

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Comunicación interna en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing
S.A.C., periodo 2018

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Marcos García Loza

Lima – Perú

2019

Dedicatoria

*A mi padre Rogelio García Y. "Qué en paz
descanse" a mi madre y hermanos, quienes
siempre me apoyaron; a ellos, todo. Mi
corazón, mi vida, y mi infinito amor para
ello.*

Agradecimiento

A la Universidad UIGV, a los docentes por su dedicación, enseñanza y consejos brindados durante mi permanencia en esta gran casa de estudios. A mi asesora por sus constantes palabras de aliento y, sobretodo, correcciones, por las cuales se logró este proyecto de investigación.

A los gerentes y personal de las empresas Eficiencia Profesional y Grupo Pro. Quienes estuvieron alentándome de manera constante.

RESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la *Universidad Inca Garcilaso de la Vega* según la Directiva N°003-FPs y TS-2018, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado “Comunicación interna en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., periodo 2018”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente

Marcos García Loza

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema general.	15
1.2.2. Problemas específicos.....	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos.	15
1.4. Justificación e importancia.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	18
2.1. Antecedentes	18
2.2.1. Antecedentes Internacionales	18
2.1.2. Antecedentes Nacionales	21
2.1. Bases Teóricas	24
2.2.1. Conceptualización de la Comunicación Interna	24
2.2.2. Tipos de Comunicación Interna.....	25
2.2.3. Dimensiones de la Comunicación Interna	26
2.2.4. Importancia de la comunicación interna en las organizaciones.....	28
2.3. Definiciones conceptuales.....	29

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1. Tipo de la investigación	31
3.2. Diseño de la investigación.....	31
3.3. Población y muestra	32
3.3.1. Población.	32
3.3.2. Muestra.	32
3.4. Criterios de inclusión y exclusión	32
3.5. Identificación de la variable y su Operacionalización	33
3.6. Técnicas e instrumentos:	35
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	37
4.1. Presentación de resultados de datos generales	37
4.2. Presentación de resultados de datos específicos	39
4.3. Procesamiento de los resultados.....	43
4.4. Discusión de los resultados	43
4.5. Conclusiones	45
4.6. Recomendaciones.....	46
CAPÍTULO V. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	48
5.1. Denominación del programa	48
5.1.1. Objetivo general.....	48
5.1.2. Objetivos específicos	48
5.2. Justificación del problema.....	49
5.3. Establecimiento de objetivos.....	50
5.4. Sector al que se dirige	60
5.5. Establecimiento de conducta problema/conducta	61
5.5. Metodología de la intervención.....	64
5.6. Instrumentos/material a utilizar.....	66
5.7. Cronograma.....	67
5.8. Desarrollo de sesiones.....	68
Referencias Bibliográficas	70
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización: Comunicación Interna.....	34
Tabla 2. Escala de Calificación del Cuestionario	36
Tabla 3. Baremo de interpretación de la variable	36
Tabla 4. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., según el sexo.....	37
Tabla 5. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., según la edad.....	38
Tabla 6. Niveles de los patrones de la comunicación de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.	39
Tabla 7. Nivel de las barreras de la comunicación de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.	40
Tabla 8. Nivel de la retroalimentación de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.	41
Tabla 9. Nivel de comunicación interna en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, 2018.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de investigación.....	32
Figura 2. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., según el sexo.....	37
Figura 3. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., según la edad.....	38
Figura 4. Niveles de los patrones de la comunicación de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.....	39
<i>Figura 5.</i> Nivel de las barreras de la comunicación de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.....	40
Figura 6. Nivel de la retroalimentación de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.....	41
Figura 7. Nivel de comunicación interna en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, 2018.....	42

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de comunicación interna en los colaboradores de la empresa PRO OUTSOURCING S.A.C., durante el periodo 2018. El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de corte transversal.

El universo de la población se conforma por 50 trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., quienes fueron encuestados durante el periodo 2018 y la muestra fue censal, es decir, se asumió al universo por representar una cantidad reducida. La técnica empleada para la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento utilizado para recoger la información fue el cuestionario para medir el nivel de comunicación interna de los colaboradores de la empresa.

La conclusión a la que se llegó fue que los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. desarrollan la comunicación interna a un nivel muy bajo igual a 40% y en 34% bajo, percibiéndose una comunicación interna deficiente, requiriendo una prestación de atención inmediata.

Palabras claves: Comunicación interna, patrones, barreras, retroalimentación, gestión.

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the level of internal communication among PRO OUTSOURCING SAC employees during the 2018 period. The study corresponds to a descriptive, quantitative, non-experimental and cross-sectional research.

The universe of the population consists of 50 workers of the company Pro Outsourcing S.A.C., who were surveyed during the period 2018 and the sample was census, that is, the universe was assumed to represent a small amount. The technique used to collect the information was the survey and the instrument used to collect the information was the questionnaire to measure the level of internal communication of the employees of the company.

The conclusion reached was that the employees of the company Pro Outsourcing S.A.C. they develop the internal communication at a very low level equal to 40% and in 34% low, perceiving a poor internal communication, requiring an immediate attention provision.

Key words: Internal communication, patterns, barriers, feedback, management.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, está teóricamente definida la comunicación como una actividad indispensable en la vida de cualquier empresa, pues si revisamos la literatura sobre este concepto podremos encontrar múltiples definiciones, según los diferentes autores. Por ello, podríamos entender básicamente a la comunicación interna, como ciertos autores la definen, como la red de múltiple información entre los elementos de una organización, es decir, los colaboradores, y que brinda su característica esencial: ser un sistema organizado, puesto que la fluidez debe imperar dentro del área laboral.

Por ello, esta investigación se centra en el estudio sobre la “gestión del talento humano” y la “comunicación interna”, es decir, como interactúan estas dentro de un contexto determinado, en este caso la empresa Pro Outsourcing S.A.C, que alberga alrededor de 50 colaboradores, quienes están en constante interacción en el día a día.

Además, la comunicación interna es el proceso por el que una empresa se comunica a través de diferentes medios con la finalidad de sostener relaciones laborales positivas y así conseguir la satisfacción del personal en el trabajo. Así, los trabajadores de la empresa en cuestión deben sentirse miembros de ella, respetarla e identificarse con esta. Por eso, la “gestión del talento humano” al interior de la empresa cumple un rol fundamental; ya que se reflejará entre los miembros que la integran, ya sean compañeros de trabajo, subordinados o sus jefes inmediatos; asimismo, la información que fluye dentro de esta debe ser recibida de forma transparente y clara; y de esta manera contribuir a que el trabajo resulte satisfactorio.

Asimismo, debemos indicar que un grupo humano, que comparte objetivos pero que no puede comunicarse de forma adecuada se vuelve improductivo e ineficiente. Por ello, se demostró que en cualquier proceso donde interaccionen dos o más individuos, la comunicación juega un papel primordial.

En razón a lo descrito la “comunicación interna” es sumamente importante para que los integrantes de una organización se relacionen adecuadamente y coordinen refuerzos a fin de lograr objetivos comunes que se enlacen con los propuestos por la organización, solo así se lograra el éxito organizacional.

El tesista

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Según el portal web de la consultora de comunicación interna “BW Comunicación Interna” (2014) dispuesta en países como Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, Paraguay y Perú identifica que el 60% de problemáticas en las instituciones están directamente relacionadas con una comunicación interna deficiente. Además, agrega que los deficientes flujos de comunicación generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. Por lo tanto, tienen que ser resueltos óptimamente de que sea perjudicial para los objetivos organizacionales.

Estas problemáticas mal atendidas se muestran en el desfavorable clima laboral y en el reducido nivel de satisfacción laboral, problemáticas que evidencian una mala gestión de los canales de comunicación interna de la organización. Estos al no ser atendidos con premura pueden derivar en problemas aún más alarmantes como el abandono laboral, la falta de compromiso, pérdida de productividad, etc. Criterios relacionados al desempeño de los colaboradores de la organización.

La comunicación interna es “la transmisión de mensajes en los que el encargado de las relaciones públicas internas desempeña un importante papel persuasivo” (Barquero, 2002), pero el fin no es solamente la difusión de los mensajes oficiales, sino también conocer de qué manera está llegando la información hacia sus receptores y cómo esta es interpretada por los colaboradores que la reciben.

La opinión de los colaboradores frente a la información brindada es relevante para contribuir a una creación, modificación, planificación o ajuste del correcto flujo de la comunicación interna, ya que de esta se desprende la retroalimentación entre la empresa y sus colaboradores.

Así, de tal forma, parte del objeto de la investigación, es conocer las implicaciones dentro de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., ubicada en la ciudad de Lima, mediante el análisis de las opiniones de los colaboradores sobre el manejo de la información, de la comunicación, de los flujos y canales utilizados y de los conflictos internos que se producen dentro de esta empresa; para lo cual se desarrollará la aplicación de un cuestionario individual a los colaboradores de la organización, a fin de optimizar el trabajo, con lo que se obtendrá un beneficio favorable, tanto al empleado como para la empresa.

De esta manera, el seguimiento frecuente y el monitoreo constante de los canales utilizados deben ser las acciones por las cuales el área encargada de la comunicación interna haga una medición de los efectos positivos y negativos provocados por la comunicación realizada, así se manifiestan los cambios culturales que producen. Por eso, debe ser prioridad de los responsables de una empresa detectar, evaluar y resolver las principales deficiencias en estos procesos comunicativos para su pronta solución.

La comunicación interna se entiende entonces como una serie de acciones fundamentales por las que una organización debe enfocar todos sus esfuerzos, a fin de no cometer perjuicios en contra de su productividad, ya que esta se encuentra estrechamente ligada al desempeño de los colaboradores en quienes se deposita la fuerza de trabajo de una organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

¿Qué nivel de comunicación a nivel interno de los trabajadores en la empresa Pro Outsourcing S.A.C. periodo 2018?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Qué nivel a nivel interno de comunicación existe según la dimensión patrones de la comunicación, que presentan los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. periodo 2018?
- ¿Qué nivel a nivel interno de comunicación según la dimensión de barreras de la comunicación, que presentan los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. periodo 2018?
- ¿Qué nivel interno de comunicación existe según la dimensión retroalimentación, que presentan los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. periodo 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

- Determinar el nivel de comunicación interna de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar según la dimensión patrones de la comunicación, el nivel de comunicación interna de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018.

- Determinar según la dimensión de barreras de la comunicación, el nivel de comunicación interna de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018.
- Determinar según la dimensión de retroalimentación, el nivel de comunicación interna de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018.

1.4. Justificación e importancia

Se tiene como propósito conocer el nivel de la comunicación interna de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., durante el periodo 2018, en el distrito de Miraflores, en la provincia de Lima, siendo una empresa que se dedica a las actividades de consultoría de gestión.

Por ello, nos mostramos interesados en el tema; ya que a un nivel macro la empresa representa un conjunto de individuos que comparten múltiples actividades diarias; por ello, este grupo humano nos sirve como referente la comunicación interna, pues evidenciaremos si son favorables son desfavorables en el ambiente en el que conviven.

Dado que a nivel mundial las organizaciones internacionales han mostrado preocupación por las personas que comparten espacios de trabajo, nuestra investigación también se alinea con este objetivo. Así, en nuestro país se puede evidenciar que las grandes empresas manejan una cantidad de personal grande, pero por lo general esta renuncia solo por no sentirse cómodo en su lugar de trabajo; por ello, la preocupación de saber el porqué, los factores y las posibles causas de este desfavorable ambiente.

Entonces, enfrentando este problema podremos encontrar las posibles soluciones, así como sus causas y consecuencias, lo cual beneficiará a la empresa y, por supuesto, aquellos

que trabajan allí. Creando un ambiente común grato y cómodo, que se mantendrá a corde de la gestión y comunicación adecuada, es decir, deberá existir un equilibrio.

Además, la presente investigación también se justifica en criterios específicos, como son:

El aspecto teórico la investigación desarrollada reúne varias teorías, enfoques, modelos, interpretaciones que constituye una amplia fuente de información que permitirá satisfacer alguna necesidad relacionada a conocimiento de las personas interesadas en el tema. Además, mediante los aportes teóricos brindados en las interpretaciones, conclusiones y recomendaciones, conforman un nuevo aporte teórico para el conocimiento.

En el aspecto práctico, la investigación permitirá conocer la situación actual del área de comunicación interna de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., durante el periodo 2018. De manera, que de acuerdo a los resultados se elabore un plan de intervención para fortalecer o mejorar la situación diagnosticada.

El aspecto metodológico, las técnicas e instrumentos empleados, el tipo y diseño del presente trabajo, los procedimientos estadísticos servirán de guía y orientación metodológica para otros investigadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes Internacionales

Morejón, S. (2017) realizó la investigación “*Auditoria de comunicación interna y campañas de comunicación interna y global para ADIEZ*”. Tuvo como objetivo general crear un diagnóstico sobre el sistema de comunicación dentro de la empresa Adiez, que le permita a la organización tomar decisiones y buscar soluciones ante los posibles problemas que se puedan presentarse a lo largo de la trayectoria del desempeño de trabajo de la organización Adiez. La metodología fue cuantitativa y cualitativa. La población del estudio comprende a 2 personas de gerencia, 4 personas en ventas, 4 administrativos y 3 personas de servicios internos (chofer, limpieza y bodeguero). Para el estudio se utilizaron 11 colaboradores ya que dos se encontraban de licencia. Para el estudio se aplicó un cuestionario de identidad corporativa entre los empleados de la muestra.

Se concluyó del estudio que hay ciertas deficiencias en la comunicación interna, principalmente porque no hay un área dedicada a ello, la herramienta utilizada para la comunicación es un grupo de Whatsapp que resulta ineficiente para los colaboradores, ya que éstos consideran que la comunicación interna es más vertical descendente, es decir de los jefes a los empleados.

Umaña, A. M. (2015), en su investigación titulada “*Comunicación interna y satisfacción laboral*”. Tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet. El estudio realizado es de tipo descriptivo. Además, la población de estudio

la componen 50 colaboradores, los cuales corresponden el 100% de la totalidad del universo; 18 mujeres y 32 hombres, comprendidos entre las edades de 20 y 55 años de edad, en su mayoría son casados y unidos. En el estudio se aplicó un cuestionario. La conclusión obtenida acerca de la comunicación interna del restaurante de Comida Gourmet, es que carece de comunicadores eficientes que contribuyan a una comunicación interna fluida y significativa para sus miembros en sentido descendente. Sin embargo, el personal posee una concepción positiva sobre la comunicación horizontal, es decir la manera en que cada quien se comunica con sus compañeros de trabajo.

Llano, D., Ochoa, L., y Valderrama, M. (2015) realizaron la investigación *“Análisis de gestión de la comunicación interna del Museo La Tertulia”*. Ese estudio tenía como objetivo analizar cuál es el proceso comunicación interna en el Museo de Arte Moderno “La Tertulia” para formación de un público. Para ello se hizo uso de metodología de tipo cualitativa. De forma adicional se hizo un estudio de caso que fue aplicado al museo para conocer más de su realidad. Para ello se usó la técnica en obtener resultados y estas fueron las entrevistas a profundidad a los 47 colaboradores, para esta oportunidad se usaron preguntas a modo de sondear con preguntas que nos ayuden a reconocer cada componente que ayuden a responder al logro de objetivos planteados, de tal forma que estos se vinculen al proceso de comunicación interna del Museo de Arte Moderno La Tertulia. Llegaron a la conclusión de que en la comunicación formal se ve que queda afectada, puesto que existen múltiples canales para hacerlo. Cada línea de trabajo tiene un nivel de comunicación de tipo formal diferenciado (horizontal, vertical ascendente, vertical descendente), esto es un

impedimento para lograr la coherencia y efectividad dentro de nuestro tema la comunicación interna. Lo anterior genera actividades con poco impacto.

Moreno, C. (2014), realizó una investigación “*Diagnóstico de la comunicación interna del organismo técnico de capacitación, Udec CAPACITA LTDA*”. Tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico de la Comunicación Interna de Udec Capacita, que sienta las bases para la elaboración de una futura propuesta de mejora. La investigación presenta una metodología del tipo descriptiva, y se enmarca dentro de la investigación básica no experimental. Además, su delimitación temporal es de tipo seccional. El enfoque de la investigación es mixto, específicamente de tipo cualitativo y cuantitativo. Las técnicas para la recolección de datos del método cualitativo fueron la observación directa y la entrevista en profundidad, semi estructurada y cara a cara. Y la técnica para el método cuantitativo se optó por el cuestionario. Como conclusión se determinó que la ausencia de un plan que guíe la gestión de la comunicación interna y de un profesional de las comunicaciones que asesore a la organización en esta materia, siguen siendo importantes falencias que inciden negativamente tanto en el fortalecimiento de la identidad y cohesión interna, como en la efectividad de los canales de comunicación que utiliza actualmente la organización para vincularse con sus diferentes públicos internos.

Armas J. G. (2014) el autor manifiesta “*Comunicación interna y clima laboral (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango)*”, tenía como objetivo general determinar la forma cómo la comunicación interna puede ayudar al clima laboral en el centro de llamadas de la ciudad de Quetzaltenango. La mencionada investigación fue hecha en base a un diseño descriptivo, para tal fin se tomará una

muestra recogidas de las llamadas del call center conformada por 115 agentes y supervisores, las edades de ellos estaban entre los 19 a 35 años de edad, a ellos se les aplicó un listado de 42 preguntas para medir el nivel de comunicación interna y clima laboral

La conclusión del estudio mencionado estudio fue que hay factores Se concluyó del estudio que los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Sandoval, N. (2017) en su investigación titulada “*Evaluación de la comunicación interna en la Municipalidad de Comas en mayo del 2017*”. Tuvo como objetivo describir las características de la comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad de Comas en mayo del 2017. La metodología utilizada es de enfoque cuantitativo, para lo cual se estudió a una población de 318 trabajadores de la municipalidad de Comas durante el mes de mayo del 2017, de cuya población se tomó una muestra de 102 trabajadores de ambos sexos. Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron el cuestionario compuesto por 33 ítems. Se llegó a la siguiente conclusión: la comunicación interna de la Municipalidad de Comas contiene algunas deficiencias que se podrían mejorar, si bien es cierto las respuestas de los trabajadores nos indican que la comunicación interna no es mala, hay ciertos puntos que se debe considerar para la mejora de los trabajadores y su buen desempeño en el ámbito laboral.

Mayorga, E. (2016) en su investigación titulada “*Diagnóstico de Comunicación Interna en el área Administrativa y Personal de Oficina de la Asociación Peruana Central 2016*”. Tuvo como objetivo determinar a través de un diagnóstico la situación actual de la comunicación interna del área administrativa y personal de oficina de la Asociación Peruana Central en el periodo 2016. La metodología utilizada fue del tipo descriptiva, con un diseño no experimental, no transaccional o transversal. Los instrumentos de recolección de datos fue un cuestionario o encuesta de 15 preguntas divididas en sus tres dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal. Además, una entrevista con un total de 10 preguntas. Como conclusión se identificó que el nivel de Comunicación Interna dentro de la Asociación Peruana Central, arrojó un resultado de 46.7 % en el nivel Alto de Comunicación Interna lo cual demuestra que hay un resultado positivo en lo que respecta a la Comunicación Interna Ascendente, descendente y horizontal.

Gavidia & Gómez (2017) realizaron la investigación “*Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital del Santa*”. Tuvo como objetivo principal diagnosticar la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Santa – 2016. La metodología de la investigación es de enfoque mixto, porque se utilizó técnicas de enfoque cuantitativo y cualitativo. Asimismo, es descriptiva porque solo cuenta con una variable. Los instrumentos de recolección de datos fueron un cuestionario de entrevista de profundidad de 17 preguntas abiertas y un cuestionario con un total de 16 ítems cerradas. Se concluyó que la comunicación es deficiente, la relación comunicacional entre la alta gerencia y

los trabajadores, así como la comunicación entre áreas es mala, perjudicando el desempeño laboral de los administrativos y creando un clima laboral defectuoso.

Pacheco, L. (2017) realizó la investigación “*La comunicación interna de los trabajadores en la institución educativa Master Ingenieros - San Juan de Lurigancho, 2017*”. Tuvo como objetivo principal describir la comunicación interna de los trabajadores en la institución educativa Master Ingenieros - San Juan de Lurigancho, 2017. La metodología de la investigación es del tipo aplicada, en un nivel de investigación descriptivo, con un diseño no experimental. Los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario de comunicación interna.

La conclusión determinó que la comunicación interna es medianamente aceptable con una tendencia a una menor comunicación.

Collantes & Cabrera (2015) realizaron la investigación “*Análisis de la comunicación interna dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja Filial Chiclayo – 2014*”. Tuvo como objetivo principal analizar la comunicación interna dentro del movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja filial Chiclayo – 2014. La metodología de la investigación es del tipo cualitativa, por la cantidad de datos recopilados para analizar. Además de ser una investigación del tipo descriptivo-analítico. Se aplicó la técnica de trabajo bibliográfico, observación directa de acciones y la auditoria cualitativa de comunicación interna, para las cuales se utilizaron la ficha bibliográfica, la ficha técnica de observación directa y entrevistas grupales e individuales. La conclusión determinó que la comunicación interna en la Cruz Roja filial Chiclayo, atraviesa serias deficiencias en el desarrollo de las formas y canales. Además, existe confusión sobre

el uso de las formas y canales que emplean, porque existe información insuficiente, rudimentaria y espontánea (pero funcional), no existe un plan de comunicación, hay atasco en la información y falta la presencia de una memoria escrita (cultura de actas post-reuniones, una guía de archivo y revisión); deben enfocarla a una comunicación formal.

2.1. Bases Teóricas

2.2.1. Conceptualización de la Comunicación Interna

Andrade (2005, pg. 17) el autor hace la definición de comunicación interna al grupo de actividades que usa alguna institución para crear y conservar buenas relaciones por medio de una óptima comunicación, esto con la finalidad de conseguir la motivación e integración de los colaboradores y con el objetivo de lograr las metas empresariales.

Fernández (1991) manifiesta que la comunicación interna en una organización es vital para lograr la articulación entre los varios departamentos de la empresa, impulsar el buen desempeño laboral a través de la coordinación, la cooperación y logrando que haya satisfacción en la labor que se realiza, esto se puede lograr porque los trabajadores conocen sus funciones y tienen una identificación especial con la empresa. La falta de comunicación no ayuda a que el colaborador pueda hacer sus actividades, es muy importante que los encargados de la administración ofrezcan y reciban información necesaria para que los supervisores estén informados de esto.

López (2016) nos dice que la comunicación a nivel interno es “como creador de las líneas de interacción de manera que los empleados puedan participar con libertad

en el intercambio de información” (p.243). Esta comunicación tiene cuatro principales funciones: control, motivación, expresión emocional e información.

2.2.2. Tipos de Comunicación Interna

Hay varios tipos de comunicación que vemos en diferentes organizaciones:

a) Comunicación Formal

Serrano (2001, p.5) manifiesta que una función de la comunicación formal es “transmitir mensajes de forma explícita a través de canales oficiales, la organización se encuentra bien definida”. Esta comunicación formal se puede representar de manera visual en un organigrama usando las líneas de comunicación verticales u horizontales.

b) Comunicación Informal

Para Llacuna y Pujol (2000, p.1) los autores nos dicen que la comunicación informal es base para la comunicación espontánea sin que haya jerarquía. Con la comunicación informal se ve de forma clara los momentos de intercesión de sus colaboradores con muestras de afecto. La comunicación informal puede beneficiar como también perjudicar a las instituciones privadas o públicas.

c) Comunicación Descendente

Ongallo (2007, p.33), da a conocer que el objetivo de la comunicación descendente es “difundir los mensajes de arriba hacia debajo de acuerdo al nivel jerárquico”, esto es con la finalidad de conocer los objetivos de la empresa.

d) Comunicación Ascendente

Según dijo (Ongallo, 2007), la comunicación de tipo ascendente ayuda a que los personales responsables de diferentes niveles dentro de la empresa puedan tener contacto con otros trabajadores de nivel inferior. También puede permitir que los trabajadores estén en la libertad para sacar a la luz sus sentimientos, emociones, aspiraciones, satisfacciones, problemas personales y de esta forma crear un clima de apertura y diálogo.

2.2.3. Dimensiones de la Comunicación Interna

En relación con el Cuestionario de Comunicación Interna, de autoría correspondiente a GF Asesores (2003), se ve que hay varias dimensiones: Patrones de comunicación, Barreras de comunicación y Retroalimentación, que son definidas a continuación:

a) Patrones de comunicación

Para Satir (2012), “hay ciertos patrones de comunicación al parecer universales que rigen la forma como la gente se comunica” (p.17). Estos patrones mencionados son conocidos como patrones universales porque van de acuerdo a una lógica matemática que aparentemente es igual para todos pero avanzará en complejidad y aparecerán aspectos diferentes que serán las características individuales de cada grupo social, el grupo nace con un deseo de lograr una comunicación colectiva e individual.

Santoyo (2010), afirma que “existen cuatro patrones de la comunicación los cuales son: aplacar, culpar, calcular y distraer, estos se presentan cuando una persona respondía a la tensión y al mismo tiempo, sentía que disminuía su autoestima” (p.25).

Según el punto de vista del autor hay patrones de comunicación en la respuesta, para ello vamos a tomar actitudes de comportamiento en relación a los demás para lograr una identificación personal

b) Barreras de comunicación

Para King (2012), “las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe” (p.12). Por ello, se considera como una barrera a todo aquello que interrumpe el proceso de comunicación, que impide la relación comunicacional entre el emisor y el receptor o puede también distorsionar el sentido del mensaje haciéndolo incomprensible.

Orozco (2012), indica que existen “ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de esta, y son llamadas barreras” (p.82). Así, en la empresa debe existir una comunicación fluida para el desarrollo de la misma, de tal manera que lo que impida, distorsione o deforme el mensaje es considerado una barrera.

c) Retroalimentación

Florido (2012), indica que “se le conoce también con el término anglosajón *feedback* que lo identifica como el retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada” (p.17). Rediseño de las estrategias comunicacionales por parte de la entidad en razón de la evaluación analítica de los resultados encontrados, es decir, revisa lo ejecutado para mejorar.

Además, Florido (2012) citando a Wiener (1948), manifiesta que “este concepto se basa en la idea de interacción entre efecto y causa” (p.79). Por ello, redirecciona en base al ensayo por error.

2.2.4. Importancia de la comunicación interna en las organizaciones

La importancia de tener un área de comunicación interna dentro de las organizaciones, radica en la posibilidad de tener un espacio para planificar, gestionar y direccionar las comunicaciones ascendentes y descendentes que se den dentro de la organización, de esta manera optimizar las funciones de todos los colaboradores.

Según Andrade (2005), la comunicación interna dentro de las organizaciones es importante para que la información fluya vertical y horizontalmente. Y para ello, las organizaciones deben procurar establecer y mantener en forma los canales que puedan facilitarla, incluyéndose a los líderes formales quiénes deben transmitir el mensaje de manera adecuada. Además, cuentan con una estrategia bien definida para asegurar que todos sus integrantes reciban oportunamente la información que requieren, tanto en calidad como en cantidad. (p.10).

Uno de los problemas que se pueden presentar en una organización que presenta deficiencias en cuanto a comunicación interna es el no recibir a tiempo los mensajes de sus líderes, recepcionar mal el mensaje o interpretarlo de una manera negativa que no de oportunidad a hacerlo saber a quiénes lo difundieron de una manera informal.

Guevara (2006) menciona que lo trascendental en la comunicación interna

dentro de una institución porque a través de ella se permite el conocimiento y la coordinación de las diversas actividades, fortaleciendo la interacción y la participación de los colaboradores de la empresa, por ello es que se crean ambientes saludables que mejoren las condiciones físicas y condiciones humanas de los colaboradores, todo ello gracias a la participación y la integración de sus miembros. (p.46).

2.3. Definiciones conceptuales

- **Barreras de comunicación:** Se le llama de esta forma a todo aquello que va a limitar el proceso de comunicación, va a interrumpir la comunicación y la relación entre el emisor y el receptor. Puede crear una distorsión para hacer llegar el mensaje que se quiere decir, hace que el mensaje sea incomprensible (King, 2012).
- **Bienestar laboral:** Se refiere a la comodidad en el ambiente laboral y a los elementos que brindan las condiciones necesarias para que el personal permanezca.
- **Canales de comunicación:** Son los medios a través de los cuales se hace la transmisión de los mensajes que pueden ser de dos tipos: formales e informales.
- **Clima laboral:** Son las propiedades que conforman el ambiente laboral y éste es considerado directa o indirectamente por los colaboradores y al mismo tiempo es una fuerza que va a tener influencia en la conducta del empleado (Hall, 1972).
- **Colaboradores:** Se denomina así a los trabajadores que forman parte de la empresa.
- **Comunicación ascendente:** Es un tipo de comunicación donde los mensajes discurren desde el nivel de empleado hasta el nivel directivo.
- **Comunicación descendente:** La comunicación descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados.
- **Comunicación formal:** Son los mensajes que son transmitidos vía canales oficiales.

- **Comunicación informal:** Mensajes transmitidos sin una jerarquía y parte de las relaciones sociales.
- **Comunicación interna:** Son las actividades, acciones que ejecuta la empresa para que pueda originar y mantener la buena comunicación y haya una relación fluida con cada colaborador para aportar al logro de las metas trazadas (Martin, 1997).
- **Desempeño laboral:** Hace referencia al rendimiento laboral de los trabajadores de una empresa.
- **Empresa:** Organización con fines de lucro.
- **Entrenamiento:** Capacitación de los colaboradores de una empresa.
- **Optimización:** Es el mejoramiento paulatino de procesos a fin de conseguir alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Patrones de comunicación:** Estos patrones son tomados como universales porque mantienen una lógica matemática que en un inicio es igualitario para todos pero cada vez que avanza en complejidad irán apareciendo más diferencias que le dan individuales características de cada grupo social, de esta forma aparece el deseo de comunicación individual y colectiva (Satir, 2012).
- **Retroalimentación:** Es el regreso de energía o información de salida de un circuito o un sistema a su entrada (Florido, 2012).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de la investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque metodológico enmarcado dentro de la modalidad de investigación de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo.

Alfaro (2012), indica que las investigaciones descriptivas son “las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo concreto y determinado” (p.19).

La investigación según el enfoque es cuantitativa, porque asigna valores para el manejo y sistematización de los datos recogidos. Los estudios de enfoque cuantitativo buscan hallar con exactitud las mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar los resultados.

3.2. Diseño de la investigación

Además, la presente investigación es de diseño no experimental sustentado teóricamente por Alfaro (2012), quien nos indica que “la investigación es no experimental cuando el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos entonces se desarrolla una investigación no experimental” (p.20). Entonces, se establece con la percepción de los fenómenos en la forma natural en que se dan para poder estudiarlos, no existe ninguna manipulación adrede sobre los sujetos de estudio.

Además, la investigación según la temporalización es de corte transversal porque recolecta datos en un momento y tiempo único.



Figura 1. Diseño de investigación.

Donde:

O = Observación de la muestra

G = Grupo de estudio o muestra (trabajadores)

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población.

La población de estudio está comprendida por aproximadamente 50 trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., quienes fueron encuestados durante el periodo 2018.

3.3.2. Muestra.

La muestra de estudio fue censal y en efecto estuvo comprendida por los 50 trabajadores de la empresa, dado que, al representar una cantidad reducida, se asume al universo como muestra de estudio.

3.4. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión de los participantes:

- Trabajadores con más de tres meses laborando.
- Trabajadores de ambos sexos.

Criterios de exclusión de los participantes:

- Trabajadores que no desean participar en el sondeo.

- Trabajadores que presentan licencia por salud.
- Trabajadores que cuentan con menos de tres meses laborando en la empresa.
- Trabajadores que no se encontraban en turno.

3.5. Identificación de la variable y su Operacionalización

La variable en el presente estudio es comunicación interna, la cual evalúa el nivel de desarrollo de las habilidades sociales o comunicativas, que es un factor muy importante para el clima laboral. Asimismo, la comunicación interna presenta tres dimensiones: patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación, de las cuales se derivan sus respectivos indicadores.

A continuación, se dará conocer de manera más detallada los indicadores correspondientes de cada dimensión, a través de la matriz de operacionalización:

Tabla 1. *Matriz de Operacionalización: Comunicación interna*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO
COMUNICACIÓN INTERNA	Andrade (2005) define la comunicación interna como “el conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa, para crear y mantener buenas relaciones a través del uso de diferentes medios de comunicación que motiven e integren a cada colaborador, cuyo fin sea contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (p.17).	La comunicación interna es la que se produce dentro de la empresa, es decir, destinada al personal de la misma y; además, es el conjunto de acciones realizadas por cualquier institución a efectos de crear y mantener buenas relaciones con y entre sus integrantes. La comunicación interna se evalúa a través de las dimensiones: patrones de comunicación, barreras de comunicación y la retroalimentación . (GF Asesores, 2003).	Patrones de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información • Confianza • Medios de información 	1,2,3,4, 5,6,7,8, 9,10,11 ,12,13, 14,15,1 6,17,18 ,19,20	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4)	Cuestionario de Comunicación Interna (GF Asesores, 2003)
			Barreras de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgo de la información • Falta de seguridad • Relación escalonada 	21,22,2 3,24,25 ,26,27, 28,29	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo (3)	
			Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información • Seguridad • Buena explicación 	30,31,3 2,33,34	En desacuerdo (2)	
						Totalmente en desacuerdo (1)	

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos:

La técnica usada para tomar la información de la variable que estudiamos fue la encuesta y el instrumento a usar fue un cuestionario para poder hacer la medición del nivel comunicativo interno de los trabajadores en la compañía Pro Outsourcing SAC.

Las encuestas son consideradas instrumentos para la investigación de tipo descriptiva que son necesarios para poder identificar cuáles son las preguntas a resolver, las personas que fueron seleccionadas para componer la muestra representativa de la población, se debe especificar las respuestas y especificar el método que se empleó para recoger la información que se vaya obteniendo.

A continuación, pasamos a detallar el instrumento aplicado:

FICHA TÉCNICA: Cuestionario de Comunicación Interna

- **Autor:** GF Asesores (2003)
- **Procedencia:** Venezuela (Caracas)
- **Adaptación peruana:** Alina Mabel Melgarejo Villarroel (2017)
- **Forma de administración:** Individual.
- **Ámbito de Aplicación:** El siguiente cuestionario está dirigido a los colaboradores que de la organización Pro Outsourcing S.A.C.
- **Duración:** 20 minutos.
- **Objetivo:** Realizar un diagnóstico comunicacional en la entidad objeto de estudio.
- **Número de ítem:** 34 preguntas

- **Duración:** Tiempo de administración: 30 minutos (aprox.).
- **Descripción del cuestionario:** El instrumento está formado por 34 ítems que son de tipo cerrado de opción múltiple. Admite conocer los niveles de comunicación interna, a través de la evaluación de tres dimensiones: patrones de la comunicación, barreras de la comunicación, retroalimentación.
- **Calificación:** Las interrogantes constan con preguntas cerradas y las respuestas se califican en escala de Likert, que van desde los valores 1 al 5, que se precisa a continuación.

Tabla 2. *Escala de Calificación del Cuestionario*

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Escala Likert

Baremo: La baremación sirve para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación, está ordenado por rangos y contempla todos los valores desde el mínimo hasta el máximo que se puede obtener como puntaje de evaluación de las dimensiones y del cuestionario en general.

Tabla 3. *Baremo de interpretación de la variable*

Categorías	I(20)	II(9)	III(5)	Total
1) Muy bajo	20 - 36	9 - 16	5 - 9	34 - 63
2) Bajo	37 - 53	17 - 24	10 - 14	64 - 93
3) Moderado	54 - 69	25 - 31	15 - 18	94 - 120
4) Alto	70 - 85	32 - 38	19 - 22	121 - 147
5) Muy alto	86 - 100	39 - 45	23- 25	148 - 170

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados de datos generales

Tabla 4. *Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., según el sexo.*

		Sexo	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	23	46
	Masculino	27	54
	Total	50	100

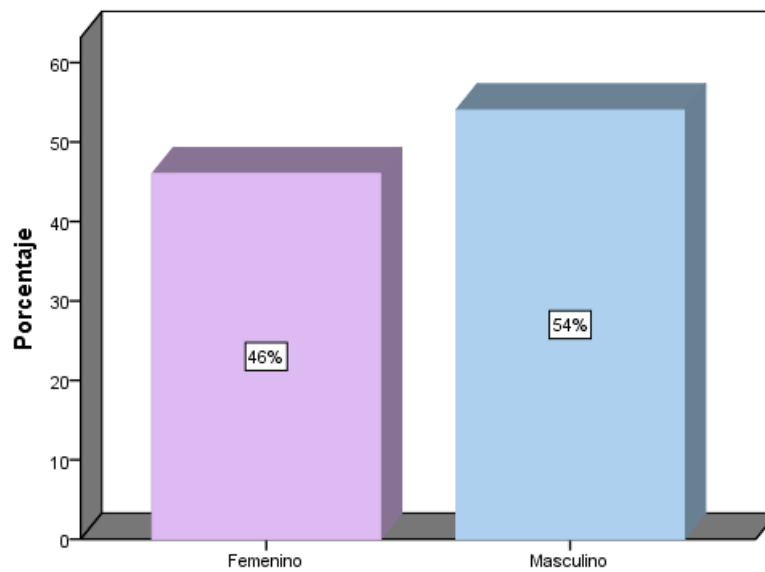


Figura 2. *Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., según el sexo.*

Interpretación: Los resultados Recuperados en la investigación determinaron que el mayor porcentaje de colaboradores son del sexo masculino igual a 54% (23) y el 46% (27) son del sexo femenino.

Tabla 5. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., según la edad.

		Edad	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	20-29	2	4
	30-39	21	42
	40-49	14	28
	50-59	13	26
	Total	50	100

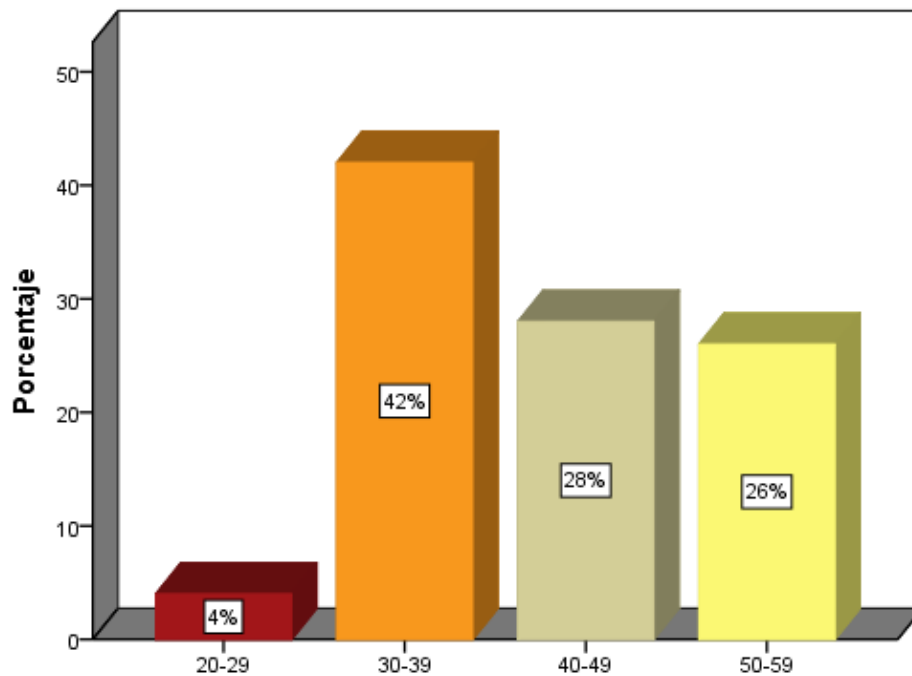


Figura 3. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., según la edad.

Interpretación: Los resultados Recuperados demuestran que la mayor proporción de colaboradores es igual a 42% tienen entre 30 a 39 años, 28% tienen entre 40 y 49 años, seguido

por un 26% de colaboradores de 20 a 59 años y en menor proporción igual al 4% tienen entre 20 a 29 años de edad, la cual representa la edad más joven.

4.2. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 6. Niveles de los patrones de la comunicación en relación a los trabajadores de la compañía Pro Outsourcing S.A.C.

PATRONES DE LA COMUNICACIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy bajo	22	44
	Bajo	17	34
	Moderado	8	16
	Alto	3	6
	Total	50	100

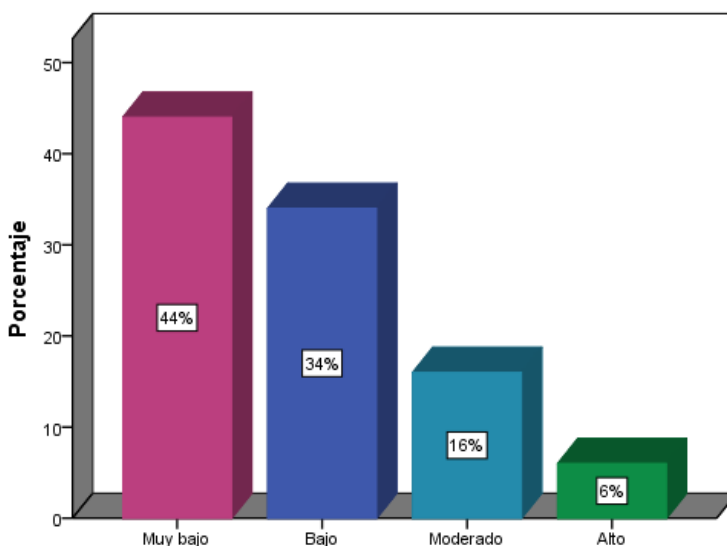


Figura 4. Niveles de los patrones de comunicación en relación a los trabajadores de la Compañía Pro Outsourcing S.A.C.

Interpretación: De acuerdo a los resultados Recuperados en la dimensión patrones de la comunicación, se determina que en un 44% lo percibe muy bajo, el 34% lo percibe bajo, seguido del 16% que lo percibe moderado y en menor proporción el 6% considera que es alto.

Tabla 7. Nivel de las barreras de la comunicación de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy bajo	22	44
	Bajo	12	24
	Moderado	12	24
	Alto	4	8
	Total	50	100

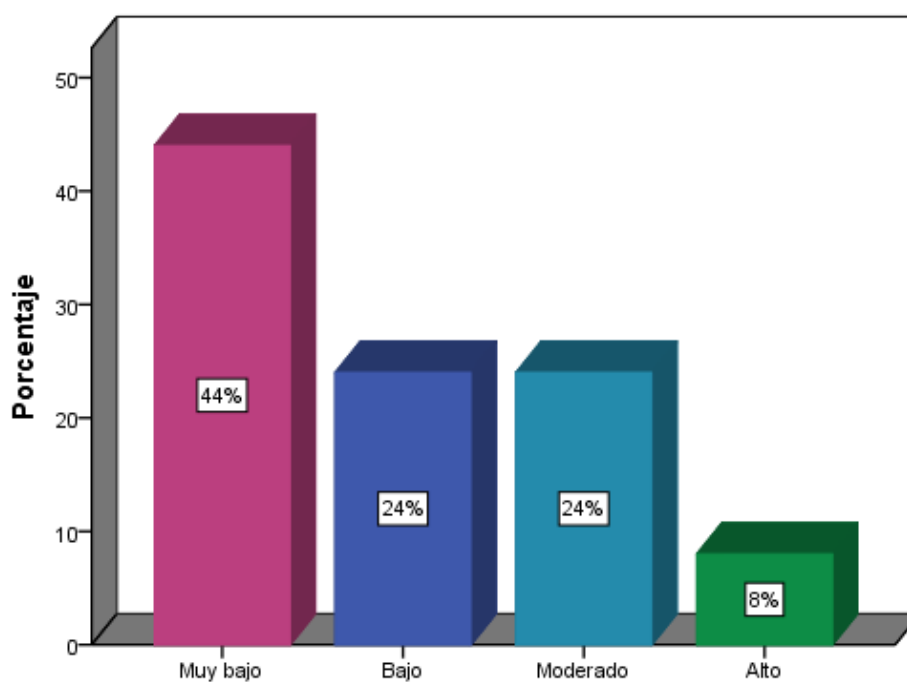


Figura 5. Nivel de las barreras en la comunicación de los trabajadores de la compañía Pro Outsourcing S.A.C.

Interpretación: De acuerdo a los resultados Recuperados en la dimensión barreras de la comunicación, se determina que un 44% lo percibe muy bajo, seguido del 24% que lo percibe bajo y de igual forma el 24% lo percibe moderado y en menor proporción solo el 8% consideran que es alto indicando que no existen tales barreras.

Tabla 8. Nivel de la retroalimentación de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.

RETROALIMENTACIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy bajo	14	28.0
	Bajo	15	30.0
	Moderado	10	20.0
	Alto	9	18.0
	Muy alto	2	4.0
Total		50	100.0

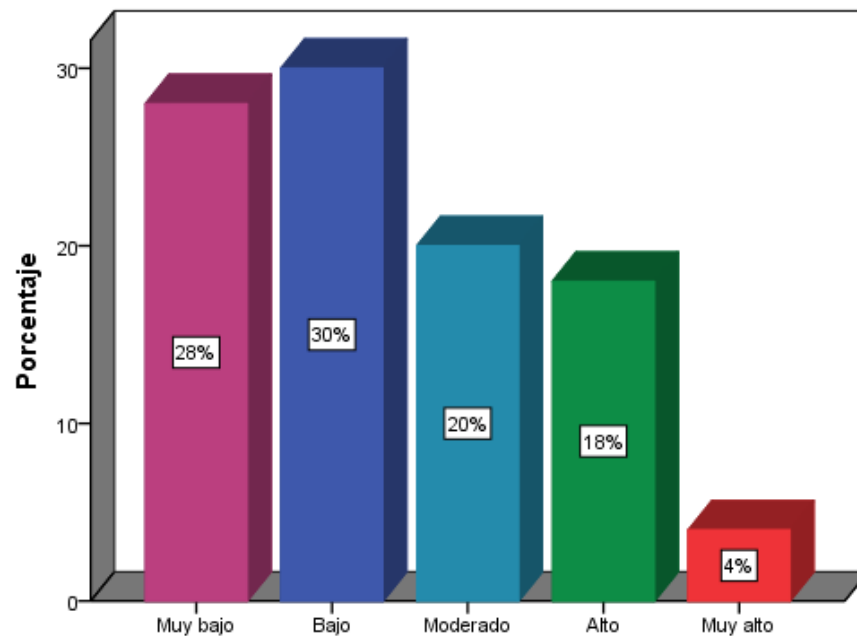


Figura 6. Nivel de la retroalimentación de los trabajadores de la compañía Outsourcing S.A.C.

Interpretación: De acuerdo a los resultados Recuperados en la dimensión retroalimentación se determina que en un 30% es bajo, seguido por el 28% que lo percibe muy bajo, el 20% lo percibe moderado, el 18% lo percibe alto y solo el 4% lo considera muy alto.

Tabla 9. Nivel de comunicación a nivel interno en los trabajadores de la compañía Pro Outsourcing S.A.C, 2018.

VARIABLE COMUNICACION INTERNA			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy bajo	20	40.0
	Bajo	17	34.0
	Moderado	12	24.0
	Alto	1	2.0
	Total	50	100.0

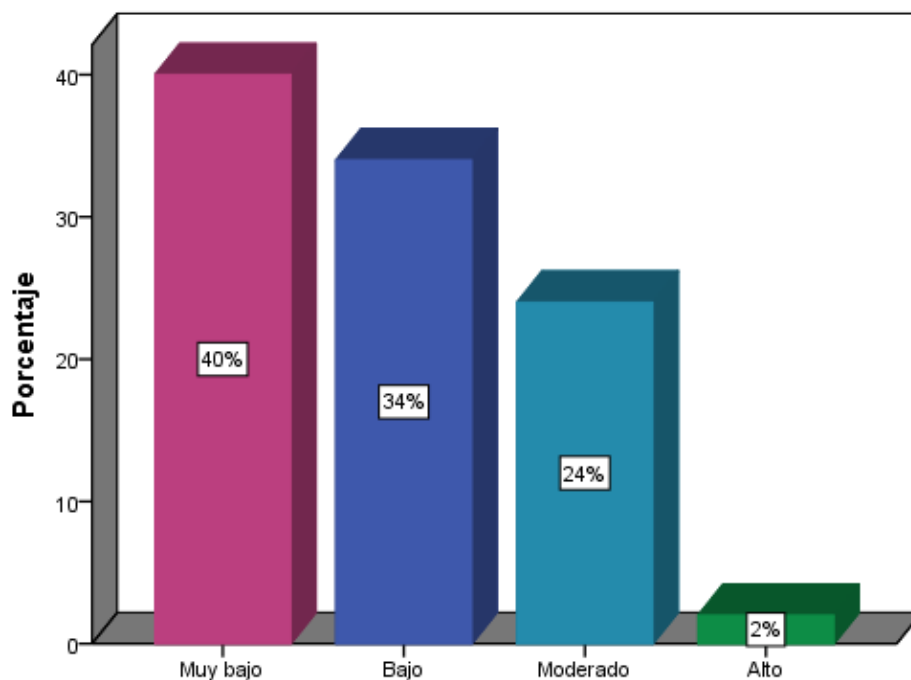


Figura 7. Nivel de comunicación a nivel interno en los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, 2018.

Interpretación: De acuerdo a los resultados Recuperados de la variable comunicación interna se determina que en un 40% es muy bajo, lo cual representa la percepción de la mayoría, seguido por un 34% que lo percibe bajo, el 24% lo percibe moderado y solo el 2% lo percibe alto.

4.3. Procesamiento de los resultados

Para fines del procesamiento de la información recogida, se elaboró una base de datos en una tabla de Excel, ordenado por dimensiones con sus respectivos ítems donde se fue consignando el valor de la respuesta elegida. Luego se realizó la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión y de la variable en general, para establecer el rango del baremo al que pertenece.

Luego se seleccionó la escala del baremo alcanzada por cada dimensión y por la variable misma, para traspasar dichos valores al Programa SPSS 24, donde a través de la función análisis de los estadísticos descriptivos se obtuvieron finalmente las tablas y figuras, que resumen los resultados encontrados.

En las tablas y figuras se aprecian las frecuencias y porcentajes hallados por cada nivel o escala del baremo. Permitiendo un mejor análisis y comprensión de la realidad encontrada.

4.4. Discusión de los resultados

En este apartado, analizamos los resultados encontrados en la muestra de estudio, estableciendo la coincidencia o diferencia con las teorías y determinaciones brindadas por otros autores sobre la misma temática de investigación.

Se analizaron los resultados de la variable “Comunicación Interna” encontrándose que los colaboradores la perciben en 40% como “Muy bajo”, que representa la percepción de la mayoría; seguido por un 34% que lo percibe “Bajo”; coincidiendo con las investigaciones de

Collantes y Cabrera (2015) quienes concluyeron que la comunicación interna en la Cruz Roja filial Chiclayo, atraviesa serias deficiencias en el desarrollo de las formas y canales. Además, existe confusión sobre el uso de las formas y canales que emplean, porque existe información insuficiente, rudimentaria y espontánea (pero funcional), no existe un plan de comunicación y hay atasco en la información; ya que falta la presencia de una memoria escrita. Esta similitud entre ambos estudios se debe a que en ambas empresas la comunicación interna está siendo deficiente puesto que no se está aplicando las correctas medidas en la asociación entre los colaboradores y los directivos. Asimismo, se relaciona con la investigación de Sandoval (2017) donde se concluyó que la Municipalidad de Comas presenta deficiencias en la comunicación interna que se podrían mejorar, a fin de optimizar el buen desempeño en el ámbito laboral.

Los resultados estadísticos con respecto a la dimensión de patrones de la comunicación, se evidencia que la percepción de la mayoría de colaboradores la considera “Muy bajo” con un porcentaje de 44%, seguido del nivel “Bajo” en un 34%. Para Satir (2012), “hay ciertos patrones de comunicación al parecer universales que rigen la forma como la gente se comunica” (p.17). Así, son considerados como universales porque siguen una lógica matemática que en principio es igual para todos pero que cuando avanza en complejidad van surgiendo diferencias que le dan características propias de cada grupo social, nace con el deseo de comunicación individual y colectiva. Entonces según nuestros resultados al observar la falta de estos patrones de comunicación surge una distorsión de comunicación efectiva que a largo plazo resultara contraproducente para la empresa.

En torno a la dimensión de barreras de comunicación, se evidenció que el 44% que representa a la mayoría, lo percibe “Muy bajo”, en segundo y tercer lugar al 24% de los colaboradores de igual forma lo percibe “Bajo” y “Moderado”. Según Orozco (2012) indica que existen “ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de esta, y son llamadas barreras” (p.82). Determinando así que en la empresa existe una comunicación fluida para el desarrollo de la misma, de tal manera que los mensajes se intercambian adecuadamente.

Con relación a la última dimensión de retroalimentación, los resultados hallados en el presente estudio evidencian que no hay mucha diferencia entre los niveles, siendo el de mayor proporción el de 30% que lo percibe “Bajo”, seguido por un 28% que lo considera “Muy bajo”, el 20% lo percibe “Moderado”. Considerando una dificultad dicho resultado, ya que a decir de Florido (2012) indica que “se le conoce también con el término anglosajón *feedback* que lo identifica como el retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito o un sistema a su entrada” (p.17). En definitiva, a bajo nivel de retroalimentación, pocas posibilidades de mejorar comportamientos y acciones en el trabajo.

4.5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados Recuperados en la presente investigación, se establecen las siguientes conclusiones:

- Los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. desarrollan la comunicación interna a un nivel muy bajo igual a 40% y en 34% bajo, percibiéndose una comunicación interna deficiente, requiriendo una prestación de atención inmediata.

- Los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. desarrollan patrones de comunicación a nivel muy bajo en 44%, debido a la ausencia de factores de comunicación que posibiliten la conversación de manera fluida y eficiente.
- Los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. presentan barreras de comunicación, en un 44% a nivel muy bajo, entonces, lo cual indica que tienen gran posibilidad de mejorar sus deficiencias debido a que las barreras no son altas o de riesgo.
- Los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. presentan baja retroalimentación siendo esta de 30%, por lo cual se evidencia que no hay un mecanismo que optimice la integración y la escucha entre los colaboradores con y sus directivos.

4.6. Recomendaciones

En base a las conclusiones establecidas, se brinda ciertas recomendaciones en el afán de mejorar la calidad de vida de los adultos mayores:

- El área de recursos humanos de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., debe ejecutar un plan de intervención a fin que los niveles de comunicación interna mejoren entre todos los integrantes de la organización, y que la comunicación sea eficiente y fluida ya sea de forma horizontal o vertical.
- Los directivos de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. durante el periodo 2018, deberían establecer mejores patrones de comunicación entre los miembros de la empresa para

establecer entre ellos conductas que los integren en las actividades de la empresa.

- Los colaboradores y los directivos de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., deberían eliminar o reducir las barreras de comunicación, desarrollando actividades institucionales que conlleve a una mejor socialización entre todos los integrantes de la empresa.
- La empresa Pro Outsourcing S.A.C. debería implementar un canal de retroalimentación digital o físico para las actividades o tareas que se deben desempeñar dentro de la empresa; por ejemplo, dentro del área de desarrollo se podría elaborar una aplicación interna por la cual se sugiera mejoras productivas.

CAPÍTULO V

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

5.1. Denominación del programa

Taller: “Comunicación interna en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.”

5.1.1. Objetivo general

Fortalecer el proceso de Comunicación interna para fomentar un cambio en los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C.

5.1.2. Objetivos específicos

- Reforzar los patrones de comunicación entre los trabajadores.
- Valorar el impacto que tienen las barreras comunicacionales al momento de interactuar con otras personas.
- Reconocer la importancia de la retroalimentación en la comunicación interna.

5.2. Justificación del problema

Según el portal web de la consultora de comunicación interna “BW Comunicación Interna” (2014) dispuesta en países como Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, Paraguay y Perú identifica que “el 60% de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala o deficiente comunicación interna”. Además, agrega que los deficientes flujos de comunicación generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. Estos deben ser resueltos a tiempo antes de que sea perjudicial para los objetivos organizacionales.

Estas problemáticas mal atendidas se ven reflejadas en el desfavorable clima laboral y en el reducido nivel de satisfacción laboral, problemáticas que evidencian una mala gestión de los canales de comunicación interna de la organización. Estos al no ser atendidos con premura pueden derivar en problemas aún más alarmantes como el abandono laboral, la falta de compromiso, pérdida de productividad, etc. Criterios relacionados al desempeño de los colaboradores de la organización.

Guevara (2006) menciona que la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones es porque permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa. Asimismo, señala que es posible que se pueda perder la fortaleza de la interacción y participación activa de todo el personal. A esto se agrega que si no se incentiva el trabajo en equipo se pueden crear ambientes que no ayuden a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador. (pág. 46)

La comunicación interna se entiende como una serie de acciones fundamentales para que una organización se enfoque en todos sus esfuerzos, pero de no ser así, se estarán cometiendo perjuicios en contra de su productividad, ya que esta se encuentra estrechamente ligada al desempeño de los colaboradores en quienes se deposita la fuerza de trabajo de una organización.

5.3. Establecimiento de objetivos

SESIÓN N°1

Título: La comunicación interna

Objetivo principal:

- Potenciar la comunicación interna

Actividades:

Bienvenida: Se les dará la bienvenida a todos los participantes a nombre de la empresa. Además, el facilitador mencionará los objetivos del taller, cronograma, pautas de participación, normas de conducta y metodología del trabajo.

Presentación de los participantes: Los participantes, sentados en forma de media luna, se pondrán cada uno de pie y nos indicará su nombre y su pasatiempo favorito.

Dinámica: los participantes formaran 5 grupos de 5, a cada uno se le entregará un papelógrafo y tarjetas con palabras clave de los procesos de la comunicación. El facilitador

indicará que deben unir las tarjetas, a través de flechas, a la estructura colocada en la pizarra, donde se mencionan los títulos de definición, objetivo, barreras, tipos y canales. Cada grupo a partir de sus conocimientos previos irá realizando esta dinámica. Una vez que todos los grupos hayan concluido, saldrá un representante a explicar lo realizado por el grupo. El facilitador reforzará las ideas a través de la proyección de diapositivas respecto al tema.

Evaluación: se repartirá a cada participante un cuestionario para evaluar lo aprendido.

SESIÓN N°2

Título: Comunicación y confianza

Objetivo principal:

- Reforzar la comunicación y la confianza interpersonal

Actividades:

El facilitador reforzará algunos puntos de la sesión anterior. Aclarando algunas posibles dudas. Luego, mencionará el nombre de la sesión y el objetivo que se espera alcanzar, una vez concluido este.

El facilitador, a través de una proyección multimedia, expondrá la definición, características e importancia de la comunicación interna. Luego, realizará la dinámica “Vamos a vender”, donde todos los participantes se sentarán, en sus sillas formando un

círculo, indicando que cada participante tomará a su compañero de al lado y lo presentará como un producto (cama, silla, etc.), deberá de persuadir a los demás de que es uno de los mejores productos que existente en el mercado, explicando cuál es su función, las comodidades que tiene, las ventajas, forma de uso, dando ejemplos de su utilización. Con esta dinámica lo que se busca es crear un ambiente de confianza y comunicación entre los compañeros, ya que se entiende que la comunicación es el proceso por el cual se puede transmitir la información de un individuo a otra.

Evaluación: finalizando la sesión, el facilitador brindará un cuestionario a los participantes para medir los conocimientos respecto a la comunicación interna.

SESIÓN N°3

Título: Mis patrones de comunicación

Objetivo principal:

- Fortalecer los patrones de comunicación entre los trabajadores

Actividad

El facilitador, utilizando el proyector expondrá, a través de unas imágenes las características de cada patrón de comunicación, con el fin de poder reconocerlos y fortalecer su aprendizaje.

Para reforzar la exposición se llevará a cabo una dinámica de juego de roles, donde todos los participantes formarán un semicírculo, dejando un espacio amplio en el centro, espacio donde se llevarán a cabo las representaciones. El facilitador pedirá 8 voluntarios para debatir el tema, y se colocarán en el centro del salón para ser observados por el resto del grupo. A cada voluntario se le entrega una tarjeta sin que nadie más lea su contenido, y han de comportarse de acuerdo a lo que indica la tarjeta teniendo en cuenta el tema elegido. El contenido de las tarjetas de roles, podría ser el siguiente:

- ERES DISCONFORME: no toleras el acuerdo entre los demás. Tienes que mostrarte continuamente en desacuerdo con el grupo.
- ERES ESPONTÁNEO: debes contar anécdotas relacionadas con el tema y que tengan que ver contigo mismo. Refleja tus sentimientos y muéstrate ingenuo.
- ERES ANTAGÓNICO: debes ir, por sistema, en contra de los sentimientos que expresen otros miembros del grupo.
- ERES TÉCNICO: ofrece información sobre el tema que estén discutiendo. Trata de ofrecer datos objetivos.
- ERES CREADOR: debes dar sugerencias, dar ideas que ayuden a resolver el conflicto.
- ERES CONFORME: busca acuerdos entre las distintas opiniones que escuches en el grupo.
- ERES TENSO: plantea al grupo preguntas agresivas y cuestiones molestas. Actúa como “abogado del diablo”.

- TU PAPEL ES DE BRÚJULA (coordinador): debes conducir al grupo y hacer que se trabaje activamente sobre el tema.

A los actores se les pide representar su parte de la manera más realista posible y según las instrucciones particulares que recibió para su papel. Al grupo restante, que hará de público, se le solicita que observe detalladamente y tome notas sobre los comportamientos, las reacciones y los argumentos de los diferentes personajes durante la representación.

Al finalizar la sesión se evalúa la situación a partir de las anotaciones del público sobre las actitudes, formas de pensar y reaccionar de los personajes representados.

Evaluación: Finalizada la sesión, todos los participantes recibirán un cuestionario, con el propósito de conocer sus opiniones respecto a la sesión realizada

SESIÓN N°4

Título: Barreras de la comunicación

Objetivo principal:

- Valorar el impacto que tienen las barreras comunicacionales al momento de las relaciones interpersonales.

Actividades

Inicio: El facilitador mencionará el nombre de la sesión y el objetivo que se espera alcanzar al terminar este. Luego, se les pedirá a los participantes que digan el número 1 y 2

de manera ordenada. Al terminar con la numeración, indicará que todos los participantes que hayan dicho el número 1 se junten a la derecha; y los del número 2, a la izquierda.

Actividad: Colocar en dos filas a los participantes, (todos de frente a la pizarra), al último de la fila se le entregara un papel con una figura, se le solicitará que “dibuje” la figura al compañero que se le sigue, pero en su espalda y “escribiéndole” con su dedo. (Todos los participantes se deben encontrar en completo silencio y sin enseñar el dibujo). Cuando concluya el dibujo, el participante deberá tocarle el hombro a su compañero de adelante en señal de que ya concluyó. Así se deberá seguir hasta llegar al primer participante, el cual deberá coger el plumón y dibujar sobre la pizarra el dibujo que hicieron sobre su espalda. Ganará el grupo que tenga mayor coincidencia con el dibujo, es decir, el que más se parezca al original.

Para reforzar lo experimentado a través de la dinámica, el facilitador expone a los participantes las distintas barreras de comunicación que se pueden presentar en el trabajo.

Evaluación: El facilitador solicita a los participantes que anoten en una hoja bond, las posibles barreras de comunicación que han identificado en su área de trabajo. Y, consulta si tienen alguna duda, para poder resolverlo junto con ellos.

SESIÓN N°5

Título: Mensajes claros y precisos

Objetivo principal:

- Fomentar la transmisión de mensajes con claridad y precisión hacia sus compañeros

Actividades:

El facilitador reforzará algunos puntos de la sesión anterior. Aclarando algunas posibles dudas. Luego, mencionará el nombre de la sesión y el objetivo que se espera alcanzar, una vez concluido este

El facilitador entregará una hoja bond a cada participante, luego solicitará que un participante salga frente al grupo del salón y se le hará entrega de una imagen, con la cual deberá dar instrucciones verbales al grupo, de tal manera que sus compañeros puedan hacer el mismo dibujo en sus hojas. Se indicará que, mientras dibujan, no podrán voltear ni repreguntar. Sólo cumplirán con las indicaciones de su compañero (dar 5 minutos).

El facilitador solicitará 2 o 3 dibujos de los participantes y los pegará en la pizarra junto con el dibujo original (usualmente el dibujo no es igual al indicado)

Luego, se analizará lo sucedido utilizando las siguientes preguntas.

¿Qué observamos en los dibujos recientes con relación al dibujo original? ¿Por qué razones no se entendió el mensaje? Propiciar un debate ¿Suceden situaciones semejantes en

nuestro entorno laboral? Pedir ejemplos. Se solicita a los participantes que evoquen situaciones donde no se entendió lo que decía, ¿cómo se sintieron? Propiciar debate.

Evaluación: la evaluación se realizará a través de un cuestionario aplicado a todos los participantes.

SESIÓN N°6

Título: Trabajo en equipo

Objetivo principal:

- Fortalecer el trabajo en equipo

Actividades:

El facilitador reforzará algunos puntos de la sesión anterior. Aclarando algunas posibles dudas. Luego, mencionará el nombre de la sesión y el objetivo que se espera alcanzar, una vez concluido este.

Dinámica: el facilitador formará varios grupos dependiendo de las áreas a las que pertenezcan, una vez formados los grupos se hará la entrega de una bolsa de canicas, un tablero con agujeros y cuerdas amarradas por los bordes de las tablas. La dinámica consiste en que todos los participantes cogerán con una mano una cuerda de una tabla y con la otra mano la cuerda de la segunda tabla. Además, se les indicará que deberán mantener la tabla en la posición deseada para poder colocar las canicas en lo agujeros, si alguna persona toca

la tabla, empezarán de nuevo. Una vez terminada la dinámica se le preguntará a cada grupo cómo se sintieron y cómo fue la comunicación con sus compañeros para llegar al objetivo.

Evaluación: se repartirá un cuestionario a cada participante para medir lo aprendido en la sesión

SESIÓN N°7

Título: ¿Qué es la metacognición?

Objetivo principal:

- Dar a conocer y explicar lo referente a la metacognición

Actividades:

El facilitador reforzará algunos puntos de la sesión anterior. Aclarando algunas posibles dudas. Luego, mencionará el nombre de la sesión y el objetivo que se espera alcanzar, una vez concluido este.

Dinámica: Se colocarán las sillas en círculo y se le entregará a cada participante una hoja bond, pidiéndoles que contesten de manera personal y consiente ¿Qué es lo que sé de metacognición? ¿Sé cómo se me haría más fácil aprender el tema? ¿Sé que estrategias utilizar para aprender?, con ello se empezará con una lluvia de ideas, teniendo en cuenta la participación de todos y tomando nota de cada una de sus respuestas.

Luego se repartirán separatas y se empezará con la exposición, dando las definiciones y explicando brevemente los modelos teóricos más relevantes de metacognición. Para ello se ha elaborado mapas conceptuales. Como retroalimentación se presenta un video. Luego deben escribir con sus propias palabras lo que han entendido.

Evaluación: al finalizar la sesión se entregará un cuestionario a todos los participantes.

SESIÓN N°8

Título: Integrándonos

Objetivo principal:

- Reforzar los procesos de integración entre colaboradores

Actividades

Inicio: El facilitador reforzará algunos puntos de la sesión anterior. Aclarando algunas posibles dudas. Luego, mencionará el nombre del taller y el objetivo que se espera alcanzar, una vez concluido este.

Introducción: El facilitador a través de una proyección expondrá los beneficios de la integración, ya sea en nuestro entorno personal como laboral. Luego para realizar una dinámica, se empezará con la formación de grupos, donde se la repartirá a cada participante una imagen, ya sea un animal terrestre, marino o volador, luego de cada participante tiene

una imagen empezará a buscar a los compañeros que pertenezcan al mismo grupo de animales. Formándose así tres grupos dentro del salón.

Luego de formados los grupos. Un participante se colocará en el centro de la sala. Se colocará una cesta detrás de él, y el resto de sus compañeros se sentarán frente a él. El participante debe encestar tantas pelotas como sea posible dentro de la cesta, siguiendo para ello las indicaciones de sus compañeros. Ganará el grupo que tenga la mayor cantidad de pelotas en la cesta.

Evaluación: El facilitador fomentará un debate, preguntando a los participantes que salieron al frente qué tipo de información le ha resultado más útil, identificando que indicaciones y sugerencias de sus compañeros ayudaron a mejorar la integración entre los colaboradores. Este debate será evaluado por el facilitador a través de una ficha de observación.

5.4. Sector al que se dirige

El programa de intervención está dirigido a los 50 colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. de género tanto femenino como masculino, entre los 20 y 60 años. Este grupo será dividido en 2, de 25 participantes por cada sesión.

5.5. Establecimiento de conducta problema/conducta

CONDUCTA PROBLEMA

Andrade (2005) define la comunicación interna como el “conjunto de actividades realizadas por cualquier empresa, para crear y mantener buenas relaciones a través del uso de diferentes medios de comunicación que motiven e integren a cada colaborador, cuyo fin sea contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (p.17). Tomando esto en cuenta, se puede entender que un colaborador desmotivado, puede provocar una baja productividad y una falta de compromiso con la empresa.

Además, Cardona (2012) resalta que la comunicación dentro de la empresa, es el alma y la fuerza dominante. Entendida también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y de manera rápidamente con sus objetivos. Es por ello, que cuando se presentan casos, donde no se maneja un buen canal de comunicación interna, surgen vacíos y dudas entre los trabajadores, los cuales manifiestan poca colaboración y comunicación entre sus áreas, lo que evidencia la existencia de obstáculos en la circulación de la información.

Costa (s.f.) señala una serie de problemas, respecto a las relaciones de comunicación, que se pueden identificar dentro de una empresa, señala que es difícil ser escuchados por los

colaboradores si éstos, a su vez, no sienten, o no están convencidos de que se les escucha a ellos también. Además, señala que uno de los problemas con los que se encuentran muchas organizaciones es la existencia de varias empresas en una sola. Siendo, en numerosas ocasiones, la existencia de diferentes departamentos en una misma organización lo que hace que se creen departamentos con naturaleza de mini-empresas. Habiendo una total desconexión con el resto que hace que la idea de empresa como un todo sea muy complicada. Es por ello que surge la necesidad de propiciar espacios comunes donde sea posible la relación entre compañeros o facilitar medios que permitan el intercambio de noticias, estos son aspectos principales para conseguir esa unión inexistente en muchos casos.

Toda empresa está constituida principalmente por personas, por ello, la necesidad de entender la importancia de la comunicación interna para el alcance de los objetivos propuestos por la institución.

CONDUCTA META

La conducta meta es el resultado esperado en el contexto del desarrollo de un proceso comunicativo eficaz. Es así que cuando la comunicación interna es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él, es así que a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el "sistema" (entendiéndose como la organización en total) (Balarezo, 2014, pág. 28)

En este aspecto, la comunicación efectiva se convierte en una herramienta clave para alcanzar los objetivos planteados, ya que busca crear y fortalecer las relaciones interpersonales con los colaboradores y entre los mismos.

Entre las conductas que se esperan apreciar, está el sentido de pertenencia, tal como señala Guardia (s.f.), la comunicación interna tiene como objetivo final respaldar el “logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa , proporcionándoles información relevante , suficiente y oportuna , reforzando su integración fomentando su involucración y generando en ellos una imagen favorable a la organización”

Otra conducta esperada, de acuerdo a Bermúdez (s.f., pág. 15) es la transparencia, “el sentir que son conocedores de los acontecimientos que se dan en su lugar de trabajo, que reciben la información de forma directa y no a través de medios externos”, siendo este uno de los factores más valorados por parte del personal. Además, cabe resaltar que la transparencia que se consigue con la comunicación dentro de la organización permite aumentar la motivación de gran parte de los empleados y ello se verá reflejado en el uso eficiente de los recursos de la empresa. Es así que se puede decir que, comunicación y motivación van de la mano puesto que la primera consigue de la organización y de sus empleados un mayor compromiso, productividad y satisfacción en el entorno laboral.

5.5. Metodología de la intervención

Un taller, pasa a ser definido según Careaga, Sica, Cirillo y Da Luz (2006, pág. 5) como su nombre lo indica, un lugar donde se trabaja y se elabora. “Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo. Se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión. Predomina el aprendizaje sobre la enseñanza”. Es entonces un aprender haciendo, donde los conocimientos se adquieren a través de una práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los participantes. Además, se trata de una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta.

De acuerdo al Centro de Estudios de Opinión (s.f., pág. 2) el taller está concebido como un equipo de trabajo, formado generalmente por un facilitador o coordinador y un grupo de personas en el cual cada uno de los integrantes hace su aporte específico. El coordinador o facilitador dirige a las personas, pero al mismo tiempo adquiere junto a ellos experiencia de las realidades concretas en las cuales se desarrollan los talleres, y su tarea en terreno va más allá de la labor académica en función de las personas, debiendo prestar su aporte profesional en las tareas específicas que se desarrollan

El taller posibilita la construcción de aprendizajes sobre la base de la capacidad y oportunidad que tienen las personas de reflexionar en grupo sobre sus propias experiencias. El proceso de aprendizaje se completa con el regreso a la práctica para transformarla, poniendo en juego los elementos adquiridos en el proceso. (Quezada, Grundmann, Expósito, & Valdez, 2001, pág. 15)

Betancourt, Guevara y Fuentes (2011, pág. 18) señalan que el taller es un modo de organizar la actividad que favorece la iniciativa de los participantes para buscar soluciones a los interrogantes planteados en los aprendizajes propuestos, estimulando el desarrollo de su creatividad. Es un modo de organizar la actividad que propicia la aplicación de los conocimientos ya adquiridos con anterioridad a situaciones nuevas de aprendizaje.

El taller requiere de un espacio que permita la movilidad de los participantes para que puedan trabajar con facilidad, y donde los recursos de uso común estén bien organizados. También requiere una distribución de tiempos que evite sesiones demasiado cortas que apenas den la oportunidad de desplegar y recoger el material necesario para su uso.

El presente taller consta de 8 sesiones que serán aplicadas a los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. el cual se llevará a cabo durante un mes y medio, se separará a los colaboradores en dos grupos, de 25 cada uno, realizándose dos sesiones cada quince días, con una duración de 45 minutos aproximadamente cada una.

Cada una de esas sesiones contará con su propio esquema de trabajo, el cual será interactivo, y buscará promover el dialogo y discusión entre los participantes. Es así que se realizarán dinámicas, a través de juegos, simulaciones y dramatizaciones que servirán para poder identificar y reconocer las actitudes que se pueden tomar frente a determinadas situaciones, con el fin de mejorar la comunicación interna dentro de la institución.

5.6. Instrumentos/material a utilizar

Recursos humanos

- Facilitador
- Co facilitador

Recursos materiales

- Cartel con nombre de las sesiones
- Cartel con los objetivos de las sesiones
- Papelógrafos
- Hojas bond
- Plumones
- Cesta
- Pelotas de tenis
- Canicas
- Tableros con agujeros y cuerdas en cada lado

Recursos tecnológicos

- Proyector multimedia
- Laptop

Infraestructura

- Sala de capacitación
- Mesas y sillas ubicadas de acuerdo a lo solicitado en cada sesión.

5.8. Desarrollo de sesiones

Cuadro resumen

N° de sesión	Nombre de la sesión	Objetivo	Actividad	Recursos	Tiempo
1	La comunicación interna	Potenciar la comunicación interna	Dinámica grupal para formar los conceptos básicos de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Tarjetas - Papelógrafo - Plumones 	45 minutos
2	Comunicación y confianza	Reforzar la comunicación y la confianza interpersonal	Dinámica “Vamos a vender”.	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Proyector multimedia 	45 minutos
3	Mis patrones de comunicación	Fortalecer los patrones de comunicación entre los trabajadores	Dinámica de juego de roles.	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Proyector multimedia - Hojas bond 	55 minutos
4	Barreras de la comunicación	Valorar el impacto que tienen las barreras comunicacionales al momento de las relaciones interpersonales	Dinámica de dibujos sobre la espalda.	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Plumones - Hojas bond - Imágenes impresas 	45 minutos
5	Mensajes claros y precisos	Fomentar la transmisión de mensajes con claridad y precisión hacia sus compañeros	Dinámica de “La Charada”	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Hojas bond - Plumones 	45 minutos
6	Trabajo en equipo	Fortalecer el trabajo en equipo	Dinámica utilizando un tablero con agujeros y cuerdas.	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Canicas - Tableros 	45 minutos
7	¿Qué es la metacognición?	Dar a conocer y explicar lo referente a la metacognición	Dinámica a través de lluvia de ideas	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Proyector - Hojas bond 	50 minutos

8	Integrándonos	Reforzar los procesos de integración entre colaboradores	Dinámica para reforzar los procesos de integración entre los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Proyector - 1 cesta - 10 pelotas de tenis 	50 minutos
---	---------------	--	---	--	------------

Referencias Bibliográficas

- Alfaro, C. (2012). *Metodología de investigación científica aplicado a la Ingeniería*. Lima: Universidad Nacional del Callao.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L.
- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral Estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de pregrado), Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Barquero, J. D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas: De los orígenes históricos al nuevo enfoque de Planificación Estratégica*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Bermúdez, C. (s.f.). *La comunicación interna en las organizaciones*. (Máster universitario en RRHH), Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>
- Betancourt, R., Guevara, L., & Fuentes, E. (2011). *El taller como estrategia didáctica, sus fases y componentes para el desarrollo de un proceso de cualificación en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con docentes de lenguas extranjeras. Caracterización y retos*. (Tesis de pregrado), Universidad de la Salle,

Bogotá D.C. Obtenido de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/7927/T26.11%20B465f.pdf>

BW Comunicación Interna. (27 de febrero de 2014). *Los principales problemas de Comunicación Interna en las empresas y cómo solucionarlos con Redes Sociales Corporativas*. Obtenido de BW Comunicación Interna:

<http://www.bwcomunicacion.com/los-principales-problemas-de-comunicacion-interna-en-las-empresas-y-como-solucionarlos-con-redes-sociales-corporativas/>

Cardona, K. (2012). *Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*. (Tesis de pegrado), Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito. Obtenido de

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf

Careaga, A., Sica, R., Cirillo, A., & Da Luz, S. (2006). Aportes para diseñar e implementar un taller. 8vo. *Seminario-Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC) - 2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC*, (págs. 1-28). Uruguay.

Obtenido de

http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Fundamentacion_talleres.pdf

Centro de Estudios de Opinión. (s.f.). *Conceptos básicos de qué es un taller participativo, como organizarlo y dirigirlo. Cómo evaluarlo*. Colombia: Universidad de Antioquía.

Obtenido de

<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1650/1302%20%5B26>

- Collantes, C., & Cabrera, T. (2015). *Análisis de la comunicación interna dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja Filial Chiclayo – 2014*. (Tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3430>
- Costa, J. (s.f.). *La mirada interior. Apertura. Cuaderno N°1*.
- De la Guardia, C. (s.f.). *Contextualización y Conceptualización de la Planificación Estratégica de la Comunicación de Marca aplicada al Internal Branding*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fernandez, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Florido, J. (15 de marzo de 2012). *Comunicación - Feedback y Retroalimentación*. Obtenido de Artículos, trabajos y otros ensayos: <http://jlfloridod.blogspot.com/2012/05/comunicacion-feedback-y.html>
- Gavidia, J., & Gómez, M. (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital del Santa*. (Tesis de pregrado), Universidad Nacional de Santa, Nuevo Chimbote. Obtenido de <http://repositorio.uns.edu.pe/handle/UNS/3086>
- Guevara, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: CIESPAL.
- Hall, R. (1972). *Organizaciones, estructura, procesos y resultado*. (Segunda ed.). México D.F.: Prentice hall.
- King, K. (29 de marzo de 2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

- Llano, D., Ochoa, L., & Valderrama, M. (2015). *Análisis de gestión de la comunicación interna del Museo La Tertulia*. Cali: Universidad ICESI. Obtenido de http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/79085
- López, Y. (2016). XIII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación. *Memorias* (págs. 241-267). Ciudad de México: División de Ciencias de la Comunicación y Diseño.
- Martin, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. España: Universidad de Salamanca.
- Mayorga, E. (2016). *Diagnóstico de comunicación interna en el área administrativa y personal de oficina de la Asociación Peruana Central, 2016*. (Tesis de pregrado), Universidad Peruana Unión, Lima. Obtenido de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/369>
- Melgarejo, A. (2017). *Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU*. Lima. 2016. (Tesis de Maestría), Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6588>
- Morejón, S. (2017). *Auditoria de comunicación interna y campañas de comunicación interna y global para ADIEZ*. (Tesis de pregrado), Universidad San Francisco de Quito, Quito. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/6528>
- Moreno, C. (2014). *Diagnóstico de la comunicación interna del organismo técnica de capacitación, UDEC CAPACITA LTDA*. (Tesis de Maestría), Universidad Católica La Santísima Concepción, Concepción.

- Orozco, R. (2012). *Barreras de la comunicación interna*. Obtenido de Desarrolloweb.com:
<https://desarrolloweb.com/articulos-copyleft/articulo-barreras-en-la-comunicacion-organizacional.html>
- Pacheco, L. (2017). *La comunicación interna de los trabajadores en la institución educativa Master Ingenieros - San Juan de Lurigancho, 2017*. (Tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16440>
- Quezada, L., Grundmann, G., Expósito, M., & Valdez, L. (2001). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía práctica*. Santo Domingo: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Obtenido de
http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica_Dominicana/ccp/20120731051903/prepara.pdf
- Sandoval, N. (2017). *Evaluación de la comunicación interna en la Municipalidad de Comas en mayo del 2017*. (Tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/2098/Sandoval_PNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santoyo, A. (2010). Patrones de la comunicación. Ciencia Tecnología Sociedad y Valores 2 tercer semestre. *Antología de lecturas*.
- Satir, V. (2012). *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*. México: Editorial Pax.
- Umaña, A. (2015). *Comunicación interna y satisfacción laboral*. (Tesis de pregrado), Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Uma%F1a->

Angela.pdf?fbclid=IwAR3plgm_fgGTBULew-

JfuYavxDYZ91slIeTwXbCx4WEdh6ADOdPL_HWON4U

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema General	Objetivo General	Metodología
- ¿Qué nivel de comunicación interna hay en los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018?	- Determinar el nivel de comunicación interna de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018.	La investigación es de tipo descriptivo, transversal, con un diseño No experimental y con un enfoque cuantitativo.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Población y muestra
- ¿Qué nivel en la comunicación interna se puede lograr en la dimensión llamada patrones de comunicación, que presentan los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. periodo 2018?	- Determinar según la dimensión patrones de la comunicación, cuál es el nivel comunicativo interno de los colaboradores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018.	La población de estudio está conformada por 50 trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C., durante el periodo 2018.
- ¿Qué nivel en la comunicación interna, se podría conseguir en la dimensión de barreras de la comunicación, que tienen los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. periodo 2018?	- Determinar cuál es la dimensión de barreras de la comunicación, cuál es el nivel de comunicación interno de los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018.	N = 50 trabajadores
- ¿Qué nivel en la comunicación interna, en base a la dimensión retroalimentación, que tienen los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C. periodo 2018?	- Determinar cuál es la dimensión de retroalimentación, el nivel de comunicación interna de los trabajadores de la empresa Pro Outsourcing S.A.C, periodo 2018.	El tamaño de la muestra está constituido solo por 50 trabajadores de dicha empresa.

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre la forma como se presenta la comunicación interna en la empresa. Se agradece leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada. Es totalmente anónimo, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta.

DIMENSIÓN 1: PATRONES DE LA COMUNICACIÓN		1	2	3	4	5
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2	La comunicación en la organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los superiores.					
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre unidades de la organización.					
4	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo.					
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.					
6	La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
7	La información relacionada con resultados financieros de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.					
9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.					
10	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar					
11	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.					
12	La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
13	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
14	Existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.					
15	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
16	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.					
17	La información relacionada con campañas comerciales de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					

18	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
19	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.					
20	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					
DIMENSIÓN 2: BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN						
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.					
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
23	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas					
24	Me salto los canales formales de la organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.					
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, no obstaculiza la comunicación.					
26	En la organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas no actúan defensivamente.					
27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					
28	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
29	En la organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de igual manera.					
DIMENSIÓN 3: RETROALIMENTACIÓN						
30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
31	En la organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras.					
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.					
33	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.					
34	En general, mi superior inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.					

ANEXO 3. CARTA DE ACEPTACIÓN



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 14 de Noviembre del 2018

Carta N° 2665-2018-DFPTS

Señora
DORIS BERDICHEVSKY GUTIERREZ
GERENTE GENERAL
PRO OUTSOURCING S.A.C.
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento al señor **Marcos GARCÍA LOZA**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificado con código 41-6712130, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS
Decano (e)
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/crh
Id. 986577

DORIS BERDICHEVSKY GUTIERREZ
GERENTE GENERAL

Av. Petit Thouars 248, Lima
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS DE LA MUESTRA



Oficina Matriz ubicada en Av. Arequipa 4931, Miraflores



Personal encuestado masculino



Personal encuestado femenino



Personal resolviendo la encuesta



Personal resolviendo la encuesta dentro del área común



Personal resolviendo la encuesta dentro del área común