en los objetivos de la comunicación y de esta forma comprender mejor el potencial humano.
9. Reuniones Presenciales. - Aunque en la actualidad la tecnología predomine, las reuniones presenciales son sumamente importantes y productivas, al momento de comunicarse e intercambiar ideas, reforzando con la presencia física el conocerse personalmente, el uso del lenguaje no verbal, etc. debe ser prioritario en toda la organización.

10. Un Tablero Informativo. – Donde se deberá publicar la información relevante de cada Tienda de la Caja, noticias puntuales e importantes, como resultados de las tiendas, el mejor colaborador, donde podrán participar los colaboradores con ideas e iniciativas, involucrando a los integrantes de cada Tienda.
11. Dinámicas. - La aplicación de las dinámicas, ayudan a la integración y a la comprensión entre compañeros de trabajo, a ser empáticos y entender las diferentes opiniones y pensamientos, estas dinámicas serían trimestrales, y en caso de un clima laboral adverso, podría ajustarse la periodicidad según la necesidad de cada Tienda.

Este Reglamento será de uso y cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores y debe ser parte, de la bienvenida a los empleados y en la inducción a todo el personal ingresante, y si bien es cierto, no es necesario que los colaboradores tengan conocimiento de todo lo que sucede en la organización, si es importante que conozcan sobre la Caja Municipal, sus objetivos, misión, visión, organigrama y la información relevante sobre el Área y el puesto de trabajo en donde estarán laborando directamente.

Tabla 4

## Resumen de la Propuesta de Mejora del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana - Perú

PROPUESTA DE MEJORA	ACTIVIDADES	AREA RESPONSABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO	NIVEL DE IMPORTANCIA	INDICADORES DE ACTIVIDAD	INDICADORES DE LOGRO	TIEMPO
REGLAMENTO DE COMUNICACIÓN	Se realizarán reuniones entre la Jefatura de Operaciones y del Área de Procesos	PROCESOS		Alta	N° de reuniones	Porcentaje de incremento en la venta de productos y servicios	
	Se organizarán equipos de trabajo para revisión y evaluación del status de la comunicación	PROCESOS		Media	Porcentaje de avance	Porcentaje de incremento de mejora en la evaluación del clima laboral	
	Recopilar información de debilidades y fortalezas de la forma de comunicación entre directivos y empleados	PROCESOS Y ÁREA DE OPERACIONES	S/. 10.000,00 al término de la elaboración del Reglamento de Comunicación	Alta	Porcentaje de avance		6 meses
	Proponer las mejoras y plasmarlas en el Reglamento de Comunicación	PROCESOS Y ÁREA DE OPERACIONES		Alta	N° de ítems considerados en la propuesta de mejora	Porcentaje de evaluación sobre la comunicación de los líderes con sus equipos de trabajo	
	Aprobación de Reglamento de Comunicación por la Gerencia	GERENCIA CENTRAL		Alta	Tiempo de presentación y aprobación de Reglamento de Comunicación		
APLICATIVO INTERNO VIRTUAL PARA COMUNICACIÓN	Propuesta de compra de aplicativo virtual interno para comunicación	ÁREA DE OPERACIONES		Alta	Tiempo de evaluación de la propuesta	Porcentaje de incremento de reuniones y trabajo en equipo	
	Evaluación del costo de compra del aplicativo de comunicación	FINANZAS		Alta	Tiempo de respuesta de compra del aplicativo de comunicación	Porcentaje de cumplimiento de objetivos	
	Presentación de informe con propuesta de compra, beneficios, resultados y costeo	FINANZAS	S/. 40.000,00 aplicativo más la instalación.	Alta	Tiempo de presentación del informe		6 meses
	Aprobación del proyecto	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN		Alta	Tiempo de aprobación del proyecto	Porcentaje de mejora en la comunicación directa entre directivos y colaboradores	
	Instalación del aplicativo de comunicación	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y SOPORTE		Alta	Tiempo de instalación de aplicativo de comunicación		

Elaborado por las autoras (2021)

#### **4.4. Mecanismos de Control.**

La comunicación interna dentro de la Caja Municipal de Sullana, actualmente es vertical, pero muchas de las disposiciones que se dan y se reciben, no están alineadas a los objetivos institucionales y esto trae como consecuencia, la desmotivación y el mal clima laboral.

El implementar la propuesta de mejora, ayudaría a efectivizar la comunicación interna dentro de la organización, el reglamento de comunicación interna eficiente y asertivo, estaría a cargo del Área de Gestión de Recursos Humanos de la Caja Municipal de Sullana, la cual cumpliría un papel fundamental para su cumplimiento y control.

Tal como hemos podido observar, al momento de tratar el tema de la comunicación, son muchos los elementos que se hacen presentes. Sin embargo, más que sentir temor, debemos tomar la situación como oportunidades para reforzar el esfuerzo grupal y convertir las debilidades en fortalezas, estableciendo los canales que sean necesarios para asegurar el éxito de la comunicación empresarial.

Es importante reforzar los vínculos entre las diferentes áreas y el Área de Gestión de Recursos Humanos, la confianza es la clave y lo esencial para que el colaborador comparta los mismos valores y cultura organizacional.

La comunicación interna se hace cada vez más crucial y se ha convertido en una herramienta de transformación, gestión del cambio e impulso de la cultura organizacional; por tal motivo, hay una corresponsabilidad entre la comunicación y el Área de Gestión de Recursos Humanos.

El Reglamento de Comunicación Interna efectiva y asertiva, debe tener como propósito la mejora en la comunicación interna, con el seguimiento del Área de Gestión de Recursos Humanos y, cuya finalidad, será alinear la cultura organizacional, la misión y la visión, a un mismo idioma, el cual debe manejar y entender a todos los colaboradores de la Caja, porque en las manos de ellos se encuentra la imagen y la reputación institucional.

Así mismo, el Área de Gestión de Recursos Humanos, debe velar porque exista colaboración entre Áreas, esto para el logro de una comunicación efectiva y asertiva, creando una estructura de coordinación y engranaje entre las mismas que garantice las buenas relaciones y positivos resultados, entre los equipos de trabajo e impulsar la cultura organizacional, los valores y los principios institucionales.

El Área de Gestión de Recursos Humanos, debe velar porque el Reglamento de Comunicación cumpla con todos los lineamientos establecidos y las herramientas para el logro masivo de las mismas, el incumplimiento de este Reglamento por parte de los colaboradores debe generar toma de medidas como: capacitaciones, feedback, focus group, técnicas en comunicación y escucha activa, con una evaluación y seguimiento trimestral, en caso así lo requiera el colaborador, que fomente el compromiso y la vinculación de los empleados es un asunto crítico para el éxito a largo plazo. Una buena relación con los trabajadores repercute en la satisfacción del cliente, la retención del personal, la productividad y la rentabilidad financiera.

## **Capítulo V Sugerencias**

### **5.1. Motivaciones para las sugerencias.**

La inversión en comunicación interna, permitirá obtener rentabilidad a mediano y largo plazo; la comunicación interna está considerada como una herramienta estratégica y de gestión de las empresas, cuyo fin es apoyar a la empresa, a los colaboradores y coadyuvar en la optimización de los recursos al menor costo y lograr que los colaboradores se sientan parte de la empresa y conozcan la cultura, los valores, la misión, la visión y los objetivos de la misma.

La Caja Municipal requiere del diseño de un Plan de Comunicación con una estructura profesional, con características propias, que permitan crear una cultura organizacional con principios y valores corporativos; elaborada por expertos, que proporcionen estrategias de comunicación, con acciones que conlleven a mejorar la comunicación interna, a dar soluciones a posibles inconvenientes, lograr un mejor desempeño e incrementar la productividad. Dicho plan utilizaría como punto de partida un pre diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y el seguimiento.

La comunicación interna, a través del plan de comunicación tiene como finalidad crear un sentido de pertenencia entre los empleados de la Caja Municipal de Sullana, para que se trabaje de manera eficiente, manteniendo una identidad corporativa y una buena reputación interna y externa, mediante la mejora continua; de esta manera se crearía un vínculo entre la empresa y los empleados, quienes al sentirse orgullosos del lugar donde laboran, se motivarán para trabajar con más empeño y dedicación.

## 5.2. Sugerencias de mejora.

1. Con la implementación de un plan de comunicación se facilitará la comunicación entre los directivos y empleados y contribuirá a una mayor productividad, competitividad y permanencia en el tiempo. Al mismo tiempo, ayudará a mejorar los flujos de comunicación, los canales de información y que las comunicaciones que se envíen sean claras, veraces, precisas, oportunas y con un lenguaje de fácil comprensión; controlando la cantidad de contenidos o mensajes, priorizando los temas estratégicos relevantes de la empresa y que los mensajes motiven a los empleados para la consecución de los objetivos empresariales.
2. La empresa siempre está comunicando, la aplicación de un plan de comunicación interna requiere de un compromiso de cumplimiento de todos, involucra desde la gerencia, las diferentes Áreas de la empresa, hasta el personal de servicios de la Caja Municipal, debe ser participativa y colaborativa, para que los resultados sean positivos y haya motivación, integración del recurso humano y consecución de los objetivos.
3. Mediante la difusión de la información que se desee transmitir, se logrará que el personal tenga conocimiento de lo que ocurre dentro de la empresa y se coordinen las actividades entre las diferentes dependencias de la Caja Municipal.

4. Fomentar el trabajo en equipo, contribuye a mejorar el desempeño laboral y permite que los compañeros de trabajo interactúen entre ellos, sin importar a qué Área pertenezcan.
5. Mejorar la infraestructura, mantener oficinas con ventilación, pintadas con colores neutros y con un adecuado mobiliario, contribuirá a crear ambientes adecuados que se reflejarán en el estado de ánimo y en una mayor productividad.
6. Incrementar un plan de capacitación en comunicación y actualización de conocimientos, de acuerdo a su formación y al cargo que desempeñen los colaboradores, va en beneficio profesional y laboral, así se sentirán más motivados y mejorará su nivel de satisfacción laboral.
7. Preparar una inducción para el personal que ingresa a la Caja Municipal, en donde se le informe sobre la misión, visión, valores, objetivos, estrategias de la empresa; los beneficios que otorga la Caja Municipal; así como también, se le instruya en el trabajo que va a realizar y posteriormente, entregarle la documentación para el desempeño de sus funciones, facilitará el inicio de su actividad laboral y se creará una imagen positiva en el nuevo colaborador y en su entorno.
8. Los directivos deberán ser los encargados de comunicar a los empleados de las decisiones que se tomen a nivel jerárquico, de toda la información relevante, de los resultados obtenidos en la Caja Municipal; pasando a convertirse en líderes de la estrategia social, apoyando la participación activa de los colaboradores y motivando el proceso de innovación, acorde a la realidad.

9. Se deberá encargar al Área de Comunicación o de Talento Humano, la difusión de los comunicados oficiales, con formatos preestablecidos y con procesos, en la elaboración, emisión y circulación de las comunicaciones, y posteriormente, la retroalimentación de los mensajes, a todo el personal de la Caja Municipal, pudiendo ser, a través de canales de comunicación oficiales, tradicionales y tecnológicos, que permitan llegar al receptor de manera inmediata.
  
10. Planificar reuniones semestrales con directivos y colaboradores con una agenda previamente socializada, con temas relevantes como: informes de gerencia, cumplimiento de metas, actividades realizadas, novedades corporativas de cada Área, reconocimiento a sus trabajadores, etc.
  
11. Dotar al personal de equipos informáticos acorde al avance tecnológico, para ofrecer servicios de calidad al público interno y externo; así como capacitar al personal en el buen uso de las herramientas informáticas, del correo electrónico institucional, de las plataformas virtuales, de las redes sociales y del archivo digital para evitar el desperdicio de recursos.

## Conclusiones

En base a los resultados de la investigación se ha podido deducir las conclusiones y realizar una propuesta de mejora en la comunicación interna de la Caja Municipal de Sullana.

- Mediante la implementación de un Plan de Comunicación, la información y las comunicaciones se realizarían en forma organizada, con una estructura comunicacional y técnica, existiría interacción con otras Áreas de la Caja Municipal y permitiría la identificación de los problemas y necesidades comunes que tienen los empleados, cuando utilizan los canales de comunicación de la Caja Municipal.
- Los empleados deben conocer la misión, visión y objetivos de la Caja Municipal, para que se cree un sentido de pertenencia, que se sientan orgullosos de trabajar para la Institución y participen activamente en las capacitaciones y actividades de la Caja Municipal y que se refleje en una imagen positiva con los públicos internos y externos.
- Cuando existe una buena comunicación entre los usuarios internos, es posible organizar diferentes procesos, trabajar en equipo y obtener resultados positivos para toda la institución.
- La capacidad de comunicación y saber escuchar a los empleados, entender sus deseos y expectativas, darle importancia a lo que quiere expresar, conocer los mensajes, contenidos y crear lazos emocionales, garantiza la recepción positiva de la información, los aportes y el conocimiento que pueden proporcionar, para saber en qué se puede perfeccionar, cuáles son sus

motivaciones y cómo mejorar el clima laboral, comprender que la información genera empatía y el empleado va a sentirse comprendido, motivado y reconocido, y ese entusiasmo lo transmitirá en el trabajo y con el público externo.

- Es importante que la Caja Municipal, a través de la comunicación interna, logre alcanzar un nivel de confianza y seguridad en los colaboradores, que se trabaje en equipo, los proyectos y las actividades de la Caja, lo cual facilitará la toma de decisiones con apoyo de la información obtenida y con las sugerencias que puedan aportar los empleados.
- La comunicación interna se basa en la participación de todo el público interno de la empresa, iniciando por la Dirección, que es la responsable de impulsar e involucrarse directamente en la implementación del plan de comunicación como parte de la cultura de la empresa; luego los mandos medios por ser quienes tienen relación directa con los colaboradores y saben de sus necesidades, motivaciones y del rol que desempeña cada empleado.
- El Departamento de Comunicación o de Talento Humano, deberá encargarse de transmitir la comunicación de manera idónea, directa y fluida, empleando los mecanismos adecuados para que llegue a todo el personal y que sirva para mejorar el compromiso y la productividad; a través, de canales de comunicación y de gestión de la información, como: el correo electrónico institucional, circulares, comunicaciones escritas, reuniones, boletines internos, blogs corporativos, entrevistas cara a cara o vía telefónica, intranet, plataformas virtuales, dependiendo de cada situación y de lo que se requiera comunicar y siempre buscando una mejora continua.

- La comunicación interna permite mejorar la participación, eficiencia e identificación de los empleados con la empresa, con un clima sano con menos rumores y malos entendidos, que haya una buena relación con los niveles jerárquicos, contribuyendo al éxito de la empresa y al bienestar de los colaboradores.
- Para concluir diremos que tanto el público interno como externo son importantes; si un empleado está a gusto y motivado trabajando, se reflejará en un buen desempeño laboral y también en su vida personal con su familia y amigos; esa misma motivación será transmitida al público externo y se lograrán más clientes satisfechos y permanentes.

## Bibliografía

- Aguirre, D. (2017). *Comunicación Interna sin Fronteras: Tendencias y Casos en América Latina*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Brandolin, A. y González, M. (2008). *La Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.
- Breton, P. (2014). *La argumentación en la Comunicación*. España: Editorial UOC.
- Bustinduy, I. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: España. Editorial UOC.
- Carvalho, B. (1978). *Planificación y Comunicación*. Quito – Ecuador: Editorial Don Bosco.
- Castro, I. y Zareth, L. (2006). *El modelo Comunicativo: Teóricos y teorías relevantes*. México: Trillas.
- Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Costa, J. (2008). *Axiomas para los DIRCOM*. Tomado de [www.publicasonline.com.ar](http://www.publicasonline.com.ar)
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación Interna Total: Estrategia, Prácticas y Casos*. España: Editorial UOC.
- Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: España. Editorial UOC.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación Interna Total: Estrategias, Prácticas y Casos*. Barcelona. Editorial UOC.
- Del Prado, R. (2018). *Ética de la Comunicación*. México: Editorial Gedisa.
- Escat, M. (2002). *Diferencia entre comunicación e información*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diferencia-entre-comunicacion-e-informacion/>
- Fernández, C. (2003). *Comunicación Organizacional*. Tomado de <http://comunicadoresorg.blogspot.com/2009/07/comunicacion-organizacional-carlos.html>

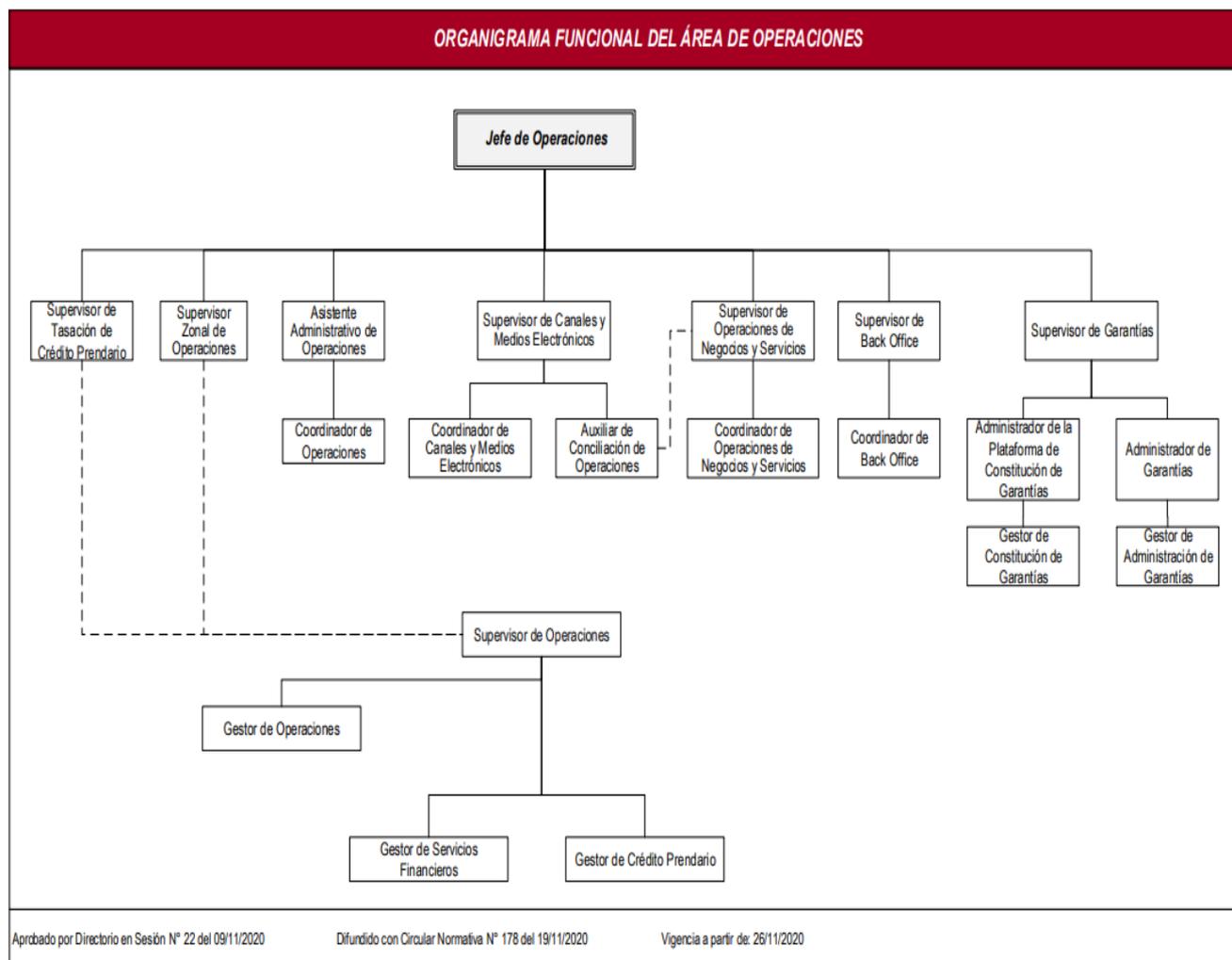
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Comunicación Interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Galeano, E. (1997). *Modelos de Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- García, J. (2007). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gutiérrez, F. (2016). *Técnicas de Comunicación*. Costa Rica: Editorial Secade.
- Jiménez, A. (2013). *Comunicación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. España: Universidad Autónoma de España.
- Martínez, M. (2012). *La Comunicación en la Empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Moragas, M. (2012). *La comunicación: de los orígenes a Internet*. Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.
- Morales, F. y Benavides, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona. Ediciones Gestión.
- Morales, A. y Pons O. (2002), *Influencia de la Organización en la Motivación Laboral. Aplicación del Caso de una Administración Pública, Capital Humano No. 151*. España: Fundación Dialnet.
- Morató, J. (2014). *La Comunicación Corporativa*. Editorial UOC.
- Marchiori, M. (2011). *Comunicación Interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones* Ciencias de la Información, vol. 42, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 49-54. Cuba: Instituto de Información Científica y Tecnológica.

- Naranjo, M. (2008). *Actualidades Investigativas en Educación*. San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica: Revista de la Universidad de Costa Rica.
- Pellicer, M. (2017). *La comunicación en la era Trump*. Editorial UOC.  
<https://elibro.net/es/lc/bibliotecanbs/titulos/59100>
- Pozo, M. (2015). *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: Casos de Empresa*. Madrid: (3a. ed.) EUNSA.
- Raffino, M. (2021). *Comunicación efectiva*. Argentina. Tomado de  
<https://concepto.de/comunicacion-efectiva/>
- Robbins, P. (2009). *Comunicación Organizacional*. México. 10ma Edición.
- Roca, Romero y Almenara, (2014). *Comunicación Interna en la Empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Alfa omega.
- Sánchez, U. (2006). *Modelos y Esquemas de Comunicación. Algunos acercamientos*. Colombia: Universidad de Medellín.
- Santos, D, (2012). *Fundamentos de los Comunicación*. México: Editorial: Red Tercer Milenio S.C.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill (14a. edición).
- Serrano, M. (1991). *Teoría de la Comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGraw Hill.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la Práctica: Siete Premisas para la Comunicación en el Trabajo*. Argentina: Ediciones Granica.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. Selección de Lectura. La Habana: Editorial Félix Varela.

## Anexos

### Anexo 1

#### Organigrama Funcional del Área de Operaciones



**Anexo 2****Modelo de Encuesta**

**ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL AREA DE OPERACIONES DE LA  
CAJA MUNICIPAL DE SULLANA DE PERÚ, 2021.**

**E N C U E S T A**

---

**Objetivo:**

Conocer la percepción de los colaboradores del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana con respecto a la comunicación interna, así como también el impacto que genera la misma en los resultados de la organización.

**1. Género:**

Hombre ( )

Mujer ( )

**2. Edad:**

20 a 30 años ( )

30 a 40 años ( )

50 años o más ( )

**3. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Caja Municipal de Sullana?**

De 1 a 11 meses ( )

De 1 a 5 años ( )

6 años o más ( )

**4. ¿Sabe usted qué es la comunicación interna?**

SI ( )

NO ( )

**5. ¿Considera que la manera actual de recibir información o comunicarse con la Caja Municipal es idónea?**

SI ( )

NO ( )

6. ¿Qué canal de comunicación prefiere?
- Verbal ( )
- Escrita ( )
- Telefónica ( )
- Virtual ( )
- Otros especifique .....
7. ¿La comunicación que recibe de los altos directivos o jefes son claras, precisas, entendibles y logran el objetivo que tienen?
- SI ( )
- NO ( )
8. ¿Considera que las jerarquías dentro de la institución obstaculizan la comunicación?
- SI ( )
- NO ( )
9. ¿Qué herramienta considera que es la óptima para recibir la comunicación dentro de la Caja Municipal de Sullana? Marcar máximo 2 opciones.
- Mensajes personales de WhatsApp ( )
- Grupo de WhatsApp ( )
- Comunicaciones escritas ( )
- Telegram ( )
- Correo electrónico ( )
- Llamadas ( )
- Reuniones ( )
- Comunicación directa ( )
- Una nueva app, que sea solo para la Caja Municipal ( )
10. ¿Considera que la aplicación de WhatsApp, resta formalidad y seriedad a la comunicación jefe equipo de trabajo?
- SI ( )
- NO ( )

11. ¿Cree usted que las comunicaciones que emiten las autoridades de la Caja Municipal llegan de manera directa (sin distorsión)?
- SI ( )
- NO ( )
12. ¿En el caso de que considere que se distorsiona la información, usted estaría de acuerdo en que se implemente una nueva manera de recibir información?
- SI ( )
- NO ( )
- No considero que es distorsionada ( )
- Si contesta Si cual considera que sería el mejor medio.....
13. ¿Qué es para usted la comunicación interna?
14. ¿Qué canales prefiere para recibir información?
15. ¿Sus propuestas, ideas y sugerencias son escuchadas y tomadas en cuenta por los directivos de la Caja Municipal?
- SI ( )
- NO ( )
- A veces ( )
16. ¿Cómo calificaría las habilidades de los gerentes para comunicarse con sus equipos de trabajo?
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Malo ( )
17. ¿Cómo calificaría el flujo de la comunicación dentro de la Caja Municipal?
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )
18. ¿Se siente motivado trabajando en la Caja Municipal?
- Falta de comunicación ( )
- No hay meritocracia ( )
- No hay igualdad ( )

- Por el sueldo ( )
- Por los Beneficios ( )
- Por la tecnología ( )
- No responde ( )

19. En caso de no sentirse motivado trabajando en la Caja Municipal, indique la razón.

20. ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación interna y el clima laboral en la Caja Municipal?

- Más comunicación ( )
- Mejor comunicación jefe – empleado ( )
- Meritocracia ( )
- Reuniones ( )
- Capacitación ( )
- Bonificaciones ( )
- Incremento de sueldo( )
- Motivación ( )
- Participación ( )
- Mejorar el espacio físico ( )
- Mejorar la tecnología ( )
- Reconocimiento ( )
- Menos cambio de personal ( )
- Otro: -----

Gracias por su colaboración.

**Anexo 3****Modelo de Entrevista**

**ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL AREA DE OPERACIONES DE LA  
CAJA MUNICIPAL DE SULLANA DE PERÚ, 2021.**

**E N T R E V I S T A**

---

**Objetivo:**

Conocer la percepción de las autoridades, directivos y colaboradores del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Sullana con respecto a la comunicación interna, así como también el impacto que genera la misma en los resultados de la organización.

1. ¿Cuáles son las principales competencias que debe tener una comunicación interna?
2. ¿Actualmente que herramienta o forma de comunicación aplica Caja Sullana para su comunicación interna?
3. ¿Qué medio de comunicación óptimo considera Ud. que deba aplicarse para transmitir un mensaje a su personal?
4. ¿Cómo comprueba que la comunicación que tiene con su equipo de trabajo es efectiva y asertiva?
5. ¿Considera usted que existe un adecuado flujo en la comunicación dentro de la Caja Municipal?
6. ¿Considera usted que los directivos de la Caja Municipal comprenden el valor de la comunicación interna?
7. ¿Cuál considera usted que es el mayor desafío de la comunicación interna?
8. ¿Cómo ha impactado la tecnología y las redes sociales en la comunicación interna?
9. ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación interna y el clima laboral en la Caja Municipal?
10. ¿Son escuchadas y tomadas en cuenta las propuestas, ideas y sugerencias de los empleados?
11. ¿La Caja Municipal cuenta con una política de comunicación interna?

Muchas gracias por su colaboración

**Anexo 4****Consolidado de los datos de la encuesta aplicada.**

¿Cuál es su género?

Hombre	39
Mujer	93
Prefiero no decirlo	2
Total general	134

¿Cuál es su edad?

20 a 30 años	31 a 40	41 a 50	51 en adelante
88	31	14	1

¿Cuánto tiempo trabaja en la Caja Municipal de Sullana?

Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 años en adelante
39	44	51

¿Sabe usted qué es la comunicación interna?

SI	NO
128	6

¿Considera usted que la manera actual de recibir información o comunicación con la Caja Municipal es idónea?

SI	NO
112	12

¿Qué canal de comunicación prefiere?

Verbal	Escrito	Telefónico	Virtual	Otro
77	17	5	34	

¿La comunicación que recibe de los altos directivos o jefes son claras, precisas, entendibles y logran el objetivo que tienen?

SI	A veces	No
81	52	1

¿Considera que las jerarquías dentro de la institución obstaculizan la comunicación?

NO	SI	Tal Vez
72	26	36

¿Qué herramienta considera usted que es la óptima para recibir la comunicación dentro de la Caja Municipal de Sullana?

Whatsapp	Grupos Whatsapp	Comunicac. escrita	Telegram	Email
14	38	12	3	63
Llamadas	Reuniones	Nueva app	Comunic. directa	
15	47	21	35	

¿Considera que la aplicación de Whatsapp resta formalidad y seriedad a la comunicación jefe - equipo de trabajo?

NO	SI
96	38

¿Cree usted que las comunicaciones que emiten las autoridades de la Caja Municipal llegan de manera directa (sin distorsión)?

SI	No
104	30

¿En el caso de que considere que se distorsiona la información, estaría de acuerdo en que se implemente una nueva manera de recibir información?

SI	NO	No la considero distorsionada
64	61	9

¿Sus propuestas, ideas o sugerencias son escuchadas y tomadas en cuenta por los directivos de la Caja Municipal?

SI	NO	A veces
66	11	57

¿Cómo calificaría las habilidades de los gerentes para comunicarse con sus equipos de trabajo?

BUENO	REGULAR	MALO
75	59	0

¿Cómo calificaría el flujo de la comunicación dentro de la Caja Municipal?

BUENO	REGULAR	MALO
68	65	1

¿Se siente motivado trabajando en la Caja Municipal?

SI	No
87	47

¿En caso de no sentirse motivado trabajando en la Caja Municipal, indique la razón?

Falta comunicación	No hay meritocracia	No hay igualdad	Por los beneficios
8	9	11	13
Por el sueldo	Falta tecnología	No responde	
57	7	22	

¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación interna y el clima laboral en la Caja Municipal?

Más comunicación	Mejor comunicación	Jefe - empleado	Meritocracia	Reuniones
31	27		16	30
Capacitación	Incremento Sueldo	Bonificaciones	Motivación	Participación
45	67	59	43	13
Mejorar espacio físico	Mejorar la tecnología	Reconocimiento	Menos cambio de personal	
15	39	36	12	

---

**Anexos 5****Listado de funcionarios entrevistados**

---

1	Mónica Tume Chinchay	Supervisor de operaciones de tienda principal
2	Gabriela Guanilo Vásquez	Supervisor de operaciones de tienda Bellavista
3	Patricia Carrasco Silva	Supervisor de operaciones de tienda Ignacio Escudero
4	Diana Farfán Yovera	Supervisor de operaciones de tienda Tambogrande
5	Regina Rivera Sernaque	Supervisor de operaciones de tienda los Órganos
6	Hibon Mogollón Camargo	Supervisor de operaciones de tienda Quebrada
7	Fabiola Rodríguez Sojo	Supervisor de operaciones de tienda Piura
8	Karina Gonzáles Padilla	Supervisor de operaciones de tienda Piura Centro

---