

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRADOS DE LIMPIEZA  
S.A. (SILSA), 2018”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

OSCCO GONZALES, RENSO

**Villa El Salvador**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación especialmente a mis padres que siempre me han brindado su apoyo en todo momento, no solo en la vida universitaria sino también en el día a día, cuidándome y aconsejándome; a mis hermanos que siempre confiaron en mí, que siempre estuvieron en los momentos difíciles y fueron partícipes de este trabajo; a mis sobrinos que siempre fueron un motor para seguir avanzando, demostrarle que en la vida todo es posible y finalmente a Dios por su amor y bondad, por brindarme salud y una buena familia.

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de investigación se pudo realizar gracias al apoyo de muchas personas; a las cuales agradezco de todo corazón: en primer lugar, a Dios, por brindarme salud y conocimiento; a mis padres, quienes me han brindado su apoyo moral y económico para lograr mis objetivos; a mi honorable asesora la Dra. Olivares Zegarra, Soledad y al profesor Regulo Villegas Mas, ya que gracias a su apoyo este trabajo pudo concluirse, me siento muy contento y agradecido de haber recibido su asesoramiento; a mi Jefa de Recursos Humanos, por permitir que realice el trabajo de campo en la empresa, a mis compañeros de trabajo por su colaboración.

Mi más profundo y sincero agradecimiento.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	5
1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	5
1.2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	6
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.3.1. TEÓRICA.....	6
1.3.2. TEMPORAL .....	6
1.3.3. ESPACIAL .....	7
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.4.1. PROBLEMA GENERAL.....	7
1.4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	7
1.5. OBJETIVOS .....	7
1.5.1. OBJETIVO GENERAL .....	7
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES.....	9
2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES.....	9
2.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	13
2.2 BASES TEÓRICAS.....	16
2.2.1. RECURSOS HUMANOS .....	16
2.2.2. LA COMUNICACIÓN .....	16
2.2.3. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN .....	17
2.2.4. COMUNICACIÓN HUMANA .....	19
2.2.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	20
2.2.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	21

2.2.7. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS RELACIONES HUMANAS.....	23
2.2.8. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	24
2.2.9. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	25
2.2.10. TIPOS DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	27
2.2.11. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	30
2.2.12. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	33
2.2.13. ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	34
2.2.14. PARA QUÉ SIRVE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	34
2.2.15. EL LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	35
2.2.16. DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS TRABAJO EN EQUIPO .	36
2.2.17. COMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	37
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	38
CAPÍTULO III .....	41
DESARROLLO DEL TRABAJO .....	41
3.1 MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO .....	41
3.2 RESULTADOS.....	53
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES .....	76
BIBLIOGRAFÍA .....	78
ANEXOS .....	82

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Proceso de la Comunicación.....	19
<b>Figura 2:</b> Factores de la Comunicación Organizacional .....	21
<b>Figura 3:</b> Barreras de la Comunicación Interna.....	27
<b>Figura 4:</b> Canales de la Comunicación Interna.....	30
<b>Figura 5:</b> Diagrama de flujo de la situación actual de la comunicación interna en Recursos Humanos.....	50
<b>Figura 6:</b> Propuesta de un diagrama de flujo para la mejora de la comunicación interna en Recursos Humanos .....	51
<b>Figura 7:</b> Organigrama del departamento de Recursos Humanos .....	83

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Situación actual del departamento de Recursos Humanos (SILSA) .....	41
<b>Tabla 2:</b> Matriz de mejora de la comunicación interna.....	43
<b>Tabla 3:</b> Cuadro de temas abordar en las capacitaciones y talleres.....	44
<b>Tabla 4:</b> Matriz del plan de mejora.....	45
<b>Tabla 5:</b> Matriz de seguimiento del plan de mejora .....	46
<b>Tabla 6:</b> Matriz de verificación de plan de mejora.....	46
<b>Tabla 7:</b> Propuesta de una matriz de control para la mejora de las actividades en Recursos Humanos en base a la comunicación interna.....	47
<b>Tabla 8:</b> Matriz de verificación de la propuesta matriz de control para las actividades de mejora en Recursos Humanos .....	49
<b>Tabla 9:</b> Pregunta 1 de la encuesta .....	53
<b>Tabla 10:</b> Pregunta 2 de la encuesta .....	54
<b>Tabla 11:</b> Pregunta 3 de la encuesta .....	55
<b>Tabla 12:</b> Pregunta 4 de la encuesta .....	56
<b>Tabla 13:</b> Pregunta 5 de la encuesta .....	57
<b>Tabla 14:</b> Pregunta 6 de la encuesta .....	58
<b>Tabla 15:</b> Pregunta 7 de la encuesta .....	59
<b>Tabla 16:</b> Pregunta 8 de la encuesta .....	60
<b>Tabla 17:</b> Pregunta 9 de la encuesta .....	61
<b>Tabla 18:</b> Pregunta 10 de la encuesta .....	62
<b>Tabla 19:</b> Pregunta 11 de la encuesta .....	63
<b>Tabla 20:</b> Pregunta 12 de la encuesta .....	64
<b>Tabla 21:</b> Pregunta 13 de la encuesta .....	65
<b>Tabla 22:</b> Pregunta 14 de la encuesta .....	66
<b>Tabla 23:</b> Pregunta 15 de la encuesta .....	67
<b>Tabla 24:</b> Pregunta 16 de la encuesta .....	68
<b>Tabla 25:</b> Pregunta 17 de la encuesta .....	69
<b>Tabla 26:</b> Pregunta 18 de la encuesta .....	70
<b>Tabla 27:</b> Pregunta 19 de la encuesta .....	71
<b>Tabla 28:</b> Pregunta 20 de la encuesta .....	72

<b>Tabla 29:</b> Pregunta 21 de la encuesta .....	73
<b>Tabla 30:</b> Matriz de Consistencia.....	91



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se titula “La Comunicación Interna en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA), 2018”; y tiene como objetivo general describir cuál es la situación de la comunicación interna del departamento de Recursos Humanos; asimismo sus objetivos específicos tienen como finalidad describir los tipos de canales según los flujos de comunicación, describir las barreras de la comunicación interna y proponer un plan de mejora para la comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA); por ello, a continuación, presento mi investigación, la cual está dividida en 3 capítulos.

En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, el cual se divide en la descripción de la realidad problemática, justificación del problema, delimitación del proyecto, formulación del problema y objetivos del trabajo de investigación.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico en el cual se sustenta la propuesta de solución, el mismo que se divide en antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

En el Capítulo III, se desarrolla el trabajo de suficiencia profesional, el cual contiene un modelo propuesto para la mejora de la comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos y una encuesta realizada al personal con sus respectivos resultados.

Finalmente se realiza las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Según el libro, Comunicación Interna, (2018), afirma, que: “Esta comunicación, está orientada al público interno, que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas en ella. En el caso de una empresa, la comunicación interna está integrada por accionistas, directivos, empleados y contratistas, etc.” (pág. 6).

En el aspecto situacional de la realidad problemática; se tiene conocimiento que la comunicación interna se realiza entre los trabajadores de la empresa, motivo por el cual se puede estudiar, cuál la situación de esta variable dentro del departamento de Recursos Humanos, de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA), para los últimos 8 meses del 2018.

Es importante indicar que en los últimos 8 meses del 2018, se ha podido percibir que la comunicación en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA), es deficiente, debido a que el flujo de comunicación, de acuerdo a los tipos de canales, no funciona de manera correcta, ya que la información que se comparte entre los miembros de este departamento, es una información incompleta.

Lo mencionado se da por el motivo de que el personal no comparte la información necesaria para realizar las labores, es por ello que existen conflictos laborales entre las áreas. Además, esto trae como consecuencia lo siguiente: falta de coordinación e interrelación entre los compañeros del departamento, escasa comunicación entre los trabajadores y el jefe, falta de reuniones y relaciones directas con los supervisores, ya que actualmente estas solo se dan cuando existe problemas delicados.

Todos estos problemas mencionados, perjudican a la toma de decisiones, delimitando el trabajo del personal; esto se viene reflejando en la carencia de motivación del personal en su centro laboral, a causa de la falta de información y coordinación.

Por otro lado, la información que se obtiene no es oportuna, debido a que el personal no conoce la ruta definida por el cual se envía la información importante, por lo que no se hace seguimiento a la información solicitada; esto trae como consecuencia la sobrecarga de trabajo, a causa de que la información es distorsionada y en ocasiones no es recibida.

Como parte de la realidad problemática también se debe mencionar que los rumores que se dan en las diferentes áreas del departamento de Recursos Humanos, perjudican tanto al trabajador como al departamento, ya que no se pueden realizar las actividades de manera correcta, no se toman mejores decisiones ante un problema; motivo por el cual se agrava más el problema, ya que, al fallar una de las actividades de trabajo, no solo genera multas o penalidades, sino también se pone en riesgo a un factor importante que es el desempeño de los trabajadores.

Asimismo, cabe mencionar que la comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos, presentan ciertas barreras que impiden que la información no se lleve de manera clara, concisa y oportuna. Estas barreras son de comunicación física, personales y semánticas.

Respecto a las barreras de la comunicación física se presenta las siguientes: la información que viaja de provincia a Lima no llega en el momento oportuno, ya que no se cuenta con el conocimiento de la tecnología, es decir, desconocen las herramientas de comunicación interna el cuál trae retrasos en las coordinaciones, generando graves consecuencias para la empresa, como por ejemplo penalidades por parte del cliente EsSalud y multas por parte del estado supervisor, ya que no se comunica a la brevedad posible cuando un trabajador

ingresa a laborar; otro punto es que el personal no firma su renovación de contrato en la fecha indicada, generando que exista aumento en el personal con contratos indeterminados, debido a una falta de control en el sistema. Asimismo, también los ruidos que surgen en el área de trabajo, como por ejemplo fallas en los teléfonos y celulares, impiden que existan coordinaciones claras.

En las barreras personales, se puede visualizar que los trabajadores no pueden controlar sus emociones y sentimientos, ya que su miedo a comunicar un error a su jefe inmediato o compañeros es más fuerte, por ello que buscan soluciones por sí mismo para el problema o error encontrado, esto puede ocasionar que los trabajadores tomen una mala decisión ya que no hicieron la consulta respectiva con un especialista del caso; lo mismo ocurre cuando no se escucha de manera atenta ante una tarea encomendada por parte del superior, por estas acciones se pueden visualizar que no existe un trabajo en equipo, debido al temor de una llamada de atención y una falta de confianza entre los miembros del departamento.

En las barreras semánticas, en la empresa SILSA se puede percibir que los trabajadores que ingresan desconocen, sus funciones, sus metas, sus objetivos, su compromiso hacia la empresa, ya que la empresa no brinda inducción hacia al puesto de trabajo; el personal no recibe las mismas capacitaciones que sus compañeros, por lo que la gran mayoría de trabajadores de la empresa no manejan el mismo código profesional, ya que no todos cuentan con el RIT, RIST y no todos tienen acceso a las fuentes de información que es el sistema Ofisis y la intranet, esto hace que no se lleve una comunicación fluida y efectiva ante las reuniones, debido a que no comparten un mismo código lingüístico.

En tal sentido, y ante lo mencionado, podemos decir que la incapacidad para comunicar de cierta manera es un punto crítico, para el departamento de Recursos Humanos; ya que, la información que se maneja entre las áreas no es

clara, oportuna ni concisa. Con este análisis, podemos plantear nuestro problema y específico, con la finalidad de poder describirlas y brindar soluciones.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El presente trabajo, profundiza sobre las bases teóricas que existen en la comunicación interna para el departamento de Recursos Humanos.

En la teoría de las relaciones humanas, Elton Mayo, considera a la comunicación, un factor importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las decisiones que son tomadas en las organizaciones. Estos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación el cual se denomina comunicación descendente, de tal manera se puede satisfacer las necesidades. A su vez los superiores deben de recibir de los subordinados un flujo de comunicación ascendente capaz de darles una idea precisa de todos los acontecimientos que sucede. Por ello se dice que el administrador debe revisar el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluar su desempeño y sus habilidades, de tal manera se puedan actuar rápidamente ante un problema de la empresa.

### **1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

En la presente investigación se hará uso del método científico, mediante la elaboración y aplicación de un cuestionario, al área administrativa del departamento de Recursos Humanos de la empresa SILSA; el cual se empleó como instrumento para medir la situación de la comunicación interna en el departamento; todos los resultados por cada pregunta fueron procesados y calculados mediante el programa estadístico SPSS, este se utilizó con la finalidad de poder demostrar la validación y confiabilidad de los resultados obtenidos; además el presente

trabajo servirá como antecedente para otros trabajos de investigación y otras empresas.

### **1.2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La presente investigación busca obtener que el documento sirva de consulta al departamento de Recursos Humanos de la empresa SILSA, para poder evaluar las dificultades que tienen en relación a la comunicación interna, a su vez pretende profundizar la importancia de la comunicación interna, para agilizar los procesos de las actividades, y de esta manera mejorar el desempeño de los trabajadores y el trabajo en equipo.

## **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.3.1. TEÓRICA**

La delimitación teórica se enmarca dentro de los conceptos de comunicación en las organizaciones. La investigación se realiza en base a los conceptos propuestos básicamente por los libros “Comportamiento organizacional de Idalberto Chiavenato en términos de la comunicación en las empresas”, “Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo” y “La teoría de motivación de Maslow”; además de otros autores de libros con contenidos en comunicación interna cuyos autores son: Ismael Crespo, Cecilia Nicolini, Juan Parodi, Griffin & Moorhead, Berceruelo. Asimismo, utilizaremos el conocimiento adquirido sobre la situación actual en base a la comunicación interna de los trabajadores de la empresa.

### **1.3.2. TEMPORAL**

El desarrollo del trabajo de investigación tuvo una duración de 8 meses, habiéndose iniciado desde el 15 de mayo del 2018.

### **1.3.3. ESPACIAL**

El trabajo de investigación tuvo como ámbito de intervención a la empresa de Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA), ubicada en calle los negocios N° 467 del distrito de Surquillo, en el departamento de Lima; la investigación fue realizada al personal administrativo del departamento de Recursos Humanos.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.4.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es la situación de la comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA), 2018?

### **1.4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuáles son los tipos de canales de comunicación interna en función al flujo de comunicación, en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA)?
- ¿Cuáles son las barreras de comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos, de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA)?
- ¿Qué se propone para mejorar la comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos, de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA)?

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir la situación de la comunicación interna en el departamento de recursos humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA), 2018.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir los tipos de canales de comunicación interna en función al flujo de comunicación, en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA).
- Describir cuales son las barreras de comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA).
- Proponer un plan de mejora para la comunicación interna dentro del departamento de Recursos Humanos, de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA).



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

##### 2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES

Según Gavidia Luna (2017). En su tesis, *“Diagnostico de la comunicación interna en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Santa – 2016.”*, para obtener el título de Licenciado en Comunicación Social, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, señala como objetivo, reconocer los canales de comunicación interna y conocer los flujos de comunicación en la municipalidad distrital de Santa – 2016.

El trabajo de investigación tuvo como conclusión, que los canales de comunicación interna que se utiliza en la municipalidad distrital de santa – 2016 no es uniforme, es decir algunos cuentan con documentación interna y teléfono fijo, mientras en otras áreas tienen celulares, intranet, internet, teléfono fijo, documentación interna y charlas informativas, ocasionando incomodidad y celos laborales en los trabajadores, por el cual los trabajadores no pueden realizar sus trabajos de manera profesional, generando que su desempeño sea bajo, y por ende también afecta directamente hacia los objetivos de la empresa. Por otro lado, en el flujo de comunicación, el que se utiliza más es la descendente, ya que esta es utilizada de manera autoritaria y no con una intención integral, los trabajadores sienten que no son escuchados por los altos directivos, esto genera que el trabajador no se sienta motivado o una pieza importante para la empresa.

Según Trujillo Mariño, (2017). En su tesis *“Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector de energía y minas”*,

para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, tiene como uno de sus objetivos específicos, determinar de qué manera la comunicación interpersonal influye en el trabajo en equipo de los trabajadores de las instituciones públicas del sector de energía y minas.

El trabajo de investigación tuvo como conclusión que la comunicación interpersonal influye de manera significativa en el trabajo de equipo en los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas. Debido a que en la correlación de Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.826 lo que indica muy buena correlación entre ambas dimensiones y en la prueba de hipótesis usando el chi cuadrado se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, con lo que se puede concluir que si una organización tiene una buena comunicación interpersonal esta influirá de manera positiva en el trabajo en equipo de los empleados en las instituciones, por el cual el trabajo de investigación determinó que una buena comunicación interpersonal, hará que el equipo de trabajo sea más integro, es decir trabajar bajo una misma secuencia y con la colaboración de todos para alcanzar el objetivo en común.

Según Gutiérrez Cottle (2017). En su tesis *“La importancia de la comunicación interna en organizaciones del tercer sector: Caso Enseña Perú.”*, para obtener el título profesional de Licenciado en Comunicación, en la Universidad de Lima, tiene como objetivo general identificar las estrategias de comunicación interna de las organizaciones del tercer sector que permitan tener una cultura organizacional sólida.

El trabajo de investigación tuvo como conclusión, que las organizaciones del tercer sector evidencian problemas de comunicación interna, el cual ocasiona una falta de fortalecimiento de cultura, y esto hace que el trabajador no se sienta identificado con la empresa, por ende,

los trabajos realizados no van alineados a los objetivos de la empresa. Asimismo, no se halló una estrategia de comunicación interna, debido a que las actividades y tareas que son ejecutadas no persiguen ningún lineamiento, el investigador de la tesis propone aplicar la comunicación en cascada como una estrategia para transmitir información, el cual consiste en comunicar a todas las áreas, manejar una misma información para el logro de los objetivos.

Según Manzano Chura (2017). En su tesis *“La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca. - 2016”*, para obtener el título profesional en Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional del Altiplano, tiene como uno de sus objetivos específicos; Identificar las barreras de comunicación que intervienen en el flujo de comunicación interna.

El trabajo de investigación tuvo como conclusión que existen barreras de comunicación que interfieren en el flujo de comunicación interna como las barreras personales, el 45% de los encuestados afirman que el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, por ese motivo no pueden realizar sus actividades de una manera profesional, por otro lado el 72% manifiestan que en la organización prima la comunicación informal, esta situación hace que los encuestados se vean obligados a estar pendientes de los flujos de comunicación informal, como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensaje dado que la información pueda ser manipulada de acuerdo a ciertos intereses, y no se pueda trabajar con información real.

Según los autores Castillo, Elmer y De la Cruz, Julio (2015). En su tesis *“Propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer el clima*

*organizacional de las carreras ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo de la universidad de Trujillo*”, para obtener el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Nacional de Trujillo, tiene como uno de los objetivos específicos, explicar las categorías de la comunicación interna en las carreras de ciencia de la comunicación, trabajo social y turismo.

El trabajo de investigación tuvo como conclusión, que existen distorsión en la utilización del mensaje, ya que los mensajes que se envían no llegan al receptor en el momento indicado. Así también se encontró una comunicación interna vertical, con un tipo de flujo comunicativo efectuado en forma lineal, en donde los mensajes de emisor a receptor no tienen retorno, es decir no existe retroalimentación para reforzar los mensajes y se pueda trabajar con información real. Por otra parte, existen otras categorías que orientan positivamente la interacción comunicativa entre sus miembros, entre ellas están: la iniciativa, el tipo de comunicación, el canal, e intención comunicativa, estas categorías motivan al trabajador a desarrollar mejor su trabajo.

Según el investigador Olivos Solano (2014). En su tesis *“La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo”*, para obtener el título profesional en Licenciado de Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Privada Antenor Orrego, tiene como uno de sus objetivos específicos, evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores, respecto a los canales y estrategias de comunicación utilizados por la empresa”

El trabajo de investigación tuvo como conclusión, que la mayoría de los trabajadores manejan una comunicación informal, en donde la información con el cual se trabaja no es efectiva, no es clara ni precisa, puesto que la

información que llega a los receptores no es siempre útil ni importante. Asimismo, como la información no es oportuna no se puede brindar un buen servicio al cliente, generando insatisfacción por parte del cliente y un bajo desempeño por parte del trabajador. Las estrategias de comunicación carecen de efectividad, no se sabe cómo llegar la información importante al receptor final, generando que el trabajador tome decisiones que no van acorde al problema. Es decir, no existen estrategias de comunicación interna para favorecer las relaciones interpersonales.

### **2.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

Según la investigación de Concha Torres (2016). En su tesis *“Relación entre los niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna de los colaboradores de una universidad privada de la ciudad de Guayaquil”*, para obtener el título de Ingeniería en Gestión de Recursos Humanos, en la Universidad Casa Grande, tiene como objetivo principal, determinar el nivel de satisfacción laboral de la comunicación interna de los colaboradores de una universidad privada de Guayaquil.

El trabajo de investigación tuvo como conclusión que los niveles de comunicación y satisfacción laboral obtuvieron porcentajes altos, es por ello que existe una relación directa. Los aspectos que requieren de atención son; la comunicación interna, que es la comunicación entre colaboradores y la comunicación organizacional, para reforzar los canales de comunicación entre el grupo de directivos y personal, así como los temas de interés que requieren ser comunicados, dando prioridad a una comunicación más formal.

Según la investigación de Umaña Cisneros (2015). En su tesis *“Comunicación interna y satisfacción laboral (Estudio realizado con personal de restaurante de comida gourmet).”*, para obtener el título en Psicología Industrial, en la Universidad Rafael Landívar, tiene como

objetivo, identificar la relación entre el organigrama organizacional y la fluidez del proceso comunicacional.

El trabajo de investigación tiene como conclusión decir que la comunicación descendente es menos efectiva en relación a la ascendente, puesto que la organización presenta limitaciones para comunicar al personal decisiones que afecten tanto a la empresa como a sus miembros, mientras que para los colaboradores resulta más sencillo dialogar con sus jefes inmediatos. Es decir existe poco rendimiento en las actividades diarias, debido a que el personal se siente insatisfecho debido a que la comunicación descendente no fluye de la manera correcta.

Según la investigación de Jauch Agustín (2014). En su tesis *“La comunicación interna en la sede central del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores Administrativos de Empresas (Colegio Profesionales de Ciencias Económicas).”*, para obtener el título en Licenciado en Ciencias de Comunicación, en la Universidad San Carlos de Guatemala, tiene como objetivo evaluar cuáles son los medios de comunicación interna que actualmente se utilizan para mantener el flujo de información entre los miembros de la institución y por otro lado también, demostrar cuales son las barreras de comunicación que se dan dentro de la institución.

El trabajo de investigación tuvo como conclusión lo siguiente; los medios de comunicación internos utilizados en la institución son: verbal por medio de comunicación frente a frente, debido a que el espacio físico lo permite; llamadas telefónicas, escrita; por la utilización de correos electrónicos, memorándums, programa de actividades y providencias entre departamento. Asimismo, las barreras de comunicación que se dan a nivel interno y que afectan en un 25% son: falta de claridad en el mensaje; debido a la mala utilización del lenguaje y en ocasiones una

interpretación errónea del mismo, críticas y falta de espacio físico entre colaboradores lo cual causa ruido en el área de trabajo, todo ello genera secuelas negativas tanto para el desempeño de los trabajadores como para los objetivos de la empresa.

Según la investigación de Balarezo Toro (2014). En su tesis "*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*", para obtener el título de Ingeniero de Empresas, en la Universidad Técnica de Ambato, tiene como objetivo desarrollar estrategias acordes a la realidad y a las necesidades de la organización para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna.

El trabajo de investigación tuvo como conclusión, que muchos trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive, por ende la distribución de sus funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el desenvolvimiento de los trabajadores, ya que los trabajadores no pueden manejar una información clara debido a que las personas, no son integrados es decir el trabajo en equipo es nulo, el cual perjudica a los miembros de los trabajadores y las coordinaciones no son el adecuado para la toma de decisiones.

El trabajo plantea diseñar estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna con el objetivo de que esta pueda cumplir sus principales funciones que son: Generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. RECURSOS HUMANOS**

Según Martha Alles (2015), afirma lo siguiente:

El área de Recursos Humanos, se desarrolla como tal en el ámbito de las organizaciones. El término organización se define como el conjunto de personas que conforman un área o una entidad autónoma, el cual se fijan sus propias reglas, dentro de un marco legal formal. Por lo tanto, una organización esta expresada bajo un grupo de personas y una estructura, el cual es representado bajo un organigrama, donde hace referencia al orden y distribución de funciones y un esquema propio de la organización. (pág. 21)

Según Chiavenato (2017), habla acerca de Recursos Humanos de la siguiente manera:

El área de Recursos Humanos está vinculado directamente al trabajo en grupos de personas, por ello que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo y coordinación como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (pág. 139)

### **2.2.2. LA COMUNICACIÓN**

Los autores Crespo, Ismael & Nicolini, Cecilia & Parodi, Juan (2015), señala lo siguiente referente a la definición de la comunicación.

La comunicación es el vehículo por el cual se transmite la información, se comparten ideas, información y mensajes. No solo se permite la transmisión de la información, posibilita la adopción de estrategias, establece metas, lleva acabo cambios y pone en marcha diversas políticas, sino que como elemento primordial genera los ámbitos



adecuados para el cumplimiento de la misión de la organización, permitiendo que las personas y los equipos trabajen unido bajo un mismo objetivo y conocimiento compartido. (pág. 6)

Según Chiavenato (2017), conceptualiza a la comunicación de la siguiente manera:

La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan informaciones mediante símbolos comunes y a su comprensión. Estas pueden ser verbales o no verbales. (pág. 194)

La comunicación y Recursos Humanos son dos funciones que deben caminar juntas ya que los trabajadores son esenciales para el logro de los objetivos y a su vez permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, la alta gerencia y mandos medio de la institución; por lo tanto, los administradores tienen cierta responsabilidad en transmitir información a todos los empleados de la empresa, logrando un mayor compromiso hacia la empresa. (Berceruelo, 2015, pág. 73)

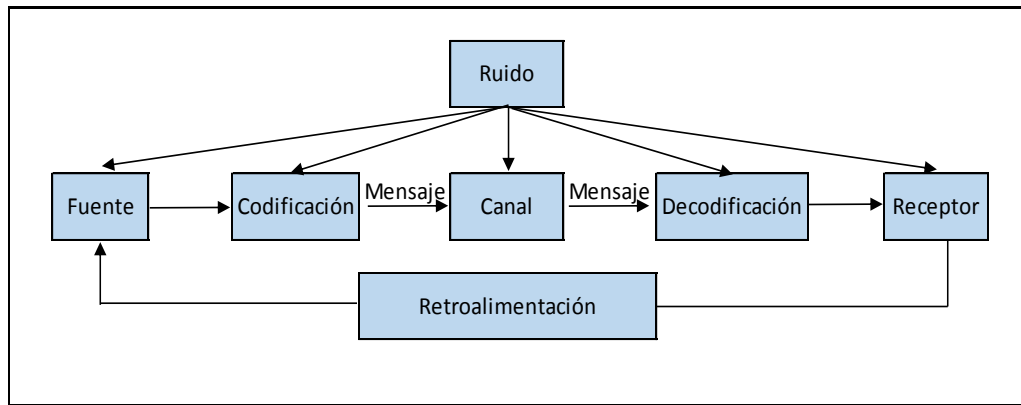
### **2.2.3. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

Según Chiavenato (2017), el proceso de comunicación tiene siete partes, de tal motivo que se genera un flujo en la comunicación. Las partes del proceso de comunicación son los siguientes (págs. 195 – 196):

- 1. Fuente:** Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. Un mensaje es un discurso cuando hablamos o un texto escrito cuando escribimos.
- 2. Codificación:** Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma

(escrita o verbal) que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

- 3. Canal:** Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibidos por todos. El canal puede ser formal, cuando la organización lo selecciona para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de sus miembros y sigue la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales o personales, que son espontánea y no tienen relación alguna con la organización.
- 4. Decodificación:** para que el mensaje (escrito o verbal) sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que realiza el receptor para realizar el mensaje en su mente.
- 5. Receptor:** Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
- 6. Retroalimentación:** Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos retroalimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La retroalimentación indica si el mensaje fue comprendido.
- 7. Ruido:** Son los factores internos o externos que puedan distorsionar un mensaje o inducir alguna forma de interferencia o intromisión en el proceso. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.



**Figura 1:** Proceso de la Comunicación

Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017, pág. 196)

El proceso de la comunicación es percibido como un sistema, ya que está formada por 7 subsistemas o elementos, el cual son interdependientes. Por lo cual la falla en un subsistema cualquiera; hace que el proceso no funcione de manera correcta y el mensaje llegado al destino no sea el mensaje que se quiso comunicar debido a las distorsiones que se produjo en el proceso.

#### 2.2.4. COMUNICACIÓN HUMANA

Con el transcurso del tiempo, el progreso de la tecnología fue avanzando mucho más, pese a ello la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeta a interferencia y turbulencias. Los mecanismos humanos para enviar y recibir mensajes son los mismos que utilizaron nuestros ancestros. Las diferencias individuales, los rasgos de personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y las limitaciones humanas influyen enormemente en la capacidad de comunicación humana. La subjetividad es enorme, tanto para la comunicación intrapersonal e interpersonal.

**Comunicación interpersonal:** En este tipo de comunicación, el proceso es evidentemente más complejo, porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, el

cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas.

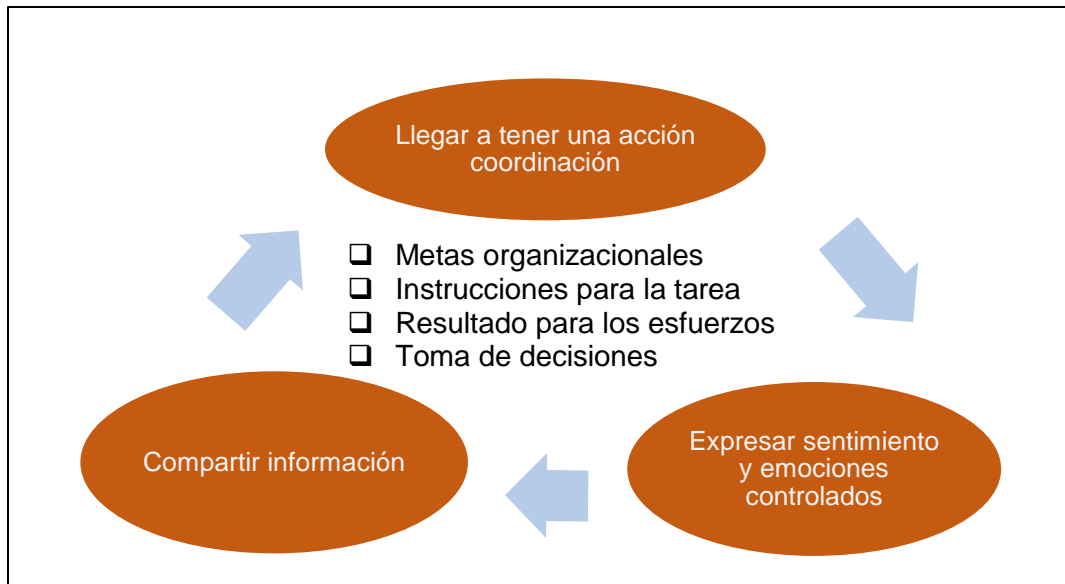
Existen dos tipos de comunicación interpersonal; una que es la comunicación verbal y la otra que es la comunicación no verbal. La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas el cual de esta manera transmiten información a la otra parte; el idioma es importante para que la comunicación verbal sea efectiva. Por otro lado, la comunicación no verbal utiliza elementos para codificar pensamientos como son; gestos, los tonos de voz, las expresiones faciales o corporales, de esta manera se comparten información (Chiavenato, 2017, págs. 198-200).

#### **2.2.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Según Griffin & Moorhead (2017), describen a la comunicación organizacional de la siguiente manera:

La comunicación en las organizaciones conlleva a compartir información entre los miembros de la organización, debido a que una organización está conformada por un grupo de personas que interactúan, el fin de la comunicación organizacional es cumplir las metas y objetivos organizacionales, establecen una idea del lugar que ocupa los empleados, por otra parte la comunicación permite que el trabajador se informe sobre cuáles son sus deberes de su puesto y cuáles no, el empleado debe recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos, como en la evaluación del desempeño. (pág. 359)

Por ello que la comunicación organizacional, abarca a todos los departamentos de la empresa, el cual se tiene como meta alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas, y por otro lado ayuda alcanzar los objetivos de la empresa, a través de las informaciones objetivas.



**Figura 2:** Factores de la Comunicación Organizacional  
 Fuente: (Griffin & Moorhead, 2017), Elaboración propia.

Para el libro Comunicación Interna (2018), “La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente calificado. Por ello que la comunicación puede ser interna o externa” (pág. 5).

### 2.2.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es definida de la siguiente manera por los autores Crespo, Ismael & Nicolini, Cecilia & Parodi, Juan (2015):

La comunicación interna es el proceso de transmisión de información hacia los grupos de interés internos. Por ello decimos que en la comunicación interna, los empleados son el grupo de interés, el cual busca contribuir a mejorar la comprensión por parte de los empleados en las ideas, en los procesos de comunicación, medidas e incógnitas que se produzcan dentro de la organización.

La comunicación interna es vista como una herramienta importante para las empresas, ya que favorece y promueve las relaciones entre las

personas de la organización, generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes, el cual trae consecuencias positivas porque permite lograr alcanzar los objetivos de la empresa. (págs. 10-12)

En la directiva (SERVIR/GDSRH, 2014), “Normas para la gestión del sistema administrativo gestión de Recursos Humanos, en las entidades públicas”, en las disposiciones específicas del ámbito de acción de las oficinas de Recursos Humanos en el sistema de gestión de Recursos Humanos, en el séptimo subsistema, nos habla sobre la gestión de relaciones humanas y sociales, es ahí donde conceptualizan la comunicación interna e indica lo siguiente: Es el proceso mediante el cual se transmite y comparte el mensaje dirigido al servidor civil, con un contenido adecuado, que cumpla la característica de integridad y claridad; con la finalidad de generar unidad de visión, propósito e interés. Comprende el diagnóstico de necesidades de comunicación, la identificación de audiencia de interés, definición del mensaje, identificación de medios de canales de comunicación, el periodo o momento oportuno para transmitir el mensaje, la medición de efectividad de las acciones desarrolladas y planes de acción para la mejora del proceso.

La comunicación interna es aquella que se da dentro de una empresa el cual puede ser privada o pública, asimismo va relacionado directamente con los trabajadores de la empresa, con el objetivo de promover las relaciones interpersonales.

La comunicación interna permite a las empresas la integración entre sus trabajadores, ya que va a buscar relacionar vínculos con ellos transmitiendo los valores, objetivo de la institución, su cultura difundiendo sus políticas y construyendo un clima laboral saludable y favorable, en donde los trabajadores puedan desempeñar mejor sus puestos de trabajo.

### **2.2.7. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS RELACIONES HUMANAS**

La teoría de Elton Mayo (como se cita en Chiavenato, 2017. Pág. 110) menciona lo siguiente referente a su teoría relaciones humanas.

En la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Estos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacer las necesidades. A su vez los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede. En este contexto es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluar su desempeño y sus habilidades. Esta necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos:

- a) Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- b) La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son sus responsabilidades y los estándares de su desempeño que la empresa espera de ellos.
- c) Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

El enfoque de las relaciones humanas reveló las fallas de la comunicación en las organizaciones y alertó a los administradores para que:

- a) Garanticen la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la empresa.
- b) Incentiven la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las empresas.

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- a) Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b) Adoptar las actitudes necesarias que promueven la motivación, la cooperación, y satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr un mejor desempeño en las tareas. La teoría de las relaciones humanas hace énfasis en el desarrollo de grupos y no en el comportamiento individual. En consecuencia, la comunicación se analiza como un fenómeno social.

#### **2.2.8. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Según Chiavenato (2017), afirma lo siguiente referente a la comunicación en las empresas “La comunicación es vital para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas” (pág. 194):

- 1. Control:** Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, incitan a que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.
- 2. Motivación:** La comunicación propicia la motivación cuando se define, lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le



orienta sobre las metas y resultados que deben alcanzar. En la teoría de motivación Maslow, se basa en la pirámide de necesidades, existen 2 puntos que están relacionado al tema de comunicación.

Primer punto es las necesidades sociales, en el cual se busca la pertenencia de un grupo de trabajo, busca tener jefes amigables y compañeros amables, donde pueda trabajar en un buen ambiente laboral. Otro punto es en la necesidad de autorrealización, se busca satisfacer las necesidades de crecimiento profesional y de trabajo desafiante, donde se pueda evaluar el desempeño del trabajador.

**3. Expresión de emociones:** La comunicación es considerada como un medio para la expresión emocional de los sentimientos y también para la satisfacción de ciertas necesidades sociales y profesionales.

**4. Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Como indica Chiavenato (2017), las cuatro funciones son muy importante para las empresas, ya que las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y lo más importante para toda empresa tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones. (pág. 195)

### **2.2.9. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

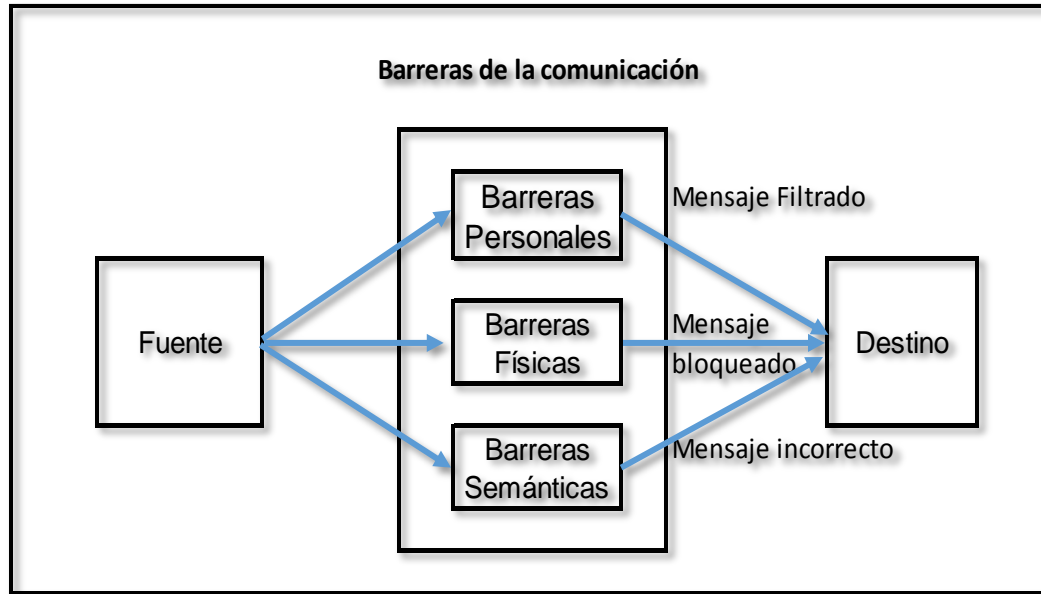
Según Chiavenato (2017), afirma lo siguiente respecto a las barreras de la comunicación interna (pág. 201):

El proceso de la comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que

decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor. En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias entre las personas. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y que lo afectan negativamente y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido. Podemos distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:

- 1. Barreras Personales:** Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar las limitaciones con otros.
- 2. Barreras Físicas:** Son las interferencias que se presentan en el entorno en donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.
- 3. Barreras Semánticas:** son las limitaciones o distracciones que derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. La diferencia de idiomas son un ejemplo de barrera semántica.

Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea haciendo que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado, como se muestra en la siguiente figura.



**Figura 3:** Barreras de la Comunicación Interna  
 Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017, pág. 202)

### 2.2.10. TIPOS DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación se puede clasificar por diferentes tipologías ya sea por el canal utilizado, la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre el emisor y receptor.

La clasificación por el tipo de canal utilizado y por el grado de interacción lo plantea en el libro de Comunicación Interna (2018, pág. 4):

a) En función del canal utilizado:

**Escrita:** El cual se realiza por medio de palabras escritas en un soporte, utilizando gráficas y letras.

**Oral:** Es el que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.

**No Verbal:** Es la que está compuesta por expresiones faciales y gestos corporales.

b) En función al grado de interacción:

**Directa:** Es aquella comunicación, que se desarrolla entre el emisor y receptor en forma personal, cara a cara.

**Indirecta:** Es aquella comunicación que está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y receptor están a gran distancia. Esto puede ser personal (cuando es por vía telefónica, por correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Según Chiavenato (2017), en su libro Comportamiento Organizacional, afirma que existen dos tipos de canales en función al flujo de la comunicación interna los cuales son (págs. 200 – 204):

**1. Los canales de comunicación formal,** son los que influyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por las organizaciones.

Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las comunicaciones ascendentes y horizontales.

- Comunicación descendente, son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores, por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, carta y manuales de política y procedimiento.
- La comunicación ascendente, son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente: problemas y excepciones, sugerencia para mejorar, informes de desempeño, información contable y financiera.
- La comunicación horizontal, son el intercambio diagonal o lateral de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo

largo de las unidades de la organización. Su propósito no es solo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existe tres categorías de comunicación horizontal: solución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental, asesoría de staff para los departamentos de línea.

**2. Los canales de la comunicación informal**, esto surge de manera espontánea entre las personas, independientemente de los canales formales, y no siempre se apega a la jerarquía de autoridad.

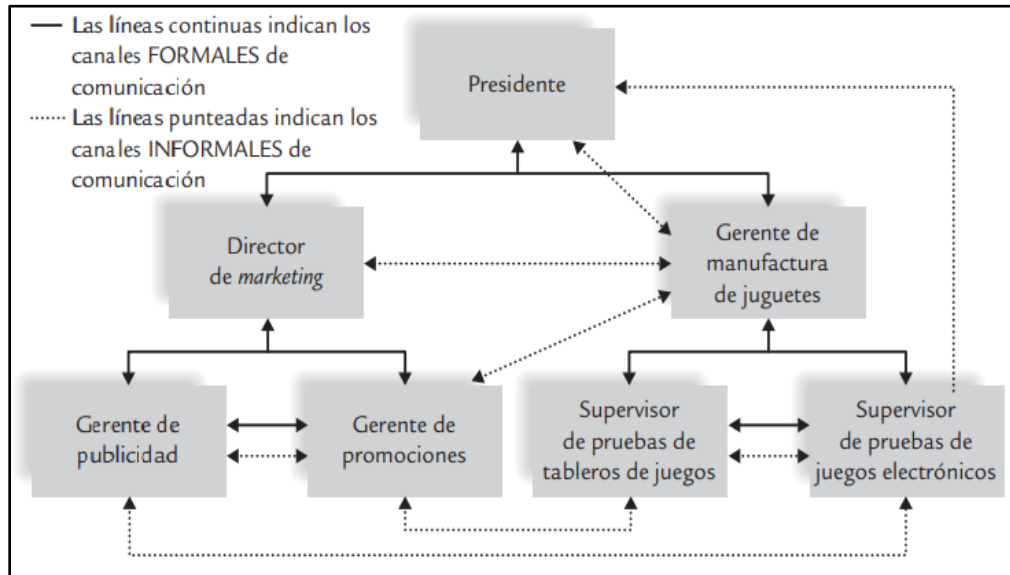
La comunicación informal coexiste con la formal, pero puede trascender los niveles jerárquicos o cortar cadena de mandos verticales para conectar en forma virtual a cualquier persona de la organización.

La creación de canales informales de comunicación puede crear condiciones para intercambiar mensajes con más cercanía.

Muchas organizaciones estimulan a sus directivos a usar canales informales de comunicación como:

- Pasear por la organización, es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los trabajadores mientras caminan o pasean por la empresa. Así establecen contactos informales con los trabajadores y se enteran de cómo andan sus unidades.
- Canales de rumores, se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona, que no está sancionada oficialmente por la organización. La cadena de rumores conecta a personas de todos los niveles y en todas las direcciones. Suele ser más activa en

situaciones de cambio, ansiedad y excitación, así como en épocas de crisis o de condiciones económicas difíciles.



**Figura 4:** Canales de la Comunicación Interna  
 Fuente: (Berceruelo, 2015, Comunicación Interna en la Empresa, Pág.70)

### 2.2.11. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para los autores Apolo, Diego & Murillo, Hernan & García, Gabriela (2014), consideran que existen una variedad de herramientas para la comunicación interna, el cual también se le denomina medios por donde se realiza la comunicación. Estas herramientas de comunicación logran la efectividad en el proceso de comunicación, por el cual los dividen en tres campos (págs. 51 - 90):

- a) Soporte multimedia: Encontrará instrumentos que permitan la operatividad de las estrategias mediante medios escritos, visuales y sonoros.
- b) Soporte web: Se podrán observar herramientas que le permitirán el aprovechamiento de las tecnologías para la optimización y efectividad de las estrategias.

c) Contacto directo: Aquí nos encontraremos con herramientas que se vienen desarrollando en las instituciones, es relevante establecer nuevos enfoques o establecer objetivos claros para llevarlos a cabo.

### **Soporte multimedia**

- **Notas informativas:** Son documentos que contienen noticias sobre hechos o eventos recientes o futuros de la institución, como actividades deportivas, culturales y metas.
- **Cartelera:** Consiste en un medio de información pública y general por el cual se dan a conocer acontecimientos y anuncios de importancia para todos los miembros de la institución, debe ser actualizado periódicamente para no ser obsoletos.
- **Briefing:** Es un documento escrito, debe contener toda la información de un cliente o de la misma institución, debe elaborarse al principio de un proyecto.
- **Buzón de Sugerencia:** Es un espacio creado para que los colaboradores o los visitantes puedan contribuir con sus opiniones sobre el servicio. Sirve como un medio para la mejora de la empresa.
- **Carta al personal:** Se utiliza para difundir información tales como resultados o cambios en la institución.
- **Manual de Funciones:** Se establecen cuáles son las funciones o responsabilidades de cada área, describiendo como esta interviene en el funcionamiento general de la institución, además de tener una hoja donde pueda firmar el trabajador una vez recibido.
- **Memorando:** Es un documento formal que preferentemente debe ser entregado de forma física, aunque también puede ser enviado de forma digital. Se utiliza para comunicar disposiciones, consultas, ordenes informes, procesos, peticiones.
- **Carpeta de bienvenida:** Es una guía entregada a los nuevos colaboradores de una organización con el fin de informarles todo lo

necesario sobre la empresa; como misión, visión, valores, organigramas, políticas, integrantes, etc.

- **Matriz de seguimiento:** Esta herramienta es muy valiosa al momento de obtener una evaluación de las actividades que se han planteado, de esta manera se puede visualizar si los objetivos se están cumpliendo.
- **Reportes semanales:** Sirven para dar a conocer sobre las actividades que se han llevado a cabo durante toda la semana, de esta manera se puede tener un control sobre ella, y la información importante para la toma de decisiones.

### **Soporte Web**

- **Chat interno:** Es el facilitador de la comunicación dentro de la institución, es importante que agregue a todos los miembros, el manejo adecuado permite un ahorro de dinero en llamadas telefónicas.
- **Intranet:** Es importante dar a conocer a cada departamento para comentar los requerimientos, avances y logros.
- **Foro:** Es una aplicación que permite el intercambio de opiniones, es usada para mejorar los procesos dentro de la institución.
- **Internet:** Medios para realizar consultas externas.

### **Contacto Directo**

- **Encuesta a los colaboradores:** Permite conocer de manera rápida, la información importante para la toma de decisiones.
- **Reuniones:** Deben ser planificadas para transmitir información de interés y discutir temas que conciernen a la institución para resolverlos, llegando a un acuerdo entre las partes interesadas.
- **Juntas:** Las personas se reúnen para discutir un asunto, resolver un problema o incluso para tomar una decisión que involucra a varias personas. Forman parte del quehacer diario en las organizaciones.



- **Comunicación Informal:** Es el tipo de contacto que ocurre con frecuencia en las instituciones. La verdadera estrategia es aprovechar estos espacios para detectar el ritmo de la organización y conocer que está pasando.
- **Capacitaciones:** Es un mecanismo que fortalece los conocimientos de los colaboradores de la institución, brindándole nuevas oportunidades y afianzando la confianza en la institución.
- **Inducciones:** Es la actividad, donde se proporciona toda la información básica al nuevo trabajador de la empresa.
- **Encuesta de Desempeño y Clima laboral:** Es fundamental medir el desempeño de los colaboradores, pero también que tan satisfechos se encuentran en sus lugares de trabajo.

#### **2.2.12. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Según el libro de Comunicación Interna (2018), considera como objetivos de la comunicación interna, lo siguiente (pág. 7):

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensaje dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

### **2.2.13. ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Para el autor Argenti (2014); considera que la primera parte de la comunicación corporativa, tiene que ver con la organización en sí misma, por ello el considera que la estrategia de una organización en base a la comunicación debe dividirse en tres fases (pág. 58):

1. Determinar los objetivos perseguidos por el cual se quiere comunicar.
2. Definir cuáles son los recursos disponibles (dinero, recursos humanos, y tiempo) para alcanzar estos objetivos.
3. Realizar un diagnóstico previo para conocer como es la reputación corporativa, que tienen los empleados hacia la empresa.

### **2.2.14. PARA QUÉ SIRVE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Según Crespo, Ismael & Nicolini, Cecilia & Parodi, Juan (2015), toda actividad humana tiene un cierto fin, es mas en una organización se tiene como fin lograr los objetivos empresariales. La comunicación interna busca alinear a los grupos de interés interno en las empresas, asimismo la comunicación interna busca mejorar la implicación personal, promover el cambio de actitudes y sobre todo lo más importante para toda empresa mejorar la productividad.

La implicación personal es importante, porque hace que el empleado y la organización sea uno, con el objetivo de complementarse mutuamente y sobre todo de aumentar la fuerza de trabajo, de esta manera el empleado se sentirá más motivado, para desarrollar y ampliar más sus conocimientos. Por otro lado, el cambio de actitudes, es un factor que afecta directamente a toda la organización, ya que unos cambios continuos generan barrera o dificultades para toda la organización, todo cambio debe ser comunicado a toda la jerarquía de la organización para no generar un clima tenso. Por último, la comunicación interna sirve para mejorar la productividad, el cual es posible cuando la información llega

correctamente a los trabajadores, la fluidez de los mensajes entre los distintos departamentos es un factor importante que ayuda a dinamizar los procesos de comunicación.

La comunicación interna sirve como una herramienta de dirección y administración, por el cual podemos decir también que la comunicación interna ayuda a las empresas a:

- Proyectar una imagen positiva de la organización hacia otros públicos de interés, de tal manera que los empleados sean los que comuniquen puertas afuera de la empresa.
- Equilibrar los flujos de comunicación formal.
- Ayuda a consolidar el estilo de dirección y liderazgo de la organización.

La comunicación interna, no solo es un elemento necesario para que los trabajadores dentro de la organización, conozcan cuáles son sus funciones, objetivos, planes y programas sino también ayuda a que la empresa tenga una buena reputación externa. (págs. 9 - 10)

### **2.2.15. EL LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Para Chiavenato (2017), el liderazgo tiene el siguiente concepto:

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlos hacia determinadas metas.

Los autores Kurt Lewin y un grupo de colaboradores, realizaron una investigación en la Universidad de Iowa, acerca del liderazgo, en el cual identificaron tres estilos de liderazgo:

- **Liderazgo Autocrático:** El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide e informa al grupo

lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

- **Liderazgo Liberal:** El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones al grupo.
- **Liderazgo Democrático:** El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hay elogios o críticas.

Para Chiavenato el liderazgo democrático tiene bastante participación dentro de la comunicación interna, ya que este líder busca interrelacionarse con su equipo de trabajo dentro de una organización. Logra una comunicación efectiva, permitiendo que la comunicación fluya de manera natural dentro de la organización, evitando conflictos, problemas que pueden surgir en el equipo y ayudando alcanzar los objetivos. El líder democrático presenta ciertas habilidades: Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas, Administrar el tiempo y el estrés, Motivar a otros e influir en ellos, Delegar, Construir y fortalecer equipos, administrar conflictos. (págs. 227-228)

#### **2.2.16. DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS TRABAJO EN EQUIPO**

Para el Dr. Vidal (2017), define a las habilidades blandas de la siguiente manera:

Las habilidades blandas son atributos o características de una persona que ayuda a interactuar con otras personas de manera efectiva y afectiva. Estas habilidades son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento

de los demás, entre otras, que permiten a una persona relacionarse y comunicarse de manera efectiva.

Como las habilidades blandas son las integraciones de actitudes, rasgo de personalidad, conocimiento y valores adquiridos, en ello las habilidades blandas son (págs. 10 - 12):

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Aceptación de las críticas
- Actitud positiva
- Gestión del tiempo
- Motivación

#### **2.2.17. COMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Los administradores por lo general deben tratar de mejorar su comunicación en las organizaciones, empezando por mejorar sus mensajes es decir la información que se desea transmitir, y por otro lado deben tratar de comprender lo que la otra persona intenta comunicar. Por el cual existen técnicas para mejorar la eficacia en la comunicación interna, según Chiavenato (2017, pág. 205) son las siguientes:

- **Acompañamiento:** Significa la verificación del mensaje, si fue llegado correctamente. Una vez recibido el mensaje al destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó comunicar.
- **Retroalimentación:** Es un elemento clave para tener una buena comunicación bilateral. Esto implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y el emisor sepa si el mensaje fue recibido y se produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar una retroalimentación directa.

- **Empatía:** Significa que la información que es transmitida, debe estar más orientado hacia al destinatario que al emisor, el cual exige ponerse en el lugar de los destinatarios para darse una idea de cómo será decodificado el mensaje.
- **Repetición:** La repetición en la comunicación asegura que, si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que los transmitirán. Es considerado un método de aprendizaje aceptado.
- **Lenguaje sencillo:** La tarea de los administradores es que deben codificar los mensajes con palabras, símbolos y nombres que tengan significado para el destinatario, ya que la comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información, donde sea comprendida por parte del destinatario.
- **Escuchar atentamente:** Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien, es decir no basta con oír sino es necesario escuchar y comprender.
- **Propiciar la confianza mutua:** La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administrador y subordinado. El ambiente amigable y un clima de confianza beneficia una mejor comprensión entre administrador y subordinado y a su vez permite un mejor acompañamiento.

### 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Barreras de comunicación:** “Obstáculo que impide avanzar la comunicación, por ello impide satisfacer las necesidades.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017, pág. 201)
- **Comunicación interna:** “Es aquella comunicación que se suscita dentro de una empresa y que está conformada por todos los mensajes que se transmiten en una organización.” (Crespo, Ismael & Nicolini, Cecilia & Parodi, Juan, LA comunicación interna en la Administración Pública española, Claves para innovar, 2015, pág. 40)

- **Comunicación organizacional:** “Indica que es una comunicación organizada que se produce entre la organización o sus representantes, enfocada a las personas y a las agrupaciones del entorno social en el cual uno desarrolla sus actividades.” (Griffin & Moorhead, Comportamiento Organizacional, Gestión de personas y organizaciones, 2017, pág. 450)
- **Comunicación interpersonal:** “Es el tipo de comunicación en el cual se produce a nivel de relaciones humanas de manera directa y con mucha intensidad. En la comunicación humana se considera este tipo de comunicación como una de las más efectivas.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017, pág. 200)
- **Comunicación intrapersonal:** “Este tipo de comunicación es efectuada en el centro cerebral de las personas, en donde los sentimientos, los pensamientos, percepciones y emociones podrían modificar el significado verdadero de los mensajes.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017, pág. 198)
- **Conflicto:** “Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017, pág. 424)
- **Decisión:** “Elección racional de entre varias alternativas de acción, el cual se toman en base al principio y experiencia para el éxito de las organizaciones.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017, pág. 425)
- **Desempeño laboral:** “Acciones o comportamientos observados en los empleados, el cual son medibles y de gran importancia para el logro de los objetivos de la organización.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017, pág. 421)
- **Equipos:** “Grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017, pág. 427)

- **Herramientas de comunicación:** “Son aquellos medios por el cual se transmite el mensaje.” (Apolo, Diego & Murillo, Hernan & García, Gabriela, Comunicación 360, herramienta para la gestión de comunicación interna e identidad, 2014, pág. 102)
- **Información:** “Conjunto de datos con un determinado significado, el cual reduce la incertidumbre en la elección y permite el conocimiento de un tema.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017, pág. 430)
- **Motivación:** “Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar actividades para satisfacer necesidades personales.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, 2017, pág. 431)
- **Recursos Humanos:** “Personas vistas como recursos de la organización.” (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, 2015, pág. 350)



## CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TRABAJO

### 3.1 MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO

**Tabla 1:** Situación actual del departamento de Recursos Humanos (SILSA)

Dimensión	Causas	Consecuencias
Funciones de la comunicación	Control	Decisiones mal ejecutadas, no existe mejoras en los procesos de recursos humanos y no existe sustento para las coordinaciones realizadas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación por parte del subordinado al jefe superior</li> <li>• No se hace las coordinaciones de manera formal.</li> </ul>	
	Motivación	El trabajador se siente desmotivado al no conocer sus debilidades para mejorar su trabajo, a su vez realiza un mal trabajo y en ocasiones doble trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal no conoce cómo fue la evaluación de su desempeño.</li> <li>• El personal no cuenta con información completa para la ejecución de su trabajo.</li> </ul>	
	Expresión de emociones	Los problemas que son pequeños se pueden volver grave al no comunicarse a tiempo. Genera un alto índice de rotación del personal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal no comunica errores a su jefe por el temor a recibir una llamada de atención.</li> <li>• El personal tiene dificultad para interrelacionarse con sus compañeros.</li> </ul>		
	Información	Fallas en la ejecución de actividades, multas, penalidades, pérdida de dinero para la empresa, al no trabajar con informaciones reales.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información solicitada no es completa.</li> <li>• La información solicitada no es oportuna.</li> <li>• La información no es real.</li> </ul>	
Canales en función al flujo de la comunicación	Comunicación Formal Descendente	El jefe es visto como un líder autoritario, malas decisiones ejecutadas, desconoce las habilidades de ellos y genera desconfianza.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal clima laboral.</li> <li>• Escasas reuniones en el equipo de trabajo.</li> <li>• Falta de empatía con los trabajadores.</li> </ul>	
	Comunicación Formal Ascendente	Los objetivos no son logrados, el personal no se siente valorado en la empresa por ello baja su desempeño, se genera sobrecarga laboral al no comprender una tarea.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas ocurridos no son reportados a la alta gerencia.</li> <li>• Todo el equipo no es considerado en las reuniones.</li> <li>• Miedo a repreguntar algo que no se entendió.</li> </ul>	

<b>Dimensión</b>	<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Canales en función al flujo de la comunicación	Comunicación Formal Horizontal	Conflicto laboral entre las áreas, mal clima laboral, el trabajador tiene un bajo desempeño laboral, no se logran los objetivos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de coordinación entre las áreas del departamento.</li> <li>Temor a pedir apoyo ante un problema ocurrido.</li> </ul>	
	Comunicación Informal	El jefe no sabe si los objetivos y los procesos encaminan de manera correcta, no existe calidad en los procesos y no hay documentos que sirvan de sustentos para los acuerdos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de supervisión por parte del jefe a las áreas del departamento.</li> <li>Los datos falsos, que se generan en las áreas del departamento.</li> <li>Acuerdos que se generan en pasadizos y almuerzos.</li> </ul>	
Barreras de la comunicación interna	Barreras Personales	El trabajador realiza un mal sus funciones, se sobrecarga con tareas, toma malas decisiones y perjudica al equipo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de manejo de emociones.</li> <li>Falta de escuchar activamente.</li> <li>Falta de retroalimentar algo que se tiene en duda</li> </ul>	
	Barreras Físicas	La información no llega en el momento oportuno, desmotivación del trabajador al no tener información para la realización de sus actividades y coordinaciones con dudas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de las herramientas de comunicación que tiene la empresa.</li> <li>Falta de accesos a los sistemas de la empresa.</li> <li>Ruidos generados cerca al lugar de trabajo.</li> </ul>	
Barreras Semánticas	El personal no puede participar en la toma de decisiones porque desconoce de ciertos códigos que manejan en el área, ello genera incomodidades por parte del cliente al brindar una información errónea.	
Fuente: Elaboración Propia		

Tal y como se puede observar la situación de la comunicación presenta problemas que perjudican al departamento de Recursos Humanos, estos conllevan a no cumplir con los objetivos planteados, a tener multas y penalidades por parte del cliente y organismos supervisor del estado, a generar excedentes de personal y sobretodo tener un bajo desempeño y mal clima laboral. Por ello se plantea un plan de mejora.

**Tabla 2:** Matriz de mejora de la comunicación interna

PROBLEMA	PONDERADO		ACCIONES DE PROPUESTA DE MEJORA	CAUSAS	SOLUCIÓN	OBJETIVOS
	% (+)	% (-)				
Problema en los canales de comunicación según el flujo de comunicación interna.	36%	64%	Retroalimentación	Falta de coordinación entre las áreas del departamento. Falta de interrelación entre el equipo de trabajo y coordinaciones informales.	Realizar actividades como juntas, reuniones periódicas con el personal, foros, actividades de integración, talleres de trabajo en equipo, capacitaciones en tema de liderazgo y trabajo en equipo y hacer seguimiento a la información enviada al destinatario.	Lograr una comunicación efectiva entre el equipo de Recursos Humanos.
			Empatía			
			Propiciar La Confianza Mutua			
			Repetición			
			Acompañamiento			
			Lenguaje Sencillo			
			Escuchar Atentamente			
Demoras en la llegada de la información solicitada y problemas al compartir información.	40%	60%	Retroalimentación	Falta de seguimiento a la información solicitada, desconocimiento en herramientas de comunicación interna de la empresa, falta de capacitaciones e inducciones.	Realizar actividades como capacitaciones en las herramientas de comunicación interna, realizar seguimientos a información solicitada, talleres de habilidades blandas, reporte de demora en la llegada del mensaje y brindar todas las herramientas de comunicación interna	Lograr tener información clara, oportuna y concisa. Lograr que el proceso de comunicación sea comprendido
			Repetición			
			Acompañamiento			
			Escuchar Atentamente			
			Lenguaje Sencillo			
			Empatía			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3:** Cuadro de temas abordar en las capacitaciones y talleres

ACTIVIDAD	BLOQUE DE TEMAS	EVALUACIÓN	DURACIÓN	ÁREA CAPACITADA	BENEFICIOS
Capacitaciones en Liderazgo y Trabajo en Equipo	Que es el Liderazgo	Examen escrito Prácticas grupales Participación	Total 40 Horas (Viernes y Sábados)	Personal de Recursos Humanos	Determina el tipo liderazgo adecuado para la buena relación con el personal. Aplicar las buenas prácticas de la comunicación en el área. Evita el conflicto laboral.
	Importancia del Liderazgo				
	Tipos de Liderazgo				
	La importancia de la comunicación				
	El trabajo en equipo y la retroalimentación				
	casos prácticos				
	Identificación actividades del área				
Dinámicas de exploración					
Capacitaciones en herramientas de la comunicación interna	Que son las herramientas de comunicación interna	Examen escrito Casos prácticos	Total 20 Horas (Lunes)	Personal de Recursos Humanos	Conocer y aplicar las herramientas de comunicación más efectiva. Agilizar el proceso de comunicación.
	Importancia de las herramientas de comunicación interna				
	Identificación de las herramientas de comunicación interna de la empresa				
Taller de Habilidades Blandas	Habilidad de comunicación	Participación Casos prácticos	Total 12 Horas (Sábados - Domingos)	Personal de Recursos Humanos	Mejorar el desempeño laboral. Saber escuchar y debatir. Comunicarse con facilidad. Resolver problemas.
	Aceptación de las críticas				
	Capacidad para trabajar en equipo				
	Toma de decisiones				
	Actitud positiva				

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4:** Matriz del plan de mejora

PROBLEMA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
					SI	NO	
Problemas en los canales de comunicación según el flujo de comunicación interna.	Gerente General Gerente de Recursos Humanos.	S/. 72,300.00	3 MESES	Incrementar las capacitaciones, talleres e inducciones al puesto de trabajo.			
Demoras en la llegada de la información solicitada y Problemas al compartir información	Gerente de Recursos Humanos Jefe de Sistemas	S/. 12,200.00	2 MESES	Capacitaciones al personal de Recursos Humanos en términos de las herramientas de comunicación interna.			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5:** Matriz de seguimiento del plan de mejora

PROBLEMA	N° ACCIONES DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA CUMPLIDAS		
		CUMPLIDAS	EN EJECUCIÓN	NO INICIADO
Problemas en los canales de comunicación según el flujo de comunicación interna.	7			
Demoras en la llegada de la información solicitada y problemas al compartir información	6			
Fuente: Elaboración propia				

**Tabla 6:** Matriz de verificación de plan de mejora

PROBLEMA	N° DE ACCIONES DE MEJORAS	VERIFICACIÓN		RESULTADOS
		N° DE ACCIONES DE MEJORAS		% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA
		CUMPLIDAS	NO CUMPLIDAS	
Problemas en los canales de comunicación según el flujo de comunicación interna.	7			
Demoras en la llegada de la información solicitada y problemas al compartir información.	6			
Fuente: Elaboración propia				

**Tabla 7:** Propuesta de una matriz de control para la mejora de las actividades en Recursos Humanos en base a la comunicación interna

<b>MATRIZ DE CONTROL EN LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS</b>						
<b>Mensaje</b>	<b>Emisor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Herramienta de comunicación</b>	<b>Receptor</b>	<b>Registro</b>	<b>Objetivos</b>
Inducción del personal	Asistente de capacitación	Al ingresar personal nuevo	Carpeta de bienvenida.	Personal nuevo	Registro de inducción	Dar a conocer al personal los lineamientos de la empresa
Capacitación	Asistente de capacitación	Semestral	Manuales de los temas a capacitar Medios audiovisuales	Personal de Recursos Humanos	Plan semestral de capacitaciones	Lograr desarrollar las habilidades y conocimientos del personal
Seguimiento al Programa de capacitación	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral	Informe de la eficacia de la capacitación.	Personal de Recursos Humanos	Informes	Verificar el cumplimiento del programa de capacitación
Herramientas de comunicación	Jefe de sistemas	Al ingresar personal nuevo	Manual de las diversos herramientas de comunicación	Personal nuevo	Cargo de documento de entrega	Dar a conocer los usos de las herramientas de comunicación
Reparación/mantenimiento (herramientas comunicación)	Jefe de sistemas y soporte técnico	Permanente y por ocurrencias	Teléfono, correos electrónicos, página WEB, Intranet, Ofisis, PLE	Personal de Recursos Humanos	Cuaderno de reclamos	Satisfacción del cliente interno

Control de información solicitada	Jefe de Recursos Humanos	Por necesidad	Correos electrónicos, Informes, Cartas, contratos, Intranet	Personal de Recursos Humanos	Cargo de recibir la información	Información real y completa, para el análisis de datos y acciones a tomar
Actividades de integración	Asistente técnico	Mensual	Correo electrónicos	Personal de Recursos Humanos	Respuesta al correo	Interrelación del equipo de trabajo
Comunicar los cambios de la directiva	Jefe de Recursos y Gerente general	Ocurrencia	Reuniones de presentación	Personal de Recursos Humanos	Lista de asistencia	Evitar errores en documentos emitidos
Reuniones dentro del departamento	Jefe de Recursos Humanos	Semanal	Correos electrónicos, teléfonos	Personal de Recursos Humanos	Lista de asistencia	Informar todo los acontecimientos de la semana
Juntas con el equipo de Recursos Humanos	Personal de Recursos Humanos	Diario	Correos electrónicos, Chat interno, Teléfono, Presencial	Personal de Recursos Humanos	Correos electrónicos	Solución a los problemas con carácter de urgencia.
Taller de liderazgo y trabajo en equipo	Jefe de Recursos Humanos	Mensualmente	Participación verbal	Personal de Recursos Humanos	Lista de asistencia	Nivel de confianza y participación en la toma de decisiones
Buenas prácticas de comunicación	Personal de Recursos Humanos	Diario	Correos electrónicos, informes, cartas	Personal de Recursos Humanos	Cargo de entrega	Coordinaciones sustentadas por correos o informes

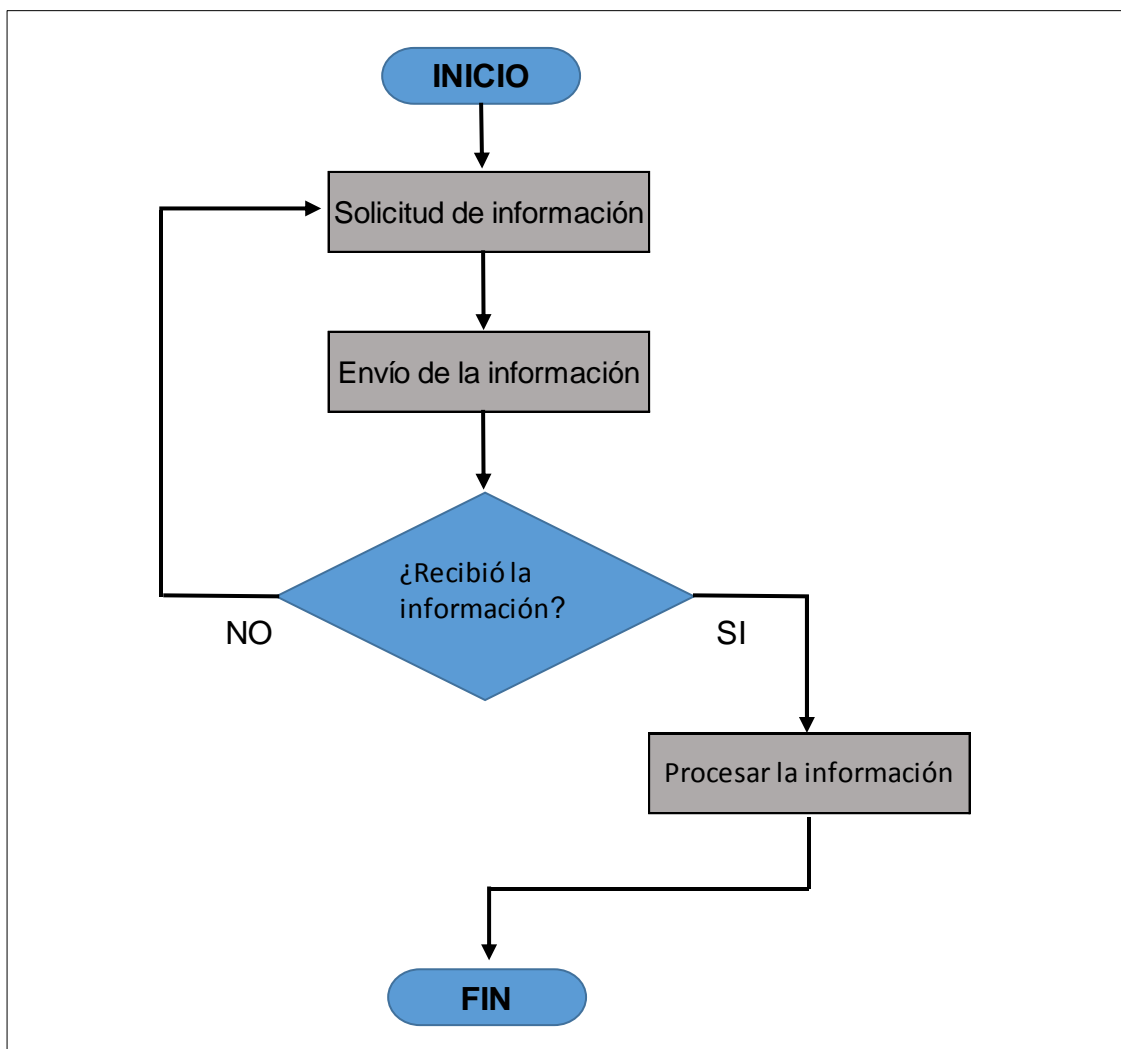
Fuente: Elaboración propia



**Tabla 8:** Matriz de verificación de la propuesta matriz de control para las actividades de mejora en Recursos Humanos

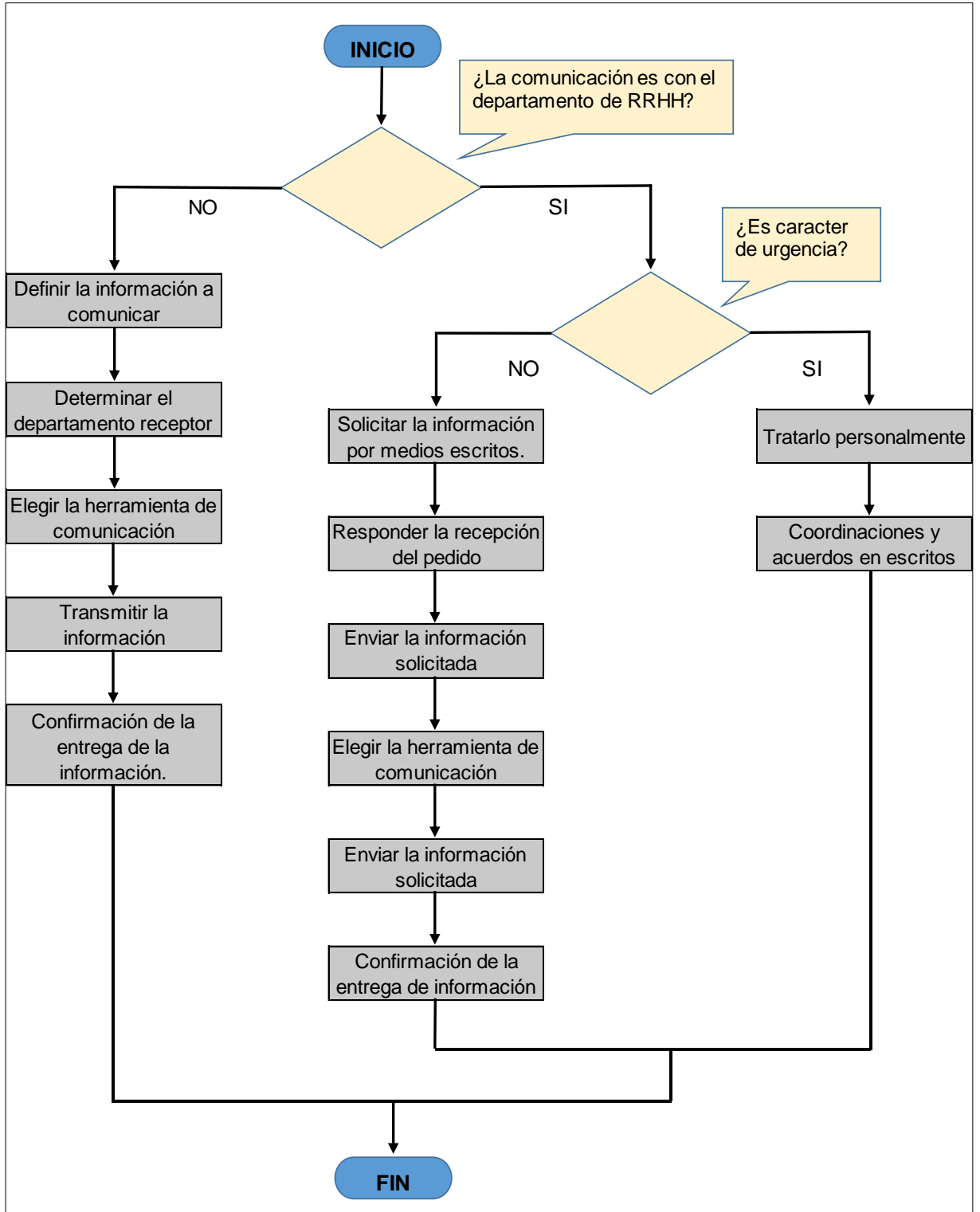
ACTIVIDADES (MENSAJE)	FRECUENCIA	REGISTRO	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	
			SI (%)	NO (%)
Inducción del personal	Al ingresar personal nuevo	Registro de inducción		
Capacitación	Semestral	Plan semestral de capacitaciones		
Seguimiento al Programa de capacitación	Trimestral	Informes		
Herramientas de comunicación	Al ingresar personal nuevo	Cargo de documento de entrega		
Reparación/mantenimiento (herramientas comunicación)	Permanente y por ocurrencias	Cuaderno de reclamos		
Control de información solicitada	Por necesidad	Cargo de recibir la información		
Actividades de integración	Mensual	Respuesta al correo		
Comunicar el cambio de directiva	Ocurrencia	Lista de asistencia		
Reuniones dentro del departamento	Semanal	Lista de asistencia		
Juntas con el equipo de Recursos Humanos	Diario	Correos electrónicos		
Taller de liderazgo y trabajo en equipo	Mensualmente	Lista de asistencia		
Buenas prácticas de comunicación	Diario	Cargo de entrega		

Fuente: Elaboración propia



**Figura 5:** Diagrama de flujo de la situación actual de la comunicación interna en Recursos Humanos  
Fuente: Elaboración propia

Debido a una falta de control en la información solicitada, se tiene este flujograma el cual se detalla en la figura 5, ya que no se realiza el acompañamiento y la retroalimentación a la información. Para agilizar el envío y recibo del mensaje se debe realizar el acompañamiento y retroalimentación del mensaje es por ello que se propone un nuevo diagrama de flujo en la comunicación interna para Recursos Humanos, de esta manera también obtener una comunicación formal, como se detalla en la figura 06.



**Figura 6:** Propuesta de un diagrama de flujo para la mejora de la comunicación interna en Recursos Humanos  
 Fuente: Elaboración propia

## ENCUESTA PARA EVALUAR EL GRADO DE MEJORA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según los modelos propuestos para mejorar la comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos, de la empresa SILSA, pasaremos a evaluar mediante la encuesta, como es el comportamiento de esta variable, después de haber aplicado los modelos de propuesta de mejora.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREGUNTA	TOTALMENTE EN DEACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Las capacitaciones e inducciones, sirven para las realizaciones de sus funciones.					
2. Las actividades de integración, ayudaron a mejorar las interrelaciones entre sus compañeros					
3. Las informaciones están llegando en el momento oportuno a los receptores.					
4. La información compartida son reales y claras.					
5. Comunica sin dificultad todos los problemas y dudas a su jefe inmediato.					
6. Las decisiones tomadas permiten solucionar los problemas del departamento.					
7. Su jefe lo integra a las reuniones o asambleas.					
8. Se expresa con facilidad y libertad ante las reuniones del cual es participe.					
9. Conoce todas las herramientas de comunicación que facilite su trabajo.					
10. Conoce todos los reglamentos, manuales y sistemas de la empresa.					

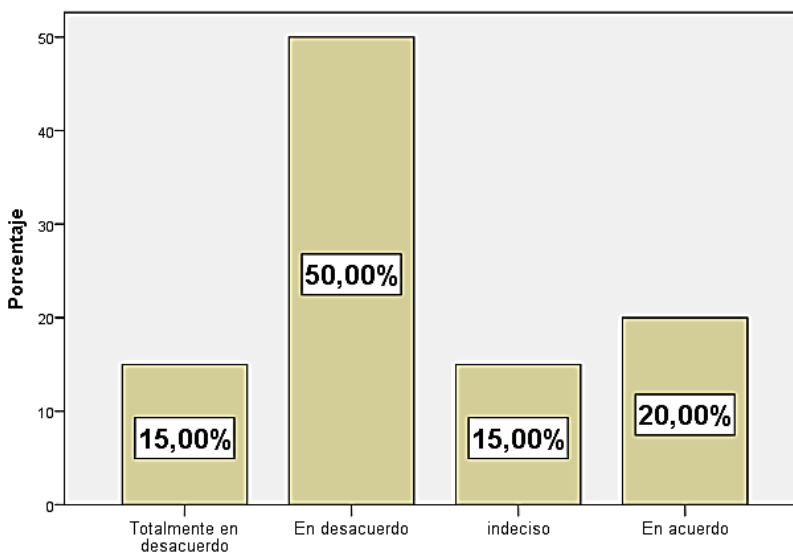
Fuente: Elaboración propia

### 3.2 RESULTADOS

**Tabla 9:** Pregunta 1 de la encuesta

El departamento de Recursos Humanos recibe la respuesta inmediata, respecto a la información que solicita.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	10	50,0	50,0	65,0
indeciso	3	15,0	15,0	80,0
En acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



#### **Interpretación:**

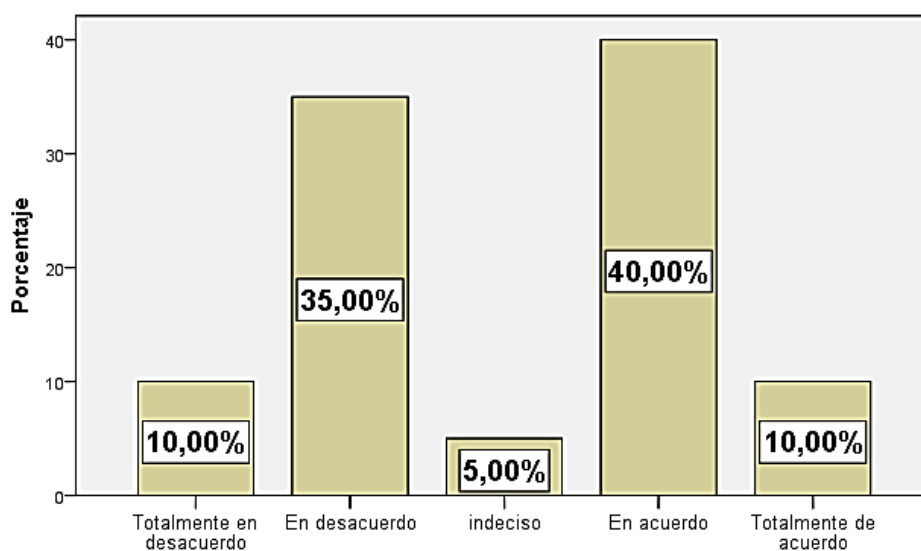
En la encuesta realizada, con respecto a la información solicitada, se muestra los siguientes resultados: el 15% están totalmente en desacuerdo, 50% están en desacuerdo, 15 % indeciso y 20% en acuerdo.

Según Chiavenato para que la empresa sea operativa, se debe tener seguimiento a las informaciones que se solicitan para el logro de los objetivos. El 80% de los encuestados, afirman que, en el departamento de Recursos Humanos, no se recibe de manera inmediata las respuestas a las informaciones que se solicita, por el cual no existe un seguimiento a las informaciones solicitada.

**Tabla 10:** Pregunta 2 de la encuesta

El equipo de Recursos Humanos, aceptan mis opiniones y sugerencias para el logro de los objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	7	35,0	35,0	45,0
Indeciso	1	5,0	5,0	50,0
En acuerdo	8	40,0	40,0	90,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

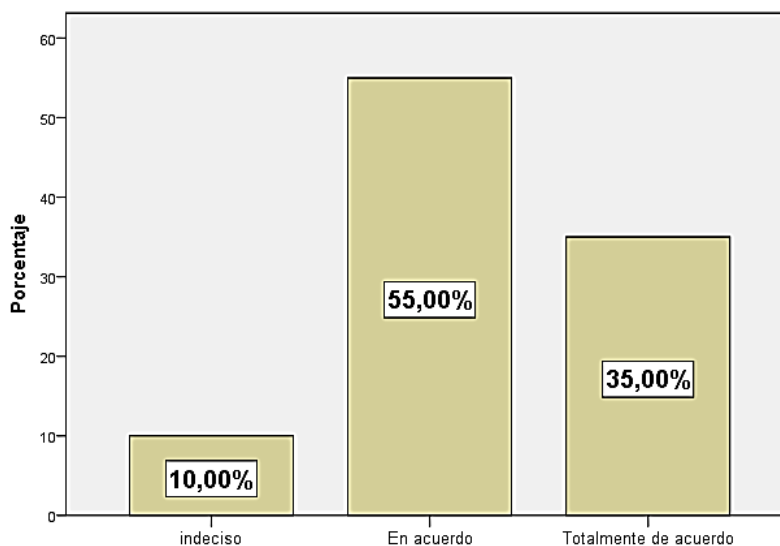
En la encuesta realizada, con respecto a las aceptaciones de las opiniones y sugerencias, se muestran los siguientes resultados: el 10% totalmente en desacuerdo, el 35% en desacuerdo, 5% indeciso, el 40% en acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

Para los autores Crespo, Ismael & Nicolini, Cecilia & Parodi, Juan, la comunicación interna, es la expresión de información hacia los grupos de la empresa, el 50% del personal sienten que no se aceptan sus opiniones y sugerencias, el cual Chiavenato considera que para la comunicación interna la expresión de las emociones, es una función importante para poder satisfacer las necesidades de la empresa.

**Tabla 11:** Pregunta 3 de la encuesta

El medio por el cual recibo información frecuentemente, es la comunicación escrita.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido indeciso	2	10,0	10,0	10,0
En acuerdo	11	55,0	55,0	65,0
Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

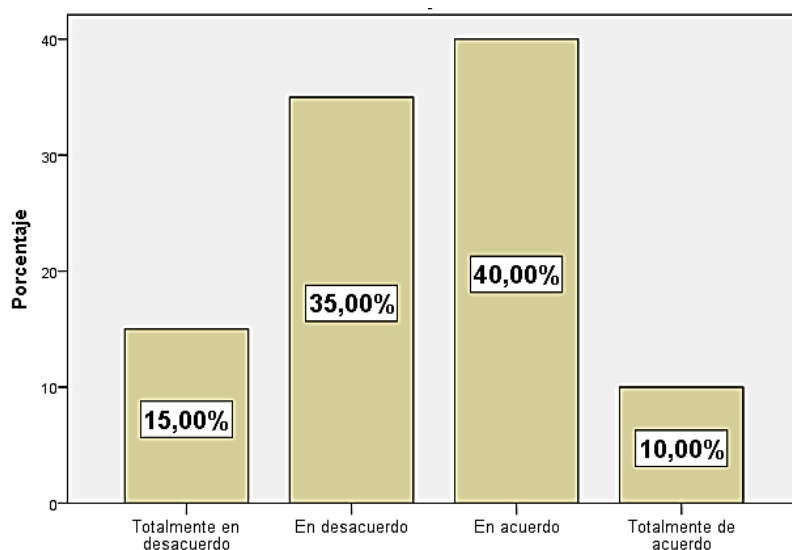
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, con respecto al medio de comunicación escrita por el cual se recibe información frecuentemente, se muestran los siguientes resultados: 55% están en acuerdo, el 10% indeciso y el 35% totalmente de acuerdo.

Según el libro de comunicación interna, menciona que la comunicación escrita es útil cuando necesita crearse un registro de información. El 55% recibe información por medios escritos, el cual sirve como medio de sustentar un acontecimiento entre jefe a subordinado o entre compañeros de trabajo, sin embargo, el 10% se muestra indeciso no sabe porque medio recibe más la información.

**Tabla 12:** Pregunta 4 de la encuesta

Se me ha explicado claramente las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	En desacuerdo	7	35,0	35,0	50,0
	En acuerdo	8	40,0	40,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

En la encuesta realiza al personal de Recursos Humanos, con respecto a la explicación de las funciones y responsabilidades, se muestran los siguientes resultados: el 15% están totalmente en desacuerdo, el 35% en desacuerdo, el 40% en acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

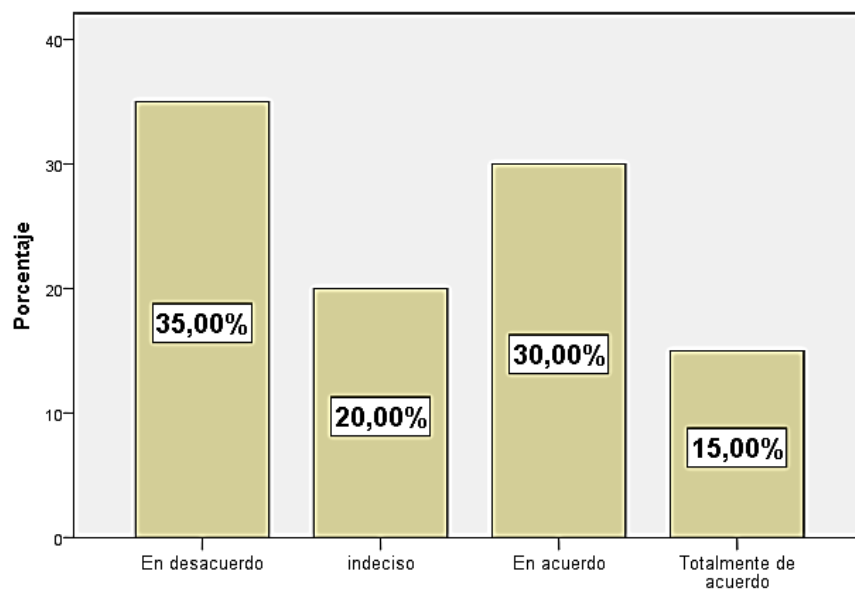
Para Chiavenato, la barrera semántica, es cuando se manejan códigos diferentes. En la encuesta realizada hay un total del 50% que afirman que no se le ha explicado claramente sus funciones y responsabilidades al ingresar a su puesto de trabajo, no se realiza una inducción al puesto de trabajo, cuando un trabajador nuevo ingresa a la empresa.



**Tabla 13:** Pregunta 5 de la encuesta

Existe comunicación constantemente entre jefe a subordinado (Comunicación descendente)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	35,0	35,0	35,0
	indeciso	4	20,0	20,0	55,0
	En acuerdo	6	30,0	30,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

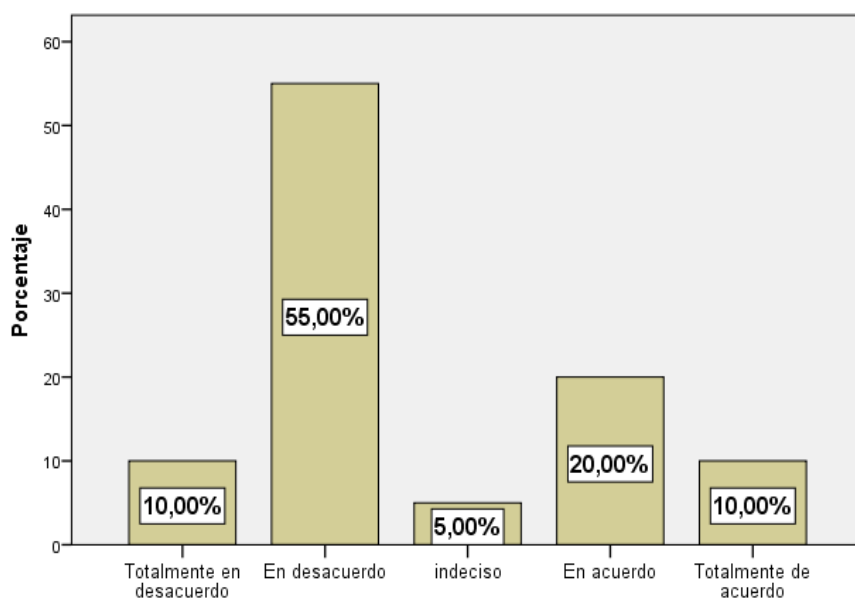
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a que si existe comunicación constantemente entre jefe – subordinado, se muestran los siguientes resultados: 35% en desacuerdo, 20% se muestran indeciso, 30% en acuerdo y 15% totalmente de acuerdo.

La comunicación formal para Chiavenato, son los flujos de comunicación de jefe a subordinado. El 55% muestran una actitud negativa respecto a ello, debido a que no considera que haya intercambio de información entre jefe a subordinado.

**Tabla 14:** Pregunta 6 de la encuesta

Todos los manuales del trabajador (reglamento interno, manual del Ofisis, reglamento de seguridad del trabajo, entre otros.) son el primer material escrito para el trabajador nuevo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	11	55,0	55,0	65,0
indeciso	1	5,0	5,0	70,0
En acuerdo	4	20,0	20,0	90,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

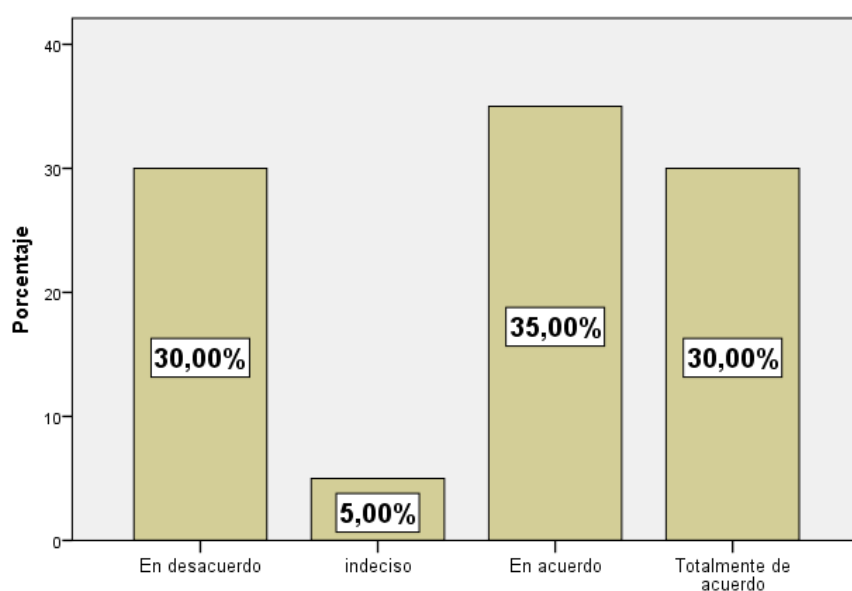
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, respecto a que, si recibieron algún material escrito al ingresar por primera vez a la empresa, se muestran los siguientes resultados: el 10% totalmente en desacuerdo, 55% en desacuerdo, 5% indeciso, 20% en acuerdo y 10% totalmente de acuerdo.

Para Chiavenato la barrera semántica, es una dificultad que perjudica el proceso de comunicación ya que se manejan códigos diferentes, en el resultado podemos ver que existe un 70% de personas, que no recibieron su manual informativo de herramientas de comunicación y otros manuales que limitan realizar sus labores.

**Tabla 15:** Pregunta 7 de la encuesta

Las coordinaciones que realizo diariamente, con las otras áreas de Recursos Humanos, son por la vía telefónica o persona a persona.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En desacuerdo	6	30,0	30,0	30,0
indeciso	1	5,0	5,0	35,0
En acuerdo	7	35,0	35,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



### Interpretación:

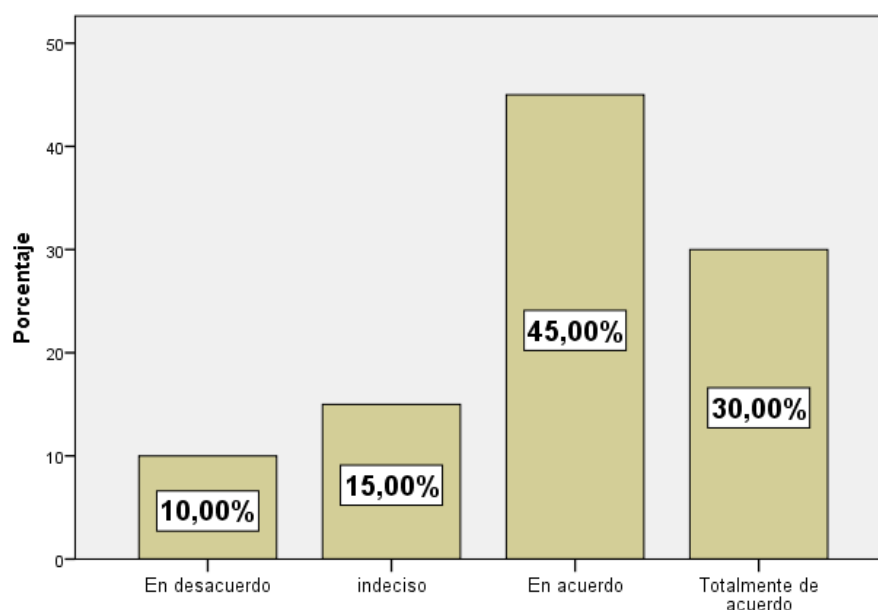
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a las coordinaciones que se realizan diariamente si son vía telefónica o de persona a persona mediante dialogo, se muestran los siguientes resultados: el 30% en desacuerdo, 5% indeciso, 35% en acuerdo y 30% de acuerdo.

Según el tipo de canal informal Chiavenato considera, que es la comunicación que surge espontáneamente entre los miembros de la empresa, debido a la necesidad urgente. El 65% adopta este tipo de comunicación informal, debido a las urgencias en las informaciones para la toma de decisiones.

**Tabla 16:** Pregunta 8 de la encuesta

Los malos hábitos al escuchar (influenciados por las emociones y sentimientos), no permiten tener una mejor comprensión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	indeciso	3	15,0	15,0	25,0
	En acuerdo	9	45,0	45,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

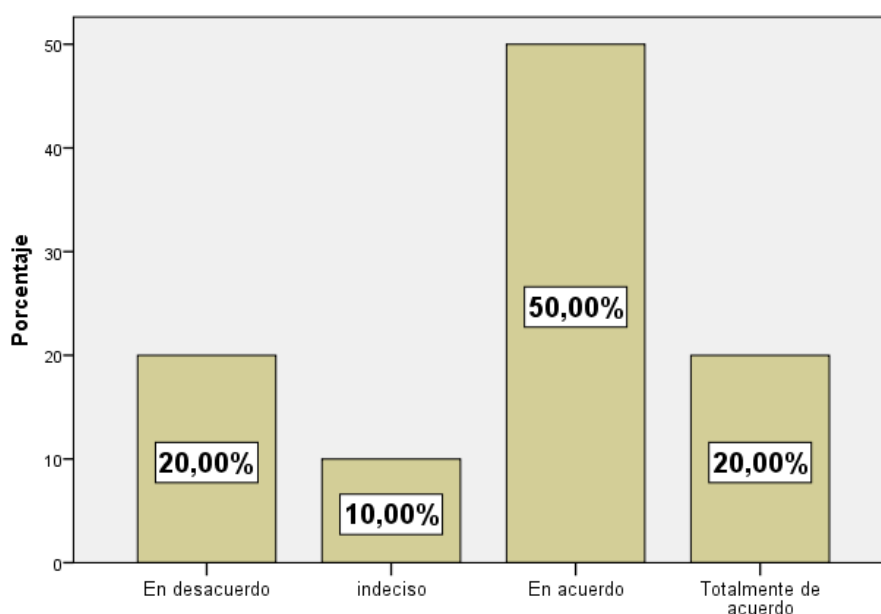
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, sobre los malos hábitos al escuchar no me permite tener una mejor comprensión, se muestran los siguientes resultados: el 10% están en desacuerdo, 15% indeciso, 45% en acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo.

Los malos hábitos, son barreras personales ya que están influenciados por las emociones o sentimientos y ello limita o distorsiona el mensaje. El 75% considera que este factor afecta la comunicación en el departamento, como el miedo a dar malas noticias al jefe.

**Tabla 17:** Pregunta 9 de la encuesta

La infraestructura de su puesto laboral, es el adecuado para realizar las coordinaciones laborales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	indeciso	2	10,0	10,0	30,0
	En acuerdo	10	50,0	50,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

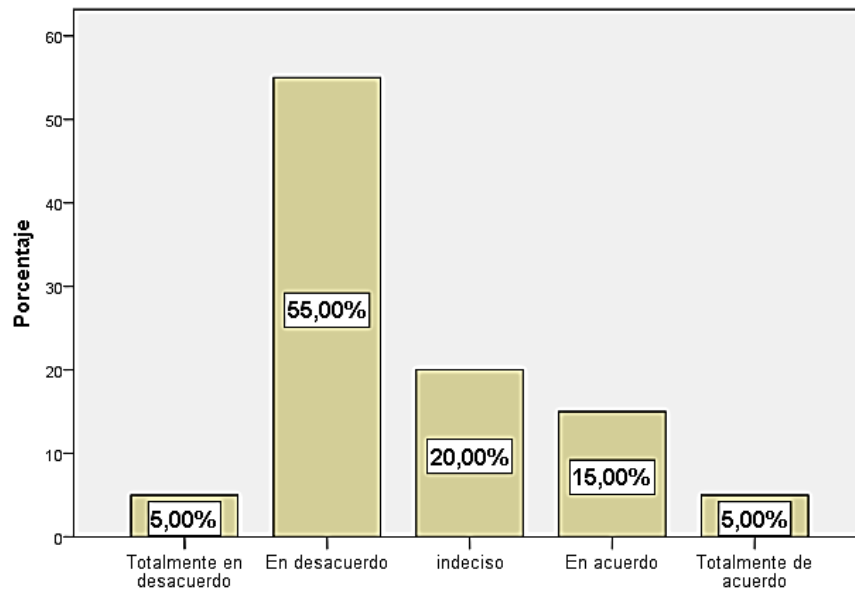
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a la infraestructura del puesto laboral si es el correcto para realizar las coordinaciones necesarias, se muestran los siguientes resultados: el 20% en desacuerdo, 10% indeciso, 50% en acuerdo y 20% totalmente de acuerdo.

Las barreras físicas que se presentan son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. El 70% consideran que estas interferencias perjudican su trabajo ya que limitan sus coordinaciones.

**Tabla 18:** Pregunta 10 de la encuesta

Los superiores le hacen sentir la confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	11	55,0	55,0	60,0
	indeciso	4	20,0	20,0	80,0
	En acuerdo	3	15,0	15,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

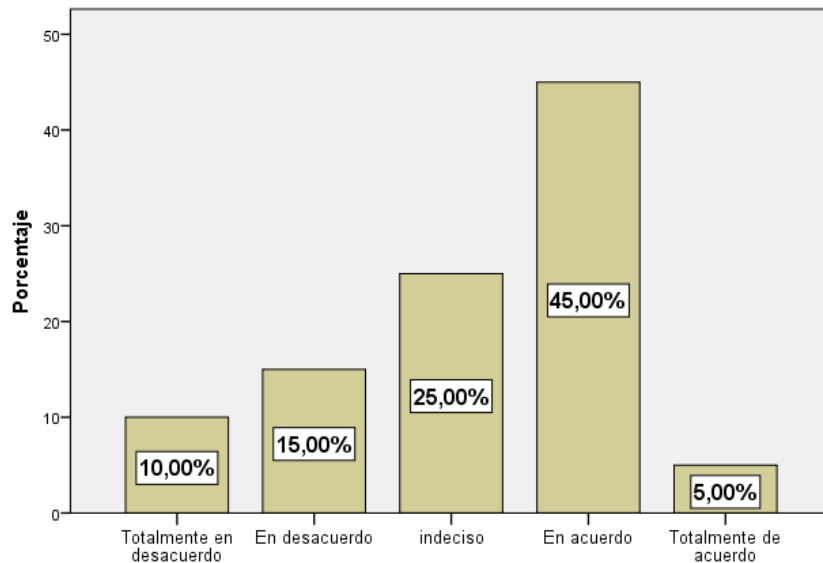
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a que si los superiores hacen sentir la confianza y libertad para discutir los problemas de trabajo, se muestran los siguientes resultados: el 5% totalmente en desacuerdo, 55% en desacuerdo, 20% indeciso, 15% en acuerdo y 5% totalmente de acuerdo.

Según Chiavenato, estas comunicaciones deben generar la confianza y libertad, para que los empleados comuniquen sin dificultad alguna a su superior y participar en la toma de decisiones de tal manera coopere con los objetivos de la empresa. El 70% tiene una percepción negativa en términos de esta pregunta.

**Tabla 19:** Pregunta 11 de la encuesta

Las diferencias personales, limitan a que realice las coordinaciones necesarias, para la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	25,0
	Indeciso	5	25,0	25,0	50,0
	En acuerdo	9	45,0	45,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

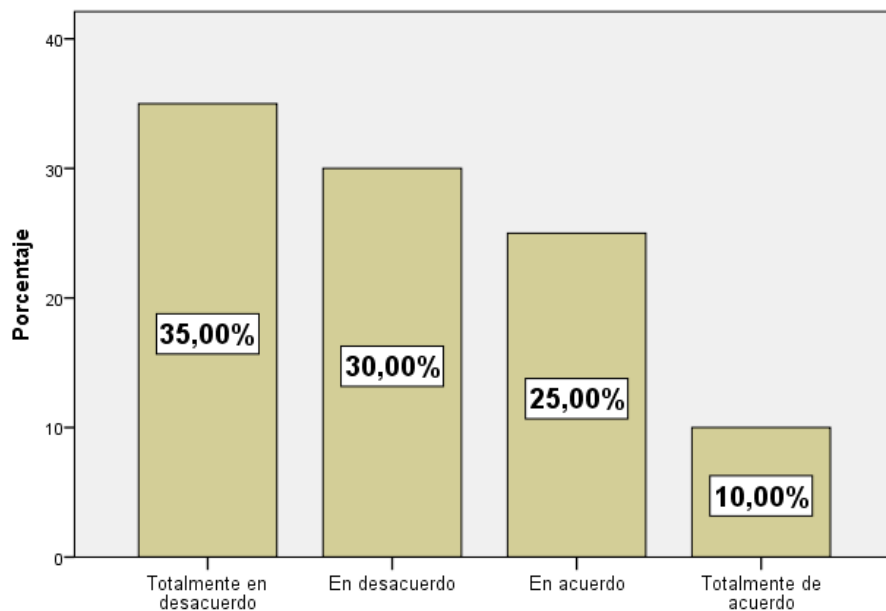
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a las diferencias personales si afectan a las coordinaciones, se muestran los siguientes resultados: el 10% totalmente en desacuerdo, 15% en desacuerdo, 25% Indeciso, 45% en acuerdo y 5% totalmente de acuerdo.

Las barreras personales son también las limitaciones de los valores de cada persona, según Chiavenato. El 50% indican que estas diferencias personales perjudican las coordinaciones debido a que la persona no se comunica con las otras personas debido a un conflicto laboral, diferencia de ideas, entre otros temas perjudicando en la toma de decisiones por la falta de información.

**Tabla 20:** Pregunta 12 de la encuesta

El subordinado comunica a su jefe las decisiones tomadas o los problemas urgentes que se presenta en el departamento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	35,0	35,0	35,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	65,0
	En acuerdo	5	25,0	25,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



### Interpretación:

En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a que si existe comunicación entre subordinado a jefe, se muestran los siguientes resultados: el 35% están totalmente en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, 25% en acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

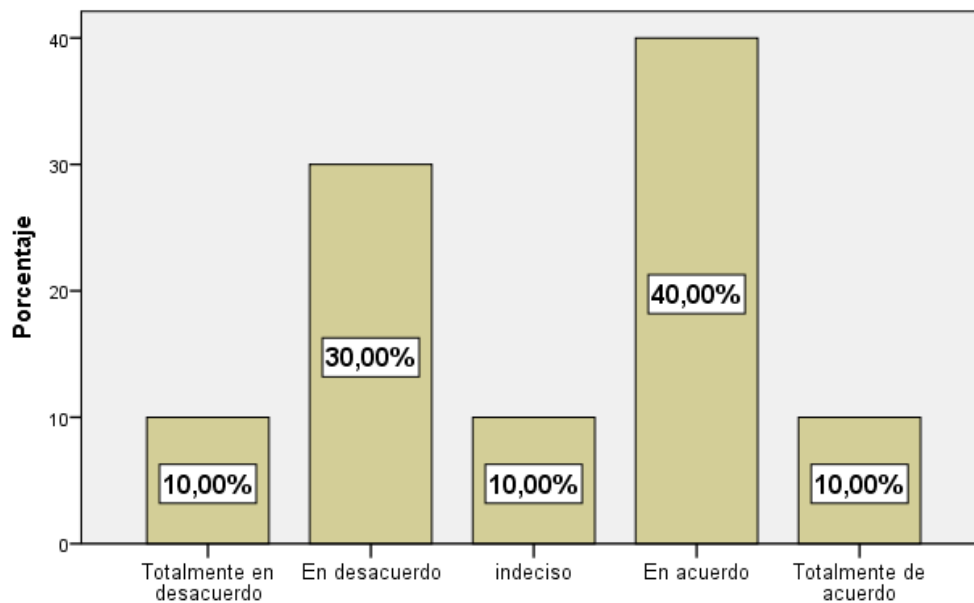
En la comunicación ascendente, son los mensajes que fluyen desde los niveles más bajos a los niveles más altos de una organización, según Chiavenato. El 65% del personal consideran que no existe comunicación entre subordinado a jefe, ya que existe cierto temor o consideran que es no es necesario.



**Tabla 21:** Pregunta 13 de la encuesta

Considera usted que existe comunicación entre el mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal), con el fin de manejar una misma información.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	40,0
	indeciso	2	10,0	10,0	50,0
	En acuerdo	8	40,0	40,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

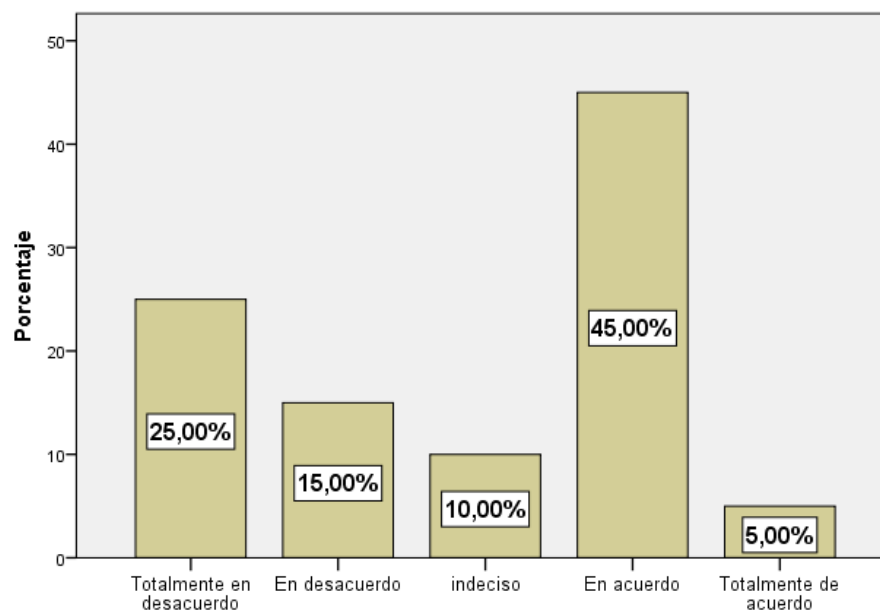
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a que si existe comunicación entre el mismo nivel jerárquico, se muestran los siguientes resultados: el 10% totalmente en desacuerdo, 30% en desacuerdo, 10% indeciso, 40% en acuerdo y 10% totalmente de acuerdo.

En la comunicación horizontal, que son el intercambio diagonal o lateral de mensaje entre colegas o compañeros, para Chiavenato. El 50% considera que no hay una buena comunicación entre las áreas del departamento de Recursos Humanos, por ello considera en ocasiones no se maneja una misma información.

**Tabla 22:** Pregunta 14 de la encuesta

Los rumores y chismes afectan la comunicación que tengo entre mi jefe y compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	En desacuerdo	3	15,0	15,0	40,0
	indeciso	2	10,0	10,0	50,0
	En acuerdo	9	45,0	45,0	95,0
	Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

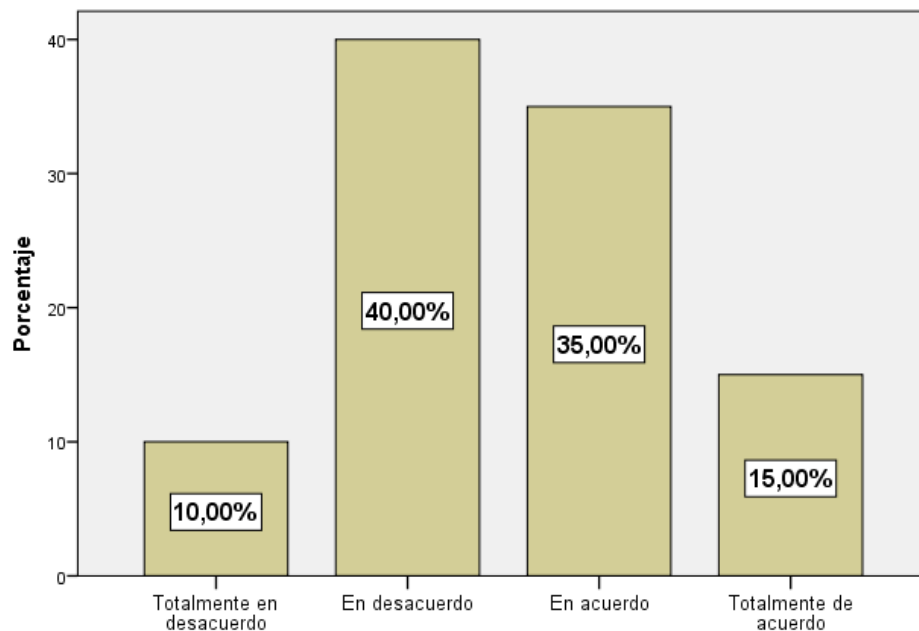
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en temas de si los rumores y chismes afectan la comunicación en el departamento, se muestran los siguientes resultados: el 25% totalmente en desacuerdo, 15% en desacuerdo, 10% indeciso, 45% en acuerdo y el 5% totalmente de acuerdo.

La comunicación informal en las empresas se da por chismes según Chiavenato, o en un dialogo en donde no existe una línea de jerarquía. En el departamento esta comunicación perjudica las actividades y relaciones entre los compañeros.

**Tabla 23:** Pregunta 15 de la encuesta

Esta usted completamente informado acerca de los indicadores de gestión de Recursos Humanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	8	40,0	40,0	50,0
	En acuerdo	7	35,0	35,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



### **Interpretación:**

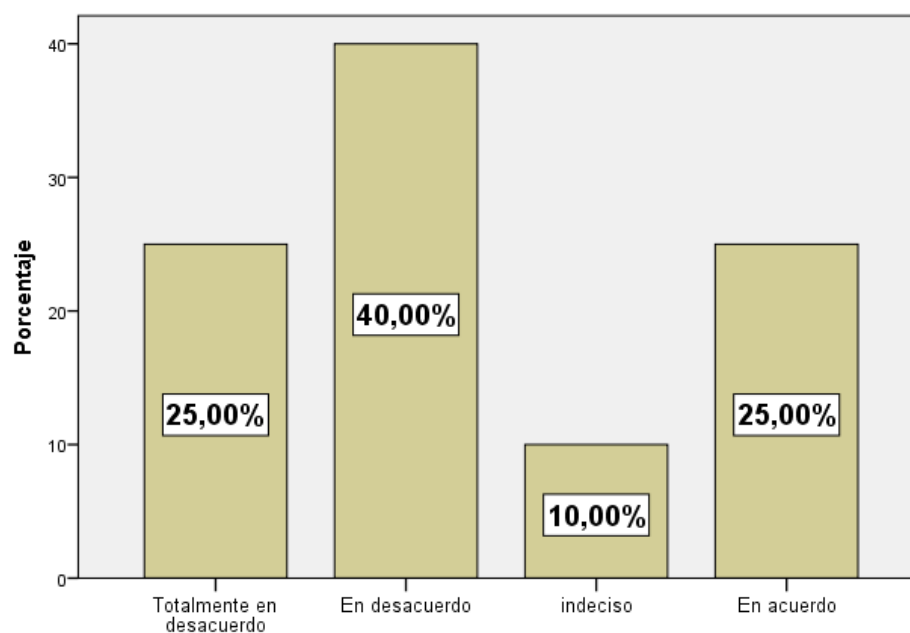
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a que, si está informado acerca de los indicadores de gestión de Recursos Humanos, se muestran los siguientes resultados: el 10% totalmente en desacuerdo, 40% en desacuerdo, 35% en acuerdo y 15% totalmente de acuerdo.

Para Chiavenato, la información es un factor importante debido que permite identificar y evaluar los grupos de datos para la toma de decisiones. El 50% del personal afirman que no reciben están información a su totalidad, el cual lo limita a tomar decisiones ante los problemas existentes

**Tabla 24:** Pregunta 16 de la encuesta

Existe comunicación y buenas relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	En desacuerdo	8	40,0	40,0	65,0
	indeciso	2	10,0	10,0	75,0
	En acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

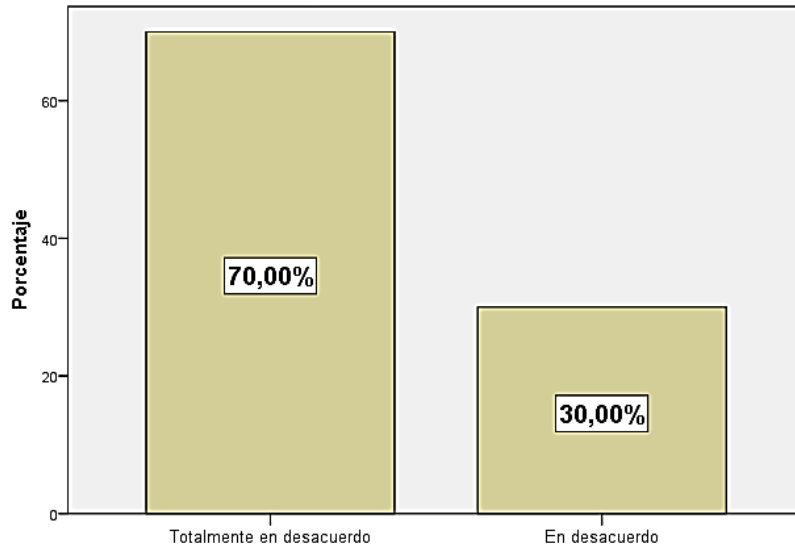
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a que si existe comunicación y buenas relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo, se muestran los siguientes resultados: el 25% están totalmente en desacuerdo, 40% en desacuerdo, 10% indeciso y 25% en acuerdo.

En la motivación uno de los fines que plantea Chiavenato es la integración social, Maslow afirma que satisfacer las necesidades sociales, es trabajar con jefes amigables, una relación amistosa y cordial con los compañeros. El 65% muestra que no existe comunicación y buenas relaciones.

**Tabla 25:** Pregunta 17 de la encuesta

Existe programa de capacitación y desarrollo profesional, el cual motiven para el logro de mis objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	70,0	70,0	70,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

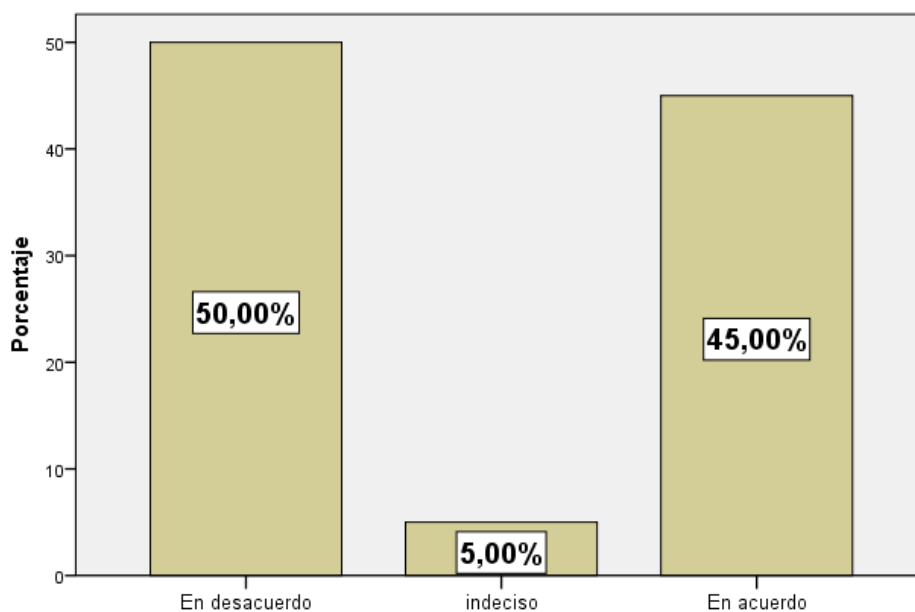
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a que si existen programas de capacitación el cual favorezca en el logro de mis objetivos, se muestran los siguientes resultados: el 70% totalmente en desacuerdo y 30% en desacuerdo.

Chiavenato considera también que, en la motivación, la información que refuerzan sus conocimientos, le permiten alcanzar sus objetivos, Maslow considera que ello permite satisfacer su crecimiento personal.

**Tabla 26:** Pregunta 18 de la encuesta

Son efectiva las herramientas de comunicación interna (Cartas, memorándum, informes, celular, correos, entre otros) el cual se utilizan dentro del departamento de Recursos Humanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	50,0	50,0	50,0
	indeciso	1	5,0	5,0	55,0
	En acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



### **Interpretación:**

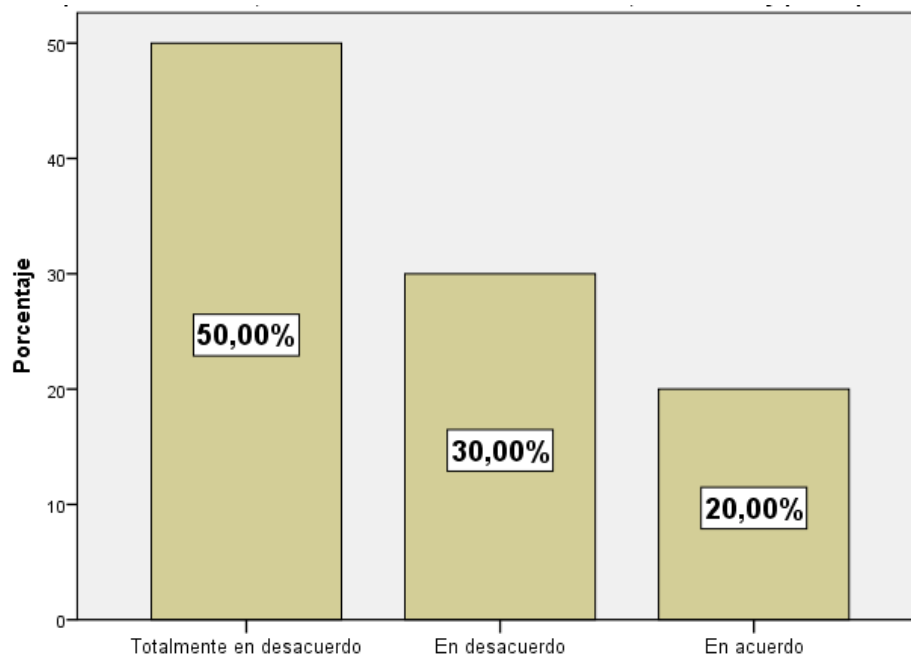
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación a la efectividad de las herramientas de comunicación interna, se muestran los siguientes resultados: el 50% están en desacuerdo, 5 % indeciso y 45% en acuerdo.

Las barreras físicas según Chiavenato, limitan que el mensaje llegue al receptor, debido al ambiente donde se encuentre. El 55% consideran que las herramientas de comunicación no son efectivas debido a que la información no llega en el momento que se requiere, por el cual retrasa el trabajo del personal.

**Tabla 27:** Pregunta 19 de la encuesta

Expreso mis dudas, ante las reuniones o asambleas, del cual soy partícipe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	50,0	50,0	50,0
	En desacuerdo	6	30,0	30,0	80,0
	En acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



### **Interpretación:**

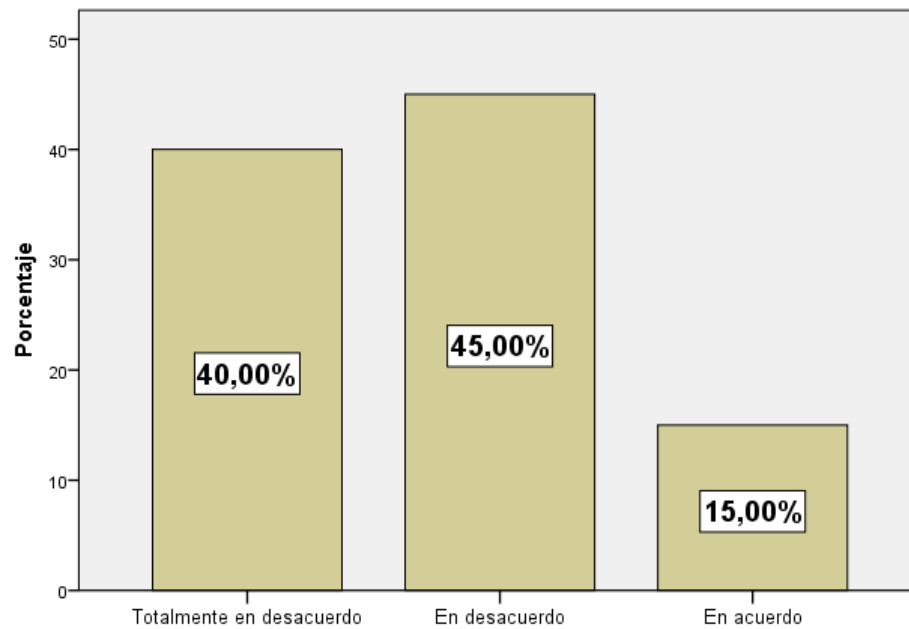
En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación al expresar las dudas antes las reuniones, se muestran los siguientes resultados: el 50% totalmente en desacuerdo, 30% en desacuerdo y el 20% en acuerdo.

El libro de comunicación interna, defina que en la organización todo el personal debe transmitir información, es decir debe expresar sus dudas, tener una información clara. El 80% afirman que no expresan sus dudas debido a diversos factores, como el miedo, a tener una llamada de atención o vergüenza.

**Tabla 28:** Pregunta 20 de la encuesta

Los informes del concurso público con EsSalud, son entregados de forma oportuna, clara y concisa, para tomar las decisiones correspondientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	40,0	40,0	40,0
	En desacuerdo	9	45,0	45,0	85,0
	En acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



### **Interpretación:**

En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, respecto a los informes si son entregados en forma oportuna, clara y concisa, se muestran los siguientes resultados: el 40% totalmente en desacuerdo, 45% en desacuerdo y 15% en acuerdo.

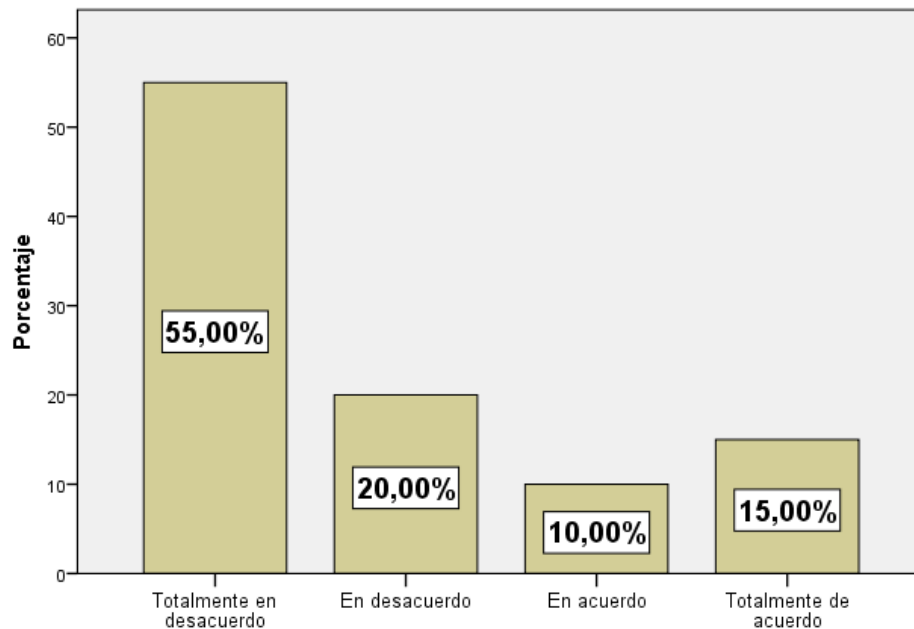
La comunicación interna es la transmisión de información, por el cual Chiavenato considera que la información debe ser evaluada antes de tomar decisiones. El 85% del personal afirma que no reciben la información de manera oportuna, clara y concisa es por ello que el trabajador no tiene un buen desempeño en su puesto de trabajo.



**Tabla 29:** Pregunta 21 de la encuesta

Utilizo la retroalimentación para garantizar que trabajo con información clara y confiable, para realizar mis actividades diarias sin confusión alguna.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	55,0	55,0	55,0
	En desacuerdo	4	20,0	20,0	75,0
	En acuerdo	2	10,0	10,0	85,0
	Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



**Interpretación:**

En la encuesta realizada al personal de Recursos Humanos, en relación al uso de retroalimentación para garantizar que se trabaja con información clara y confiable, se muestran los siguientes resultados: el 55% totalmente en desacuerdo, 20% en desacuerdo, 10% en acuerdo y 15% totalmente de acuerdo.

La comunicación interna debe ser controlada, según Chiavenato, debe existir respuesta a la información o a lo que se comunica mediante diferentes canales. El 75% del personal no usa la retroalimentación, lo cual implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y el emisor sepa que llegó el mensaje.

## CONCLUSIONES

- Según el estudio realizado al personal de Recursos Humanos, el 62% consideran que la comunicación interna es deficiente, afectando al desempeño de los trabajadores, en el logro de los objetivos personales y empresariales, justamente en el departamento de Recursos Humanos, no existe buenas interrelaciones personales, ya que el personal no realiza trabajo en equipo, no hace seguimiento a la información solicitada, existe el ocultamiento de información, es por ello que el personal muestra desmotivación, generando un bajo desempeño de los trabajadores y por consecuencia no se logra los objetivos de la empresa. Asimismo, no se logra los propósitos de la comunicación interna que son el proporcionar información necesaria para la realización de las actividades y adoptar actitudes que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos, es por ello que el departamento de Recursos Humanos atraviesa graves problemas, afectando al clima laboral y a nivel económico debido a la falta de comunicación.
- Respecto a los tipos de canales, según el flujo de comunicación que plantea Chiavenato, en el departamento de Recursos Humanos, el 64% del personal informaron que existen problemas en estos canales, ya que la comunicación descendente debe ser empática y manejar un clima laboral unificado para la solución de problemas, pero no ocurre así, ya que el jefe no tiene empatía es mas no realiza reuniones frecuentemente con su equipo de trabajo, existe bastante desconfianza ante el jefe, esto trae como consecuencias que no se tomen buenas decisiones. Para la comunicación ascendente Chiavenato plantea que es una comunicación entre trabajador a jefe, la situación en esta comunicación es igual de deficiente ya que existe el temor y la falta de confianza de comunicar los problemas al jefe, otra parte la falta de personalidad para proponer acciones de mejora. Por otro lado en la comunicación horizontal, Chiavenato plantea que esta comunicación debe ser coordinada entre áreas, solución de problemas en equipo y buscar apoyo para problemas encontrados, sin embargo, no se realiza de esa

manera ya que hay conflicto entre las áreas y a su vez el temor a pedir apoyo, ellos buscan solucionarlos por sí mismos. Referente a la comunicación informal, Chiavenato los clasifica como aquella comunicación que se basa en rumores y coordinaciones sin sustento, estos perjudican al trabajador, ya que no tiene ningún medio de comunicación formal que demuestre las acciones realizadas.

- Respecto a las barreras de la comunicación, el 60% del personal de Recursos Humanos afirman que las barreras causan limitaciones y distorsiones en el proceso de comunicación al departamento de Recursos Humanos, presentándose barreras según Chiavenato, de nivel personal, físico y semántico. En el nivel personal, se afirma que las personas no manejan sus emociones ante un mandato por la jefatura de Recursos Humanos; en cuanto a las barreras de tipo físico, el personal desconoce las herramientas de comunicación con las cuales cuenta la empresa, es por ello que la información no llega en el momento oportuno y si los conoce, no sabe cómo utilizar dichas herramientas. La última barrera es de nivel semántico, en donde el personal nuevo no maneja un mismo código profesional con los demás trabajadores, debido a que el personal nuevo no recibe la inducción al puesto de trabajo ni las capacitaciones en función a temas de la empresa. Chiavenato considera que estas barreras presentan obstáculo el cual hace que el proceso de comunicación no funcione de manera correcta.
- Se elaboró un plan de mejora, para solucionar los problemas principales que atraviesa el departamento de Recursos Humanos en función a la comunicación interna, este plan de mejora tiene matrices para su seguimiento de los objetivos, asimismo se detalla los temas de las capacitaciones y talleres para mejorar las relaciones interpersonales, el conocimiento de las herramientas de comunicación, aplicación y reforzamiento de las acciones de mejora que son la retroalimentación, empatía, propiciar la confianza mutua, repetición, acompañamiento, lenguaje sencillo y la escucha atentamente. Asimismo, también un modelo de flujograma para tener un control para poder sustentar las coordinaciones e informaciones solicitadas.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos con ayuda de la Gerencia General concientizar a sus trabajadores, cumpliendo con los propósitos de la comunicación según la teoría de relaciones humanas proporcionar información necesaria para que el trabajador pueda realizar sus actividades sin dificultad alguna y tener actitudes que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos propósitos son útiles para promover un ambiente de solidaridad y lograr un desempeño en las tareas. Maslow también afirma que los trabajadores buscan pertenecer a un grupo de trabajo donde se pueda evaluar su desempeño de trabajo. Esto es beneficioso porque cuando el equipo, realice coordinaciones, tenga buenas interrelaciones personales, el proceso de comunicación es más efectivo.
- Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos realizar las siguientes acciones: retroalimentación, la empatía, propiciar la confianza, repetición, acompañamiento, lenguaje sencillo y la escucha atentamente a través de capacitaciones, foros, reuniones, seguimiento a la información, repreguntando, realizando actividades de integración con todo el personal donde participe en las diferentes actividades de una manera de generar confianza entre el equipo de trabajo, para estimular la comunicación entre compañeros de trabajo y entre jefe a empleado, por otro lado las capacitaciones ayudaran al trabajador a desarrollar sus habilidades y conocimientos de tal manera aporte en las resoluciones de problemas. Las capacitaciones en tema liderazgo y trabajo en equipo, ayudaran a que el jefe mejore su empatía y desarrolle sus habilidades como líder para comunicar y tomar decisiones, asimismo conocer la importancia de trabajar en equipo y ponerlo en marcha.
- Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo del Jefe de Sistemas brindar la facilidad y acceso a las herramientas de comunicación a todo

el personal de Recursos Humanos de tal manera ayude a que la comunicación sea efectiva, también tener un cronograma para el mantenimiento de las herramientas de comunicación, asimismo capacitaciones en temas de herramientas de la comunicación. Por otro lado, también talleres de manejo de habilidades blandas para manejar las emociones, y de esta manera poder tener una mejor comprensión ante diferentes situaciones, otro punto es la realización de las inducciones a los nuevos trabajadores, informarles todo lo referente a la empresa y a su puesto de trabajo. En todas estas actividades estarán presente las siguientes acciones: retroalimentación, el lenguaje sencillo, el saber escuchar, el acompañamiento, la repetición y la empatía, todo ello para mejorar las coordinaciones, mejor comprensión en códigos lingüísticos y poder realizar actividades sin errores, y tomar buenas decisiones.

- Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos aplicar el plan de mejora de comunicación interna al departamento, para mejorar la efectividad en la comunicación interna, asimismo controlando los objetivos del plan, para asegurar que efectivamente hay una mejora, de esta manera se mejoran las interrelaciones personales, mejoran las coordinaciones entre las áreas, las informaciones lleguen en el momento oportuno, son claros y concisos. Las decisiones van hacer tomadas en conjunto, el cual va permitir solucionar los problemas sean en el corto, mediano o largo plazo. La comunicación siempre está presente en todas las empresas, por ello que debemos considerar como hábitos las siguientes acciones: retroalimentación, empatía, escuchar atentamente, acompañamiento, repetición, propiciar la confianza mutua y el lenguaje sencillo. Por ultimo cumplir con el flujograma propuesto para tener un mejor control ante una información solicitada y de esta manera también tener una comunicación formal el cual sustente todo lo coordinado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. (E. G. S.A., Editor) Recuperado el 11 de 02 de 2019, de <https://books.google.com.pe/books?id=FuMRCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=recursos+humanos+DE+MARTHA+ALLES&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7nqOM-rfgAhXCt1kKHfm8BOAQ6AEIVTAI#v=onepage&q=recursos%20humana+nos%20DE%20MARTHA%20ALLES&f=true>
- Apolo, Diego & Murillo, Hernan & García, Gabriela. (2014). Comunicación 360, herramienta para la gestión de comunicación interna e identidad. Quito: Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado el 27 de 02 de 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=qvySBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n%20interna&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTIY2Eq7TgAhUqtlkKHfn4BUQ4ChDoAQgzMAM&fbclid=IwAR0rnNw4DBUdzzbwn2glYv4t8zAb2rztZ3WgtqG2Ras\\_T8LxO4fh\\_KpO9Ko#v=onepage&q=comunicaci%C3](https://books.google.com.pe/books?id=qvySBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n%20interna&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTIY2Eq7TgAhUqtlkKHfn4BUQ4ChDoAQgzMAM&fbclid=IwAR0rnNw4DBUdzzbwn2glYv4t8zAb2rztZ3WgtqG2Ras_T8LxO4fh_KpO9Ko#v=onepage&q=comunicaci%C3)
- Argenti, P. (2014). Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación. Madrid: LID Editorial Empresarial. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=rxauBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion%20interna&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwir-bqkrrTgAhUQyFkKHd2NBdc4MhDoAQhYMAk&fbclid=IwAR3av1Jfl7IOyY8uk4u99CjmcRPKO KocsTuaFRC\\_hESgYNx-GD-JX5LbPJs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=rxauBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion%20interna&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwir-bqkrrTgAhUQyFkKHd2NBdc4MhDoAQhYMAk&fbclid=IwAR3av1Jfl7IOyY8uk4u99CjmcRPKO KocsTuaFRC_hESgYNx-GD-JX5LbPJs#v=onepage&q&f=false)
- Balarezo Toro, B. D. (2014). Tesis: "La Comunicación Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive" (Ambato - Ecuador). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Berceruelo, B. (2015). Comunicación Interna en la Empresa. ESPAÑA: Wolters Kluwers.

Castillo, Elmer y De la Cruz, Julio. (2015). Tesis: "Propuesta de un plan de Comunicación interna para fortalecer el Clima Organizacional de las carreras de Ciencias de la Comunicación, Trabajo Social y Turismo de la Universidad Nacional de Trujillo" (Trujillo - Lima). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1727/TESIS%20CASTILLO%20CHAVEZ-DE%20LA%20CRUZ%20AVALOS%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2015). Introducción a la Teoría General de la Administración. 8va. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Concha Torres, A. I. (2016). Tesis: "Relación entre niveles de Satisfacción Laboral con La Comunicación Interna de los colaboradores de una Universidad Privada de la ciudad de Guayaquil" (Guayaquil - Ecuador). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1049/1/Tesis1222CONr.pdf>

Crespo, Ismael & Nicolini, Cecilia & Parodi, Juan. (2015). La Comunicación interna en la Administración Pública española. Claves para innovar. Madrid-España: Instituto Nacional de Administración Pública.

Equipo Editorial. (2018). Comunicación Interna. Recuperado el 26 de 01 de 2019, de <https://books.google.com.pe/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDiaKZ-JPgAhUIneAKHdUEBxEQ6AEILTAB#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false>

- Gavidia Luna, J. J. (2017). Tesis: "Diagnóstico de la Comunicación Interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa - 2016" (Chimbote - Perú). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de <http://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/UNS/3086/47081.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Griffin & Moorhead. (2017). Comportamiento Organizacional, Gestión de personas y organizaciones. Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Gutiérrez Cottle, C. M. (2017). Tesis: "La importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones del Tercer Sector: Caso Enseña Perú" (Lima - Perú). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4013/Gutierrez\\_Cottle\\_Carolina\\_Marcella.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4013/Gutierrez_Cottle_Carolina_Marcella.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Jauch Agustín, Z. J. (2014). Tesis: "La Comunicación Interna en la sede central del Colegio De Economista, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas (Colegio De Profesionales De Ciencias Economicas)" (Guatemala). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de [http://www.repositorio.usac.edu.gt/2750/1/16\\_1118.pdf](http://www.repositorio.usac.edu.gt/2750/1/16_1118.pdf)
- Manzano Chura, H. B. (2017). Tesis: "La Comunicación Interna y el Desempeño Laboral del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca" (Puno - Perú). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano\\_Chura\\_Hilda\\_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano_Chura_Hilda_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olivos Solano, L. F. (2014). Tesis: "la comunicación interna y la percepción de la Calidad de Servicio por los socios de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo Del Distrito De Trujillo" (Trujillo - Perú). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de la comunicación interna y la percepción de la Calidad de Servicio por los socios de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo Del Distrito De Trujillo"



SERVIR/GDSRH, D. N.-2. (2014). Normas para la Gestión del Sistema Administrativo Gestión de Recursos Humanos, En Las Entidades Públicas (Perú). Recuperado el 28 de 01 de 2019, de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2014/Res238-2014-SERVIR-PE.pdf>

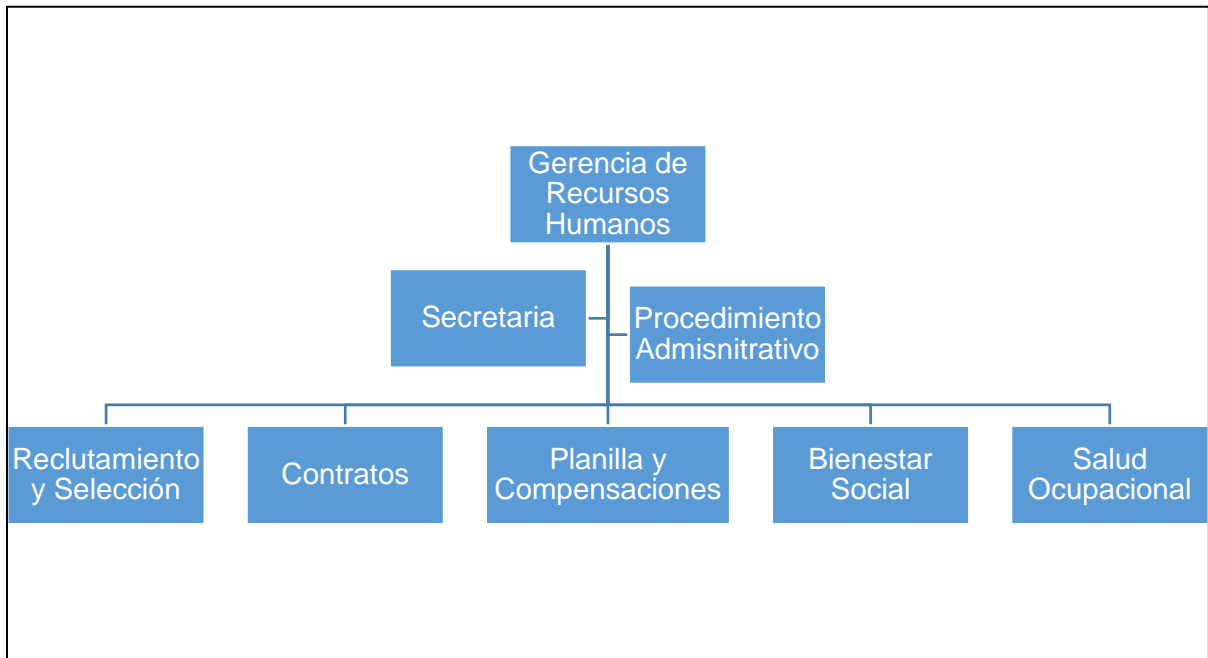
Trujillo Mariño, L. K. (2017). Tesis: "Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los empleados de las Instituciones Públicas Descentralizada del Sector De Energías Y Minas" (Lima - Perú). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2193/TESIS%20DE%20TRUJILLO%20MARI%C3%91O%20LUPE%20KARIN.pdf?sequence=2>

Umaña Cisneros, A. M. (2015). Tesis: "Comunicación Interna y Satisfacción Laboral" (Quetzaltenango - Guatemala). Recuperado el 26 de 01 de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Uma%F1a-Angela.pdf>

Vidal Soldevilla, J. R. (2017). Desarrollo de habilidades blandas. Lima.

## **ANEXOS**

## Anexo 01



**Figura 7:** Organigrama del departamento de Recursos Humanos  
Fuente: Sistema Integrado de Gestión (Organigrama SILSA). 2014

## Anexo 02

### CUESTIONARIO SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRADOS DE LIMPIEZA S.A.

El presente cuestionario está dirigido hacia el personal de RR.HH. en la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA), con el fin de recolectar información acerca de la situación dentro del departamento en base a la comunicación interna, por ello se necesita la objetividad del caso.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pregunta	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El departamento de Recursos Humanos recibe la respuesta inmediata, respecto a la información que solicita.					
2. El equipo de Recursos Humanos, aceptan mis opiniones y sugerencias para el logro de los objetivos.					
3. El medio por el cual recibo información frecuentemente, es la comunicación escrita.					
4. Se me ha explicado claramente las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo.					
5. Existe comunicación constantemente entre jefe a subordinado (Comunicación descendente).					
6. Todos los manuales del trabajador (reglamento interno, manual del Ofisis, reglamento de seguridad del trabajo, entre otros.) son el primer material escrito para el trabajador nuevo.					

7. Las coordinaciones que realizo diariamente, con las otras áreas de Recursos Humanos, son por la vía telefónica o boca a boca.					
8. Los malos hábitos al escuchar (influenciados por las emociones y sentimientos), no permiten tener una mejor comprensión.					
9. La infraestructura de su puesto laboral, es el adecuado para realizar las coordinaciones laborales.					
10. Los superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo. .					
11. Las diferencias personales, limitan a que realice las coordinaciones necesarias, para la toma de decisiones.					
12. El subordinado comunica a su jefe las decisiones tomadas o los problemas urgentes que se presenta en el departamento.					
13. Considera usted que existe comunicación entre el mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal), con el fin de manejar una misma información.					
14. Los rumores y chismes afectan la comunicación que tengo entre mi jefe y compañeros de trabajo.					
15. Esta usted completamente informado acerca de los indicadores de gestión de Recursos Humanos.					
16. Existe comunicación y buenas relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo.					
17. Existe programa de capacitación y desarrollo profesional, el cual motiven para el logro de mis objetivos.					

18. Son efectiva las herramientas de comunicación interna (Cartas, memorándum, informes, celular, correos, entre otros) el cual se utilizan dentro del departamento de Recursos Humanos.					
19. Expreso mis dudas, ante las reuniones o asambleas, del cual soy participe.					
20. Los informes del concurso público con EsSalud, son entregados de forma oportuna, clara y concisa, para tomar las decisiones correspondientes.					
21. Utilizo la retroalimentación para garantizar que trabajo con información clara y confiable, para realizar mis actividades diarias sin confusión alguna.					

## ANEXO 03

### DISTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES CON SUS RESPECTIVAS DIMENSIONES

#### VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA

**Dimensión: Función de la comunicación;** Son un conjunto de actividades básicas que desarrollan las personas o grupos dentro de una empresa.

**Indicador: Expresión de emociones;** La comunicación es un medio para la expresión de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

**Preguntas:**

2. El equipo de Recursos Humanos aceptan mis opiniones y sugerencias para el logro de los objetivos.

19. Expreso mis dudas, ante las reuniones o asambleas del cual soy participe.

**Indicador: Control;** Respuesta a la información, el cual puede ser mediante la comunicación formal e informal.

**Preguntas:**

1. El departamento de Recursos Humanos recibe información inmediata respecto a la información que solicita.

21. Utilizo la retroalimentación para garantizar que trabajo con información clara y confiable, para realizar mis actividades diarias sin confusión alguna.

**Indicador: Información;** Identificar y evaluar los grupos de datos, para la toma de decisiones.

**Preguntas:**

15. Esta usted completamente informado acerca de los indicadores de gestión de Recursos Humanos.

20. Los informes del concurso público con EsSalud, son entregados de forma oportuna, clara y concisa, para tomar las decisiones correspondientes.

**Indicador: Motivación;** Reconoce el trabajo de los empleados, satisfaciendo sus logros, mejorando su rendimiento y la integración social.

**Preguntas:**

16. Existe comunicación y buenas relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo.

17. Existen programas de capacitación y desarrollo profesional, el cual sirvan para mejorar mis actividades.

**Dimensión: Canales de comunicación;** Son los medios por donde se realiza los flujos de información de una empresa.

**Indicador: Comunicación formal;** son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización.

**Preguntas:**

3. El medio por el cual recibo información frecuentemente, es la comunicación escrita.

**Indicador: Comunicación formal descendente;** mensajes que se envían de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores.

**Preguntas:**

5. Existe comunicación constantemente entre Jefe a Subordinado (Comunicación descendente)

10. Los superiores le hacen sentir confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

**Indicador: Comunicación formal ascendente;** mensajes que se envían de los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores.

**Pregunta:**

12. El subordinado comunica a su jefe las decisiones tomadas o problemas urgentes que se presenta en el departamento.

**Indicador: Comunicación formal horizontal,** mensajes que se envían sobre todo a través de niveles equivalentes de una organización.

**Pregunta:**

13. Considera usted que existe comunicación entre el mismo nivel jerárquico (Comunicación horizontal), con el fin de manejar una misma información.

**Indicador: Comunicación informal;** aquella comunicación que surge de manera espontánea sin sustento alguno.



**Pregunta:**

7. Las coordinaciones que realizo diariamente con las otras áreas Recursos Humanos, son por vía telefónica o boca a boca.

14. Los rumores y chismes afectan la comunicación que tengo entre mi jefe y compañeros de trabajo.

**Dimensión: Barreras de la comunicación;** Son obstáculos o resistencias que hacen fallar el proceso de la comunicación y un error en la comprensión de información.

**Indicador: Barreras personales;** interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y valores de cada persona.

**Preguntas:**

8. Los malos hábitos al escuchar (influenciados por las emociones y sentimientos) no me permite tener una mejor comprensión.

11. Las diferencias personales, limitan a que realice las coordinaciones necesarias, para la toma de decisiones.

**Indicador: Barreras Físicas;** interferencia que se presenta en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación.

**Preguntas:**

9. La infraestructura de su puesto laboral es el adecuado para realizar las coordinaciones laborales.

18. Son efectiva las herramientas de comunicación interna (cartas, memorándum, informes, celular, correo, otros), el cual se utilizan dentro del departamento de Recursos Humanos.

**Indicador: Barreras Semánticas;** distorsiones que se generan debido a que no se maneja un mismo código de lenguaje.

**Preguntas:**

4. Se me ha explicado claramente las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo.

6. Todos los manuales del trabajador (reglamento interno, manual del sistema Ofisis, reglamento de seguridad en el trabajo, entre otros) son el primer material escrito para el trabajador nuevo.

#### Anexo 04

**Cuadro resumen de los resultados según la encuesta realizada al departamento de Recursos Humanos de la empresa SILSA.**

PREGUNTAS	PROBLEMAS	DIMENSIÓN	PONDERACIONES	
			%(-)	%(+)
2, 3, 5, 7, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 19	Problema en los canales de comunicación según el flujo de comunicación interna.	Canales de comunicación según el flujo de comunicación	64%	36%
1, 4, 6, 8, 9, 11, 15, 18, 20, 21	Demoras en la llegada de la información solicitada y problemas al compartir información.	Barreras de la comunicación	60%	40%
Todas las preguntas	Comunicación deficiente	Función de la comunicación, Barreras de la comunicación y Canales de la comunicación según el flujo de comunicación.	62%	38%

## Anexo 05

**Tabla 30:** Matriz de Consistencia

### La comunicación interna en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA), 2018

Problemas	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la situación de la comunicación interna en el departamento de RR.HH. en la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A.?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Describir la situación de la comunicación interna en el departamento de RR.HH. en la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A.</p>	<p>Comunicación Interna</p> <p>“La comunicación interna es el proceso de transmisión de información hacia los grupos internos de una organización (...) La comunicación interna es comprendida como una herramienta que tiene la organización para lograr sus objetivos” (Crespo, Ismael &amp; Nicolini, Cecilia &amp; Parodi, Juan, 2015)</p>	<p>Funciones de la comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control</li> <li>• Motivación</li> <li>• Expresión de emociones</li> <li>• Información</li> </ul>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuáles son los tipos de comunicación interna en función al tipo de canales, en el departamento de RR.HH. en la empresa SILSA?</p> <p>¿Cuáles son las barreras de comunicación interna en el departamento de RR.HH. en la empresa SILSA?</p> <p>¿Qué se propone para mejorar la comunicación interna en el departamento de RR.HH. de la empresa SILSA?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Describir cuales son los tipos de comunicación interna en función al tipo de canal, en el departamento de RR.HH. en la empresa SILSA.</p> <p>Describir cuales son las barreras de comunicación interna en el departamento de RR.HH. en la empresa SILSA.</p> <p>Proponer un plan de mejora para la comunicación interna dentro del departamento de RR.HH. de la empresa SILSA.</p>		<p>Canales de la comunicación interna</p> <p>Barreras de la comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación ascendente</li> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación horizontal</li> <li>• Comunicación informal</li> <li>• Barreras personales</li> <li>• Barreras físicas</li> <li>• Barreras semánticas</li> </ul>

## Anexo 06

### Ilustraciones

#### Empresa Servicios Integrados de Limpieza S.A. (SILSA)



#### Reuniones de Jefe de áreas del Departamento de Recursos Humanos



**Comunicación Horizontal (Ayuda en el uso del Sistema OFISIS)**



**Comunicación Ascendente (Comunicado de las penalidades por EsSalud)**



## **Barreras Físicas de la Comunicación (Ruidos en el ambiente laboral)**



## **Oficina de contratación del personal (Coordinación entre el responsable de provincia y el responsable de Lima)**

