

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



**Plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la
empresa Herri Perú S.A.C., en Chiclayo, 2019**

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

AUTOR

Margarita del Pilar Santa Cruz Becerra

ASESOR

Milton Francisco Calopiña Avalo

<https://orcid.org/0000-0002-1192-3404>

Chiclayo, 2024

**Plan de comunicación interna para mejorar el clima
organizacional de la empresa Herri Perú S.A.C., en Chiclayo,
2019**

PRESENTADA POR
Margarita del Pilar Santa Cruz Becerra

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

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

APROBADA POR

Cecilia Lourdes Vidaurre Nieto
PRESIDENTE

Lorella Priscila Otiniano Castillo
SECRETARIO

Milton Francisco Calopiña Avalo
VOCAL

Dedicatoria

Dicha investigación se la dedico principalmente a Dios, por infundir vigor y energía para continuar con mi desarrollo personal y profesional. A mi familia, por su cariño y afecto en todos estos años de mi carrera universitaria. De ellos aprendí que todo en la vida es posible. A mis hermanos porque siempre me acompañaron a lo largo de este trayecto.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a Dios por su gratitud y bendición en mi vida. A mi familia por motivarme a seguir adelante y por creer en mí siempre. También, reconocer a mi asesor de tesis, Milton Calopiña por guiarme y orientarme en dicha investigación.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HERRI PERÚ S.A.C., EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet | 4% |
| 2 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 2% |
| 3 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 4 | tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 5 | biblio3.url.edu.gt Fuente de Internet | 1% |
| 6 | Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante | 1% |
| 7 | Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante | 1% |
| 8 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo | |

Índice

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Resumen | 6 |
| Abstract | 7 |
| Introducción..... | 8 |
| Revisión de Literatura | 9 |
| Materiales y métodos | 18 |
| Resultados y discusión | 23 |
| Discusión | 27 |
| Conclusiones | 28 |
| Recomendaciones | 29 |
| Referencias | 33 |
| Anexos | 37 |

Resumen

En la presente investigación, titulada "Plan de Comunicación Interna para mejorar el clima organizacional de la empresa Herri Perú S.A.C., en Chiclayo, 2019", se definió el tipo de clima organizacional de la compañía, se determinaron los problemas de comunicación interna relacionados con el clima organizacional y, finalmente, se elaboró un plan de comunicación interna. El tipo de investigación fue cualitativo con enfoque fenomenológico. Los instrumentos aplicados fueron la encuesta, el *focus group* y la entrevista a especialistas. La investigación evidenció que los altos directivos son quienes tomaban las decisiones ante una crisis y difundían la información de la empresa. Además, la entidad presenta una ausencia de medios de comunicación (boletines, afiches, volantes) para difundir los mensajes de la organización. Por ello, se concluyó que es necesario contar con un plan de comunicación interna con la finalidad de mejorar el clima laboral.

Palabras Claves: Comunicación interna, Clima organizacional, Plan de comunicación y Estrategias.

Abstract

In the present investigation, titled "Internal Communication Plan to improve the organizational climate of the company Herri Perú S.A.C., in Chiclayo, 2019", the type of organizational climate of the company was defined, the internal communication problems related to the organizational climate and, finally, an internal communication plan was developed. The type of research was qualitative with a phenomenological approach. The instruments applied were the survey, the focus group and the interview with specialists. The investigation showed that senior managers are the ones who made decisions in the face of a crisis and disseminated company information. Furthermore, the entity presents an absence of media (newsletters, posters, flyers) to disseminate the organization's messages. Therefore, it was concluded that it is necessary to have an internal communication plan in order to improve the work environment.

Keywords: Internal communication, Organizational climate, Communication plan and Strategies.

Introducción

En los últimos años el principal problema de las organizaciones es la falta de una línea comunicacional clara, esto puede terminar siendo perjudicial, la cual se ve reflejado en el clima organizacional. Es decir, las empresas no suelen prestar atención a la gestión de comunicación que tienen con sus colaboradores.

Según Vargas y Vivas (2020) señaló que la comunicación interna debe ser primordial para el desarrollo de una organización. Actualmente se debe contar con una herramienta de gestión que permita mejorar los flujos de comunicación interna y conectar eficientemente el trabajo mediante la participación de sus colaboradores, promoviendo la competitividad, eficiencia, entendimiento, cooperación y una serie de beneficios que genere el fortalecimiento del clima organizacional.

Uno de los aspectos más considerables para que las empresas o compañías funcionen a la perfección es la comunicación interna. De hecho, las grandes empresas han sabido siempre que el primer público es el más eficiente para lograr los objetivos trazados, es el conjunto humano que mantiene la organización. La existencia de un óptimo y apropiado ambiente laboral influirá exitosamente en el cumplimiento de los colaboradores y de la compañía.

El clima organizacional es la percepción de un sujeto en donde desarrolla su labor diariamente. Asimismo, tener un buen clima laboral repercute en el compromiso de los colaboradores.

Arce (citado en Charry, 2018) mencionó al clima organizacional como la percepción que tienen los colaboradores de una empresa sobre su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de motivación y satisfacción en la disposición de permanecer en la empresa y en el desempeño del personal. Además, involucra factores críticos que se traducen en conductas concretas, las cuales afectan el rendimiento y el logro de las metas estratégicas.

Por consiguiente, en el ámbito internacional, en Colombia una investigación elaborada por Marín (2018), indica que la comunicación interna de una empresa juega un papel importante, desde la experiencia corporativa en todas las áreas, por lo que siempre existe algo que comunicar, ya sea jefes a funcionarios o viceversa. Así como es el caso de la Municipalidad de la Jagua de Ibérico, donde se apoyó en el fortalecimiento del clima organizacional, elaborando un plan de comunicación interna, teniendo en cuenta los aspectos del clima organizacional, para que así los trabajadores estuvieran a gusto implementándola.

Sin embargo, la organización Herri Perú S.A.C, la cual fabrica y distribuye materiales de construcción (ladrillo King) muestra el problema de un déficit de comunicación entre el personal y sus supervisores, porque la empresa no emplea flyers, gigantografías y entre otros difusores de mensaje, ni tampoco realiza actividades corporativas para fomentar un buen clima laboral. La empresa suele informar a sus colaboradores mediante reuniones eventuales, la cual conlleva a la distorsión del mensaje por la comunicación informal.

Por dicha situación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo será el plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la compañía Herri Perú S.A.C., en Chiclayo?

Esta investigación contribuye en generar propuestas de comunicación interna más efectivas en la resolución de problemas de comunicación que afectan el clima organizacional a través de la utilización de herramientas que generen comprensión y empatía con los usuarios de estudio, generando la mayor cantidad de ideas posibles en la búsqueda de la mejor solución.

El trabajo tiene relevancia social, pues está ligada a la línea de investigación “Gestión empresarial para la innovación”, la cual se dedica a la mejora de estrategias en la productividad de las organizaciones generando modelos gerenciales.

La importancia de dicha investigación es que toda compañía cuente con un área de comunicación para resaltar el vínculo que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional basado en un plan de comunicación interna.

El estudio es práctico, ya que será útil para profesionales y estudiantes de comunicación, gerentes y mandos medios que deseen replicar y mejorar el estudio para sus empresas y todo los stakeholders que intervengan directa o indirectamente en el clima organizacional.

Esta investigación tuvo como objetivo general proponer un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la organización Herri Perú S.A.C. Entre sus objetivos específicos estuvo definir el tipo de clima organizacional de la empresa, determinar los problemas de comunicación interna relacionados con el clima organizacional y elaborar un plan de comunicación interna de la empresa Herri Perú S.A.C.

Revisión de Literatura

Charry, (2018) su tesis denominada: “La comunicación estratégica como instrumento de conclusión de enfrentamientos: Análisis de acontecimiento”, determinó que el mensaje para el crecimiento y la transformación de la sociedad desempeña un cargo importante en las descripciones comunitarias. En las interacciones humanas es esencial el proceso de la comunicación, pues crea el diálogo en todos los ámbitos donde se desarrolla. Su estudio es de tipo cualitativa. La comunicación necesita de seres humanos que requieran ciertas virtudes para que a través de los medios de comunicación sean eficientes.

Tuñoque y Vásquez (2017) analizaron la importancia de incrementar el rendimiento en “Herramientas que motive el desenvolvimiento de los trabajadores, según el régimen especial de contratación administrativa de servicios de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones de la Región Lambayeque, Chiclayo”. Se determinó como las herramientas de motivación aumenten o generen el desenvolvimiento profesional de los trabajadores. Se realizaron dos cuestionarios, recolectando datos en escala de Likert, el cual permitió almacenar testimonios de diferentes colaboradores. En dicho estudio se concluyó que en la organización se conservan trabajadores poco motivados, evidenciando la carencia de herramientas que motiven el aumento del desenvolvimiento en las diferentes áreas; con mayor realce en la magnitud “retos”. Sin embargo, a fin de fortalecer y corroborar los resultados del estudio, se aplicó la valorización del desenvolvimiento profesional; descubriendo que es necesario contribuir con todas las actividades laborales según sus aspectos.

Torres (2019) su tesis denominada: “Plan de Comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de San José, Provincia De Lambayeque”. Tuvo como objetivo principal proponer un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de dicha municipalidad. Su estudio es de tipo descriptivo, propositivo y transversal, el cual estuvo conformado por 35 colaboradores. La recolección de datos y un cuestionario validado por expertos en la escala de Likert. Se concluyó que el clima organizacional que se percibe es deficiente y la comunicación interna es de nivel medio a bajo, por lo cual se propone aplicar un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional.

Santa Cruz (2020) su tesis denominada: “Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo”. Tuvo como objetivos específicos; Diagnosticar el clima organizacional del Hospital Regional Docente Las Mercedes, a través de la percepción de los colaboradores, identificar los canales de comunicación interna existentes del nosocomio y diseñar estrategias de comunicativas internas con la finalidad de mejorar el clima organizacional del hospital. En esta investigación se utilizó el método cualitativo, para ello se ha requerido de la técnica de encuesta y entrevista. Se concluyo que la comunicación interna ayuda a mejorar el clima organizacional, por lo que se recomienda la elaboración de un plan de comunicación.

Comunicación Interna

Calvo (2018) señala que la comunicación interna se ha transformado en algo esencial para incrementar el sentimiento de pertenencia de un colaborador con respecto a las entidades en las que se desempeña. El instrumento básico para motivar, permitir el desarrollo de los colaboradores y facilitar un clima laboral que impulse el liderazgo.

Cada día surgen nuevas técnicas de comunicación, sin embargo, el medio más poderoso es el intercambio de palabras entre personas. Por ello, se debe construirse día a día a través de líderes de la compañía.

La comunicación interna está conducida por el usuario, esto es, al colaborador. Emerge de una solución a las primeras carencias de la organización de estimular a sus colaboradores y conservar adecuadamente a los empresarios.

Importancia

Actualmente “las compañías están inmersas en un procedimiento de transformación, evidenciado en la economía de mercado en la sociedad del saber y el espacio de la producción, basadas en la indagación e interacción de la sociedad”. El cambio de prototipo afecta a todas las apariencias del funcionamiento organizacional. (Rojas, 2018).

El procedimiento de la comunicación interna es importante por las políticas motivacionales (equipos y liderazgo). Por último, las organizaciones deben tener en cuenta las aptitudes afectivas para la comunicación, pueden ser utilizadas para el entendimiento que existe en el mundo de las compañías.

Según Necpas (2017) menciona que la dirección eficaz de “el mensaje impulsa la interacción a través de los participantes, permite la unificación, aminora la dificultad y colabora en la dimensión de prestigio e información”.

Tipos de comunicación interna

Huamán (2017) menciona que en las compañías existen cuatro tipos de comunicación que autorizan implantar los vínculos entre trabajadores y altos mandos, pues se debe al nivel jerárquico que ocupa una entidad

Existen los siguientes cuatro tipos de comunicación como: ascendente, horizontal, diagonal y descendente, a través de esta segmentación se puede diferenciar a quién esta dirigido y cuales serian las herramientas más eficientes.

Comunicación Descendente

Huamán (2017) señala este tipo de comunicación, como los gerentes de una compañía guían a sus trabajadores, pues está orientada a las funciones de orden o mandato, instruir a ejecutar el desempeño y mantener una buena conducta frente a la organización. También, cuando se producen cambios de asesoría y los comunicados se filtran de manera que los de altos mandos brinden información a los demás a través de manera jerárquica en la empresa.

Comunicación Ascendente

Bermúdez (2017) señala que los individuos que laboren en un nivel menor de una estructura jerárquica son los que más información contienen para la resolución de problemas, sin embargo, las empresas que manejan los canales de comunicación son débiles o ineficientes, pues ocasionan enigmas en los comunicados de una organización.

Este tipo de comunicación es aquella donde los niveles de comunicación son de inferior a superior, pues los trabajadores de la compañía informan a sus altos mandos acerca de la labor que están realizando como sus inquietudes, dudas o novedades; este tipo de comunicación es muy puntual.

Cabe resaltar que la comunicación ascendente es fundamental, ya que tiene información valiosa, pues nos da a conocer los temas de mayor interés que tienen el personal.

Comunicación Horizontal

Kouss (2018) menciona que el modelo horizontal es bastante solicitado a través de las organizaciones, pues promueven grupos de personas en diferentes áreas de ocupación, gracias a esto para que se obtenga un mejor resultado de coordinación, conexión y ordenamiento en el crecimiento y realización de trabajo laboral. Su principal objetivo es la integración y la organización de actividades en conjunto o individuales. La comunicación suele ser más fluida debido a la accesibilidad y facilidad para relacionarse con los trabajadores sin tener que desarrollar procesos burocráticos.

Figura 1. Tipos de comunicación interna



Comunicación Diagonal

Según Sánchez (2019) señala que la comunicación diagonal se refiere “cuando los individuos que intervienen ocupan diferentes niveles de jerarquía, sin embargo, mantienen entre sí relaciones de independencia. Esta comunicación se utiliza para intercambiar comunicados, informes y transferencia de datos.”

La comunicación diagonal se muestra en los colaboradores de una menor categoría de alguna área y sobresaliente en una segmentación de tarea, esto es que ocurre en los colaboradores con distintas categorías en la organización, la cual no pertenece a la misma área laboral.

Medios de comunicación interna

Hoy en día existe variedad de medios para la comunicación interna, ya sean orales, redactados o tecnológicos, se debe seleccionar los medios que se acomoden a las necesidades de la compañía, su poder adquisitivo o el volumen de los trabajadores a gestionar.

Correo electrónico (email)

Según Lezica (2018) el email o correo electrónico es posiblemente el conducto más empleado y usual, sin embargo, la mayoría de los colaboradores no requieren de un ordenador como material de ocupación, sin embargo, debido a la necesidad del modelo de comunicado el correo es muy útil, pues es un canal eficaz y veloz entre varias personas. Además, es de menor costo y accesible para cualquier empresa.

Intranet Corporativa

Los sistemas intranet están disponibles para todo tipo de negocio. Su método es una conmemoración de una compañía, pues sus temas o ideas puedan ser ilustrados en cualquier momento y desde cualquier lugar, según la conveniencia de cada uno.

Según Lezica (2018) señala que su construcción debe ser sencilla y ahorrativa, pues solicita una alteración en mantenimiento. Su prioridad es ser un canal veloz y breve: libre al comunicar cualquier mensaje en su momento, herramientas compartidas o documentos de una compañía.

Boletines

Los folletos o boletines virtuales e impresos pueden ser una gran red de mensajes. El folleto debe mantener la estabilidad en las tareas empresariales y los asuntos de las diferentes áreas, para impulsar la colaboración de los folletos y el aumento de leyentes para que puedan apoyar a los colaboradores comprometidos y designar comunicados que aseguren haberlo aceptado, desarrollado y guardarlo.

Reunión de equipo

La asamblea de grupos de personas transmite mensajes de responsabilidad personal y destacada para las personas implicadas. El descuido de las asambleas es que demanda de mucho tiempo para organizarlas y proyectar a todas las personas implicadas. Además, a los colaboradores se les asigna un tiempo para deliberar, ejecutar un feedback y aportando conocimientos. Es esencial que se proyecte de manera eficaz, el cual se ejecuta en un momento apropiado y se cite con anticipación. Lezica (2018).

Pasos para una reunión exitosa

Para la ejecución de una asamblea primero solicitar la disponibilidad de los involucrados, definir los objetivos de la reunión, contar con una apertura y cierre, conducir la reunión de manera clara y entendible, establecer las funciones de los colaboradores. Finalmente, las asambleas son para solucionar conflictos, descubrir señales en conjunto y diseñar habilidades que aporten para una mejora dentro de la compañía.

Plan de comunicación interna

El plan de comunicación es un documento que recolecta objetivos, estrategias, acciones y recursos de comunicación, tanto externa como interna, que se propone elaborar una compañía; este documento facilita el procedimiento comunicativo.

Además, permite “la disposición y evita la dispersión a la que puede llevarnos la jornada de trabajo, este cronograma impulsa a la evaluación y seguimiento de estos procedimientos, el cual busca un mayor rendimiento laboral. Se recomienda que este documento no caiga como un patrón limitado, sino como un monitoreo de base y propuestas flexibles y adaptables”. Poyataco (2020). Es importante que en el plan no solo se propone los procesos o habilidades. Según el Ceplan es una herramienta de dirección estatal que apoya a realizar las metas organizacionales.

Hernández (2018) menciona “el mensaje brindado por la organización argumenta el reglamento profesional, a un procedimiento y desarrollo estratégico y no una simple lista de movimientos aisladas; este plan fomenta la cooperación con el resultado de metas de las organizaciones, y a mejorar los procedimientos internos de trabajo, el bienestar de los implicados y su productividad”.

Criterios para elegir mensajes de comunicación

Es necesario que en la elaboración de este plan se establezcan las siguientes normas: pertinencia, que se transmita lo máximo posible y lo mínimo innecesario; la segmentación de la audiencia, es decir el público objetivo mediante los diferentes tipos de mensajes; la coherencia en la información, que no debe contradecirse y debe de llevar el mismo mensaje; la gradación en el impacto de los mensajes, deben de ir escalonando de forma gradual, para que un mensaje no opaque al otro y la adecuación de cada mensaje según el tipo de receptor, canal y barreras que intervengan.

Estructura de plan de comunicación interna

El comunicador tiene una guía para proponer las acciones de comunicación e ir acondicionando punto por punto la información. Es la contribución más importante del comunicador interno.

La introducción es el primer acercamiento con la empresa, donde se desarrolla el escenario de la empresa, las estrategias y los objetivos de forma general.

Cultura y objetivos del plan de comunicación

Además de investigar acerca de la cultura y la misión se deben de contestar a las siguientes interrogantes ¿Quiénes somos? ¿Qué queremos alcanzar? ¿A qué aspiramos? ¿Cuáles son los valores y cómo deben vivirse en la compañía? ¿Qué hacemos y ofrecemos? ¿Cuál es nuestra visión y orientación hacia la excelencia?, para luego redactar los objetivos que alcanzaremos con nuestro plan.

Análisis de la situación actual (interno y externo)

Se recomienda utilizar los estudios y datos estadísticos acerca del entorno de la empresa, definir la actividad, competencia, tendencias, además de realizar una evaluación interna sobre los puntos críticos; debilidades (áreas de mejora), fortalezas (puntos fuertes), amenazas y oportunidades.

Políticas de comunicación interna

Se deben establecer las directrices generales en: colaboradores internos, canales oficiales online y offline, manuales de protocolo, fines y tipo de contenido, equipo responsable del diseño e implementación, tipos de mensaje a desarrollar y tipos de audiencias.

Estrategias de comunicación interna

Según el diagnóstico en la comunicación interna se definirán las estrategias a implementar, las más utilizadas son: estrategia de liderazgo, estrategia de alineamiento (charlas mensuales), estrategia con mensajes (listado de mensajes con el perfil de audiencias clave), estrategia de difusión de valores (campañas informativas para difundir valores), estrategia de compromiso (asignar responsabilidades de comunicación), estrategia de cambio (protocolo de uso de nuevos canales digitales).

Clima Organizacional

El ambiente laboral es esencial en una empresa, pues casi todas las compañías buscan un continuo mejoramiento en el ambiente profesional. Según Noboa (2019) indica que el entorno laboral “se describe a través de un pensamiento común o un enfrentamiento de personas ante una postura comprometedor”. Además, denominamos ambiente laboral a la apreciación de los participantes de una compañía.

El clima organizacional de una compañía al igual que el clima se siente y se respira “vienen a ser aquellos comportamientos que hacen la convivencia social en la empresa, se puede manifestar por los sentidos, los habrá amistosos y colaborativos o destructivos y dañinos”, señaló.

Aguirre y Martínez (2017) mencionan que el ambiente laboral implica a la buena productividad y al beneficio de una compañía, pues si sus participantes se sienten motivados se podrán identificar con los valores de la organización, generando el resultado de las metas.

El clima en el cual se desempeñan sus colaboradores, el acuerdo y la contemplación de los altos mandos hacia sus subordinados, “la conexión a través de colegas y la empatía son componentes denominados como ambiente laboral”.

Importancia

El ambiente laboral “proviene de la competencia en relacionarse entre los colaboradores hacia las mismas metas organizacionales y la conducta de los trabajadores, deben tener en cuenta las conductas y principios de los integrantes en una empresa”, pues requiere de su propia esencia para los componentes de la misma atmósfera, indicó, Herrán y Pérez (2021).

Hoy en día las compañías reconocen que uno de sus principales soportes en la empresa es su personal humano, ya que “con mayor confiabilidad las entidades solicitan sus dispositivos de evaluación para el ambiente laboral, ya que va de la mano con la estimulación de los colaboradores”, señaló.

Lo más importante de un gerente es saber examinar y determinar el clima de una compañía, pues existen tres puntos primordiales: (Cruz, 2017).

- Determinar de dónde provienen las disputas que implican el aumento de aspectos negativos en una compañía.
- Explorar transformaciones con el supervisor a cerca de los componentes y saber hacia dónde conducirlos para su participación.
- Seguir con el crecimiento de la compañía y prever las dudas de la empresa.

Hoy en día, se consideran algunos puntos de vista para un mejor ambiente laboral. En el momento que se incrementan las circunstancias de motivación, se obtiene un crecimiento de entorno empresarial. Por ello, es necesario una red de mensajes en todo el personal que constituyen la compañía para que sea igual y de simple explicación, profundizar en la manera de cómo se apoyan dentro de la compañía a través de todo el personal de la empresa.

También, es necesario separar los sentimientos del entorno laboral que los colaboradores podrían tener, ya que se sienten abrumados o cansados, pues esto se vuelve una rutina y en algunos casos no los toman en cuenta. Las personas de una compañía son responsables de observar claramente el modelo de líder y las expresiones de líderes irresponsables en una empresa.

Tipos de clima organizacional

Morales y Tirapé (2017) señalan que son las apreciaciones de cada individuo en relación con las características de los dos tipos de clima laboral. Esto es, la apariencia que las personas observan a la compañía.

Clima autoritario

- Sistema - Autoritarismo explotador

Este sistema se clasifica porque la gestión no genera confianza en sus colaboradores, pues el entorno que se observa es de miedo, las determinaciones son tomadas de forma aislada por los jefes y su interacción en la de los superiores e inferiores es casi nula.

- Sistema - Autoritarismo paternalista

El sistema paternalista se determina como fuente de seguridad en los directivos y los colaboradores, se emplean castigos o recompensas para ejercitar a los colaboradores de dichas empresas. En este ambiente la gestión juega con las obligaciones generales de cada colaborador. Además, Guevara (2018) mencionó que la toma de decisiones no está centralizada, sino que se divide en diferentes departamentos de la compañía. Asimismo, la confianza en los colaboradores es primordial, la relación entre la gerencia y los altos mandos y el personal es comprensible, ya que existe el sentido de la seguridad y el compromiso.

Clima participativo

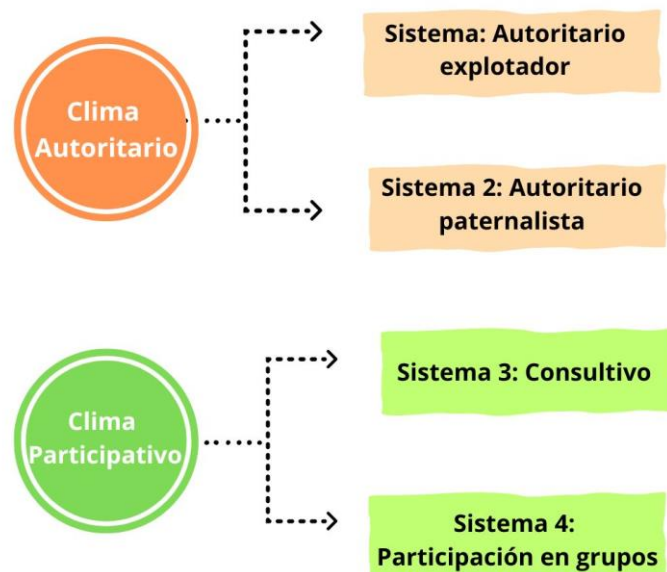
- Sistema - Consultivo

Este tipo de clima se refiere a la seguridad que brindan los altos mandos a sus colaboradores, los cuales permiten tomar determinaciones puntuales, complacen las obligaciones de afecto, existe interacción en las dos partes y delegación dentro de la organización, ya que se conserva la familiaridad dentro de la compañía.

- Sistema - Participación en grupo

En la participación en grupo existe la seguridad de los trabajadores hacia los altos mandos, pues los colaboradores están impulsados por la colaboración y la participación de sus directivos y por brindar los objetivos organizacionales. Se evidencia una seguridad y responsabilidad en los trabajadores por parte de las gestiones. Tomar decisiones pretende la incorporación de todos los rangos, el mensaje fluye de manera muy participativa.

Figura 2. Tipos de clima organizacional según (Renis Likert)



Los sistemas de autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista afectan a un ambiente sellado donde se pueda encontrar una organización tensa, pues el ambiente es perjudicial. Por otra parte, el sistema consultivo y participación en grupo concuerdan en un ambiente despejado en una organización más dócil generando un ambiente favorable en las empresas.

Teoría de Clima Organizacional

Rodríguez (citado en Atoche & Pequeño, 2021) menciona a la teoría del clima organizacional de Likert para explicar la implicación de este, la cual señala que “la conducta de los colaboradores depende del trato de la compañía y las restricciones organizacionales que los mismos comprenden”

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Según Ramos (2017) indica que la higiene y la motivación de Herzberg señaló que se conservan 2 circunstancias que inciden en el agrado de la ocupación, existen varios determinantes como el éxito, la identificación y el compromiso, así como la prosperidad y el crecimiento; las políticas de la compañía también tienen los factores externos. Las relaciones con los colegas o subordinados, la posición y la seguridad. Todo ello contribuye al grado de autorrealización y aprecio; entretanto los de higiene complacen las carencias fisiológicas de confianza e interés. Cabe resaltar, que las circunstancias de higiene favorecen un adecuado clima laboral, en tanto los motivadores aumentan su desenvolvimiento en las entidades.

Teoría de paradigma de Laswell

Según Laswell (citado en Guzmán, 2018) señala que a mediados del siglo XX, el paradigma Laswell se basa en una concepción lineal de la comunicación, cuyos fundamentos ayudan a visualizar y comprender el desarrollo de la comunicación humana. Laswell, considera a los medios de comunicación como omnipresentes y como una herramienta indispensable para la gestión gubernamental de las opiniones. Se define como el desarrollo de la comunicación con los siguientes paradigmas: ¿Quién dice qué?, ¿A quién?, ¿Por qué canal? y ¿Con qué efectos?

Materiales y métodos

El enfoque de la investigación fue cualitativo, que busca comprender la formación de la sociedad a partir de las expresiones y acciones de las personas en el entorno social y cultural. Por ende, se realizaron las acciones del plan de comunicación interna en la compañía Herí Perú S.A.C. con el propósito de mejorar el clima organizacional. Según Loayza (2020) señaló que la investigación cualitativa se enfoca en la percepción de los fenómenos y puede centrarse en significados, sentimientos, conceptos, pensamientos o experiencias. Por lo tanto, responde a un paradigma que entiende la realidad como una construcción social.

Asimismo, es de tipo fenomenológico, ya que describe e interpreta las actitudes y las relaciones sociales de las personas involucradas con el fin de brindar una solución ante el problema. Para Fuster (2019) mencionó que este método, permite comprender e interpretar el comportamiento del ser humano, a través de sus vivencias.

El escenario de investigación fue la empresa Herí Perú S.A.C. organización que lleva más de seis años en el mercado local y que se dedica a la venta y fabricación de materiales de construcción ofreciendo al público externo ladrillo King Kong - caravista, el cuál es un tipo de ladrillo que soporta cargas pesadas y fuertes movimientos de energía como los sismos, está ubicada en la Pradera s/n sec. Pópame en el distrito de Monsefú, provincia Chiclayo. Asimismo, la empresa inicia el 01 de julio del 2015 a través de una estrategia de innovación en valor y mejoramiento continuo de los sistemas de gestión calidad; buscando superar las expectativas de los clientes, accionistas, proveedores y colaboradores; diseñando, fabricando y comercializando productos para la construcción.

Los sujetos de estudio fueron el público interno de la empresa Herri Perú S.A.C., conformado por 66 trabajadores de sexo masculino, con edades entre los 25 y 52 años, contaban con estudios básicos. A su vez, pertenecían al área de tendal, el área de quema y el área de producción. Asimismo, la administradora, Erica Teque Chapillique, participó en el *focus group*, la cual permitió a la investigadora identificar los problemas de comunicación relacionados con el clima organizacional en la empresa Herri Perú S.A.C.

Según, Mata (2021) indicó que los sujetos de estudio son un conjunto de personas pertenecientes a un contexto en particular y que cuyas particularidades (pensamientos, características, etc.) permiten comprender y analizar un fenómeno en específico.

Además, para la investigación se consideró a los expertos como el Lic. Rodolfo Martín Cotrina Barrantes, experto en comunicación interna y presidente de la Junta Directiva APECI (Asociación Peruana de Comunicación Interna). También, colaboró en dicho proyecto el Dr. Marcos Oswaldo Arnao Vásquez, experto en investigación e innovación educativa y maestría

3. ¿Qué medio utiliza la empresa para comunicarse con usted?
 - a) Correo electrónico
 - b) Boletines
 - c) Reuniones
 - d) Otro:

4. ¿Está conforme con el medio que la empresa emplea?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Existe un trato equitativo y justo para todo el personal sin importar la jerarquía?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Se siente motivado para trabajar en la empresa? ¿Por qué?
 - a) Si
 - b) No

.....

7. ¿Qué tiene más credibilidad entre el personal?
 - a) Rumores
 - b) Comunicados de la empresa
 - c) Otro.....

8. ¿Tiene claramente definidas sus funciones y la responsabilidad de su puesto?
 - a) Si
 - b) No

9. ¿Su jefe se comunica de manera clara y sencilla?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

10. ¿Su jefe se involucra en los equipos en la busca de soluciones?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

11. ¿Existe comunicación eficaz y fluida entre el personal de las diversas áreas?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

12. ¿Se siente escuchado por el área en donde trabaja y cree que su opinión es importante?
 - a) Si
 - b) No

13. ¿Su jefe confía en usted para tomar decisiones?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

14. ¿La supervisión a su trabajo es flexible? ¿Por qué?

a) Si

b) No

No

.....

De igual manera, el *focus group* permite a la investigadora diagnosticar y conocer a las personas mediante un diálogo directo que, en una conversación personal, combinado con la percepción participativa. Este procedimiento puede ser utilizado para instruir de cerca a las agrupaciones con fines comunes. Medina (2019) señala que es un ambiente de opinión para captar el sentir y vivir de los individuos, generando un ambiente de interacción.

INSTRUMENTO: GUÍA DE PREGUNTAS FOCUS GROUP PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA HERRI PERÚ S.A.C

Objetivo: Determinar los problemas de comunicación interna relacionados con el clima organizacional de la empresa Herri Perú S.A.C.

Presentación

Presentación del moderador y presentación de los integrantes

Tiempo de duración: 1h 30 min

Preguntar a los participantes su nombre, edad, grado de estudios, área de trabajo y el cargo en el cual se desempeña.

Instrucciones

Sus respuestas representan a otras personas que comparten su misma opinión. Todos los comentarios son importantes por lo que es necesario que todos participen y opinen.

De antemano agradezco la sensatez en este grupo focal y les pido que se guarde respeto hacia sus compañeros y participantes permitiendo que una persona hable a la vez. Este focus group es parte de una investigación, por lo que se les solicita la mayor participación de todos.

Preguntas

1. ¿Considera usted que la compañía brinda todos los recursos necesarios para desempeñar y lograr hacer un buen trabajo?
2. ¿Cuándo un empleado hace un buen trabajo, recibe algún estímulo? ¿De qué forma?
3. ¿Llegan los mensajes a tiempo?
4. ¿Cómo se comunican entre ustedes?
5. ¿Hay claridad en los mensajes que reciben?
6. ¿Cómo se resuelve un conflicto interno dentro de la empresa?
7. ¿A quién acuden al momento de tener un problema?
8. ¿A través de que medio reciben información?
9. ¿Qué información les gustaría que se incluya en los medios de comunicación interna?
10. Algún comentario adicional que considere importante sobre la comunicación interna dentro de la compañía.

Fin de la sesión

- A. Agradecimiento a los participantes por su participación y comentario.
- B. Despedida a los asistentes.

Finalmente, la entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Asimismo, señala Folgueras (2016) que el principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas.

INSTRUMENTO: GUÍA DE PREGUNTAS FOCUS GROUP PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA HERRI PERÚ S.A.C.

Guía de entrevista estructurada

El presente instrumento forma parte de la investigación “Plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la empresa Herri Perú S.A.C., en la ciudad de Chiclayo, 2019” y será aplicado a especialistas de comunicación.

La información permitirá elaborar una propuesta de plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la empresa Herri Perú S.A.C.

1. ¿Qué criterios suele seguir al diseñar un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional?
2. ¿Cómo identificar las necesidades de comunicación interna en una organización antes de desarrollar un plan de comunicación interna?
3. ¿Qué criterios de evaluación debe tener un plan de comunicación interna en términos de su impacto en el clima organizacional?
4. ¿Cuáles son los desafíos comunes que enfrentan las organizaciones en términos de clima organizacional?
5. ¿Qué estrategias de comunicación interna son más efectivas para fomentar la colaboración y satisfacción de los colaboradores?
6. ¿Cuáles son las tendencias actuales en comunicación interna que podrían ser relevantes para mejorar el clima organizacional?
7. ¿Cuáles son las herramientas o métodos más efectivos para un seguimiento a un plan de comunicación interna?
8. ¿Cuál sería su consejo para desarrollar que un plan de comunicación interna sea efectivo y tenga un impacto positivo en el clima organizacional?

En esta investigación se realizó a partir del contacto con los colaboradores de la organización y los expertos en el tema. Previamente se obtuvieron los instrumentos: cuestionario, guía de *focus group* y guía de entrevista validados por juicios de expertos. Por un lado, para los altos mandos y la organización en general se aplicó el instrumento durante el turno de la mañana por dos días. Además, con los especialistas en el tema se aplicó el instrumento de acuerdo con los tiempos que determinaron. Por último, la información fue recogida y procesada de forma comparativa para de esa manera arribar a los resultados.

La investigación “Plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la empresa HERRI PERU S.A.C.” respeta el principio de honestidad, ya que la información que se recepcionó fue registrada bajo el criterio de inalterabilidad de resultados, conservando la percepción de los miembros que constituyen la organización. A su vez, para el desarrollo de encuestas, se mantuvo el anonimato de los colaboradores para generar confort y obtener información de primera mano. Así como, se aplicó un consentimiento informado para salvaguardar los criterios de confidencialidad de fuentes.

Resultados y discusión

En la presente investigación se aplicó una encuesta con una escala de valoración para los colaboradores de dicha empresa, con el fin de conocer y definir el tipo de clima organizacional. Para ello, se elaboró un cuestionario de catorce preguntas detalladas en el siguiente cuadro.

Tabla 1

Objetivo 1: Definir el tipo de clima organizacional de la empresa Herri Perú S.A.C

| | <i>Respuesta</i> |
|--|----------------------------------|
| <i>¿Cómo usted califica el ambiente laboral de esta empresa?</i> | <i>Regular</i> |
| <i>¿Cómo califica usted el clima laboral de los directivos hacia los colaboradores de la compañía?</i> | <i>Regular</i> |
| <i>¿Cómo considera usted la comunicación de la empresa con sus trabajadores?</i> | <i>Regular</i> |
| <i>¿Está conforme con el medio que la empresa emplea?</i> | <i>No</i> |
| <i>¿Existe un trato equitativo y justo para todo el personal sin importar la jerarquía?</i> | <i>No</i> |
| <i>¿Se siente motivado para trabajar en la empresa?</i> | <i>Si</i> |
| <i>¿Qué tiene más credibilidad entre el personal: los rumores o la comunicación oficial?</i> | <i>Comunicados de la empresa</i> |
| <i>¿Tiene claramente definidas sus funciones y la responsabilidad de su puesto?</i> | <i>Si</i> |
| <i>¿Su jefe confía en usted para tomar decisiones?</i> | <i>A veces</i> |
| <i>¿Su jefe se involucra en los buscar de soluciones?</i> | <i>A veces</i> |
| <i>¿Existe comunicación eficaz y fluida entre el personal de las diversas áreas?</i> | <i>No</i> |
| <i>¿Se siente escuchado por el área en donde trabaja y cree que su opinión es importante?</i> | <i>No</i> |

Como primer objetivo se definió el tipo de clima organizacional de la compañía Herri Perú S.A.C., basada en un cuestionario, la cual se determinó que la empresa pertenece al clima de autoritario paternalista.

Además, los colaboradores señalaron tener una inconformidad con los medios de difusión que la empresa emplea para comunicarse. Asimismo, manifestaron los trabajadores que no existe un trato equitativo y justo para todo el personal, ya que mantienen una jerarquía en la compañía.

De igual manera, respondieron que se sienten motivados trabajando en la empresa Herri Perú S.A.C por la retribución económica más no porque exista un buen clima organizacional. Por otro lado, califican el clima laboral de manera regular de parte de los directivos hacia los colaboradores.

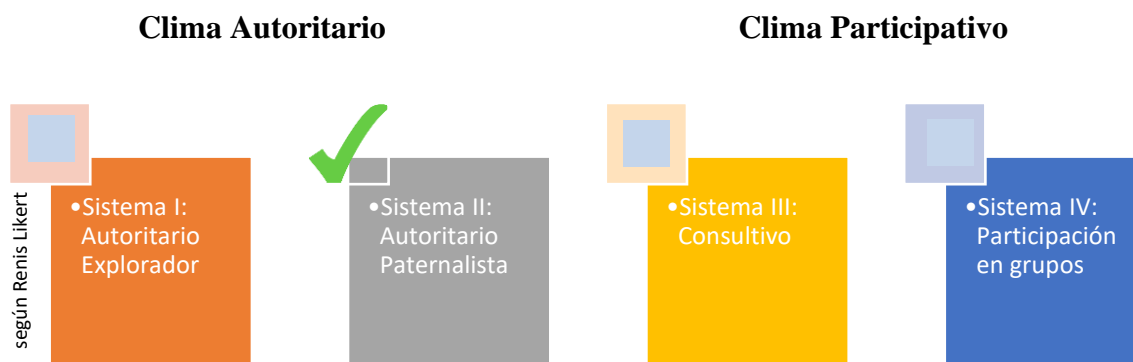
Sin embargo, señalan que existe confianza a la hora de tomar decisiones y se involucra en la búsqueda de soluciones con sus mandos intermedios.

En efecto, los colaboradores no se sienten escuchados por el área en donde trabajan y creen que su opinión no es relevante, por lo cual demuestra que la organización no toma la importancia acerca del clima organizacional.

Los resultados de las encuestas señalan que existe una contradicción en cuanto a los colaboradores, ya que existe una carencia de comunicación, ausencia de comunicados pegados en la empresa, falta de instrumentaria, capacitaciones y reuniones para el personal. Por ello, se generan conflictos y confusiones entre los colaboradores.

Por lo tanto, la empresa se ubica en el sistema - Autoritarismo paternalista, dado que los directivos y colaboradores tienen en claro sus obligaciones generales. Asimismo, son los directivos que tienen la mayor parte de las decisiones que se toman dentro de la compañía.

Figura 3 Definición del tipo de clima organizacional de la empresa *Herri Perú S.A.C.*



De la misma forma, en la presente investigación se aplicó un *focus group* a siete colaboradores de la compañía Herri Perú S.A.C. entre hombres y mujeres de 25 a 52 años. Estas personas fueron seleccionadas, ya que cuentan con dos años de servicio y trabajan a tiempo completo en la empresa, con el objetivo de determinar los problemas de comunicación interna relacionados con el clima organizacional.

Se inició con la interrogante considera usted que la compañía brinda todos los recursos necesarios para desempeñarse a realizar un buen trabajo, por consiguiente, se halló que la organización no cuenta con suficientes recursos para entregarle a sus colaboradores, y así ellos puedan desempeñarse de manera eficiente en sus actividades.

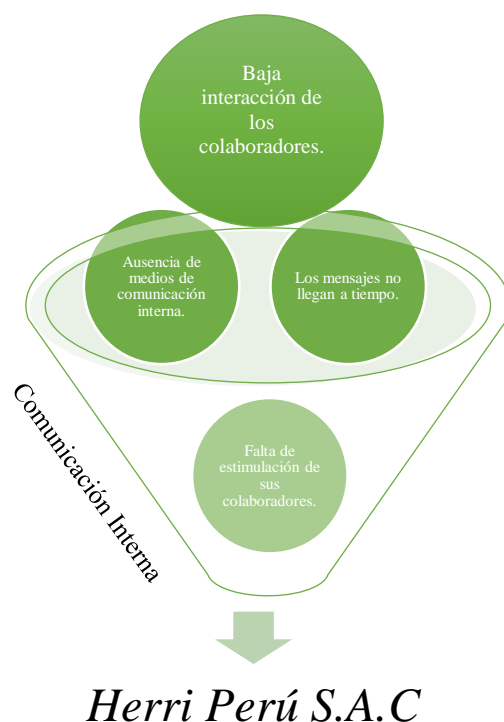
Por otro lado, se les pregunto si la comunicación de la empresa es instantánea, la cual respondieron que el mensaje llega tarde, por el motivo que gerencia o/u administración se demora en difundir la información.

Asimismo, se les interrogó si existe claridad en los mensajes difundidos por gerencia, la cual manifestaron que existe una falta de comprensión en los mensajes. A la vez, se les consultó acerca de cómo se resuelve un conflicto interno, la cual respondieron que suelen ser los supervisores quienes se encargan de resolver el problema.

Finalmente, los colaboradores mencionaron que la información recibida por parte de sus supervisores es mediante una pizarra acrílicas que se encuentran al ingreso de la empresa y en las reuniones mensuales. Sugieren que la empresa brinde información basadas en temas de seguridad y medio ambiente.

Figura 4

Objetivo 2: Determinar los problemas de comunicación interna relacionados con el clima organizacional de la empresa *Herri Perú S.A.C.*



Objetivo 3: Elaborar un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la empresa Herri Perú S.A.C.

Finalmente, en esta investigación se aplicó la entrevista a dos especialistas de comunicación acerca de como elaborar un plan de comunicación interna, las cuales una de las preguntas fueron que criterios suelen seguir al diseñar un plan de comunicación las cuales los especialistas resaltaron que se debe considerar la participación e integración de los colaboradores. Asimismo, señalaron que se debe tener en cuenta las expectativas de comunicación que tienen los líderes o el líder de la organización y luego preguntar cuáles son las expectativas en temas de comunicación interna o cómo se está dando la comunicación a nivel de los equipos de trabajo.

Además, la comunicación interna englobada desde el ámbito más general, no solamente lo que se dice, sino quién lo dice, cómo lo dice, qué acciones toman los líderes y las decisiones de la organización, hay que recordar que el resultado de la organización, el espacio físico las relaciones que se dan, todo ello es comunicación interna. Entonces, si se cumple y visualiza que el indicador mejoro conlleva a que la comunión ha sido efectiva.

Por consiguiente, los especialistas nos indican que una de las estrategias de comunicación interna para fomentar la colaboración y satisfacción de colaborador es la de un líder trabajando en conjunto con su equipo. El éxito, la satisfacción no está en los grandes logros, los grandes eventos, tal vez, que sí son importantes en el término de aumento. Lo principal es el trabajo en el día a día, en las relaciones, en los detalles cotidianos para mantener un buen clima y satisfacción laboral está en los detalles en el día a día, en lo cotidiano.

Por otro parte, el Lic. Rodolfo Cotrina, señala que la principal tendencia en la actualidad es la tecnología, la cual debería ser el uso para humanizar las relaciones dentro de la corporación. La tecnología debe ser una herramienta que ayude a llegar el mensaje más no a reemplazar la comunicación.

Sin embargo, el Dr. Arnao señala que las herramientas efectivas para dar seguimiento a un plan de comunicación interna: el feedback, ya que nos permite usar como indicador el desempeño de los colaboradores y la segunda herramienta es establecer objetivos ya que ayudara a la organización a validar y centrar el trabajo del plan de comunicación interna.

Finalmente, los especialistas nos recomiendan que, al elaborar un plan de comunicación interna, debemos tener en cuenta no solo los medios, las plataformas o los canales de comunicación, ya que son solo una parte de la comunicación interna. Nos indican que se debe considerar el enfoque del líder al comunicar, es decir, que el líder comunique con acciones concretas y no solo con palabras. Todo esto debe estar planteado con un plan, una planificación de cómo, a través de acciones, el líder comunica los mensajes o los valores de la organización.

Discusión

En la investigación se evidenció que la empresa Herri Perú S.A.C, tiene un ambiente laboral jerárquico, demostrando que la relación que existe entre directivos y colaboradores es estructural, asimismo la comunicación y confianza que existe dentro de la organización es débil, por lo cual se considera un clima autoritarismo paternalista.

Asimismo, Torres (2019) en su investigación señaló que el clima organizacional que se percibe es deficiente y la comunicación interna es de nivel medio a bajo, por lo cual se propone aplicar un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional.

El segundo objetivo fue determinar los problemas de comunicación de la empresa Herri Perú S.A.C. en la cual se evidenció que los trabajadores de la organización tienen un manejo de comunicación informal generando, que exista ente los colaboradores confusión y conflictos al recibir los mensajes.

Por consiguiente, Charry (2018) señaló en su investigación que es importante las interacciones humanas para el proceso de comunicación, por lo que permite el diálogo en todas las áreas de la empresa. También, indica que la comunicación necesita de seres humanos que requieran ciertas virtudes para que a través de los medios de comunicación sean eficientes.

El tercer objetivo fue elaborar un plan de comunicación interna, en el cual nos proporcionaron información acerca de los criterios que se deben tener en cuenta para la construcción de dicho plan. Destacaron la importancia del enfoque de un líder a la hora de comunicar, asimismo, se consideró que no tan solo sean los medios, las plataformas o los canales de comunicación, ya que estos son solo una parte de la comunicación interna.

Asimismo, Santa Cruz (2020) resalta que identificar los canales de comunicación interna y diseñar estrategias de comunicativas mejoran el clima organizacional de la institución. Además, la comunicación interna ayuda a mejorar el clima organizacional, por lo que se recomienda la elaboración de un plan de comunicación.

Finalmente, se elaboró una propuesta de plan de comunicación interna de la compañía Herri Perú S. A.C., ya que existe una falta o carencia de comunicación dentro de la empresa, dicha herramienta contiene los objetivos y estrategias de comunicación. Cabe mencionar, que un plan de comunicación mejora el clima organizacional e integración entre colaboradores para un cambio positivo organizacional, el cual permite alinear a los trabajadores. De igual manera, Torres (2019) estableció que la comunicación interna ayuda a mejorar el clima organizacional, por lo que se recomienda la elaboración de un plan de comunicación.

Conclusiones

En esta investigación, se concluyó que los directivos manipulan las obligaciones y necesidades sociales de cada colaborador, lo que genera un tipo de clima organizacional denominado "autoritarismo paternalista". A pesar de contar con ocho años de experiencia en el rubro de la fabricación de materiales de construcción.

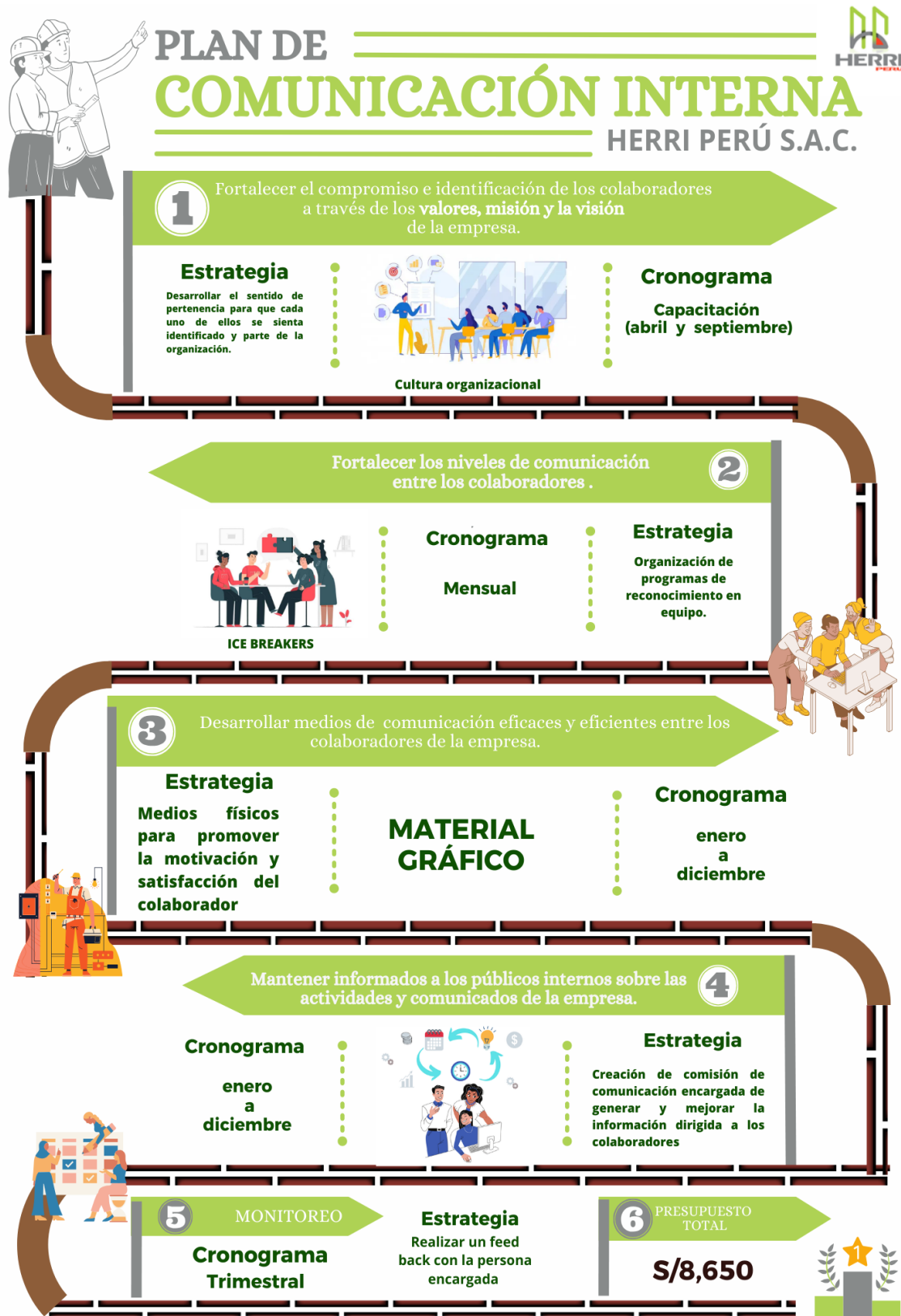
Asimismo, los problemas de comunicación interna se reflejan en la falta o carencia de comunicación entre los colaboradores, quienes utilizan una comunicación informal en donde los mensajes no llegan de manera clara y directa. Esto ha generado malentendidos y desinformación en la organización.

Finalmente, se deduce que la empresa debe contar con un plan de comunicación interna el cual contiene un diagnóstico, objetivos, estrategias y acciones, para que así puedan desarrollarse de manera eficiente en la organización a través de un cronograma.

Recomendaciones

Finalmente, se recomienda la elaboración de un plan de comunicación interna con el objetivo de mejorar el clima organizacional mediante relaciones comunicativas, integración y motivación para los colaboradores. Además, el plan de comunicación interna debe incluir materiales físicos como volantes, gigantografías, tarjetas de saludo y artículos promocionales, ya que esto permite fortalecer la identidad corporativa y mantener informados a los colaboradores sobre noticias, eventos y cambios en la organización. Por otro lado, se sugiere que toda empresa cuente con un área de comunicación para fomentar la colaboración y la participación entre los colaboradores.

Figura 5 Objetivo 3: Elaboración del plan de comunicación interna



Nota: La información de las estrategias y acciones se encuentran en el anexo del 37 al 41

Figura 6 Material gráfico del plan de comunicación interna

MATERIAL GRÁFICO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Flyer

HERRI

CAPACITACIÓN
"CULTURA ORGANIZACIONAL"

Fecha **20 abril** | Hora **9:30 am** | Lugar **Sala de reuniones**

Moderador: **Especialista**

HERRI

REUNIÓN DE SUPERVISORES

08/07/23 - 3:00 pm

COMISIÓN DE COMUNICACIÓN

HERRI

Uso obligatorio de elementos de seguridad según el desempeño de sus labores

| | 📵 | 👤 | ⬆️ | 🚫 | 🔊 | 🧯 |
|---------------|---|---|----|---|---|---|
| TENDAL/APOYO | X | X | X | X | X | X |
| PRODUCCIÓN | X | X | X | X | X | X |
| MANTENIMIENTO | X | X | X | X | X | X |
| HORNO | X | X | X | X | X | X |
| MANT. HORNO | X | X | X | X | X | X |
| MEZCLA QUEMA | X | X | X | X | X | X |
| DESPACHOS | X | X | X | X | X | X |
| BACK OFFICE | X | X | X | X | X | X |

EL INCUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA DE SEGURIDAD ESTABLECIDA POR HERRI PERÚ S.A.C. SERÁ SANCIONADA DE ACUERDO A LA GRAVEDAD Y LA RECURRENCIA DE LAS FALTAS COMETIDAS.

La Gerencia

Gigantografías

A nuestros maestros personales que con amor, nos dejaron enseñanzas para toda la vida.

¡Feliz día papá!

Les desea

HERRI

Tarjetas de saludo

¡CELEBRA Y SE FELIZ!

Feliz Navidad y Prospero Año Nuevo

Esperamos que disfrutes de la calidez y alegría que trae esta temporada.

HERRI



Merchandising

Tabla 2**PRESUPUESTO:**

| CONCEPTO | PRECIO |
|--|----------------|
| Área de Comunicación Coordinador | S/2500 |
| Instructor de Capacitación (abril - setiembre) – por sesión | S/800 |
| Instructor de comunicación (Mensual) | S/750 |
| Material gráfico (diseñador) | S/600 |
| Impresiones de material Merchandising | S/2500 |
| Instrumentos tecnológicos (Proyector, laptop, cables, micro, parlante, etc) | S/3000 |
| Gastos generales (sillas, mesas, catering) | S/1200 |
| MONTO TOTAL | S/8,650 |

Referencias

Aguirre, M & Martínez, L. (2017) “*Clima organizacional*”, 1ª edición, publicado por EAE, Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=ynXruQAACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRyb79iMrKAhVBx4MKHRtgDE0Q6AEIJzAC>

Aguilar, S & Castro, K. (2021). Implementación de la función del Community Manager para mejorar la imagen corporativa de la empresa Atlántica de Chiclayo. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María). Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.1242/3/3801/1/TL_AguilarGarciaStephanyBrunella.pdf

Atoche, I. & Pequeño, M., (2021). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA PERUINTERCARGO*. Recuperado de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13699/Atoche_Italo-Peque%C3%B1o_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S22191682018000100003&lng=es&tlng=es.

Bermúdez, C. (2017). *La comunicación interna en las organizaciones*. España: Publicaciones de ICADE Business School.

Calvo, M. (2018). *Impacto de la comunicación interna organizacional en la gestión pedagógica de la I.E N° 50490 - “LAS MERCEDES”*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa).

Cruz, B. (2017). *Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional. Contribuciones a las Ciencias Sociales*, mayo 2012. Recuperado de: www.eumed.net/rev/ccss/20/

Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/a10v7n1.pdf>

Gonzalo, M. K., & Abiuso, F. L. (Setiembre de 2019). STUDOCU. Obtenido de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-de-buenos-aires/metodologia-de-la-investigacion/cuaderno-n-7-la-tecnica-de-encuesta/13124336>

Guevara, X. (2018). Clima organizacional: Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. Ecuador. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>

Gutiérrez, C. (2017). *La importancia de la comunicación interna en organizaciones del tercer sector : caso Enseña Perú* (Tesis de licenciatura, Universidad de Lima) Recuperado de: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/4013>.

Guzmán, G. (24 de julio 2018) modelo de Laswell: los elementos de la comunicación. Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/psicologia/modelo-de-lasswell>

Hernández, C. (2018). Plan de comunicación interna. México. Universidad Nacional de México.

Herrán, J. & Pérez, F. (2021) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha. (Tesis de licenciatura) Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>

Huamán, D. (2017). Comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario, Cercado de Lima 2017. Lima: Publicaciones de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Kouss, S. (2018). La comunicación interna en las comunicaciones. Salamanca: Publicaciones de la Universidad de Salamanca.

Lezica, M. (2018). *Buenos Negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/notas/comunicacion-interna/9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna-n448>

Loayza, M, Edward Faustino (2020). La investigación cualitativa en Ciencias Humanas y Educación. Criterios para elaborar artículos científicos. *Educare et Comunicare*, 8 (2), 56-66.

Marín, M. (2018). Estrategia de Comunicación Interna para fortalecer el clima organizacional en la Alcaldía de La Jagua de Ibirico, Cesar entre el mes de enero y julio de 2018 (Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Bolivariana). Recuperado de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5561/digital_37486.pdf?sequence=1

Mata, L. D. (26 de 01 de 2021). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>

Medina, G A. (2019). Cultura organizacional y desempeño laboral en el área de ventas de Diesel Silver E.I.R.L. Lima 2019 (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte). Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/2549>

Morales, A., & Tirapé, A. (2017). Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la empresa Aerostar SA. (Tesis de licenciatura) Universidad Estatal de Milagros, Ecuador.

Necpas, K. (2017). Modelo de gestión de comunicación para el Centro Intercultural Comunitario Tránsito Amaguaña. (Tesis de licenciatura) Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

Noboa, A. (2019). *“Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud”*. Chile: Universidad de Chile.

Poyataco, L. (2020). Elaboración de un Plan de Comunicación. España: Obra Social Fundación “La Caixa”. Recuperado de <http://bit.ly/1nrLoXO>.

Rojas, A. (2018). Capítulo: *La Comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo*. Buenos Aires: Editorial Contribuciones

Ramos, D. (2017). *El Clima Organizacional y modelos de abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Sánchez, P. (2019). Comunicación y atención al cliente. (1a ed.). Madrid: Editex.

Santa Cruz (2020) *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo* (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipan). Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7780/Santa%20Cruz%20Centuri%20C3%B3n%20Michel%20Yajaira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuñoque, Y., & Vásquez, L. (2017). *Estrategias de motivación para la mejora del desempeño de los colaboradores administrativos contratados, según el régimen especial de contratación administrativa de servicios, de la gerencia regional de transportes y comunicaciones de la región Lambayeque*. Tesis de licenciatura, Chiclayo.

Torres, K. (2019). Plan de Comunicación Interna para mejorar el clima organizacional en La Municipalidad Distrital de San José, Provincia De Lambayeque (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipan). Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6890/Sialer%20G%20F3mez%20S tephanie%20Cristell.pdf?sequence=6>

Vargas, K. & Vivas, Y., (2020). Propuesta De Plan De Mejora De La Comunicación Interna para Los Colaboradores De La Clínica Oncorad - Chiclayo. (Tesis de licenciatura, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo). Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2573/1/TL_VargasParedesKarenFiorella_VivasMerinoYeseniaAlessandra.pdf

ANEXOS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante el presente, la docente de la Universidad Cesar Vallejo filial Trujillo, Mgtr. en Relaciones Públicas e Imagen Corporativa, María de los Ángeles Sánchez Quezada deja constancia de haber revisado el instrumento de guía de focus group, que la investigadora Margarita del Pilar Santa Cruz Becerra aplicará para su trabajo de tesis **"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HERRI PERÚ S.A.C., EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019."**

Dicho instrumento demuestra con claridad el cumplimiento de los objetivos propuestos por la investigadora.

En tal sentido, la Mgtr. María de los Ángeles Sánchez Quezada garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por la referida investigadora.

Chiclayo 24 de junio de 2019

Firma



DNI 18131566

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, la especialista en prensa y relaciones públicas del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, Mgtr, Cynthia Lucia Espinoza Menacho deja constancia de haber revisado los instrumentos de guía de focus group y cuestionario, que la investigadora Margarita del Pilar Santa Cruz Becerra aplicará para su trabajo de tesis **“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HERRI PERÚ S.A.C, EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019”**.

Dicho instrumento demuestra con claridad el cumplimiento de los objetivos propuestos por la investigadora.

En tal sentido, la Mgtr. Cynthia Lucia Espinoza Menacho garantiza la validez de dichos instrumentos presentados por la referida investigadora.

Chiclayo 26 de junio de 2019

Firma:



Cynthia Lucia Espinoza Menacho

D.N.I.: 40587325

Plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la empresa Herri Perú S.A.C., en Chiclayo

Diagnóstico

La comunicación es un elemento fundamental en el cual se desenvuelven todas las relaciones humanas. Además, es un mecanismo de gestión que impulsa la integración, motivación y desarrollo de toda una organización. El plan de comunicación interna tiene como objetivo fomentar relaciones laborales basadas en sinceridad, escucha y flujo de información. Por tanto, resulta crucial implementar diagnósticos y estrategias participativas, la falta de habilidad para escuchar conlleva al riesgo de transmitir información incorrecta y, al mismo tiempo, interrumpe el canal de intercambio necesario para generar creatividad y espíritu de equipo.

Tras recopilar información mediante instrumentos como encuestas, entrevistas a especialistas y *focus groups*, se identificaron diversas deficiencias. Por ello, es importante realizar mejoras tanto en la comunicación interna como en el manejo de la cultura organizacional, ya que constituyen los puntos más débiles de Herri Perú S.A.C. en relación con su identidad corporativa.

El *focus group* reveló problemas en la comunicación interna, corroboró la información con los colaboradores de la empresa HERRI PERÚ S.A.C. en Chiclayo, y evidenció lo siguiente: la carencia de relaciones cálidas y amistosas entre los colaboradores, manifestadas a través de niveles de comunicación, gestos y reconocimientos.

Además, se constató que los colaboradores no suelen considerar la calidad de sus relaciones personales y organizacionales, lo que podría generar problemas relacionados con las tareas asignadas y contribuir a un clima organizacional desfavorable. También se señalaron inconvenientes con los comunicados de la empresa, los cuales no se distribuyen puntualmente.

A través de un cuestionario, se buscó clasificar el clima organizacional, entendido como la perspectiva común o reacción de individuos ante situaciones que involucran a la organización, evidenciando actitudes negativas hacia la compañía.

Cabe resaltar, que las entrevistas hacia los especialistas ayudaron a estructurar el plan de comunicación interna para dicha empresa, con los puntos relacionados al clima organizacional.

Las reuniones en la empresa son organizadas de manera ad hoc, sin un cronograma establecido, dependiendo de las necesidades de cada área y la evolución de proyectos y procesos de desarrollo. Los encuestados revelaron no fijarse metas elevadas ni realistas, carecer de planificación previa y sentir la ausencia de un feedback inmediato sobre su desempeño, al tiempo que perciben falta de reconocimiento por parte de la empresa. Además, los colaboradores indicaron no tener poder de influencia ni interés en la competencia.

En resumen, los problemas de comunicación interna se derivan de la falta de estímulo para trabajar de manera clara y sencilla, evidenciando desganado y carencia de vigor, intensidad, persistencia y dirección en sus acciones.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional a través de las relaciones comunicativas, integración y motivación a los trabajadores de la empresa Herri Perú S.A.C.

Objetivos Específicos

- Fortalecer el compromiso e identificación del personal con los valores, la misión y la visión de la empresa.
- Fortalecer los niveles de comunicación entre los colaboradores y los altos mandos.
- Desarrollar comunicaciones eficaces y eficientes entre los colaboradores de la empresa.
- Mantener informados a los públicos internos sobre las actividades de la empresa.

Estrategias

- Desarrollar el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores de la empresa, para que cada uno de ellos se sienta parte de la organización.
- Organización de concursos con el fin de que los trabajadores de cada área de la empresa participen y se reconozca su aporte en el buen trato de comunicación.
- Utilización de medios físicos para promover la motivación y satisfacción del colaborador en la empresa.
- Creación de comisión de comunicación encargada de generar y mejorar la información dirigida al personal de la empresa Herri Perú S.A.C., con el fin de mejorar la comunicación interna.

Estrategia 1

Desarrollar el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores de la empresa, para que cada uno de ellos se sienta parte de la organización.

- Actividad 01:

Capacitación sobre cultura organizacional para concienciar a los trabajadores de la empresa.

Público objetivo:

Colaboradores de la empresa

Justificación:

Es importante realizar una inducción constante en referencia a la filosofía de empresa con todos los colaboradores de la organización para que realmente conozcan y pongan en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales con mira a cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa.

Mensajes:

Temas para tratar en capacitación:

- Importancia de la cultura organizacional
- La persona en la organización
- Desarrollo organizacional

Metodología:

Los tres temas que se tratarán en la capacitación tendrán una serie de dinámicas que buscarán la sana interacción entre los presentes, creando un ambiente de compañerismo y pertenencia a un equipo de trabajo, buscando aumentar el compromiso y valoración del personal con la organización.

Periodo:

Se desarrollarán dos capacitaciones al año, en los meses de abril y septiembre respectivamente.

Estrategia 2

Organización de concursos con el fin de que los colaboradores de cada área de la empresa participen y se reconozca su aporte en el buen trato de comunicación.

- Actividad 01:

Concurso: “100% vocación, 100% comunicación”

Público objetivo:

Colaboradores de la empresa

Acciones:

- Coordinar los permisos respectivos y los premios para el área ganadora.
- Diseñar afiche para el concurso
- Promocionar el concurso en todas las áreas a través de comunicados atractivos e impresos.
- Premiación al área elegida por brindar una mejor interacción entre sus compañeros.

Justificación:

Esta actividad permitirá incentivar el buen trato en los trabajadores de la empresa, estableciendo mejores actitudes hacia la organización en el proceso de comunicación, el compromiso de mejorar día a día y el trabajo en equipo. Por otro lado, se pretende fomentar y procurar su participación en temas relacionados con el buen trato en sus áreas de trabajo.

Método:

Participativo: Involucrar a los participantes de forma activa en la toma de decisiones por parte de quienes están vinculados en la actividad.

Técnica:

Concurso: Una buena forma de interactuar y relacionarse entre colaboradores y altos mandos.

Periodo:

Se desarrollará dos veces al año, en marzo y noviembre.

Estrategia 3

Utilización de medios físicos para promover la motivación y satisfacción del colaborador en la empresa.

- Actividad 01:

Diseño de medios físicos a través de los cuales se motivará a cada trabajador a estar mayor informado.

Público objetivo:

Colaboradores de la empresa

Justificación:

Esta actividad generará un mejor desempeño de los colaboradores, logrando que las personas se sientan importantes y necesarias en la organización. Una forma de demostrarles que se les tiene en cuenta, para lo cual debe haber una correspondencia entre “lo que se dice” y “lo que se hace”. Todo el personal tiene interés y necesidad de conocer hacia dónde va la organización y a través de que medios se pueden conseguir los objetivos planteados.

Instrumentos:

- **Cartas motivacionales**
- **Comunicados físicos**
- **Gigantografías**

Periodo:

Enero – Diciembre.

- Actividad 2:

Elaboración de diseño de uniformes para los colaboradores de la empresa Herri Perú S.A.C.

Público objetivo:

Colaboradores de la empresa

Justificación:

Actualmente la empresa Herri Perú S.A.C no cuenta con uniformes para sus colaboradores, por lo cual se pensó en un polo blanco, que lleva el logo de la empresa en la parte de adelante, pues el espíritu que quiere transmitir Herri Perú S.A.C. es de compromiso y frescura, por lo cual se pensó en un polo sencillo y un pantalón cómodo de color negro.

Instrumentos:

- **Polo blanco con diseño del logo**
- **Gorras y mochilas con el diseño del logo**

Periodo:

Los uniformes se les entregaran en el mes de enero.

Estrategia 4

Creación de comisión de comunicación encargada de generar y mejorar la información dirigida al personal de la empresa Herri Perú S.A.C., con el fin de mejorar la comunicación interna.

- Actividad 01:

Diseño de la estructura funcional y actividades que desarrollará la comisión de comunicación.

Público objetivo:

Colaboradores de la empresa

Justificación:

En toda entidad la comunicación y calidad de información brindada son componentes fundamentales para ofrecer un buen trato comunicacional.

Funciones de la comisión:

- Mejorar la comunicación en general entre los miembros de la organización.
- Generar y difundir oportunamente la información de interés para el colaborador de la organización.
- Coordinar con las diversas áreas que conforman la organización para la difusión de sus actividades y planes de trabajo.

Técnicas:

- **Reuniones:** Con los jefes o encargados de cada área de la organización, para recopilar información relacionada a los servicios, innovaciones de cada área y comunicados.

Instrumentos:

- Base de datos: Con los correos institucionales de la empresa de cada área de la organización.
- Material impreso: Afiches

Periodo:

Enero – diciembre

Seguimiento

Una vez ejecutado el plan de comunicación interna, es importante realizar un seguimiento constante a través de encuestas trimestrales dirigidas a los colaboradores de la empresa Herri Perú S.A.C. Estas encuestas evalúan la comprensión de los valores y objetivos de la empresa, la satisfacción con los canales de comunicación y la percepción del clima organizacional. Esto permitirá identificar el nivel de integración y mejora en la comunicación derivados de la ejecución de las actividades planificadas.