

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Título de la propuesta de intervención

“Programa de intervención psicoeducativo orientado a fortalecer alternativas de solución a problemas frecuentes de comunicación interna que presentan empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador”

Para optar al título de Licenciatura en Psicología.

Nombre de autores:

Cantón de Artiga, Natalia Elisa	CG07008
Rivas Campos, Mirna Sofía	RC10130
Rodríguez Ríos, Abel Ángel	RR94124

Docente director:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

Coordinador general de proceso de grado:

Lic. Israel Rivas

Ciudad Universitaria, 2021

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



AUTORIDADES GENERALES

Rector:

Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico:

PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Vicerrector administrativo:

Ing. Juan Rosa Quintanilla

Secretario General:

Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



Autoridades de la Facultad de Ciencias y Humanidades

Decano:

Lic. Óscar Wuilman Herrera Ramos

Vice Decano:

Maestra Sandra Lorena Benavides de Serrano

Secretario:

Maestro Juan Carlos Cruz Cubias

Jefe Departamento de Psicología:

Mtro. Bartolo Atilio Castellanos Arias

Coordinador General de Proceso de Grado:

Lic. Israel Rivas

Director Asesor de Trabajo de Grado:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

DEDICATORIA

A mi madre por siempre impulsarme al desarrollo integral, inyectando fe en Dios y optimismo ante los retos de la vida, hasta tu cielo “una vez más lo logré”, siempre fuiste y serás mi inspiración.

A Dios sea la honra.

Abel Ángel Rodríguez Ríos

A mi padre Celestial, la Virgen María y El Espíritu Santo que me han dado fortaleza, salud y esperanza de finalizar una carrera profesional.

A mi persona por el esfuerzo, dedicación y empeño que le he dedicado al transcurso del proceso de aprendizaje y preparación profesional.

A mis padres por el apoyo emocional y económico que me han brindado en toda mi vida.

Natalia Elisa Cantón García

A Dios, ante todo, que siempre me ha dado la oportunidad de aprender y crecer en sabiduría y conocimiento. A mi pequeña Nicole que llegó en el momento exacto para hacerme madre y siendo un motivo más para alcanzar mis metas y ser para ella un ejemplo al lograr culminar mi carrera.

A mis padres que siempre estuvieron apoyándome desde el inicio de mi carrera, alentándome a ser profesional y a no darme por vencida a pesar de todo.

Mirna Sofía Rivas Campos

AGRADECIMIENTOS

A mi Padre Dios y Madre la Virgen María por darme salud, sabiduría y fortaleza para la finalización de este proceso de aprendizaje.

A mis padres por darme apoyo emocional y económico, así como también por motivarme a realizar este proceso de preparación profesional.

A mi hija por motivarme y darme fortaleza para finalizar mis estudios profesionales y ser la luz que me ilumina a finalizar mi preparación académica.

A los docentes que han colaborado y han sido una guía académica para prepararme y lograr la autorrealización profesionalmente.

Natalia Elisa Cantón García

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi padre celestial que está en los cielos, mi Señor Jesucristo que tal vez no esté presente físicamente, pero sí de forma espiritual y me ha guiado durante este largo viaje de mi formación profesional.

Agradezco a la mejor compañía que tengo actualmente, mi amada hija Xenia Nicole Bonilla Rivas, que ha llegado a llenarme de paz y felicidad, el tiempo contigo es lo máximo. Gracias a mi familia, en especial mi madre Rhina Campos que siempre ha estado presente en los momentos buenos y malos de mi vida y de mi formación profesional, dándome palabras de aliento e incentivando a luchar para alcanzar esta meta.

Gracias a mis tíos Nelson Rivas y Elizabeth Klar, que me han brindado su ayuda y respaldo desde lejos, su apoyo siempre ha estado presente.

Finalmente agradezco a todo el equipo docente del Departamento de Psicología que me dirigió para aprender paso a paso en esta carrera, gracias por compartir sus conocimientos y formarme en una profesional.

Mirna Sofía Rivas Campos

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios y Señor Jesucristo en primer lugar por su guía, fuerza y dirección durante este viaje académico por darme salud, sabiduría, inteligencia y dirección en cada etapa.

A mi madre Fidelina Ríos Bonilla por su noble motivación para superarme en todo tiempo.

A mi esposa Licda. Ruby Margarita Martínez de Rodríguez por su amor y apoyo incondicional.

A mis hijos Keren Jemima Rodríguez Martínez y Abel Ángel Rodríguez Martínez por su comprensión y paciencia en mi ausencia.

A mi Iglesia España de las Asambleas de Dios por brindarme espacio para desarrollarme.

A la Alcaldía Municipal de Mejicanos por darnos acceso a realizar nuestra investigación.

A cada uno de mis docentes del Departamento de Psicología por su paciencia y pasión en especial al docente director Lic. Edgardo Madrid por su dedicación, asesoría y guía de este proceso.

A mis compañeras de tesis por su entrega y dedicación.

A todos los que indirectamente fueron de inspiración y motivación, infinitas gracias.

Abel Ángel Rodríguez Ríos

“PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOEDUCATIVO ORIENTADO A FORTALECER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A PROBLEMAS FRECUENTES DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE PRESENTAN EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v-vii
INTRODUCCIÓN.....	xi
I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1-3
II.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	4
III.- OBJETIVOS.....	5
3.1.- Objetivo general	
3.2.- Objetivos específicos	
3.3.- Metas de la propuesta.....	6
IV.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
<u>4.1.- Antecedentes teóricos de comunicación interna</u>	
4.1.1.- Antecedentes de investigaciones internacionales sobre comunicación interna en alcaldías.....	7
4.1.2.- Antecedentes de investigaciones nacionales sobre comunicación interna...	7-8
4.1.3.- Antecedentes sobre módulo autoformativo de intervención psicoeducativo orientado a presentar alternativas de solución a problemas frecuentes de comunicación interna en alcaldías de los municipios de El Salvador...	8-9
<u>4.2.- Contextualización de la Alcaldía Municipal de Mejicanos</u>	
4.2.1.- Antecedentes históricos Alcaldía Municipal de Mejicanos.....	9
4.2.2.- Fundación Alcaldía Municipal de Mejicanos...	10
4.2.3.- Marco legal (Decreto Ciudad).	10-11
4.2.4.- Filosofía de la Alcaldía Municipal de Mejicanos	
4.2.4.1.- Misión.....	11
4.2.4.2.- Visión...	11

4.2.4.3.- Valores institucionales.....	11
4.2.4.4.- Cantidad de empleados Alcaldía Municipal de Mejicanos... ..	12
4.2.4.5.- Organigrama de la estructura jerárquica Alcaldía Municipal de Mejicanos.....	12-13
4.3.- Problemas frecuentes en la comunicación interna.....	14-16
4.3.1.- Flujo de la comunicación interna.....	16-17
4.3.1.1.- Comunicación interna formal.....	17-18
4.3.1.2.- Comunicación ascendente... ..	19-20
4.3.1.3.- Comunicación descendente... ..	20-22
4.3.1.4.- Comunicación transversal... ..	22-23
4.3.1.5.- Comunicación interna informal.....	23-25
4.3.2.- Medios o Canales.....	25-27
4.3.3.- Funciones.....	27-28
4.3.4.- Gestión de la comunicación interna.....	28
4.3.4.1.- Dar competencias al personal.....	28-29
4.3.4.2.-Mejorar la Productividad.....	30-31
4.3.4.3.- Talento humano.....	30-31
4.3.4.4.- Reducir la tasa de rotación... ..	31-32
4.3.4.5.- Reducir los efectos de las crisis.....	32-33
4.3.4.6.- Retroalimentación... ..	33-35
4.3.5.- Técnicas para elaborar la comunicación interna en la organización	
4.3.5.1.- Desarrollo de la empatía.....	35-36
4.3.5.2.- Pasión por el trabajo... ..	36-37
4.3.5.3.- Seguimiento y repetición del mensaje... ..	37
4.3.5.4.- Formación de equipos... ..	37-38
4.3.6.- Comunicación interna y su influencia en el clima laboral	
4.3.6.1.- Definición Clima laboral... ..	38-39
4.3.6.2.- Diálogo Social Organizacional... ..	39-40
4.3.6.3.- Conflictos por problemas en la comunicación interna... ..	40-42

<u>4.4.- Alternativas de solución a través de herramientas de la comunicación interna</u>	42
4.4.1.- Elaboración de un plan de comunicación interna.....	42-43
4.4.2.- Uso de herramientas adecuadas... ..	43-44
4.4.3.- Actualización de las herramientas.....	44-45
4.4.4.- Transformación digital: Plataformas virtuales.....	45-46
4.4.5.- Teletrabajo.....	46-47
4.4.6.- Workflow.....	47-48
4.4.7.- Manual de bienvenida.....	48-49
4.4.8.- Outdoor Training... ..	49-50
4.4.9.-Programa: Módulo autoformativo	
4.4.9.1.- Origen módulo autoformativo... ..	50-51
4.4.9.2.- Método del módulo autoformativo.....	51-52
4.4.9.3.- Estructura del Módulo autoformativo.....	52
4.4.9.4.- Uso del módulo autoformativo.....	53
4.4.9.5.- Beneficios del Módulo autoformativo.....	53
<u>4.5.- Glosario términos de Comunicación Interna</u>	54-57
V.- CONTENIDO DE INTERVENCIÓN.....	58
VI.- METODOLOGÍA	
6.1.- Tipo de estudio... ..	59-61
6.2.- Población y muestra.....	61-63
6.3.- Instrumentos de recolección de datos.....	63-65
VII.- BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	66
VIII.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	67
IX.- PLAN OPERATIVO (GUÍAS DIDÁCTICAS).	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69-70
X.- FUENTES CONSULTADAS (REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS).	71-77

ANEXOS. - (Anexos de Propuesta de intervención).	78
1.- Cartas solicitud de permiso autorización para institución...	80
2.- Entrevistas a jefaturas.....	82
3.- Instrumento de encuesta.....	88
4.- Escala Tipo Likert de Comunicación Interna	94
5.- Ficha técnica Escala tipo Likert.....	100
6.- Tabulación de datos.....	102
7. Cronograma de actividades.....	141
8. Ubicación Geográfica.....	146
9.- Módulo Autoformativo.....	148
10.- Artículo Científico.....	220

“MÓDULO AUTOFORMATIVO CON ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA FORMAL PARA ORGANIZACIONES CON VISIÓN FUTURISTA”

Resumen

Autores:

A. A. Rodríguez Ríos.

N. E. Cantón de Artiga,

M. S. Rivas Campos.

Esta investigación sobre problemas de comunicación interna orientada a fortalecer alternativas de solución para los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos se realizó entre los meses de febrero a julio del año 2021. El objetivo general de la propuesta estuvo guiado por la investigación bibliográfica para la fundamentación teórica, la identificación de los problemas de comunicación interna y la elaboración de un programa que consiste en un Módulo Autoformativo Psicoeducativo para fortalecer alternativas de solución a los problemas de comunicación interna en la institución.

Agradecimientos

Docente Director.

Lic. Daniel E. Madrid

Se realizó una investigación diagnóstica, descriptiva, con un tipo de estudio de enfoque mixto puro, CUAN-CUAL, es decir cuantitativo-cualitativo, experimental, documental y de campo, transversal y sincrónico.

Universidad de El Salvador

En cuanto a los resultados obtenidos reflejaron que la mala gestión de la comunicación interna formal al no utilizar los canales adecuados por parte de las jefaturas enviando mensajes difusos a los diferentes niveles y la falta de actualización de las herramientas de la comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, genera un mal clima laboral; problemas que dañan la eficiencia y la productividad de los empleados sin importar qué cargo desempeña o en qué nivel de la jerarquización de la empresa se encuentren. Se encontró que utilizan algunas herramientas para la comunicación interna, se observa poca identificación con la empresa de parte de un porcentaje del personal, desmotivación en algunos empleados, y existe comunicación informal dentro de la institución, reflejada a través del rumor, lo cual afecta el trabajo en equipo, el logro de objetivos y el alcance de metas corporativas.

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es la elaboración de un programa de intervención que se basa en un módulo psicoeducativo orientado a presentar alternativas de solución a problemas de comunicación interna formal en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador; usando como herramienta un módulo autoformativo con el fin de que, en las unidades, gerencias, departamentos y en toda la estructura organizacional semejore el funcionamiento de los canales de comunicación, la gestión interna de la comunicación, se actualicen las herramientas de la comunicación interna formal para el beneficio del personal de la institución y los ciudadanos que utilizan los servicios municipales.

En el capítulo uno se plantea el problema de investigación, en el capítulo dos se presenta la justificación de la propuesta de intervención, en el capítulo tres los objetivos generales y específicos, en el capítulo cuatro la fundamentación teórica que consta de los antecedentes, marco referencial y glosario de términos utilizados, en el capítulo cinco el contenido de la intervención con la temática sugerida para la elaboración del módulo autoformativo dividido en tres unidades, compuestas por doce temas. En el capítulo seis la metodología, en el capítulo siete la población que será beneficiada a través de la propuesta de intervención tanto de la institución como los usuarios de los servicios municipales; en el capítulo ocho se presenta la ubicación geográfica de la Alcaldía y por último el plan operativo de la realización del programa basado en el módulo autoformativo.

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación interna busca que el personal de una organización no solo dialogue u obtenga información por parte de los directivos, sino que también a través de esta herramienta los equipos de trabajo obtengan mayor producción y se logre alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. De acuerdo con el autor Arru:

La Comunicación Interna contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones, (citado por Postiglione, 2018, P.15)

En contraste como equipo investigador planteamos que: la mala gestión de la comunicación interna formal por parte de las jefaturas en la Alcaldía Municipal de Mejicanos genera conflictos y problemas que dañan la eficiencia y la productividad de los empleados sin importar que cargo desempeña o en que nivel de la jerarquización de la empresa se encuentren, a su vez se crea un mal clima laboral. Siempre y cuando estas condiciones se mantengan como: no hacer buen uso de los canales formales de la comunicación interna, no conocer el funcionamiento del organigrama, no interactuar con las personas que forman los departamentos, no tener claridad en sus funciones dentro de la organización, no saber a quién reportar algún problema o mensaje, a los altos mandos como jefaturas o administrativos no se les conoce. Se dan resultados negativos que causan un ambiente hostil entre los trabajadores y los jefes, al no tener las herramientas adecuadas para la comunicación interna o medios para hacer llegar la información se observará poco compromiso con la empresa,

baja productividad, desmotivación en los empleados, aparece la comunicación informal como el rumor, donde la información de gran importancia que se presenta o recibe el personal no es correcta, porque no circula por los canales adecuados. Si no se evalúan esos canales y medios utilizados en la comunicación interna dentro de la organización, se verá afectado el logro de objetivos y el alcance de metas, se tendrá un personal confundido, que no se sienta identificado, aparte de sentirse excluido por las altas jefaturas.

Si la empresa sigue en la misma situación y no presta atención a las necesidades actuales, como hacer un uso adecuado de los canales formales de la comunicación interna, hacer una buena gestión de su funcionamiento; el prestigio de la empresa se pondrá en riesgo, seguirá afectando la productividad, desmotivación, mal clima laboral y quizás hasta pérdidas de clientes.

Además, hay que adaptarse a los desafíos actuales que cada vez son de vital importancia para que las empresas sobrevivan como lo explica Xifra:

En tiempos de miedo como los del Covid-19, el liderazgo corporativo debe gestionar la comunicación interna con transparencia, con la máxima claridad posible, con calma y con empatía. Estos comportamientos, junto con demostrar la máxima apertura al diálogo con los empleados y aclarar cómo se ve el futuro, son las principales prioridades para construir reputación corporativa entre los públicos internos. Por todo ello, los profesionales de las relaciones públicas deben centrarse en gestionar medidas de contingencia a corto y medio plazo para afrontar la crisis, (2020, p. 10)

Por lo tanto, es prioritario que la Alcaldía Municipal de Mejicanos preste atención a la comunicación interna formal y así eliminar la comunicación informal, es decir, que se haga

buen uso de los canales y claridad en sus funciones; la Alcaldía Municipal de Mejicanos debería elaborar un plan de comunicación interna que sea adecuado a las necesidades actuales, revisar las herramientas de la comunicación interna, ya que esto es fundamental y beneficiara a la organización como a sus empleados. Este plan debe dirigirse a las líneas estratégicas de la empresa, y así lograr gestionar mejores estrategias de comunicación que ayuden a intervenir correctamente el trato a su personal interno. Como lo expresa Graverán D. al afirmar que:

La principal función que desarrolla en la institución la comunicación interna es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además, permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad, (citado por Oyarvide, 2017, p. 301)

En consecuencia, planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles podrían ser las alternativas de solución a problemas frecuentes de comunicación interna que existen en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador, entre febrero y julio de 2021?

II.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La comunicación interna es un tema que se ha investigado en la línea del tiempo, con la salvedad que estas se han limitado a detectar los problemas de comunicación dentro de las organizaciones sin proponer la solución debida a los fenómenos estudiados; su alcance ha sido descubrir que áreas se ven afectadas dentro de las instituciones y describir cómo influyen negativamente en el desempeño de los empleados de la estructura de la empresa. Lo novedoso de esta investigación es que no solo identifica los problemas de comunicación interna formal dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, sino que también presenta un programa de intervención que se basa en una herramienta como lo es el módulo autoformativo, para fortalecer alternativas específicas de solución al fenómeno.

Se sugiere a futuros investigadores hacer uso de esta herramienta módulo autoformativo en sus programas ya que facilita el aprendizaje de los usuarios.

La importancia de esta propuesta de intervención es el diseño de un programa que se basa en un módulo autoformativo, con una temática sobre comunicación interna formal, para que los empleados y jefaturas de la Alcaldía Municipal de Mejicanos puedan formarse de manera personal y de acuerdo a su tiempo.

Ayudará a resolver los problemas de flujos de comunicación en la estructura organizacional de la alcaldía, así mismo a mejorar el clima organizacional y elevar el desempeño de los empleados, lo cual producirá que los usuarios del Municipio sean beneficiados con un mejor servicio.

Esta investigación contribuye a la actualización y definición de conceptos recientes sobre comunicación interna formal e informal, y puede servir como base a futuros investigadores.

III.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general:

Elaborar un programa de intervención en base a un módulo autoformativo psicoeducativo que dé respuesta a los problemas de comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

Objetivos específicos:

- ❖ Investigar los problemas de comunicación interna que se están dando en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- ❖ Identificar los problemas de comunicación interna más frecuentes en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- ❖ Elaborar un programa de intervención en base a un módulo autoformativo psicoeducativo de intervención para dar solución a problemas frecuentes en la comunicación interna en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

METAS DE LA PROPUESTA:

- 1.** Elaborar un programa en base a un módulo autoformativo psicoeducativo de intervención que dé respuesta en un 95 % a los problemas frecuentes de comunicación interna en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- 2.** Investigar los problemas frecuentes de comunicación interna que afectan al 95 % de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- 3.** Brindar alternativas de solución a través de la elaboración un programa en base a un módulo autoformativo que contribuya a disminuir en un 95% los problemas identificados en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- 4.** Elaborar un programa en base a un módulo autoformativo psicoeducativo que estimule en un 100 % a los empleados de la institución a mejorar las actitudes en el esquema de comunicación interna.

IV.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1- ANTECEDENTES TEÓRICOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

4.1.1 Antecedentes de investigaciones internacionales sobre comunicación interna en las Alcaldías.

En Ibarra, Perú, Román (2018) investigó sobre:

“Las relaciones de comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montúfar, durante el año 2017”. Aprobado por la Universidad Técnica del Norte, Ciudad de Ibarra (Ecuador). Entre los resultados obtenidos se destacan que el 53% de los empleados indicó que el ambiente laboral en la Municipalidad es bueno; el 20% expresó que es muy bueno; el 10% lo clasificó como excelente y solo el 16% afirmó que es malo; en cuanto a la comunicación interna; el 35% de los colaboradores afirmaron que era regular, el 25% lo consideró como buena; el 25% como muy buena y solo el 15% expresó que era mala. En la Municipalidad existe una comunicación interna empírica, pues hay insuficiente capacitación sobre este factor; por otro lado, las relaciones entre los colaboradores son regulares e indirectas lo que origina que los informes administrativos no se gestionen de forma oportuna.

4.1.2 Antecedentes de investigaciones nacionales sobre comunicación interna.

En Ilopango, San Salvador, Batres, Campos, y Quijano (2017) en su tesis *“Plan estratégico para la función de la comunicación interna y externa, para fortalecer la eficiencia en el servicio al cliente en la Escuela de Aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V. ubicada en el Municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador”*; para

optar al grado de: Licenciado (a) en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador encontraron que:

En la actualidad la mayoría del personal y usuarios de la empresa consideran que existe deficiencia en la comunicación interna, el 52% de los empleados considera deficiente la comunicación interna y el 64% de los clientes percibe que existen problemas de comunicación entre el personal de la escuela.

Además, para tener una comunicación eficiente se requiere de canales de comunicación que transmitan de manera oportuna y con la mayor claridad, cualquier tipo de información que los empleados necesitan para llevar a cabo su trabajo. Dicha investigación encontró que el 62% de los trabajadores se comunican a través de medio escritos, en los que figura el correo electrónico como medio más utilizado por ellos, esto debido a su practicidad y efectividad, no obstante este tipo de comunicación empleada por la escuela de aviación no satisface al personal como indica el 54% que está poco o nada satisfecho con dicho medio de información, es importante contar con otras herramientas y un departamento de comunicación y así poder contar con otros tipos de canales que transmitan la información los cuales satisfagan a los empleados y los mismos puedan ejecutar las recomendaciones y directrices de la administración.

En el área del personal de la escuela destacaron que, aunque no exista una comunicación efectiva, la empresa cuenta con un organigrama donde los empleados tienen el conocimiento de la estructura organizativa y que los niveles jerárquicos son respetados por los trabajadores.

4.1.3 Antecedentes sobre Módulo autoformativo de intervención psicoeducativo orientado a presentar alternativas de solución a problemas frecuentes de comunicación interna en Alcaldías de los Municipios de El Salvador.

No se encontraron antecedentes como propuesta de intervención psicoeducativa usando como herramienta el módulo autoformativo orientado a fortalecer alternativas de solución a problemas frecuentes de comunicación interna, en investigaciones recientes de los últimos cinco años a nivel nacional.

4.2- CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

4.2.1- Antecedentes históricos Alcaldía Municipal de Mejicanos

En cuanto a la historia de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, encontramos que sus orígenes de fundación, según la información brindada por la institución en línea que datan del 27 de marzo de 1888, cuando por decreto legislativo la Asamblea Nacional de ese año se le otorga el título de Villa a los pueblos de Mejicanos, Guadalupe y San Lorenzo. Título que se le otorgaba a aquellas poblaciones que hacían esfuerzos por avanzar hacia el progreso. Estando en este año como presidente constitucional de la república el General Francisco Menéndez.

El 28 de febrero de 1901 durante la administración del General Tomás Regalado y por decreto legislativo de la Asamblea Nacional de ese año, se extinguió la Villa de Mejicanos y junto con San Jacinto, Paleca, San Sebastián, Aculhuaca y Cuscatancingo, los anexaron como Barrios de San Salvador. En este evento San Salvador recibe mediante inventario los archivos, mobiliarios, cuentas, especies y dinero de estos pueblos para administrarlos.

El 31 de marzo de 1903 durante la administración de don Pedro José Escalón y por decreto legislativo se derogó la disposición de barrios de San Salvador y se le otorgó nuevamente el título de Villa a Mejicanos.

4.2.2- Fundación de la Alcaldía Municipal de Mejicanos

Durante la Administración presidencial del General Salvador Castaneda Castro y por decreto legislativo del 11 de septiembre de 1948 se confirió el título de Ciudad a la Villa de Mejicanos, a solicitud del Gobierno Municipal del alcalde Rafael Orellana y su concejo y tomando en cuenta el notable incremento que aquella localidad había alcanzado tanto en su población como en su agricultura y comercio. En la actualidad la Ciudad de Mejicanos forma parte del Gran San Salvador como parte de los 19 municipios de la Capital Salvadoreña. La extensión territorial de Mejicanos es de 22.12 kilómetros cuadrados.

4.2.3- Marco legal

Base Constitucional

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso. Art. 207 inc. 3o. Constitución.

Ley de Creación del FODES

Por Decreto Legislativo No. 74 de fecha 8 de septiembre de mil novecientos ochenta y ocho, publicado en el D.O. No. 176 tomo 300 de fecha 23 del mismo mes y año, se decreta la “Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios”.

Código Municipal

El Órgano Ejecutivo a través del Ministerio de Gobernación, con Naturaleza de Decreto Legislativo, N°: 274, con Fecha: 31/01/86 publicado en Diario Oficial: 23, Tomo: 290,

Publicación DO: 05/02/1986. Con sus respectivas Reformas: (7) D. L. N° 929, del 20 de diciembre de 2005, publicado en el D. O. N° 12, Tomo 370, de fecha 18 de enero de 2006.

Creó el Código Municipal que tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

4.2.4- Filosofía de la Alcaldía Municipal de Mejicanos

4.2.4-1. Misión

“Somos un Gobierno Municipal rector del desarrollo local, comprometido con el bien común y la satisfacción de las necesidades de la ciudad, generando bienestar social, económico y cultural a sus habitantes, con funcionarios atentos y calificados ofreciendo servicios ágiles, oportunos y de calidad.”

4.2.4-2. Visión

“Mejicanos una ciudad limpia, ordenada, segura, competitiva y moderna, con habitantes comprometidos y en pleno ejercicio de su ciudadanía.”

4.2.4-3. Valores institucionales

- 4.2.4-3.1. Compromiso
- 4.2.4-3.2. Actitud de servicio
- 4.2.4-3.3. Ética
- 4.2.4-3.4. Solidaridad
- 4.2.4-3.5. Armonía

4.2.4-4. Cantidad de empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos

La Alcaldía Municipal de Mejicanos administra a través de Recursos Humanos 340 empleados fijos y alrededor de 230 eventuales, un 20 % perteneciente al sexo femenino y un 80% sexo masculino, para mayo 2021, según la unidad de talento humano.

4.2.4-5. Organigrama de la estructura Alcaldía Municipal de Mejicanos

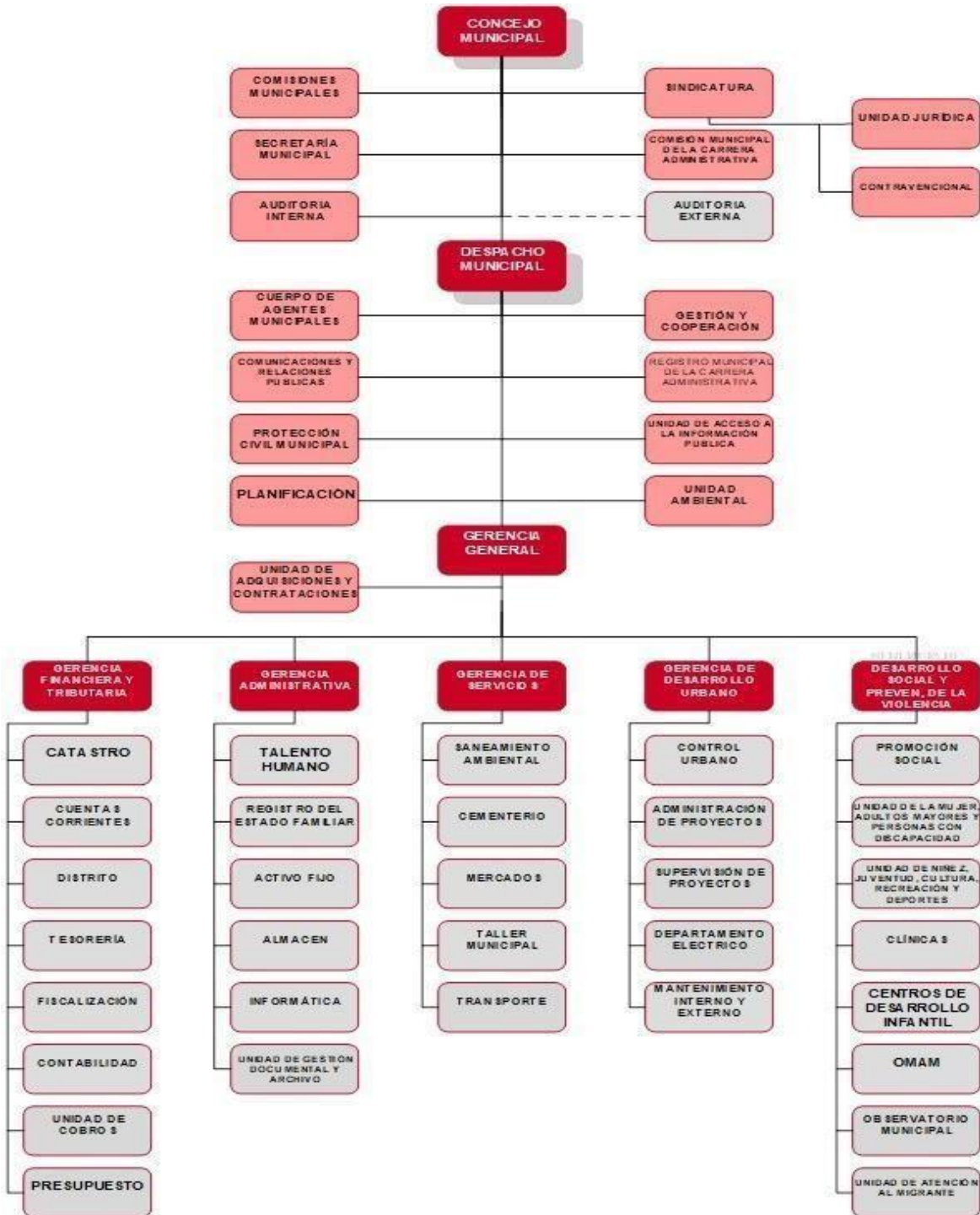
Los niveles jerárquicos y líneas de mando en la Alcaldía Municipal de Mejicanos son guiados por un organigrama estructural, donde encontramos el Concejo Municipal, el despacho municipal, y la gerencia general, así mismo están representando por las diferentes gerencias, los departamentos, secretarías, comisiones, sindicato, unidades, entre otros.

Es importante para la comunicación interna que el organigrama sea conocido por cada uno de los colaboradores y se respete cada nivel, facilitando la ejecución de cada una de las funciones y así pueda existir un buen flujo de la comunicación y un buen uso de los canales adecuados.

Para una mejor comprensión presentamos el Gráfico # 1, proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos al equipo investigador:

ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 2020



4.3. PROBLEMAS FRECUENTES DE COMUNICACIÓN INTERNA

En lo referente a los problemas frecuentes en la comunicación interna el equipo investigador revisó documentación bibliográfica y coincide con los teóricos que para el buen funcionamiento interno en la Alcaldía Municipal de Mejicanos como en toda organización, se debe aprender a detectarlos y gestionarlos de manera adecuada; esto ayuda a alinear la cultura organizacional con sus respectivos procesos y jornadas, además, facilita que se mantenga un clima laboral adecuado, lo que motiva a que cada uno de los empleados desarrolle un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Para comprender mejor el tema de la comunicación interna, la definición de Negrete es pertinente ya que menciona que: *“podemos considerarla como el conjunto de acciones, de información y de fomento al diálogo que los directivos de una organización ponen en marcha con sus colaboradores internos para que ellos tengan una mejor visión y comprensión de la organización”* (2020, p. 18).

Dicho lo anterior, podemos comprender que la comunicación interna busca que el personal de una organización no solo dialogue u obtenga información por parte de los directivos, sino que también se busca que a través de esta herramienta los equipos de trabajo obtengan mayor producción y se logre alcanzar los objetivos estratégicos que la empresa busca. Por lo tanto, se debe de cuidar y gestionar la comunicación interna dentro de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Según Villamil la comunicación interna se divide en tres formas:

Descendente, ascendente y horizontal, estas son las encargadas de direccionar para que la información se transmita correctamente y así se cumplan los objetivos organizacionales, estas tres formas deben ser consideradas en la empresa y así lograr mantener una excelente relación e interacción con el equipo de trabajo. (2017, p. 15).

Los problemas de comunicación son bastante comunes en aquellas organizaciones que no poseen una adecuada gestión de comunicación interna, entre ellos tenemos el más frecuente: la dificultad al circular la información más relevante e importante al personal, lo que conlleva a poco compromiso con la empresa, falta de colaboración, desconfianza, desmotivación y poca productividad en el personal, ya que no se le brinda la información que necesita para rendir mejor.

En base a lo anterior el equipo investigador afirma que, si las bases de la comunicación interna son mal gestionadas, también los procesos ascendentes de información se ven directamente afectados y esto puede provocar una ruina que perjudique la imagen corporativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

En definitiva, la comunicación interna es un elemento clave en la organización, tal como lo menciona Iraizos:

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque si no existe comunicación seguramente los empleados no podrán saber qué están haciendo sus compañeros de trabajo, en el caso de los administradores les será dificultoso recibir información y finalmente los supervisores no podrían instruir al personal a su cargo, es decir la coordinación del trabajo en una empresa en específico sería imposible. (2020, p. 10).

Debido a la ausencia de comunicación interna las consecuencias dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos llevarían a una mala gestión de parte de los colaboradores hacia la comunidad, al no brindar de manera eficaz los servicios que se prestan a los ciudadanos; esto puede darse al no utilizar adecuadamente los canales de comunicación al interior de la empresa entre jefaturas y empleados.

4.3.1- Flujos de la Comunicación Interna

Los flujos de comunicación interna son las direcciones por las que se proyecta el mensaje, como se explica en el siguiente argumento: *“los flujos de comunicación no es más que la dirección que toman los procesos comunicativos en una institución, la trayectoria por la cual llegará el mensaje al receptor deseado en relación con el objetivo que persiga”*. (Graverán D., 2017, como se cita en Oyarvide, 2017, p. 302).

Esta dirección es dada por las directivas o juntas a las jefaturas, llega a cada departamento, se canaliza a cada colaborador pasando por un proceso de transmisión de la información importante que persigue alcanzar objetivos específicos corporativos.

En relación con los flujos de comunicación, un segundo autor menciona que *“en cuanto a los flujos de comunicación interna podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo”*. (Muñiz, 2017, citada por Iraizos 2020, p. 19).

Es importante que las jefaturas de la Alcaldía Municipal de Mejicanos comprendan que la información que se desea transmitir dentro de la organización no solo se moviliza de manera descendente, sino también, lo hace de manera ascendente desde la posición de los miembros

de los grupos, hasta el presidente o director general de la empresa. Si se logra un excelente flujo de información hacia el presidente o director general de la institución, obtendremos éxito en la organización.

Es necesario señalar que la comunicación descendente ofrece una serie de instrucciones a los colaboradores, mientras que la ascendente provee y retroalimenta a la alta gerencia. El desempeño de las diferentes tareas en las jornadas laborales está más relacionado a la comunicación tipo horizontal, ya que es ahí donde se ejecutan las instrucciones, dadas por las jefaturas a los diferentes niveles.

Para que las organizaciones puedan obtener un éxito continuo deben gestionar una adecuada comunicación interna formal descendente y ascendente.

4.3.1-1. Comunicación interna formal

La comunicación interna formal es un estilo de comunicación utilizado en los contextos profesionales e institucionales.

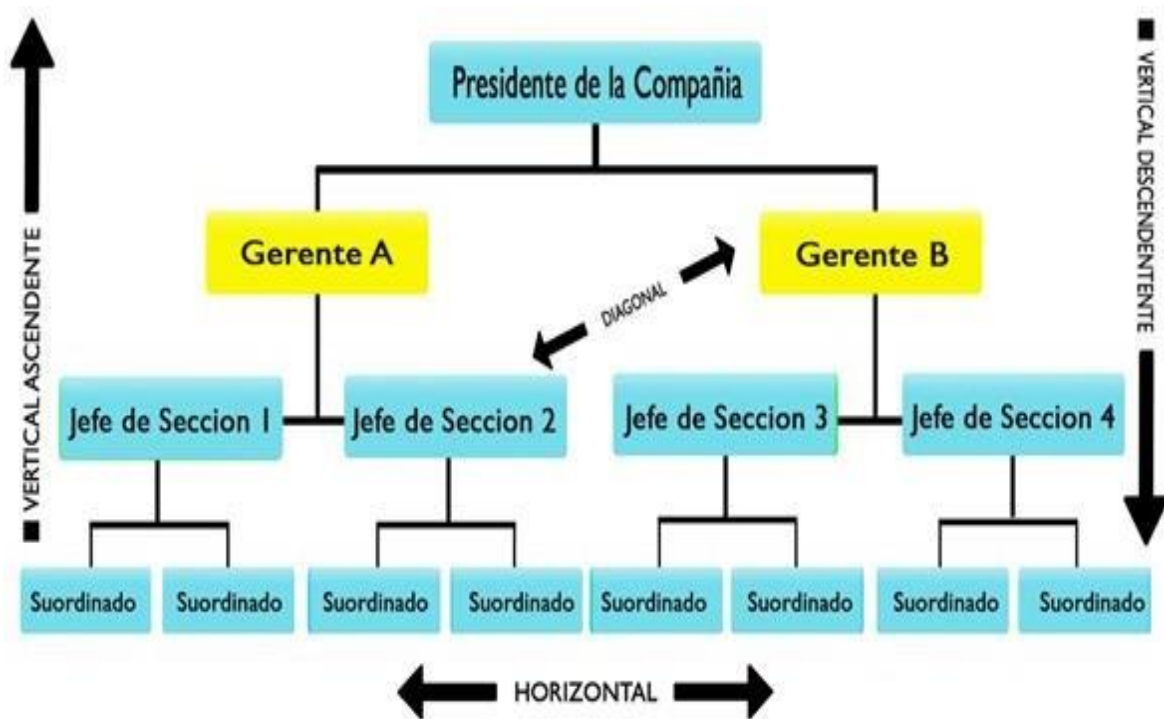
Se constituyen por el conjunto de vías o canales determinados por donde circula el flujo de información, concerniente al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa: tiene como objetivo lograr la relación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización (Altamirano, 2020, p. 15).

Por esta razón el equipo investigador confirma que la comunicación formal es más utilizada para informar asuntos específicamente laborales y esta se divide en ascendente, descendente, horizontal o transversal. Igualmente, la comunicación interna formal “*Es planificada y*

gestionada por los Directivos para referirse a temas organizacionales respetando la estructura como los canales formales” (Negrete, 2020, p. 20).

Al respetar dicha estructura de acuerdo al organigrama y el buen uso de los canales de parte de los directivos la información llegará de manera correcta hacia el personal que se desea involucrar y se evitará que la información sea contaminada.

En el libro Manual práctico de comunicación organizacional, se utiliza el siguiente gráfico para ilustrar la comunicación interna formal. Donde se puede observar el proceso de la comunicación interna formal. (Castro, 2016, p. 16). Gráfico # 2



4.3.1-2. Comunicación Ascendente.

En lo referente al tema de la comunicación ascendente, se entiende que es aquella donde la información fluye hacia arriba por medio de la jerarquía de la empresa, desde los empleados con un nivel menor hacia los mandos superiores.

La comunicación ascendente es aquella comunicación que proporciona a los niveles superiores información sobre las actividades que se desarrollan en la empresa y que les permite un conocimiento más pleno sobre lo que allí acontece. Normalmente suele ser información referente a problemas, quejas y desavenencias, informes de resultados o propuestas e ideas a valorar e implementar. La comunicación ascendente sirve primordialmente como vehículo de retroalimentación, cerrando el ciclo de la comunicación descendente para garantizar que se codifique y decodifique correctamente la información. (Sanchis y Bonavia, 2017, p. 11)

Esta comunicación permite a los mandos superiores hacer llegar y comprender los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar, motivando a los empleados de los diferentes departamentos de la organización a crear los pasos adecuados para lograr dichos objetivos. *“Tal es el caso que los directivos deben ser flexibles y mantener una comunicación ascendente, la oportunidad de que los colaboradores puedan sentirse escuchados”.* (Uaqui, 2020, p. 9).

De acuerdo a lo anterior este tipo de comunicación, facilita la información sobre necesidades, valores, percepciones y opiniones que los empleados puedan tener. Todo esto permite a las organizaciones seleccionar y adaptar tanto sus programas como sus políticas y lograr satisfacer las necesidades específicas de sus empleados.

No obstante, para poder hacer funcionar una comunicación ascendente se necesita un plan, con el objetivo claro de que todos los empleados sean escuchados e incluidos en cada una de las decisiones que se tomarán en la organización, no importando el cargo que desempeñe.

Entre las herramientas que se suelen utilizar en la comunicación ascendente podemos mencionar: entrevistas, revista interna, e-mail, buzón de sugerencias y en la actualidad la intranet que es bastante utilizada, ya que da muchos beneficios a la hora de transmitir una información de mucha importancia.

4.3.1-3. Comunicación Descendente.

En contraste a la comunicación ascendente, la comunicación descendente para el autor Uaqui se define como:

La información que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir. Los canales que transmiten órdenes, información y otras cuestiones relacionadas con la actividad habitual de la organización, y que siguen como línea desde los responsables máximos hasta la base de la organización, de acuerdo con la jerarquía orgánica, descendente (2020, p. 7)

Es importante comprender que, la calidad de la información que se transmite a través de la comunicación descendente se puede medir a través de evaluaciones al trabajo desempeñado o en base a los resultados de los objetivos iniciales. La utilización de la comunicación descendente resultara beneficiosa ya que: *“Esta comunicación permite incentivar a los canales administrativos desde los directivos a los empleados a fin de activar una relación*

adecuada entre directivos y empleados en una empresa, con el único objetivo de cumplir con los objetivos dispuestos” (Altamirano, 2021, p. 15).

Para el equipo investigador es indiscutible que en la comunicación descendente los mensajes inician desde los niveles superiores de la jerarquía de la organización, para luego avanzar a los niveles inferiores, es decir, donde se encuentran los empleados.

Se debe agregar que referente a la autoridad en una organización, Cabrera, considera que:

La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinadas a los empleados. Los estudios de la comunicación descendentes responden a la pregunta: ¿Hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje? Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces. (2017, p. 18).

Para Castillo y Suárez, al hablar sobre las herramientas que utiliza la comunicación descendente hacen énfasis: *“que para este tipo de comunicación se utilizan las siguientes herramientas o medios de comunicación corporativos: mural de anuncios, periódico interno, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información, entrevista, manual de organización, informes y memorándums”.* (2021, p. 34).

El equipo investigador hace énfasis que la comunicación descendente utiliza diversas herramientas; donde la forma más común utilizada es la oral. Se podría pensar que todos los

superiores dominan a perfección la técnica oral, pero no es así; en realidad dentro de las organizaciones es una de las causas más comunes de errores cometidos por parte de las jefaturas. Las órdenes mal dadas generan pérdida de tiempo a los colaboradores y conlleva un deficiente desempeño laboral.

4.3.1-4. Comunicación Transversal

En algunas organizaciones es más utilizada la comunicación tipo vertical, es decir la ascendente y la descendente, ya que tiene una estructura organizativa jerárquica de arriba hacia abajo. Por el contrario, para otras organizaciones es más preferible la comunicación del tipo transversal porque la estructura es descentralizada, fluida e informal.

Pero, ¿de qué forma podríamos definir la comunicación transversal?, según Soto Agreda, esta se define así:

La comunicación transversal, se describe como el proceso de comunicación que se aplica en diferentes áreas o niveles de la entidad. Por otro lado, no contiene las mismas responsabilidades. De tal forma se genera unión o alianza de manera estratégica, de integración en los niveles profesionales en relación con diversas actividades, roles y responsabilidades. (2020, p. 9).

Consideremos ahora, algunos beneficios que la comunicación transversal puede brindar a una organización: el fomento a la agilidad y el impulso a la colaboración.

Avanzando en nuestro razonamiento, en cuanto a los objetivos de este tipo de comunicación se expone. *“Los objetivos principales de la comunicación interna transversal son: nuevas*

formas de pensar, trabajo colaborativo, mayor competitividad y generación de innovación”.

(Cerna Diaz, 2017, p. 29).

El uso de este tipo de comunicación es adecuado porque genera trabajo en equipo entre los colaboradores de los diferentes departamentos, jefaturas o gerencias, lo cual produce mejores resultados en sus tareas asignadas y lleva a la innovación de la organización a crear nuevas posibilidades.

4.3.1-5. Comunicación interna informal

Al contrario de la comunicación formal que necesita un medio o canal para informar a los empleados de una organización, la comunicación informal, como su nombre lo dice, es una comunicación que no necesita un medio oficial para informar. En relación a este tema, la autora Robalino, en su proyecto de investigación “Comunicación como herramienta de Gestión Interna para un adecuado Clima Laboral” define a la comunicación informal como:

Son los mensajes que se generan de forma espontánea entre los miembros de la institución al darse algún proceso de interrelación, es decir que no se han planificado. Siempre que una persona necesite comunicarse con otro se va a utilizar la comunicación informal ya que no va a existir un medio oficial para hacerla, esta comunicación es completamente funcional y contribuye a la consecución de objetivos. La comunicación informal se muestra mediante el rumor y esta aparece cuando los medios formales no han sido capaces de entregar toda la información que se necesita y los ayuda a comprender la vida de la organización. Siempre y cuando se controle la comunicación informal cumple una labor fundamental para el desarrollo de la institución. (2017, p. 17)

Consideremos ahora que, la comunicación informal señala un estilo de relaciones, basadas en la espontaneidad y no acorde a la jerarquía. Estas relaciones se originan de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. *“Este tipo de comunicación por su parte, se la realiza a través de canales informales, no oficiales que generalmente surgen fuera del ámbito y áreas laborales, es libre y totalmente individual”* (Cruz Moreira, 2017, p. 21).

En consecuencia, como se ha mencionado este tipo de comunicación no necesita canales en específico, que sean oficiales y obligatorios para transmitir una información, al contrario, la comunicación se puede dar en encuentros en los pasillos de la empresa, alguna reunión, en un ascensor o las escaleras, en la hora de recesos, algún tipo de convivio o intercambio entre colaboradores de diferentes departamentos, etc.

Por lo tanto, se puede entender que la comunicación informal es una forma de comunicar libremente entre los empleados de cualquier departamento que forma parte de una organización:

Constituyen un conjunto de interrelaciones abiertas, basadas en preferencias y hostilidades de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información, que se transmite tendría correlación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla (Altamirano, 2020, p. 15).

Por otra parte, Adams, nos muestra los tipos más frecuentes que pueden adoptar estas redes informales y nos muestra sus características:

Cadena lineal: la información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.

Cadena reticular: Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.

Cadena casual: La información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.

Rumor: Una persona se encarga de informar a todos los que le rodean. (2018, p. 83).

Hecho que afecta, al interior de los departamentos y al ser espontánea y libre se da en cualquier momento y cualquier lugar es decir pasillos, cubículos, en los recesos, etc.

4.3.2- Medios o canales

En cuanto a medios o canales la gestión de la comunicación interna necesita dotarse de canales con distintos fines. Las organizaciones deben seleccionar entre diferentes medios, los que más se adapten a su tipo de empresa.

Son los medios de comunicación utilizados como canales de difusión de información dentro de la organización con sus públicos internos. Cada empresa elige estos medios, ya que son muchos los que existen, porque son los que más se acercan en el cumplimiento de sus necesidades. Sin embargo, esto no significa, que los que no son utilizados comúnmente, no sean efectivos (Castillo y Suárez, 2021, p. 41).

La Alcaldía Municipal de Mejicanos, a quien de aquí en adelante podrá denominarse Alcaldía Municipal o Alcaldía; al utilizar los canales tradicionales y digitales para llegar a sus colaboradores, suple la necesidad de comunicar y envía los mensajes corporativos a los diferentes niveles de su estructura.

De manera semejante, para lograr comunicar la organización necesita medios y en la comunicación formal son utilizados: murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. Sin embargo, *“Se utiliza en su mayoría la escritura como medio, además su proceso es muy lento puesto que debe cumplir con varios trámites burocráticos para llegar a su destino”* (Sánchez Carvajal, 2017, p. 38).

Para comprender mejor los medios de la comunicación interna (Condori, 2019) menciona tres dimensiones:

a.-Medios de comunicaciones tradicionales y digitales, los cuales son:

Los medios tradicionales: Boletines físicos, es un gran elemento físico que tiene como propósito de entregar información importante hacia los integrantes internos. Periódico mural, es un gran medio de comunicación físico y visual, en la que permite dar a conocer convocatorias, anuncios, y actividades que van a suceder dentro de la institución o empresa. Reuniones o juntas, este tipo de acciones se da por fuerza mayor en determinados casos entre los que conforman una institución o empresa, con la finalidad de informar y llegar a acuerdos pactados.

b.-Los medios digitales: Es una herramienta que se ha convertido de total utilidad para ejecutar estrategias en el marketing digital, favoreciendo el desenvolvimiento de acciones que realizan las instituciones. Logrando tener un entorno humano que empleen las páginas web, entre otros.

c.-La dimensión stakeholders: Llamado grupo de interés, que empezó a surgir desde 1984 con un libro muy reconocido llamado Strategic Management o también

conocido como gestión estratégica, y que va enfocado a partes interesadas, este libro fue escrito por Edward Freeman. (p. 11,12).

Llegado a este punto, cabe mencionar cuál es el objetivo principal de los medios de la comunicación interna, a lo que Castillo y Suárez opinan que:

Su objetivo principal es ofrecer ventajas a sus colaboradores, en la sugerencia de nuevas ideas o métodos para trabajar, pero sobre todo hacer partícipe a sus colaboradores de las acciones o decisiones que se tomen y como parte de ello se sientan identificados con la organización. Mientras que su importancia radica en que son herramientas estratégicas para transmitir los objetivos de la organización y motivar a sus colaboradores. (2021, p. 41).

Para el equipo investigador, es importante comprender que, al transmitir los objetivos corporativos de los altos mandos o jefaturas hacia los colaboradores, las ventajas sean claras y que realmente se sientan parte de las acciones y en la toma de decisiones, para que la motivación e identificación con la Alcaldía Municipal sea real y sean estimulados a cumplir con sus responsabilidades laborales, como a su vez el servicio a los ciudadanos con calidad.

4.3.3- Funciones

A continuación, enumeramos las funciones principales que cumple la comunicación interna en una organización, entre ellas Cruz Moreira (2017), las define de la siguiente manera:

a.-Control: permite realizar un control del comportamiento de los colaboradores de la empresa respondiendo a los niveles jerárquicos de autoridad.

b.-Motivación: estimula una mejor participación laboral y personal con el objeto de incrementar la productividad y crear ambientes de trabajo potencialmente saludables.

c.-Expresión emocional: se refiere a la necesidad de ayudar a los trabajadores en base a la comunicación a solucionar sus problemas y que éstos no trascienden a su trabajo con la intención de que no afecte la productividad.

d.-Información: Permite la toma asertiva de decisiones en base a la información que se obtiene de los directivos en forma directa y que beneficie a su área de trabajo y al colaborador como un ser individual que pertenece a un grupo de trabajo. (p. 18,19).

4.3.4- Gestión de la comunicación interna

Para tener una buena gestión de comunicación interna se requiere que las organizaciones puedan adelantarse a las circunstancias y prepararse para hacer frente a cada desafío.

Al analizar la situación de crisis experimentada a causa del Covid-19, y sus secuelas; el equipo investigador sugiere que dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos se gestione la comunicación interna formal con un adecuado plan de contingencia efectivo y apropiado a la realidad existente.

En consecuencia, para esta investigación se considera que, en la Alcaldía Municipal de Mejicanos u otras instituciones las jefaturas deberían apoyar de manera coherente la gestión de la comunicación interna formal.

4.3.4-1. Dar competencias al personal

El personal interno es el motor que hace funcionar una empresa y por lo tanto debe de facilitarse el desarrollo de competencias apropiadas a cada puesto en todos los niveles y departamentos.

De acuerdo con Alles, se menciona que *“La Gestión por competencias hace referencia al modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos estratégicos”*. Así mismo, define las competencias como: *“Esas características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso”*. (2016, párr. 6).

En efecto, las personas pueden tener el conocimiento en cierta área y ser eficientes en ese aspecto profesional, sin embargo, si no tienen las competencias adecuadas como: negociación, trabajo en equipo, manejo del estrés, automotivación no podrán completar con eficacia las tareas para las que fueron contratados.

Por otra parte, es necesario que cada organización tenga estructurado un modelo de competencias que ayude a la selección eficiente del personal, por eso afirma Alles:

Al contratar haciendo una gestión de competencias la empresa garantiza el factor de éxito, aunque estos comportamientos no son fáciles de observar a simple vista e incluso pueden involucionar o variar en el tiempo. Por ejemplo, una persona puede tener la mejor actitud al comenzar en un trabajo, pero puede contagiarse con la mala vibra de sus compañeros y cambiar afectando su productividad. (2017).

Al analizar lo anterior, seleccionar a las personas basadas en sus competencias y capacitar a los que ya forman parte de la Alcaldía Municipal de Mejicanos en los diferentes departamentos y gerencias, para desarrollarlos, permitirá formar equipos con capacidad de alcanzar lo que la institución pretende en sus objetivos corporativos, además que los ciudadanos del Municipio reciban servicios adecuados y de me calidad.

4.3.4-2. Mejorar la Productividad

El personal de la Alcaldía Municipal de Mejicanos debería ser productivo y la comunicación interna juega un papel importante para capitalizar esa energía de parte de cada colaborador, brindando los mejores resultados a la empresa y a título personal satisfacción.

De acuerdo con Westfalia *“Los empleados de una organización, para estar motivados y productivos, requieren de un alto grado de interés por su labor, este interés debe conllevar a una gran satisfacción cuando es realizada”*. (2020, p. 22).

Conviene subrayar que, esto solo ha de lograrse, si las empresas al invertir en la planificación de sus objetivos estratégicos toman en cuenta la producción del personal; donde los empleados realizan con satisfacción su labor y con altos grados de motivación dirigidos por parte de las jefaturas.

De manera semejante, Cuenca, J. y Verazzi, L. *“Las empresas han ejercido el control de las palabras corporativas, pero la comunicación interna actual no se mide por el control, se mide por el grado de compromiso de los trabajadores con el proyecto de la empresa”* (2019, p. 10), desde esa perspectiva serán más productivos.

Es necesario recalcar que, el grado de compromiso con la Alcaldía Municipal de Mejicanos es la base principal para que los colaboradores mejoren su producción, lo que beneficiaría no solo a la institución y al personal sino a su vez a los ciudadanos.

4.3.4-3. Talento humano

La Alcaldía Municipal de Mejicanos debe hacerse de las mejores contrataciones, desarrollar y sobre todo retener ese talento, brindándoles las mejores prestaciones.

De acuerdo a la sección de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, la tasa de cesación en la institución se da sobre todo en los cambios de administración donde se llega hasta un 8 % del personal, donde más se enfocan esos despidos es en los puestos de confianza y en ocasiones se pierde talentos que se podrían potencializar en el tiempo y capitalizar la experiencia adquirida. Con respecto a las prácticas de retención de talento humano, (Pérez J, 2016, como se citó en Rivero, 2021, p. 13) lo describe como: *“los programas que ayudan al desarrollo de los colaboradores en pro de atraer el talento más calificado a fin de conservarlo”*.

Dicho lo anterior, para nuestra investigación se dirá que: Al contar con los mejores talentos y programas de desarrollo aplicados periódicamente en la institución en favor del personal, se logrará diseñar mejores proyectos comunitarios.

4.3.4-4. Reducir la tasa de rotación

Según la sección de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Mejicanos los traslados internos por año se dan en un 5 %; reducir las tasas de rotación de su personal para obtener mejores resultados en largo plazo y evitar así estar contratando y capacitando a nuevos empleados, debería ser parte de la agenda de la administración y así evitar perder a los empleados mejor calificados que buscan en otras entidades mejores prestaciones.

Según el portal web Info Capital Humano (2017), “El mercado laboral viene dando cambios constantemente en diferentes aspectos, por ejemplo, un trabajador se mantenía más de 15 años en una misma organización. Sin embargo, hoy en día vemos otro panorama totalmente distinto los puestos de trabajo no son para siempre, puede que este desaparezca, por otro lado, cuando los puestos son asumidos por un público

joven normalmente estos son removidos de sus posiciones, renuncian para asumir nuevos cargos o para trasladarse a otros centros de trabajo de acuerdo a sus aspiraciones y necesidades.”

De igual modo, Morales, T (2016) especialista regional en gestión del talento y recursos humanos del Grupo Softland. Más del 44% de las compañías en América Latina aún usan herramientas básicas para la gestión del talento. *“Es una realidad que sucede con las empresas de Perú que dejan de ser competitivas por carecer de un software de gestión que permita la capacidad de análisis, decisión, respuesta, previsión para estar preparado en tu negocio”*.

El equipo investigador concuerda que en el contexto latinoamericano y en especial el salvadoreño no se actualiza las herramientas de gestión de talento en los tiempos precisos, lo cual nos deja en desventaja con respecto a otras regiones que van a la vanguardia.

4.3.4-5. Reducir los efectos de las crisis

Las crisis en las empresas aparecen en diferentes momentos y circunstancias; ha de estarse preparado para estudiarlas, conocerlas y afrontarlas. Hemos sido testigos de cómo el Covid-19, puso a prueba a todas las organizaciones, estremeció cada proyecto empresarial y sobre todo la forma inadecuada de gestión de las crisis por una mala comunicación interna formal.

Acorde a Bendezu: *“En un entorno dinámico y competitivo, el reto consiste en adaptarse a los cambios y turbulencias que se imponen constantemente. Desde esta perspectiva, las organizaciones deben ser más flexibles y responder con prontitud a las exigencias y demandas del mercado”* (2016, p. 29).

De manera semejante, Drucker (2016) comenta que: *“en la empresa basada en la información, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica”*, lo que indica que es de relevancia practicar esta comunicación para conocer la mayor información posible de las diferentes áreas de la organización y poder solucionar cualquier inconveniente dentro de la misma, mejorando así el desarrollo organizacional.

La otra cara de la moneda, es que no siempre es precisa la comunicación que circula de esta manera. La ambigüedad, la imprecisión, la vaguedad, la contradicción, la falta de oportunidad o timing, o la omisión de algunos temas son algunas de las posibles cuestiones que deberán resolverse. Estas deficiencias suelen dar lugar a confusiones y malestares, normalmente manifestados en el clima interno, que se reflejan directamente en los rumores. En el libro, *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*, se determina el siguiente texto: *“En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se cree que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros”*. (Adela Castro, 2016, citado por Saltos 2020, p. 15).

En contraste a esa posición donde tener información es un privilegio y retenerla se vuelve hasta caprichoso, la información debe fluir y no ser retenida en ningún nivel, ya que es de carácter institucional y no de uso exclusivo personal, es decir no puede quedarse estancada en los directivos, o jefes de departamento sino llegar a todos los niveles de la organización

4.3.4-6. Retroalimentación

El equipo investigador al analizar el diálogo entre la dirección y los trabajadores considera que este ha de ser constante, ya que ello facilita el entendimiento, la claridad de objetivos, la negociación y la actualización de parte de los empleados hacia las jefaturas. Luego debe

haber retroalimentación para que haya claridad del mensaje.

De igual manera *“el feedback es fundamental en este tipo de comunicación interna formal. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor”* (Graverán DE, 2017, p).

De igual modo se observa que, en la actualidad las organizaciones han ido actualizando al mundo digital, ya que esto facilita la comunicación con el personal y su retroalimentación por lo que al referirse a la temática (Conexión ESAN, 2016). Menciona lo siguiente:

Junto con la globalización, el auge de la era digital ha generado nuevas formas de comunicación en las empresas, quienes ante la necesidad de obtener un feedback de sus colaboradores, e implantar los lineamientos y políticas empresariales, han pasado de informar a comunicar. Términos como el endomarketing, engagement, employer, branding, han tomado especial importancia en la presente década, evidenciando así la necesidad de lograr la fidelización del talento humano, hoy considerado el capital más valioso con el que cuenta la organización. En ese escenario la comunicación interna se incluye como un elemento estratégico dentro de la planificación corporativa, utilizada mayormente por empresas innovadoras, que cuentan con un sistema de gestión de calidad y que buscan entre otros beneficios alinear a toda la organización con sus objetivos de negocios y cultura corporativa.

Para efectos de nuestra investigación afirmamos que cada empresa debe actualizarse basada en

en la retroalimentación de sus colaboradores y demandas del momento. Como se ha visto durante la pandemia del Covid-19, donde los mecanismos de gestión de la forma como nos comunicamos de manera tradicional fueron puestos a prueba y surgió la necesidad apremiante de comunicar con los equipos para que dieran continuidad a sus labores y su productividad.

4.3.5- Técnicas para elaborar la comunicación interna en la organización

4.3.5-1. Desarrollo de la empatía

Para aliviar esa tensión y esa carga emocional, la persona encargada de gestionar un equipo debe conocer a sus miembros, es decir observar el comportamiento, y descubrir cuándo está escondiendo o inhibiendo alguna emoción que pueda ser perjudicial a medio o largo plazo. Algunas habilidades que debe reunir una persona que lidera, para generar empatía en los equipos de trabajo podrían ser las siguientes:

En primer lugar, debe saber analizar la comunicación verbal de los miembros del equipo. Muchas veces, los lapsus y los términos utilizados nos dan mucha información de una persona. Si alguien utiliza la palabra “harto” en lugar de “cansado” para expresar cómo se siente, es señal de que la tensión emocional que está soportando es mucho mayor.

También debe saber analizar la comunicación no verbal, es decir, el para lenguaje (volumen de voz, tono, silencio) como la comunicación corporal (posturas, gestos). En la gestión de equipos de trabajo, si una persona permanece mucho tiempo con los codos y las manos pegadas a su cuerpo, el volumen de voz al hablar es demasiado bajo, serán señales de que no se siente en un ambiente de confianza. Se debe actuar para que esa persona se desinhiba y pueda sacar a relucir su talento sin miedo al qué pensarán o al cómo reaccionan los demás. En tercer lugar, pero no por ello menos importante, una persona encargada de la

gestión de equipos de trabajo debe tener una serie de habilidades que le permitan modificar conductas a través de la psicología. Conseguir que una persona pase de la desconfianza a la confianza o miedo al coraje no es nada sencillo, y para ello es necesario contar con una inteligencia emocional y social desarrolladas.

4.3.5-2. Pasión por el trabajo

El siguiente punto trata de la pasión por el trabajo, se define como: *“un estado de deseo persistente, basado en valoraciones cognitivas y afectivas del propio trabajo. Se trata de un estado positivo y significativo de bienestar derivado de las evaluaciones que el sujeto efectúa de su situación laboral, y que resulta en un trabajo consistente y constructivo”* (Salessi, Omar y Vaamonde, 2017, p. 92).

Como se afirmó arriba, la pasión por el trabajo ha de lograrse desde la perspectiva del trabajador, ya que será el que evaluará su condición y bienestar percibido en la labor que realiza.

Consideremos ahora la siguiente información:

La pasión armoniosa por el trabajo lleva a las personas a invertir esfuerzos sostenidos permitiendo desarrollar las propias fortalezas naturales y adquirir nuevas habilidades. Favorece sentimientos de competencia y eficacia personal, autonomía y emociones positivas; al tiempo que propicia el desarrollo de comportamientos positivos que van más allá de los requerimientos formales del rol (Salessi y Omar, 2017; Bañuelos, Descals y Castaño, 2016, p, 92).

Dicho lo anterior, el equipo investigador considera que para obtener resultados eficaces a título personal y corporativo se debe tener pasión por el trabajo que se realiza.

4.3.5-3. Seguimiento y repetición del mensaje

El mensaje debe de lograr su objetivo y para ello debe ser claro y preciso, la repetición del mismo ayudará a la retención y el seguimiento para que cumpla su propósito.

Vásquez (citando a Trujillo 2017), dice que: *“la comunicación interna es una columna importante para que toda institución funcione de modo eficiente, porque mediante esta se transmiten diversos mensajes que aportan información interna y externa. Por ello podemos considerarla como la vertebral de toda institución”*. Si esto es así, el equipo Investigador considera, que siempre y cuando el mensaje logre llegar a los destinatarios de forma clara y se le dé el seguimiento respectivo, será más fácil para cada empleado o departamento asimilarlo y ejecutarlo.

4.3.5-4. Formación de equipos

Si partimos de la base de que una empresa es una suma de personas que persiguen un fin común, es obvio que esas personas que la forman pueden ser sus mejores embajadoras.

Aldo (2017), expresa lo siguiente: *“Para el funcionamiento óptimo y motivado de la organización si se cuenta con un liderazgo organizacional, esta forma eficiente que involucra a cada miembro, integra a cada colaborador con una capacidad de orientación que los incluye en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales”*. (Citando a Yáñez, 2017, pág. 37).

Hecha esta salvedad, la formación de equipos, será eficaz sólo si se toma en cuenta de manera integral a todos los colaboradores de acuerdo a sus competencias y alineados a las metas y objetivos de la institución. Crear equipos efectivos, eficientes y eficaces es el reto que tiene la

Alcaldía Municipal de Mejicanos, ya que a través de ello el fin común corporativo tendrá mayor claridad y los obstáculos en el horizonte serán superados por los aportes del equipo.

4.3.6- Comunicación interna y su influencia en el clima laboral

4.3.6-1. Definición clima laboral

Para el equipo investigador, el clima laboral se entiende como el ambiente o la atmósfera que se desarrolla dentro de la organización, como también en las relaciones laborales. El clima laboral se construye entre los miembros de la organización y envuelve tanto relaciones humanas como relaciones entre trabajador y las labores que éstos mismos desarrollan dentro de la organización.

El clima laboral es multidimensional ya que dependerá mucho de las propiedades de la organización y de las experiencias que los trabajadores perciben o comparten entre ellos, las cuales aparecerán y serán creadas desde las interacciones personales que estos desarrollen.

Delaux define al clima organizacional como: *“El ambiente donde una persona desempeña sus tareas diariamente, la comunicación entre superior y subordinado, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, la calidad de las relaciones laborales que se establecen.”* (2017 p. 35)

El clima organizacional depende de varios factores y elementos que intervienen a que éste sea favorable o no, por ejemplo, la estructura organizacional y distintos procesos que se realizan dentro de la misma. Cabe mencionar que los niveles jerárquicos y la accesibilidad que los trabajadores tienen a comunicarse con ellos puede afectar el clima laboral. La comunicación interna entre jefaturas y colaboradores está íntimamente ligada a tener un clima laboral favorable, ya que los empleados se sentirán más cómodos con tener una

comunicación accesible y abierta con sus jefes para expresar sus ideas, sugerencias, malestares o inconformidades, que aquellos que no tienen ningún tipo de comunicación con sus superiores. De manera semejante Ortega menciona que: *“Es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña”*. (2017, p. 17).

Un trabajador que se siente cómodo con su área de trabajo y satisfecho con las tareas alegadas tendrá una mejor actitud en cuanto a su desarrollo profesional dentro de la empresa y por ende tendrá mayor rendimiento con resultados positivos para la organización.

4.3.6-2. Diálogo Social Organizacional.

El diálogo Social es la comunicación que existe entre las personas, en la cual se comunican ideas, desacuerdos, emociones y sentimientos de manera verbal. El diálogo organizacional es el que se da dentro de los miembros de la organización. El propósito del diálogo dentro de la organización es llegar a un consenso o a un objetivo en beneficio de la organización y de los miembros de la misma.

Por medio del diálogo se pueden conocer los beneficios, malestares o ideas que puedan tener los trabajadores, para mejorar el clima laboral o la realización de las tareas diarias. Mediante el diálogo se puede lograr direccionar a los equipos y a establecer temas que impactan a la organización, y éste debe ser inclusivo, participativo y colaborativo.

De igual modo García manifiesta que:

El diálogo suele llevar insertado el deseo de llegar a un fin concreto; persigue un objetivo por el que dos personas deciden, en un momento determinado, juntarse y

dialogar. El objetivo puede ser el de resolver un conflicto, un malentendido, aclarar alguna cuestión. Además, en el diálogo puede darse un intercambio de pareceres personales, de visiones parciales que queremos trasladar y contagiar a los demás y no tanto construir con ellos. (2020, p. 411)

Existen algunos factores que influyen en que el diálogo se genere en una organización, primero la falta de confianza de los trabajadores para poder expresar sus ideas, pensamientos o emociones; si el personal administrativo no le da la confianza al trabajador para poder expresarse, éste buscará maneras para evadir comunicar lo que piensa cuando se presente la oportunidad. Segundo, tenemos la falta de liderazgo y la ausencia de herramientas de comunicación interna las cuales, deben desarrollarse de manera individual para poder tener interacciones efectivas entre el personal y las jefaturas, y no se limiten la comunicación y el diálogo.

Es importante construir procesos que faciliten la comunicación interna, que ayuden a generar entre los miembros de la Alcaldía Municipal de Mejicanos y esto provoque una mejor toma de decisiones dentro del personal, así mismo, un alza en la colaboración y cooperación de los trabajadores. También se le debe dar importancia a la comunicación y al diálogo para la mejora de ambientes laborales y la resolución de conflictos.

4.3.6-3. Conflictos por problemas en la comunicación interna.

Según las observaciones del equipo investigador se infiere que, en la práctica, las organizaciones generan conflictos a raíz de una comunicación interna deficiente, estos problemas dañan la eficiencia, la productividad de los trabajadores, así como también el clima laboral se ve afectado.

Para ilustrar mejor, cuando nos referimos al organigrama, uno de los problemas que se da en la comunicación interna es que no se conocen a las personas que forman los departamentos y sus funciones dentro de la organización. Muchas veces no se sabe a quién reportar algún problema o mensaje y eso crea un ambiente hostil entre los trabajadores y los jefaturas.

Por otro lado, un clima laboral deficiente también es un problema que se da dentro de la comunicación interna, ya que hay muchos trabajadores que se sienten excluidos a dar su opinión o a expresarse libremente con sus compañeros o sus jefes, no se sienten escuchados ni comprendidos, se sienten inseguros, si van a ser tomados en cuenta o no, por esas razones ellos prefieren guardar silencio y se crea un ambiente o clima laboral deficiente en el que los trabajadores ya no se sienten cómodos para asistir a sus lugares de trabajo.

La revista virtual, Agenda Profesionales y Negocios nos menciona que: *“una mala comunicación puede, más allá de crear un mal entorno laboral, dañar la productividad; esto como consecuencia de resentimientos o frustraciones generadas por el estrés o el trato recibido entre los miembros internos”*. (2019).

Algo semejante sucede con el mal flujo de información dentro de la organización, cuando los canales que se utilizan para transmitir la información a los trabajadores no son utilizados de manera apropiada o en algunos casos ni siquiera son utilizados y se opta por la comunicación informal para la transmisión del mensaje, lo cual da lugar al surgimiento del “rumor”, los malos entendidos y a la transmisión de información falsa.

Indiscutiblemente, si en las organizaciones los trabajadores no están comprometidos con los objetivos y metas, sumado a una comunicación deficiente y falta de orientación al propósito corporativo, tendrán como consecuencia baja productividad y les será dificultoso ejecutar de

manera efectiva sus funciones.

Es por esto que, al analizar lo anterior como equipo, consideramos que es importante desarrollar una buena gestión de comunicación interna para que los trabajadores se sientan motivados, comprometidos con la institución y sus resultados sean cada vez más satisfactorios para el personal y la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

4.4.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Existe una serie de herramientas de comunicación interna, cada una de ellas cumple un papel fundamental para el desarrollo de la misma; pero para efectos de esta investigación se priorizan las siguientes apropiadas al contexto de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

4.4.1- Elaboración de un plan de comunicación interna

Un plan de comunicación interna es algo fundamental en una organización, porque esto ayudará a que esta misma crezca y a la vez no solo la organización es beneficiada, sino también son beneficiados los empleados, porque de ellos depende que los productos y servicios que la empresa ofrezca sean de calidad.

En cuanto a un plan de comunicación interna Castillo y Suárez explican que:

Debe apuntar a las líneas estratégicas de una empresa, esto para gestionar mejores estrategias de comunicación que ayuden en una buena intervención con el mejoramiento al trato a sus públicos internos. Este plan de comunicación interna,

contiene un programa de integración a través de una comunicación coherente. (2021, p. 42)

En resumen, un plan de comunicación interna es un documento que ayuda a determinar los objetivos que la organización desea, estos pueden ser a corto, medio y largo plazo. Gracias a un plan de comunicación se puede conocer el público objetivo y las estrategias que se van a implementar.

4.4.2- Uso de herramientas adecuadas

Para una excelente comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, es necesario hacer uso de las herramientas adecuadas, es decir, aquellas que son necesarias para el buen funcionamiento de la institución, que pueden ser adaptadas al contexto de sus necesidades, a su vez actualizadas periódicamente y ajustadas a su realidad corporativa, para que faciliten llevar la información necesaria a los colaboradores de la empresa, independientemente del cargo que desempeña según la jerarquía.

En la actualidad hay una gran variedad de herramientas de comunicación interna que la empresa puede adquirir y utilizar, para lograr un canal o medio de información efectivo; algunas de estas herramientas utilizan la tecnología, otras no.

Como equipo investigador, reconociendo que existen muchas herramientas de comunicación interna, mencionamos una lista adecuada para el contexto de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, entre otras:

- ❖ Plan de comunicación interna
- ❖ Plataformas virtuales
- ❖ Teletrabajo

- ❖ El workflow
- ❖ Manual de Bienvenida
- ❖ Outdoor Training
- ❖ Las tecnologías de la información (TIC)

Examinaremos brevemente ahora lo que nos dice la revista digital *Divulgación Dinámica*, (2021).

Las herramientas que recogemos ayudan a mejorar el clima laboral. Muchos de los problemas que existen en las organizaciones se solucionarían con una mejor comunicación entre sus miembros, pero antes de utilizar las herramientas debemos analizar cuál o cuáles de ellas son las más adecuadas para nuestra institución.

Como resultado, el objetivo de seleccionar las herramientas adecuadas es que faciliten los procesos en la organización, también que ayuden a mejorar el clima laboral, por esa razón es importante escoger lo que más conviene y beneficia a la empresa.

4.4.3- Actualización de las herramientas

En un pasado las herramientas que utilizaban las organizaciones no necesitaban internet, pero en este tiempo es necesario que las instituciones se actualicen en las nuevas plataformas y redes sociales para beneficio de la empresa, estas facilitan y ayudan a la realización de las diversas actividades o procesos diarios. Conforme a esto observamos que:

Los constantes cambios tecnológicos y los nuevos medios sociales han transformado radicalmente nuestro modelo tradicional de comunicación. Los usuarios demandan la rapidez, atención, implicación, seguimiento y diálogo real que aportan las nuevas herramientas. Esta situación define la nueva realidad comunicativa: La comunicación

2.0. (Canal PRL, s.f.)

En consecuencia, la actualización de las herramientas es necesaria y de carácter prioritario, ya que no solo facilitan los procesos organizacionales dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, sino que también se logra equipar al personal a los nuevos tiempos con una adaptación más práctica. Motivamos a la institución a gestionar estas herramientas, eligiendo las más apropiadas para cada necesidad, ajustándose a las necesidades internas, para que se facilite una mejor comunicación interna formal, se mejoren los servicios prestados y se obtenga una mejor satisfacción de los ciudadanos al recibir los servicios municipales de forma ágil.

4.4.4- -Transformación digital: Plataformas virtuales

Actualmente, el internet es una de las herramientas más utilizadas en las organizaciones, y con la crisis del COVID-19, han pasado a formar un elemento de mucha importancia para hacer que la comunicación sea de mejor calidad.

Acorde con esta situación Postiglione argumenta: *“Dado que son varias las organizaciones en las que una gran parte de los colaboradores no trabaja desde las comodidades de una oficina, el auge de los teléfonos inteligentes puede ser un enorme beneficio para el área de Comunicación Interna”* (2018, p. 17, 18).

Sirva de ejemplo, que una de las herramientas más utilizadas es la de WhatsApp, ya que facilita la comunicación de mensajes de textos, llamadas o videollamadas permitiendo que los colaboradores tengan mejor comunicación con los superiores y aun con los clientes.

Definitivamente, la tecnología se ha convertido en una herramienta muy efectiva para las organizaciones, aparte de redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram, Gmail, etc.

se suman softwares que facilitan responder con mayor rapidez a los procesos que se desarrollan en la empresa. Una de las herramientas utilizada es la plataforma LMS (Learning Management System) o sistema de gestión de aprendizaje.

Se podría decir que, estos softwares que nacieron inicialmente para instituciones u organizaciones desarrolladas en el sector educativo, han encontrado espacio también en el mundo corporativo y deben utilizarse adaptándolas como una herramienta importante de su lista de comunicación interna en cada departamento, unidad y gerencia para un funcionamiento continuo de la empresa y no paralizar los proyectos a efectos de crisis.

4.4.5- Teletrabajo

Debido al COVID-19 el teletrabajo se ha convertido en una de las opciones más adecuadas para la organización, primero para evitar el incremento de contagios, segundo para mayor productividad del empleado que se ve más motivado a producir desde su lugar de residencia.

Santillán Marroquín, en base a La Organización Internacional del Trabajo define al teletrabajo como: *“un nuevo esquema de laborar, en un lugar alejado de una oficina central o instalaciones de producción, comercio, servicios, etc., separando al trabajador del contacto personal con colegas y líderes que estén en esa oficina, planta o área comercial”* (2020, p. 4).

Es importante conocer las características principales del teletrabajo, a las que hace mención Valencia Catunta: *“El teletrabajo tiene como características resaltantes el empleo de medios físicos e informáticos, además de la subordinación de labores sin la presencia física del trabajador”* (2018, p. 209).

En efecto, al hablar del teletrabajo, podemos decir que este es beneficioso para el tele-

trabajador, empleador y para la sociedad, ya que contribuye a la mejor calidad de vida de los seres humanos. El teletrabajo ayuda a evitar el estrés diario de desplazarse al centro de trabajo y gastos adicionales; también ayuda al fortalecimiento familiar al mantenerse en casa, el teletrabajador puede convivir y compartir más tiempo con sus seres queridos.

De la misma forma los beneficios que provee el teletrabajo son el ahorro de gastos financieros de la institución como, por ejemplo: ahorro de agua, luz, infraestructura, etc.

4.4.6- Workflow

La definición que da Rodríguez Ladino sobre workflow es la siguiente:

El flujo de trabajo o workflow consiste en el estudio de aspectos operacionales de una actividad de trabajo, esto es, cómo se realizan y estructuran las tareas, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información y cómo se hace su seguimiento. Una de las aplicaciones de workflow consiste en automatizar la secuencia de tareas, acciones o actividades para ejecutar el proceso, con el consiguiente seguimiento del estado de las etapas y las herramientas que son necesarias para gestionar esto. Esto a nivel real es muy sencillo y por eso es muy utilizado por las empresas. (2018, p. 18)

Se debe agregar que, el workflow es una herramienta que beneficia a la organización, ya que colabora para conocer los procedimientos que deben seguirse. El Workflow hace que la distribución, seguimiento y ejecución de tareas o flujos que componen el trabajo sean más fáciles, ya que indica en qué fase se encuentra el trabajo, que persona es la responsable de la ejecución de dicha fase y que procesos se deben seguir.

Para del Valle (2020) los objetivos del Workflow son los siguientes:

- a. Mejorar las comunicaciones dentro de la empresa haciéndolas más sencillas, más ágiles y mucho más seguras.
- b. La creación corporativa de trabajos se ve considerablemente optimizada.
- c. Realizar una división del trabajo más clara y comprensible por parte de todos los departamentos de la empresa. Así se consigue la realización de tareas mucho más efectivas.
- d. Ahorrar tiempo y mejorar la productividad del negocio.
- e. Mejorar la atención y servicio al cliente.
- f. Integrar la totalidad de los procesos empresariales.
- g. Optimizar la circulación de la información.
- h. Mejorar el proceso interno de toma de decisiones.
- i. Lograr un sentimiento de pertenencia al grupo. Los empleados de una empresa se sienten gracias al *workflow* mucho más reconocidos y valorados. (párr.7)

4.4.7- Manual de bienvenida

Es un documento clave para incorporar de forma eficiente a los nuevos empleados. Con él se puede completar el proceso de inducción, explicar la cultura de la empresa e informar de todos los aspectos prácticos que los trabajadores necesitan conocer. Sirve de orientación no sólo durante los primeros días o semanas del empleado, sino también como documento de consulta para resolver cualquier duda que surja a futuro. Busca conseguir una total integración

en la empresa en el menor tiempo posible aportándole la información de la forma más deseada por la empresa.

El manual de bienvenida, recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nóminas, calendarios, su formato puede ser en papel, online, videos, etc. También debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo trabajador, facilitando la integración como uno más del equipo.

4.4.8- Outdoor Training

Es una técnica alternativa, que tiene orígenes anglosajones, surge a raíz de la segunda guerra mundial, como estrategia para hacer que la relación entre funcionarios y ejecutivos fuera más productiva, con el paso del tiempo y debido a su éxito se extiende a los demás niveles organizacionales.

Es una actividad que se utiliza en resolución de conflictos laborales y mejora de las relaciones interpersonales en equipos de trabajo.

Literalmente significa “entrenamiento fuera de la sala”, se puede traducir como “entrenamiento al aire libre”, “formación fuera del aula”, “aprendizaje de experiencia” o “entrenamiento experiencial”.

Es una herramienta formativa a través de experiencias, producto de la realización de actividades en ambientes naturales y su posterior reflexión, parte del principio de que las personas aprenden mejor cuando tienen un intercambio directo con sus propias vivencias, es un aprendizaje haciendo que reflexionen sobre el mismo hacer.

En consonancia con lo anterior Ferro Veiga nos amplía:

El Outdoor training, “*persigue potenciar las habilidades laborales y personales de los trabajadores mediante una metodología vivencial basada en el aprendizaje a través de una experiencia directa*”. (2018, p. 215). Lo anterior se refiere a que esta herramienta intenta transmitir al trabajador competencias emocionales y valores que le ayudarán a realizar mejor su trabajo de manera eficiente y productiva.

De manera semejante la revista Amazonia Team Factory explica que:

Esta metodología basada en el aprendizaje de la experiencia directa, resulta divertida, impactante y satisfactoria a partes iguales para los empleados de una empresa y permite que éstos se sientan identificados con los valores de la organización, y creen un vínculo más fuerte con sus compañeros. Además, se rompen barreras pues en estas actividades no hay jerarquías y todos somos iguales, (2018, par.7).

Para esta Investigación se infiere que si la Alcaldía Municipal de Mejicanos ejecuta esta herramienta: resultará beneficioso para los trabajadores de cada departamento y gerencias como para la institución, ya que ayudará a implicarse e identificarse a los colaboradores, mejorando el clima organizacional y aumentar la productividad.

4.4.9- PROGRAMA: MÓDULO AUTOFORMATIVO

4.4.9-1. Origen módulo autoformativo

El módulo autoformativo es una unidad de formación con un objetivo de aprendizaje concreto. Es un medio didáctico utilizado para facilitar el logro de tal objetivo. Es la unidad autónoma de formación y de aprendizaje completa en la cual se utilizan medios y recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

Un módulo autoformativo se desarrolla con una metodología que permite el aprendizaje auto dirigido y auto controlado por parte del usuario, tiene como característica fundamental una gran dosis de autosuficiencia.

4.4.9-2. Método del módulo autoformativo

Una serie de contenidos que se presentan de forma escrita, facilitando soluciones a las necesidades detectadas en la empresa o institución. El módulo autoformativo se diseña y elabora de tal manera que permita el aprendizaje auto dirigido y auto controlado por el usuario. Para lograr este propósito va más allá de la simple presentación de contenidos, ofreciendo al usuario oportunidades variadas para poner en práctica lo que le va presentando. A su vez, le proporciona orientación sobre la calidad de las ejecuciones cognoscitivas, psicomotrices y actitudinales.

Por eso debe orientarse más hacia la explicación de procesos que a la presentación de contenidos, y diseñarse con el propósito de orientar al usuario en el análisis y la transformación de su propia realidad. Debe así mismo permitir que el usuario gestione sus propias dinámicas pedagógicas, superando el esquema emisor-receptor donde el alumno es considerado un ente pasivo que recibe la influencia unidireccional del mensaje enviado por el autor del texto.

Las unidades conducirán al usuario a identificar causas de problemas y plantear soluciones adecuadas a sus necesidades y a las de su empresa. Deberán fomentar el hábito de utilizar de manera crítica y reflexiva la información que en ellas se presenta.

A los anteriores propósitos debe agregarse al usuario, la responsabilidad de vigilar y evaluar su aprendizaje, que en el fondo es la apreciación objetiva que la persona tiene de sí misma y

de sus logros. Es ahí donde radica el éxito de esta herramienta, cuando el usuario es capaz de la autorreflexión a través de la lectura comprensiva.

4.4.9-3. Estructura módulo autoformativo

Lo primero es la Planeación, se investiga las áreas específicas de una empresa que requiere formación y cuáles son las características generales de los usuarios.

Luego se estudia y define el Diseño didáctico, donde se prepara la respuesta que se habrá de dar a los usuarios en la formación profesional.

Las partes que contiene la estructura del módulo autoformativo son las siguientes:

- 4.4.9-3.1. Portada
- 4.4.9-3.2. Índice o contenido
- 4.4.9-3.3. Introducción
- 4.4.9-3.4. Objetivos
- 4.4.9-3.5. Desarrollo de contenidos a partir de actividades de aprendizaje
- 4.4.9-3.6. Autocontroles y evaluación
- 4.4.9-3.7. Recapitulación
- 4.4.9-3.8. Vocabulario
- 4.4.9-3.9. Evaluación final
- 4.4.9-3.10. Bibliografía

4.4.9-4. Uso del módulo autoformativo

Es un material didáctico para la persona que desea formarse en algún área en específico, es un material elaborado por el facilitador que guiará y orientará a través de este sistema, con el fin del autoaprendizaje por parte del usuario.

Todos los contenidos y estructuras de carácter formativo se derivan del responsable, los cuales pueden ser acompañados de videos, diapositivas animadas, diagramas, tablas, audios, etc. En el Módulo autoformativo el facilitador expone la temática de forma escrita, citando y haciendo uso de referencias bibliográficas y normas respectivas, para que el usuario pueda autoformarse a través de los contenidos que pueden durar una hora o menos, de manera dinámica e interactiva.

4.4.9-5. Beneficios módulo autoformativo

- Es fácil de manipular, al leer.
- Se consulta con rapidez.
- Permite la consulta panorámica para localizar el tema u obtener una visión global de su contenido.
- Se puede trabajar sobre él subrayando, resaltando sus principales ideas para afianzar el aprendizaje y facilitar el repaso.
- El módulo autoformativo, al igual que todos los medios didácticos, debe ser concebido como una herramienta para que el usuario alcance un desarrollo de formación integral; desde el autoaprendizaje.

4.5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ambiente laboral hostil: El ambiente laboral hostil es aquel en donde no hay respeto por la diversidad de ideas, credos, raza, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad, edad, sexo y condición social; y que puede ir desde un comentario hasta la agresión física.

Este tipo de ambientes, además, son propicios para la incapacidad de realizar el trabajo o parte de él; el desarrollo de enfermedades a causa del estrés e incluso problemas de autoestima que pueden ir más allá del ambiente laboral. Es una situación que entonces, nos afecta, incluso, estemos o no en la oficina.

Autocontrol: El autocontrol es el examen que, de manera consciente o mecanizada, realiza la persona que ejecuta una tarea en particular dentro de la organización. Esta tendencia a optimizar la función realizada se ejecuta con base a las normas que el trabajador conoce (leyes, reglamentos, resoluciones, oficios, manuales, etc.), e incluso a partir del nivel de desempeño que la entidad le ha trazado. Ahora bien, vale recordar que el autocontrol se construye sobre lo que el trabajador reconoce como propio y, por tanto, es necesario renovar de manera constante sus conocimientos a través de una debida capacitación.

Automotivación: Es el motor interior que nos impulsa hacia lo que queremos. La motivación personal es la base esencial para conseguir lo que deseamos.

Competencias: La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Son características permanentes de la persona, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

Crisis organizacional: Situaciones inesperadas que alteran la normalidad de la empresa o institución y que pasan a ser del dominio público, representan una amenaza para la reputación

de la misma.

Diálogo Social: Según lo define la OIT, el diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas e incluso el mero intercambio de información; entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales. Puede tratarse de un proceso tripartito, en el que el gobierno interviene como parte oficial en el diálogo, o bien consistir en relaciones bipartidas establecidas exclusivamente entre los trabajadores y las empresas (los sindicatos y las organizaciones de empleadores), con o sin la participación indirecta del gobierno. El proceso de diálogo social puede ser informal o institucionalizado, y como ocurre a menudo, es una combinación de ambas categorías. Por otra parte, puede ser interprofesional, sectorial, o combinar ambas características.

El principal objetivo del diálogo social es la promoción del consenso y de la implicación democrática de los principales actores en el mundo del trabajo.

Empatía Social: Es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir.

Emoción: Conjunto de cambios que se producen en el estado corporal de una persona, inducidos por los terminales de las neuronas situadas en diferentes órganos del cuerpo y que están controlados por determinadas áreas del sistema cerebral, las cuales a su vez responden al pensamiento del sujeto.

Interpersonal: Es utilizado para referirse a tipos de comunicaciones, relaciones y vínculos que se establecen entre dos o más personas. Generalmente, cuando se habla de una condición interpersonal, se habla de la misma bajo el concepto más específico de “inteligencia interpersonal”. Entendemos por ella una capacidad que permite que al individuo le resulte fácil y accesible entablar relaciones de variado tipo con otras personas, ya sea compañeros

de trabajo, de estudio, amigos, parejas o familia.

Intrapersonal: Es un término que hace referencia a la conciencia que tiene un individuo de sus capacidades y limitaciones, la capacidad de ver con realismo quienes somos, como somos y qué queremos. Cuando se habla de una situación en la cual el individuo es muy consciente de sus cualidades, sus capacidades y sus limitaciones, se tiende a hablar de inteligencia “intrapersonal”.

Jerarquía: Es en la gestión de las organizaciones la cadena de mando que generalmente observan estas y que va en orden descendente desde los puestos más altos o jerárquicos, en los que encontramos al presidente, directores y gerentes, siguiendo por los intermedios, como puede ser algún empleado profesional calificado pero que no ostenta un grado de decisión tan alto como los jefes recién nombrados. Por último, a los subordinados o empleados que no ostentan ningún tipo de posibilidad de gestión. En las empresas, es la jerarquía la que establecerá las relaciones de autoridad entre jefes y empleados y sobre la cual se determinará la estructura organizacional.

Organigrama: Es un conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad. Es la gráfica que representa la organización de una empresa, su estructura organizacional.

Plataformas virtuales: Las plataformas digitales o plataformas virtuales, son espacios en Internet que permiten la ejecución de diversas aplicaciones o programas en un mismo lugar para satisfacer distintas necesidades. Cada una cuenta con funciones diferentes que ayudan a los usuarios a resolver distintos tipos de problemas de manera automatizada, usando menos recursos.

Productividad: La productividad se puede definir como la relación existente entre la producción, ya sea de producto o servicio, de una organización, y los recursos necesarios

para esa cantidad producida, en un espacio de tiempo determinado.

Relaciones laborales: Esta expresión se reserva a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos. Se utiliza frecuentemente asociada a las relaciones colectivas de trabajo como equivalente de las relaciones obrero-patronales.

Rumor: Es la información que se transmite por medios no formales en una organización, usualmente por las redes de comunicación. Por lo general es información incorrecta. El rumor cumple dos características; se moviliza por interés y por ambigüedad. El mensaje es transmitido y la información se va desvirtuando; los participantes le van agregando los detalles de su propio interés. El efecto del rumor suele ser muy dañino para las operaciones de la organización y puede generar hostilidad entre el personal. Es importante que las organizaciones estén atentas a las condiciones que lo generan para que puedan anticiparse y modificarlas.

Stakeholder: Es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa ‘interesado’ o ‘parte interesada’, y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

Talento humano: La combinación de las características o cualidades de una persona que implican una serie de conocimientos y compromisos se identifican con la definición del talento humano. En otras palabras, se trata de la capacidad de las personas de comprender de manera inteligente la manera de resolver un determinado problema mediante una serie de habilidades, destrezas y experiencias.

Timing: Es organizar, planificar y desarrollar una serie de acciones, actividades o tareas dentro de un marco temporal para llevar a cabo una estrategia empresarial de la mejor manera posible. Define el período de tiempo de un proyecto concreto.

V.- CONTENIDOS DE LA INTERVENCIÓN

Como equipo investigador diseñaremos un programa basado en un Módulo autoformativo de intervención psicoeducativo orientado a presentar alternativas de solución a problemas frecuentes de comunicación interna que presentan empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador. El Módulo consta de tres unidades y cada una de ellas distribuidas en cuatro temas y sus respectivos subtemas que se obtendrán producto del análisis de los instrumentos: encuestas, entrevistas y escala tipo Likert administrados al personal de la institución. Cada contenido temático tendrá una duración de un promedio de dos horas para desarrollar la lectura, ver enlaces sugeridos y realizar los ejercicios y tareas. El equipo investigador considera que las temáticas que se deben incluir para la propuesta de Módulo Autoformativo, en base al análisis de las entrevistas a las jefaturas, encuestas y escalas Likert administradas deben ser:

- ¿Cómo funciona la comunicación Interna Formal?
- Capacítate par hacer uso de los canales de comunicación interna en tu empresa
- ¿Cómo fortalecer la comunicación interna entre jefaturas y empleados?
- Los beneficios de comunicación interna
- Elementos para desarrollar la comunicación interna
- Técnicas que te ayudaran a gestionar la comunicación interna.
- Aprende a trabajar en equipo
- La importancia de identificarte con tu empresa
- Plan de comunicación interna
- Las tecnologías de la información (TIC)
- Hacia una trasformación digital
- Herramientas de la comunicación

VI.- METODOLOGÍA.

7.1.- TIPO DE ESTUDIO: Esta investigación es de enfoque mixto puro: (CUAN-CUAL) cuantitativo y cualitativo, documental, de campo, sincrónico.

Investigación diagnóstica.

Este tipo de investigación pretende aportar una visión general, de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad, asimismo nos permite obtener información sobre un fenómeno en estudio, y brinda la posibilidad de llevar a cabo investigaciones más completas sobre un contexto específico de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables, establecer prioridades para investigaciones o sugerir afirmaciones verificables, en consonancia como menciona Gonzáles:

La investigación diagnóstica es un método de estudio mediante el cual se logra conocer lo que ocurre en una situación específica. Es decir, se trata del análisis de una serie de sucesos con el objetivo de identificar los factores que promovieron la aparición de un fenómeno. (2020, parr. 1)

Con base a lo anterior, esta investigación adquirió un carácter investigativo-diagnóstico orientado a investigar la problemática y sus causas para presentar alternativas de solución a problemas de comunicación interna en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos y posteriormente diseñar una propuesta de intervención a través de un Módulo Autoformativo para que sea utilizada como una herramienta.

Investigación descriptiva.

En relación a esta investigación Sampiere nos dice que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (2014, p. 92).

Se realizó un análisis del porqué se presenta el fenómeno de problemas de comunicación interna en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos; sobre esta base se determinará las posibles soluciones a los problemas encontrados con el diseño de un módulo autoformativo.

Investigación mixta puro: Es una combinación de los dos enfoques, cualitativo y cuantitativo.

Enfoque Cualitativo: Permite identificar el problema actual y recopilar la información real del problema a investigar y recolectar los datos que tienen los implicados en esta investigación. Estudiar principios y cualidades.

Enfoque Cuantitativo: Permite interpretar los diferentes resultados obtenidos en base a la recolección de información mediante las siguientes técnicas: entrevistas, encuesta, y escala tipo Likert en la cual se utilizará fórmulas matemáticas para determinar la muestra y tabulación de las representaciones gráficas y su respectivo análisis e interpretación de resultados.

Investigación Bibliográfica documental: Para Roberto Hernández Sampieri y

colaboradores, la investigación documental consiste en: “*Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio*”. (Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2000, p.50).

Se comprenderá y resumirá la información de la temática específica relativa a la presente investigación, información que surgirá de libros, tesis, revistas digitales, sitios web y datos recopilados en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Investigación de campo: Permitió conocer las características y necesidades sobre la comunicación interna organizacional, mediante la aplicación de entrevistas a las jefaturas, encuestas y escala tipo Likert a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Sincrónico: Se estudió el fenómeno durante un corto periodo de tiempo, en específico del mes de febrero al mes de julio del año 2021.

7.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población y muestra Probabilística.

La presente investigación comprende un estudio de campo donde se logró recolectar la información base de análisis, en el año 2021, según los datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Mejicanos con un total de 340 colaboradores, cantidad que se tomará como base para el cálculo de la muestra que serán usados en ambos instrumentos encuestas y escalatipo Likert:

Fórmula:

$$n = \frac{N * \delta^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + \delta^2 * Z^2}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra que se desea encontrar

N: Total población a investigarse o Universo

Z: Valor de la constante para el 95% de la confiabilidad; es el 1,96

E: Error máximo que se admite, es muy aplicado el 0,05 (5%)

δ: Varianza / desviación estándar.

Desarrollo:

$$N * \delta^2 * Z^2$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(N - 1)E^2 + \delta^2 * Z^2$$

$$340 * 0.5^2 * 1.96^2$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(340 - 1)0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2$$

$$340 * 0.25 * 3.8416$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(339)(0.0025) + 0.25 * 3.8416$$

$$326.54$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$9,8475 + 0.9604$$

$$326.54$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$1.8079$$

$$\underline{n = 180.61}$$

La cantidad utilizada para esta investigación fue de 181 encuestas y 181 escalas tipo Likert, que fueron administrados al personal de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Entrevistas: Se realizó con preguntas abiertas, las cuales permitieron obtener información más detallada de la institución y el servicio que brinda.

Observación: Al realizar de manera virtual, por las limitaciones del Covid-19 la observación se limita a los instrumentos de las jefaturas administrados directamente por el equipo investigador.

7.3.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

TÉCNICA: Instrumentos utilizados

Guía de entrevista a jefaturas: Se utilizó una guía de entrevista para las jefaturas, con lo cual se conocerá su opinión y las diferentes perspectivas sobre los problemas frecuentes de comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos. Ver anexo 2, página 82.

Encuestas: Permitió recopilar información necesaria sobre los problemas de comunicación interna en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos y orientar a fortalecer las alternativas de solución.

Se aplicó una encuesta que contiene preguntas de opción múltiple a los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, las mismas que permitieron recabar suficiente información para diseñar la propuesta para dicha institución. Ver anexo 3, página 88.

Escala tipo Likert: Ver anexo 4, pág. 80

Según Sampiere esta escala:

Consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios, antelos cuales se pide la reacción de los participantes, es decir, se presenta cada

afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, así el participante obtiene una afirmación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican el objeto de actitud que se mide. (2014, p. 238).

Ver ficha técnica. Anexo 5, página, 100.

RECURSOS

Humanos:

- Equipo Investigador
- Coordinador general de proceso de grado
- Docente director
- Población muestra

Materiales:

- Páginas de papel bond
- Impresiones
- Fotocopias
- Lapiceros
- Lápices
- Folders
- Borradores

- Computadora
- Impresora
- Equipo Multimedia
- Sobres manila
- Kit de protección covid-19

Financieros:

- Gastos generales de impresión informe escrito y módulo \$ 482
- Transporte y Gasolina. \$ 60
- Lápiz y lapiceros \$ 6
- Internet y telefonía porcentaje proporcional \$ 90 (6 meses)
- Alimentación \$ 60

Total, de inversión \$ 698

Actividades (Ver cronograma Anexo # 7) página 142.

VII.- BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La propuesta de investigación, la aplicación de instrumentos de evaluación, específicamente entrevistas a jefaturas, encuestas y escala tipo Likert, se desarrolló con la población interna que trabaja en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, y con el análisis de los instrumentos se diseñó un módulo autoformativo para ser aplicado de manera autodidacta. La población beneficiaria consta de 340 empleados que laboran y desempeñan funciones dentro de la organización con contrato fijo y 230 personas prestan sus servicios laborando para la institución de forma eventual. Según el organigrama estructural compartido por la Alcaldía Municipal de Mejicanos esta se divide en 5 departamentos en donde se realizan diferentes funciones y se prestan servicios a los ciudadanos de Mejicanos.

Además, serán beneficiados todos los usuarios de la Alcaldía Municipal de Mejicanos que soliciten los servicios de la misma.

VIII.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Alcaldía Municipal de Mejicanos se encuentra ubicada en final Av. Juan Aberle, entre la 1era y 2da calle oriente, del Municipio de Mejicanos, perteneciente al departamento de San Salvador.

Está limitado por los siguientes municipios: al norte, por Apopa y Ayutuxtepeque; al este, por Delgado y Cuscatancingo; al sur y al oeste, por San Salvador. Se encuentra entre las coordenadas geográficas: 13° 45' 15"LN (extremo septentrional) y 13° 43' 06" " LN (extremo meridional); 89° 10' 50"LWG (extremo oriental) y 89° 15' 25" LWG (extremo occidental).

La Alcaldía Municipal de Mejicanos brinda servicios municipales a los habitantes de dicho municipio, tales como: orden y aseo municipal, trámites de actas de nacimiento, actas de matrimonio, permisos para remodelaciones o construcciones de inmuebles, entre otros.

La propuesta de investigación se desarrollará para uso del personal de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, orientada a mejorar la comunicación interna formal entre los diferentes departamentos que conforman la Alcaldía.

Presentamos mapa de ubicación geográfica de la Alcaldía Municipal de Mejicanos tomado de Google Mapa.

Ver Anexo # 8. Página 146.

IX.- PLAN OPERATIVO

Modelo propuesto: (Según etapa, fase de la propuesta)

Temática: Módulo autoformativo

Objetivo general: Elaborar un programa de intervención en base a un módulo autoformativo psicoeducativo que dé respuesta a los problemas de comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador. Ver Anexo. # 7, página 147.

Objetivo Específico	Actividad	Responsable	Recursos Materiales	Recursos humanos	Tiempo Inicial	Tiempo Final	Evaluación
Elaborar un programa de intervención en base a un módulo autoformativo psicoeducativo que dé respuesta a los problemas de comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador.	Crear Módulo Autoformativo en base a resultados de instrumentos implementados al personal de la Alcaldía	Equipo Investigador	Computadora Impresiones papel bond	Equipo Empleados Asesor de tesis Coordinador de proceso de grado	25 de abril	25 de mayo	Se realizará al finalizar el Módulo

X.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación sobre comunicación interna, en la Alcaldía Municipal de Mejicanos desarrollado por el equipo investigador a continuación se derivan las conclusiones y recomendaciones.

1.-Se investigó descubriendo que al interior de la Alcaldía Municipal de Mejicanos se presentan serios problemas de comunicación interna tales como: uso inadecuado de los canales de comunicación, mala gestión de la comunicación entre los altos mandos y el personal, desconocimiento, mala utilización y desactualización de las herramientas de la comunicación interna, esto afecta el rendimiento de los trabajadores y el servicio brindado a los usuarios, los cuales pueden ser resueltos a través de la utilización del programa de intervención basado en el Módulo Autoformativo propuesto.

2.-Se identificó en base a los resultados obtenidos una serie de problemas en la comunicación interna de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, lo cual nos lleva a afirmar que existe un uso inadecuado de los canales formales de la comunicación interna, a su vez, existe una mala gestión de la comunicación entre jefaturas y colaboradores, hay ausencia de trabajo en equipo, desmotivación y reducción de la productividad, falta de identificación con la empresa, presencia de la comunicación informal manifestada en forma de rumor, falta de compromiso y carencia de pasión por el trabajo, no se hace uso adecuado de las herramientas de la comunicación interna y además están desactualizadas.

3.-Ante los problemas encontrados en el proceso de investigación surgió la necesidad de elaborar una progama de intervencion basado en un Módulo Autoformativo Psicoeducativo el cual al ser implementado por la Alcaldía Municipal de Mejicanos brindara respuestas a las falencias detectadas y generará las competencias respectivas al personal de acuerdo al contexto de trabajo.

RECOMENDACIONES

- 1.- Se propone a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Mejicanos sistematizar la utilización del programa de intervención basado en un Módulo Autoformativo como estrategia de solución a los problemas de comunicación interna presentes en el personal, para mejorar el uso de los canales de comunicación, mejorar la gestión de la comunicación interna, como también una adecuada utilización, conocimiento y actualización de las herramientas de comunicación interna formal.
- 2.- A las jefaturas de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, prestar atención a la gestión de la comunicación interna en lo referente a trabajo en equipo, empatía, y valores corporativos; hacer uso adecuado y actualización de canales y herramientas de la comunicación interna formal, para evitar la desmotivación, reducción de la productividad, falta de identificación con la empresa, presencia de la comunicación informal, falta de compromiso y carencia de pasión por el trabajo.
- 3.- A las autoridades y personal de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, garantizar el uso del Módulo Autoformativo como una herramienta de aplicación teórico práctica para dar solución a los problemas encontrados durante esta investigación, para que cada uno de los empleados que laboran en la institución desarrollen las competencias necesarias para aplicarlas en su contexto laboral.

FUENTES CONSULTADAS

Referencias Libros

Editor, C. E. A. (ed.). (2018). *Comunicación oral escrita en la empresa: Operaciones básicas de comunicación*. Grupo Adams (España). Ediciones de la U para América Latina y del Caribe. (Original publicado en 2018).

<https://books.google.com.sv/books?id=gSkZEAAAQBAJ&pg=SA2-PA56&dq=inauthor:%22Centro+de+Estudios+ADAMS%22&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj13qnontHvAhWMdd8KHXwKA3IQuwUwAHoECAIQBg#v=onepage&q&f=false>

Delaux, I. S. (2017). *Modelo de gestión estratégica de RRHH en organizaciones del Estado*. Editorial Redactum.

<https://books.google.com.sv/books?id=8yhBDwAAQBAJ&pg=PA35&dq=que+es+el+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiK7sOMno3wAhVxSDABHXbADLwQ6AEwAXoECAAQAQg#v=onepage&q=que%20es%20el%20clima%20organizacional&f=false>

Ferro, V. (2020). *Outdoor Training, una nueva fórmula para incentivar al trabajador*. Ediciones Autoediciones tagus. (Original Publicado 2018).

<https://www.gonvill.com.mx/editorial/autoediciones-tagus/00000000000098/>

García, M. G. (2018). *El diálogo en las organizaciones: en busca del arca perdida. Tejiendo el futuro de las organizaciones con enfoque de desarrollo organizacional*. Ediciones Universidad de Valladolid. https://maidergorostidi.net/wp-content/uploads/2020/06/Maider-Gorostidi_El-dialogo-en-las-organizaciones-El-arca-perdida.pdf

Garcés-Uribe, O. L. (2020). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Editorial EAFIT. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=75LaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=%22+Aproximaciones+te%C3%B3ricas+desde+los+estudios+organizacionales%22&ots=WgRhShCF82&sig=XU09abXus0k8MWLmztxiCfa3tYI#v=onepage&q=%22%20Aproximaciones%20te%C3%B3ricas%20desde%20los%20estudios%20organizacionales%22&f=false>

Tesis Publicadas Referencias

Altamirano, M. A. (2020). *Plan de comunicación interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCESA.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3027>

Altamirano, J. I. (2021). *Plan de comunicación interna en una empresa de producción en la ciudad de Ambato* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del

- Ecuador]. Repositorio PUCESA.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3105>
- Batres, A. M., Campos, Y. E., Quijano, D.A. (2017). *Plan estratégico para la función de la comunicación interna y externa, para fortalecer la eficiencia en el servicio al cliente en la Escuela de Aviación centro de adiestramiento aéreo avanzado S.A. de C.V.; ubicada en el municipio de Ilopango, departamento de San Salvador*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de El Salvador]. Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12853>
- Bautista, J. I. (2020). *Plan de comunicación interna y clima organizacional de la ferretería Cotopaxi del cantón Salcedo*. [Tesis de Grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDÉS”]. Repositorio Institucional, UNIANDÉS. <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11801>
- Bendezu, S. S. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Mayor de San Marcos]. Repositorio de Tesis Digitales. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4942>
- Cruz, G. K. (2017). *La comunicación interna para el mejoramiento de la productividad de Industrias Catedral SA de la ciudad de Ambato* [Tesis Ingeniería Empresarial, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25145>
- Cerna, F. A. (2017). *Lineamientos para el diseño de un sistema de comunicación interna para la Dirección de Educación Continua (DEC) de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado]. Repositorio de Tesis -PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9754>
- Cabrera, L. A. (2017). *La Comunicación Organizacional Interna y su relación con el Clima Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca Escuela de Posgrado]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Cajamarca. <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/2562>
- Castillo, Y. A., y Suárez Ruiz, M. C. D. S. (2021). *Valoración de la comunicación interna de las universidades privadas de Piura por sus trabajadores, 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional UPAO. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/7156>
- Condori, C. A. (2020). *Comunicación interna e identidad institucional en estudiantes de quinto de secundaria de la IE Edelmira del Pando, Ate 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49054>

- Iraizos, F. A. V. I. O. L. A. (2020). *Gestión de la Comunicación Interna como proceso comunicativo en las organizaciones*. [Tesis de Maestría, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional, Universidad Mayor de San Andrés. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24621>
- Lavayen, M. R. (2020). *La comunicación interna como estrategia para mejorar la producción en la empresa CORPMAN SA de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil: Facultad de Comunicación Social]. Repositorio UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/49216>
- Meléndez, K., & Mórolo Bravo, A. (2020). *Estudio de clima organizacional en la ese Camu Santa Teresita del municipio de Lorica-Córdoba, segundo semestre 2020*. [Tesis de grado, Universidad de Córdoba]. Repositorio Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3734>
- Negrete, A. C. (2020). *Plan de Comunicación Interna Lozada Viajes*. [Tesis de grado, Universidad Empresarial siglo 21]. Repositorio Institucional Universidad Siglo 21. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18737>
- Ortega, M. D. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal de salud en la Micro Red de Salud Ambo-Huánuco, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10850>
- Pacheco, L. I. (2017). *La comunicación interna de los trabajadores en la institución educativa Master Ingenieros-San Juan de Lurigancho, 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16440>
- Pinto, M. (2020). *Diseño de un modelo de selección de talento humano basado en un enfoque de competencias profesionales para mejorar la gestión administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda en el 2019*. Quito: UCE. 192 p. [Trabajo de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/22275>
- Postiglione, M. N. (2018). *Comunicación Interna: Fundación Deportista por la Paz*. [Tesis de Licenciatura, Universidad del Este]. Repositorio Universidad del Este. <http://dspace.biblio.ude.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/13>
- Ponguillo, I. B. (2019). *Análisis de la Comunicación Interna y su Influencia en el Clima Organizacional de la Empresa Jormit sa de la Parroquia Posorja*. [Tesis de Grado, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología]. Repositorio Digital Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/585>
- Rivero, V. S. (2021). *Plan de retención de recursos humanos para disminuir la rotación de personal en la empresa servitec industrial SAC, La Libertad 2020*. [Tesis de Grado

Universidad Privada UMB]. Repositorio UMB.
<http://repositorio.umb.edu.pe/handle/UMB/176>

- Robalino, R., y Estefanía, R. (2017). *Comunicación como herramienta de gestión interna para un adecuado clima laboral-caso: fábrica Pitex en la parroquia de Yaruqui, provincia de Pichincha*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital Universidad Central del Ecuador.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10805>
- Rodríguez, Y. A., Martínez Álvarez, G. O., Pierre Melo Vargas, C. J., y Muñoz Ramírez, W. T. (2018). *Diseñar una propuesta para la implementación de un Workflow en el centro de servicios del Banco XYZ*. [Tesis de grado, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. Sistemas Nacional de Bibliotecas SISNAB.
<http://hdl.handle.net/10823/1797>
- Román, A. O. (2018). *Estudio de las relaciones de comunicación interna en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Montufar, durante el año 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte.
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8535>
- Salto, L. G. (2020). *La comunicación interna como herramienta de desarrollo organizacional, en el Gad Municipal de Salitre en el año 2019-2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil: Facultad de Comunicación Social]. Repositorio UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/49703>
- Sánchez, I. K. (2017). *La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato* [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25403>
- Soto, D. F. (2020). *Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo en operarios de limpieza de una empresa del distrito de Lurigancho-Chosica, 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/54724>
- Uaqui, R. K. (2020). *Análisis de la Comunicación Organizacional Interna en la municipalidad distrital de yaquerana, primer trimestre 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de la Selva Peruana]. Repositorio Institucional Digital UPS. <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/153>
- Vásquez, J. G. (2018). *El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, Peru, 2016*. [Tesis de grado, Universidad privada UMB]. Repositorio UMB.
<http://repositorio.umb.edu.pe/handle/UMB/93>

Villamil, E. E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/16401>

Westfalia, R. (2020). *Relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo en una empresa Retail, Lima 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10412/1/2020_Westfalia%2C%20Raymundo.pdf

Artículos de Revista

Arthur W. Page Society, (2017); Luc Beauregard Centre of Excellence in Communications Research, 2017; Men; Yue, 2019. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.mar.20> Vol. 29 Núm. 2 (2020)

Catunta, A. M. C. V. (2018, junio). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *IUS. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla AC*, 12(41), 203-226. [Redalyc.Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas](https://www.redalyc.org/urn/urn:cienciauc:1241-203-226)

Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*. 2018, vol.9, n.1, pp.25-34. ISSN 2219-7168. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_abstract&tlng=es

Hernández, H. G., y Sánchez-Reina, J. R. (2018). Valores organizacionales y acciones comunicativas en organizaciones postindustriales en Puebla, México, un estudio de caso de las subjetividades. *Razón y palabra*. 2018; 22 (1): 873-87. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/37268>

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., y Montaña-Colorado, M. R. (2017, 05 de Octubre). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>

Sanchis, P. I., y Bonavia, T. (2017, 30 de junio). Análisis del sistema de comunicación interna de una pequeña empresa. *Papers on Operations Management*, 8 (1), 9-21. <http://hdl.handle.net/10251/96048>

Santillan, W. (2020, 20 de mayo). El teletrabajo en el COVID-19. *Ciencia América: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76. [Washington Santillan - Dialnet \(unirioja.es\)](https://www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7344444)

Xifra, J. (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo

reputacional en tiempos del Covid-19”. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, Consultado el de marzo del 2021.

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>

Páginas Web Referencias

Agendas profesionales y negocios (2019, 16 Julio). *Las consecuencias de la malacomunicación en tu empresa*.

<https://www.revistaagenda.net/blog/las-consecuencias-de-la-malacomunicacion-en-tu-empresa/>

Alcaldía Municipal de Mejicanos (2011, 7 de julio). *Mejicanos su historia*. Wordpress.com.

<https://alcaldiamunicipalmejicanos.wordpress.com/>

Alles, M. (2017). En “*La gestión de recursos humanos con visión al 2020*”, tal como se denominó la conferencia en la UDLA el 10 de mayo de 2017.

<https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/>

Amazonia Team Factory. (2018, 7 septiembre), *¿Qué es el outdoor training para empresas?*. Team Building, Coaching y Kick Off meeting en Madrid. (España) Eventos para Empresas. <https://amazonia-teamfactory.com/blog/que-es-el-outdoor-training-para-empresas/>.

Canal PRL. (s.f.). *Innovación en la Comunicación en Prevención de Riesgos Laborales*. Canal PRL. Consultado el 26 de marzo del 2021.

<http://www.canalprl.com/innovacion-en-la-comunicacion-en-prl/6-herramientas-de-innovacion-en-comunicacion/>

Del Valle, D. (2020, 20 de diciembre). *¿Qué es un workflow?*. Dany del Valle, consultor SEM/ADWORDS. <https://www.danydelvalle.com/que-es-un-workflow/#:~:text=Lo%20que%20en%20castellano%20viene,un%20orden%20y%20jerarqu%C3%ADa%20preestablecidos>

Divulgación Dinámica The Education Club (2021, 24 de marzo). *Herramientas para una comunicación interna eficaz*. Divulgación Dinámica The Education Club.

<https://www.divulgaciondinamica.es/blog/herramientas-una-comunicacion-interna-eficaz/>

ISDEM. (2016, 17 de noviembre). *Base Legal del FODES*. ISDEM.

<http://www.isdem.gob.sv/base-legal-del-fodes/>

González, G. (2020, 6 de abril). Investigación diagnóstica: características, técnicas, tipos, ejemplos. Liferder. <https://www.liferder.com/investigacion-diagnostica/>

Google Maps (2021). *Alcaldía Municipal de Mejicanos*. Recuperado el 18 de Abril de 2021. <https://www.google.com/maps/place/Alcald%C3%ADa+Municipal+de+Mejic>

[anos/@13.7226549,-
89.1891915,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8f6330a179e7464d:0x44c3f009f99
c2f2!8m2!3d13.7226549!4d-89.1870028](https://www.significados.com/stakeholder/)

Significados. (2018,23 de octubre). *Significado de Stakeholder*. Significados.

<https://www.significados.com/stakeholder/>

Teodoro, P. (2014) *Guía para la elaboración de módulos autoformativos*, Publicado (2015).

https://issuu.com/iesppteodoropenaloza/docs/guia_para_la_elaboracion_de_materiales

ANEXOS

ANEXO 1:

CARTA SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA EMPRESA



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Ciudad Universitaria, 11 de febrero de 2021.

Licenciada
María Elena Santamaría Chávez
Gerente General
Alcaldía Municipal de Mejicanos,
Presente.-

Estimada Licenciada Santamaría:

Reciban un atento y cordial saludo en nombre de la Jefatura del Departamento de Psicología.

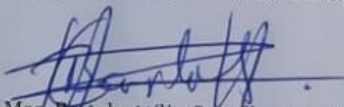
Por este medio me permito solicitarle su colaboración en el sentido de permitir que tres estudiantes egresados y en proceso de grado de la Licenciatura en Psicología, puedan realizar una investigación referente al tema: **"MÓDULO AUTOFORMATIVO DE INTERVENCIÓN PSICO EDUCATIVO ORIENTADO A FORTALECER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A PROBLEMAS FRECUENTES DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE PRESENTAN EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**, el tiempo de la investigación será de febrero a julio del 2021.

Los alumnos en mención son:

- Abél Ángel Rodríguez Ríos	RR-94124	RR94124@ues.edu.sv
- Mirna Sofía Rivas Campos	RC-10130	RC10130@ues.edu.sv
- Natalia Elisa Cantón de Artiga	CG-07008	CG07008@ues.edu.sv

En espera de contar con su colaboración, me suscribo, cordialmente.

"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"


Msc. Bartolo Atilio Castellanos Arias
JEFE DEL DEPTO. DE PSICOLOGÍA



ANEXO 2:

ENTREVISTA JEFATURAS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

ENTREVISTA PARA JEFATURAS DE
ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS
SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Conocer desde su perspectiva indicadores de problemas del funcionamiento de la comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Indicaciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas a las que deberá darle respuesta; al responder, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo su cargo/puesto en la Alcaldía de la Ciudad de Mejicanos?

2. ¿Cuál es el número actual de empleados dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos?

3. ¿Nombre del área o departamento que se responsabiliza de la comunicación interna dentro de la Alcaldía?

4. ¿Cómo se gestiona la comunicación formal en la Alcaldía?

5. Marque los canales que utiliza la Alcaldía para comunicarse internamente con sus colaboradores:

- Boletín institucional
- Circulares
- Correo electrónico o email
- Agenda
- Calendario anual
- Página de internet
- Redes sociales
- Cartelera
- Reuniones presenciales
- Reuniones virtuales

6. ¿Con qué frecuencia se utilizan los canales de comunicación interna?:

- Siempre Exactamente Nunca

7. ¿Cómo califica la comunicación entre jefes y colaboradores dentro de la Alcaldía?

- Excelente Muy Buena Buena Regular

8. ¿Qué manuales en relación a la comunicación interna utilizan dentro de la institución?

9. ¿De qué forma se desarrollan las reuniones para informar al personal?

10. ¿Cuáles son las TIC (tecnologías de la información) que utilizan en la Alcaldía para la comunicación interna con los colaboradores?

11. ¿Cómo hacen para desarrollar competencias de comunicación interna en el personal que labora en los diferentes departamentos dentro de la Alcaldía?

12. ¿Considera usted que la mala comunicación interna afecta el clima organizacional dentro de la Alcaldía?

13. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “si” cite en que afecta el clima organizacional:

14. Desde su opinión ¿Es eficiente la Comunicación Interna por parte de la dirección general?

15. Puede mencionar algunas de las políticas con las que cuentan en la Alcaldía, respecto a comunicación interna:

16. ¿Qué técnicas utilizan para mejorar la comunicación interna en la institución?

17. ¿Cómo se gestionan los conflictos por problemas en la comunicación interna dentro de la institución?

18. ¿Considera usted que el rendimiento laboral de los colaboradores puede ser afectado por una mala comunicación interna? ¿Por qué?

19. ¿Cuál considera usted que podría ser la solución a los problemas de comunicación interna presentes en la Alcaldía de Mejicanos?

20. Espacio para que pueda expresar sus comentarios sobre comunicación interna en la Alcaldía:

Fecha: _____

Persona que realizo la Encuesta: _____

Muchas gracias.

ANEXO 3:

ENTREVISTA EMPLEADOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

ENCUESTA EMPLEADOS
SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Conocer desde su perspectiva indicadores de problemas del funcionamiento de la comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Indicaciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas a las que deberá darle respuesta; al responder, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente brinde su opinión personal honestamente.

Cargo que desempeña: _____

Año de ingreso a la Alcaldía: _____

Marque con una “x” según corresponda:

1. ¿Tiene algún conocimiento sobre el tema de la Comunicación interna?

SI NO

2. Dentro de la Alcaldía según su criterio ¿Existe un plan de comunicación interna adecuada?

SI NO

3. En el tiempo que lleva laborando dentro de la Alcaldía, sabe si en su área de trabajo, departamento o en general la institución ¿Cuenta con políticas de comunicación interna?

Si No Desconozco

4. ¿Conoce usted cómo se desarrolla el flujo de la comunicación formal dentro de la Alcaldía?
SI NO
5. ¿Considera que la comunicación con su jefe o superior inmediato es adecuada?
SI NO
6. ¿Tiene conocimiento sobre el uso de las herramientas tecnológicas que permiten la comunicación dentro de la organización?
SI NO
7. ¿Cuenta usted con algún medio para dar a conocer sus sugerencias, opiniones o ideas dentro de la organización? (entre sus compañeros y jefes)
SI NO
8. ¿Considera usted que el ambiente organizacional dentro de la Alcaldía, le permite desempeñar sus funciones y a contribuir en el trabajo en equipo?
SI NO
9. ¿Según su criterio, cómo se gestiona la comunicación interna en la institución?
Buena Regular Mala Excelente
10. ¿Cómo evalúa el flujo de la comunicación interna en los diferentes departamentos de la Alcaldía?
Buena Regular Mala Excelente

Marque una o más respuestas con un cheque, Según su criterio,

11. ¿Cómo cree usted que influye la comunicación interna en el clima organizacional dentro del departamento donde usted labora?

- Da claridad en los lineamientos
- Ayuda a mejorar el compromiso por el trabajo
- Elimina los mensajes confusos
- Ayuda en la toma de decisiones
- Mejora la interacción entre jefes y empleados
- Mejora la productividad
- Hablar un mismo idioma

12. Seleccione uno o más problemas que considere que se dan en mayor frecuencia en su departamento sobre la comunicación interna:

	JEFATURAS	
A	Deficiente comunicación entre jefes y empleados	
B	Falta de beneficios corporativos	
C	La toma de decisiones es mucho más complicada	
D	Pocas actividades de clima laboral	
	TRABAJO EN EQUIPO	
F	Ausencia de trabajo en equipo	
G	Los miembros del equipo hablan distintos idiomas y tienen una cultura diferente	
	GESTIÓN DE CALIDAD	
H	Desmotivación y reducción de la productividad	
I	No hay desarrollo personal	
J	Falta de compromiso y responsabilidad en las tareas asignadas	
	RELACIONES INTERPERSONALES	
K	Difusión de rumores y desconfianza	

13. ¿De esta lista de Manuales en relación a la comunicación interna, cuales se utilizan dentro de la institución?

- A. Manual de bienvenida
- B. Manual de capacitación
- C. Plan de comunicación interna
- D. Manual de operaciones
- E. Manual de análisis de puestos

14. ¿En las reuniones de trabajo donde les informan usted tiene?

- A. Claridad en los lineamientos
- B. Dudas
- C. Confusión

15. ¿Cuáles son las plataformas virtuales que utilizan en la institución?

- Zoom
- WhatsApp
- Messenger
- Google meet
- Otras

16. De los siguientes canales, ¿cuáles se utilizan dentro de la organización para la comunicación interna?

- Boletín institucional
- Circulares
- Correo electrónico o email
- Agenda
- Calendario anual

- Página de internet
- Redes sociales
- Carteleras
- Reuniones presenciales
- Reuniones virtuales

Según su criterio responda a las siguientes preguntas:

17. ¿Qué apoyos de personal consideras principales para una mejor comunicación interna? _____

18. Espacio para que pueda expresar sus comentarios sobre comunicación interna en la Alcaldía: _____

Fecha: _____ **Persona encargada de Encuesta:** _____

Muchas Gracias

ANEXO 4:

ESCALA TIPO LIKERT



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**Escala sobre comunicación interna
Alcaldía Municipal de Mejicanos**

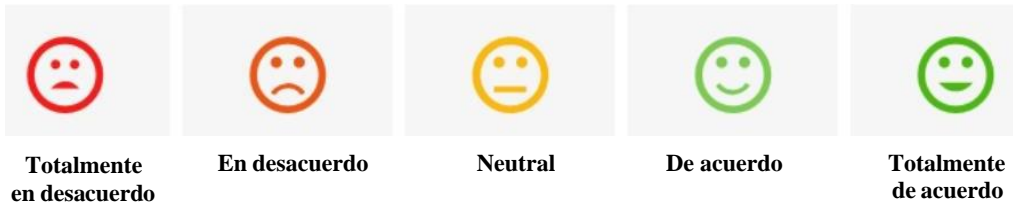
Fecha: _____

Objetivo: Conocer los indicadores de funcionamiento de la comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Indicaciones: Marque sobre el criterio o emoción que usted considere apropiado con una "X". Donde totalmente en desacuerdo es lo mínimo y totalmente de acuerdo es lo máximo.

CANALES COMUNICACION INTERNA

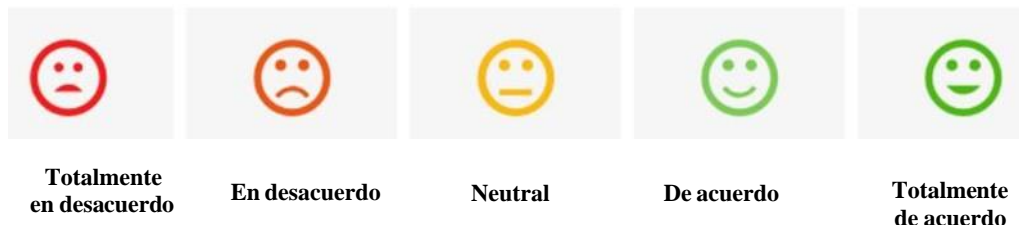
1. Dentro de la Alcaldía, existen murales informativos referentes a temas de salud y bienestar, comunicados e información de parte de la gerencia de Recursos Humanos



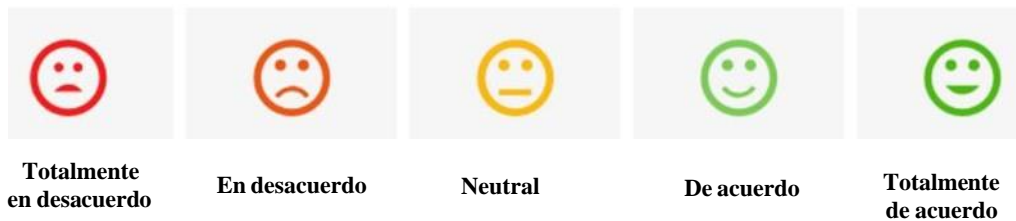
2. En la Alcaldía se elaboran boletines informativos mensuales y son enviados a todos los colaboradores a través de correo electrónico u otro medio.



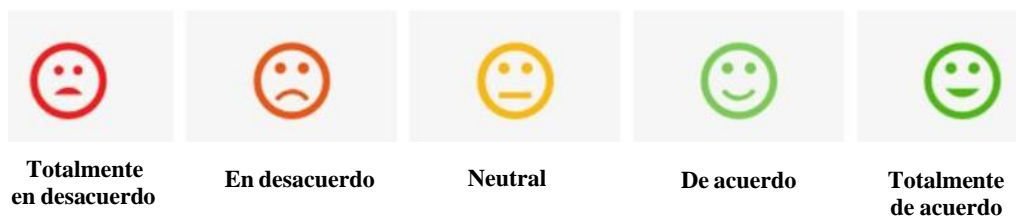
3. Se elaboran tarjetas personales para invitar a los colaboradores a participar de los distintos eventos sociales de la Alcaldía Municipal.



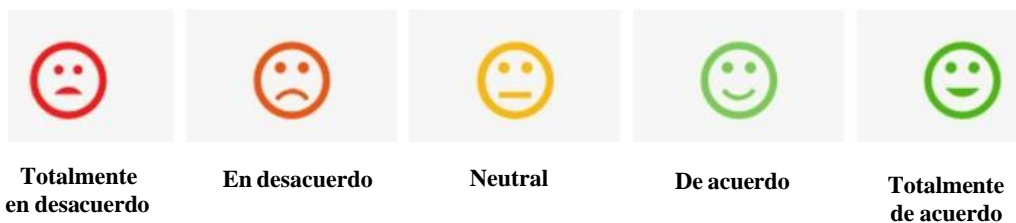
4. En la Alcaldía actualizan continuamente sus redes sociales con noticias para los colaboradores y la población que pertenecen al municipio de Mejicanos



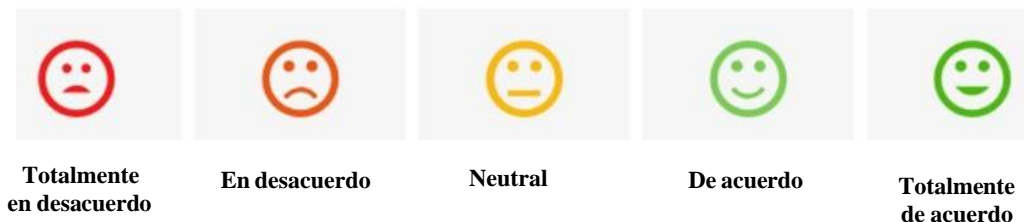
5. La plataforma web de la Alcaldía suele ser actualizada de manera periódica.



6. Todas las áreas dentro de la Alcaldía Municipal cuentan con grupos de WhatsApp u otra app para mantenerse comunicados.



7. Cada área de la Alcaldía cuenta con el organigrama institucional para saber con quién contactarse.

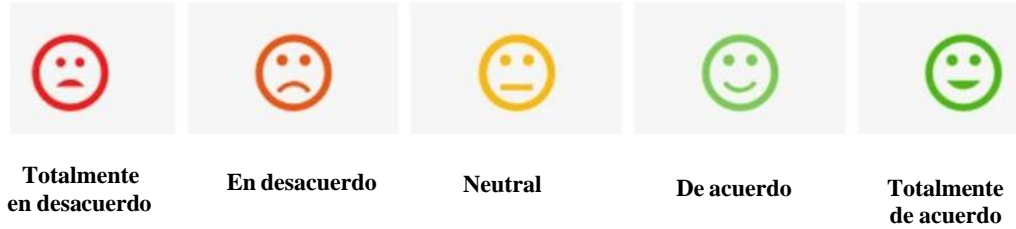


JEFATURAS

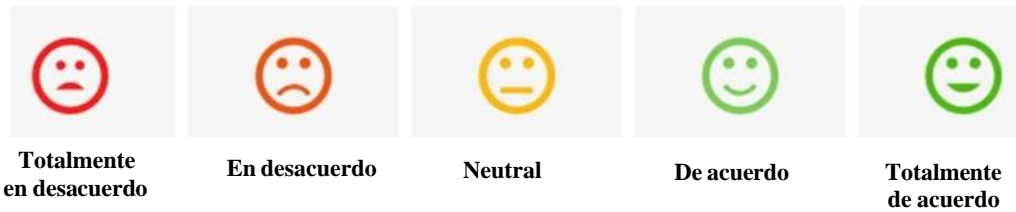
8. Su jefe inmediato fortalece y le brinda la confianza para comunicarse.



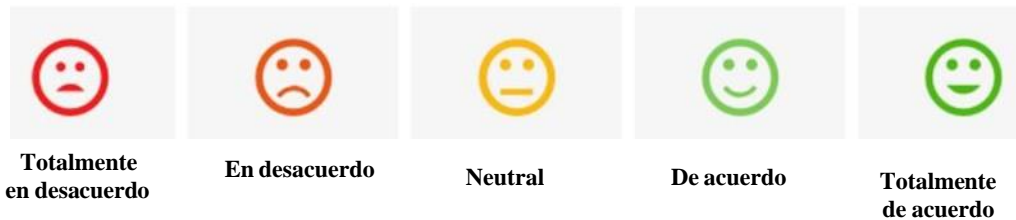
9. Su jefe le expresa claramente los objetivos que buscan alcanzar en la Alcaldía.



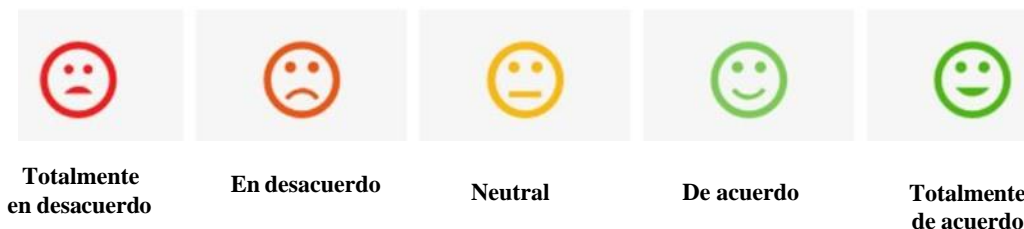
10. Su jefe le comunica y motiva a tener actitudes positivas.



11. Su jefe inmediato comparte opiniones e información en forma directa.



12. Su jefe sabe escuchar, respetar y tomar en cuenta su opinión cuando usted decide compartirla.



TRABAJO EN EQUIPO

13. Se le toma en cuenta en las reuniones de equipo para mejorar su área de trabajo.



**Totalmente
en desacuerdo**

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

**Totalmente
de acuerdo**

14. Sus compañeros de trabajo respetan sus opiniones entre sí.



**Totalmente
en desacuerdo**

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

**Totalmente
de acuerdo**

15. Mantienen una comunicación cordial, con respeto y empatía entre compañeros.



**Totalmente
en desacuerdo**

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

**Totalmente
de acuerdo**

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

16. La Alcaldía Municipal genera espacios que favorecen al encuentro presencial y al dialogo cara a cara.



**Totalmente
en desacuerdo**

En desacuerdo

Neutral

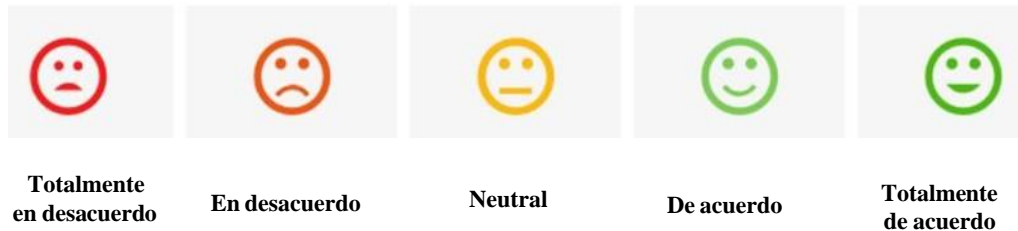
De acuerdo

**Totalmente
de acuerdo**

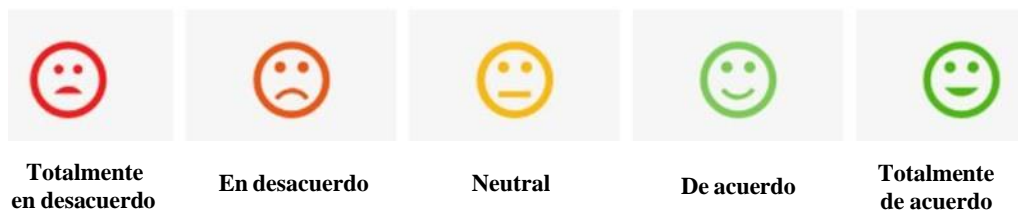
17. La Alcaldía Municipal da las oportunidades de crecer en el ámbito laboral.



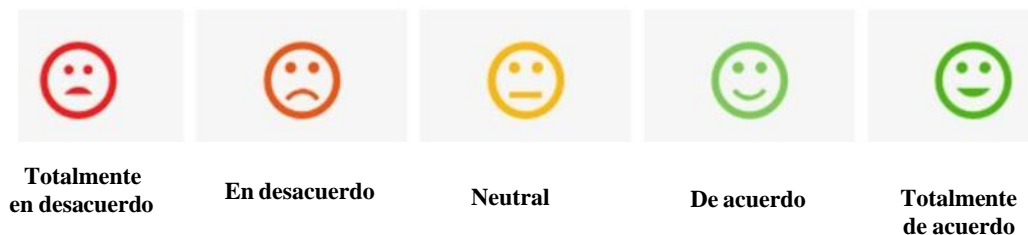
18. En la Alcaldía Municipal se realizan seminarios o talleres de escucha, programas y capacitaciones para detectar oportunidades de mejora.



19. Se utilizan los medios de comunicación adecuados para generar compromiso por parte de los empleados con la Alcaldía Municipal



20. La información que recibe en su área de trabajo es a través de los canales formales de comunicación.



PERSONA ENCARGADA: _____

¡GRACIAS!

ANEXO 5:

FICHA TÉCNICA ESCALA TIPO LIKERT

Se usará la Escala de Likert adaptada a parámetros de comunicación interna.

Es una herramienta de medición, que representa un rango de respuestas cerradas y definidas, ya sean numéricas, verbales o iconos; a diferencia de las preguntas dicotómicas con respuestas **sí o no**, la escala nos permite medir, promediar y evaluar las reacciones del público encuestado, permitiendo manejar más opciones en sus respuestas. Recuerden que las reacciones de las personas en ocasiones no se van a los extremos, por lo tanto, las respuestas **sí o no**, no nos da una visión clara de la intensidad de sus emociones. Cabe destacar que la escala nos permite tener una evaluación sumaria, permitiendo evaluar la conducta y certificar que se han alcanzado las respuestas deseadas.

Las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina escala aditiva. Se le asigna a cada afirmación un puntaje.

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo, para nuestra investigación en la escala para evaluar la comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, la puntuación mínima posible es de cinco ($1 + 1 + 1 + 1 + 1$) y la máxima es de 25 ($5 + 5 + 5 + 5 + 5$), cuando hay cinco afirmaciones.

Dr. Roberto Hernández Sampieri, sexta edición. Metodología de la investigación.

ANEXO 6:

TABULACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE DATOS

1.- ANÁLISIS DE ENTREVISTA A JEFATURAS

Se aplicó una guía de entrevista a cinco jefaturas de los diferentes departamentos de la Alcaldía Municipal de Mejicanos y los resultados obtenidos a través de la información brindada son descritos a continuación:

De acuerdo a los datos de la información obtenida, la mayoría del personal que se desempeña en las diferentes jefaturas tiene alrededor de seis años de laborar y ofrecer sus servicios a la institución, esto coincide con los dos gobiernos municipales del partido en función hasta finales de abril del presente año.

En cuanto al número total de trabajadores con los que cuenta la Alcaldía, se reflejó un total de 340 personas que presentan un contrato de trabajo fijo y 230 personas eventuales que prestan sus servicios de forma temporal, para desempeñarse en proyectos específicos dirigidos y supervisados por la institución.

La Alcaldía cuenta con un departamento que es responsable de comunicar al personal, por medio del cual la información fluye a las diferentes áreas, departamentos y gerencias; esta se gestiona a través de:

- ◇ Memorándum,
- ◇ Redes sociales
- ◇ Correo institucional

Las jefaturas expresan que los canales que se utilizan en la Alcaldía para comunicarse internamente con sus colaboradores son:

- ◇ Correo electrónico
- ◇ Redes sociales, en su mayoría WhatsApp
- ◇ Reuniones presenciales dentro de la institución y
- ◇ Agenda institucional

La gestión de la comunicación interna de la alcaldía, es calificada por los altos mandos con un promedio de 7, de una escala del 1 al 10, lo cual nos indica desde las perspectiva de las jefaturas que hay una muy buena comunicación interna, y en su mayoría los empleados son informados de todo tipo de cambios, noticias, actividades o responsabilidades delegadas a cada uno.

Las respuestas reflejadas en las entrevistas aplicadas a las jefaturas muestran que, el manual que más se utiliza en la Alcaldía en relación a la comunicación interna es el de descripción de puestos, organización y funciones, el cuál es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas.

Las reuniones para brindar información al personal de la alcaldía se desarrollan de manera presencial y la tecnología de información que se utiliza en la Alcaldía para la comunicación interna hacia los colaboradores es:

- ◇ Internet
- ◇ Computadoras
- ◇ Teléfonos inteligentes y fijos
- ◇ Mural o pizarra

Las jefaturas o gerencias de la Alcaldía mencionan que desarrollan competencias de comunicación interna en el personal de los diferentes departamentos a través de capacitaciones, trabajo en equipo y en el uso de las TIC; esto para que los empleados estén conocedores de cómo utilizarlas y tener acceso a la información institucional.

Las jefaturas consideran que la mala comunicación interna afecta el clima organizacional en la Alcaldía; esto se ve reflejado cuando:

- ◇ Los empleados no persiguen los mismos objetivos corporativos
- ◇ El trabajo no se desarrolla con fluidez
- ◇ Se cometen muchos errores en el desarrollo de las labores
- ◇ No se tiene conocimiento de cómo se debe realizar el trabajo, muchas veces los empleados no tienen claridad de las tareas asignadas o cómo ellos deben desarrollarlas
- ◇ Hay indisposición por parte del personal o falta de motivación.

El personal entrevistado considera que, la dirección general es eficiente en cuanto a la comunicación interna. Algunas de las políticas con las que cuenta la Alcaldía en cuanto a la

comunicación interna son: difundir los manuales administrativos y las actividades internas de la organización.

De acuerdo a las jefaturas dentro de la institución se utilizan las siguientes técnicas para mejorar la comunicación interna: hacer uso de las redes sociales, buzón de sugerencias y reuniones presenciales semanalmente. También los conflictos por problemas en la comunicación interna dentro de la institución se gestionan por medio de reuniones presenciales y motivando a la práctica del trabajo en equipo.

En relación al rendimiento del personal a su cargo, los entrevistados consideran que este se ve afectado por una mala gestión de comunicación interna, porque no se tiene claridad del trabajo que se tiene que hacer, no se logra lo encomendado y los empleados no trabajan con los lineamientos indicados.

Las jefaturas consideran que la solución a los problemas de comunicación interna dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos pueden ser:

- ◇ Mejorar el trabajo en equipo,
- ◇ Incentivos,
- ◇ Capacitación al personal
- ◇ Mejorar el sentido de pertenencia institucional



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

Escala sobre comunicación interna

Alcaldía Municipal de Mejicanos

Fecha: _____

Objetivo: Conocer los indicadores de funcionamiento de la comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Indicaciones: Marque sobre el criterio o emoción que usted considere apropiado con una “X”. Donde totalmente en desacuerdo es lo mínimo y totalmente de acuerdo es lo máximo.

CANALES COMUNICACIÓN INTERNA

1. Dentro de la Alcaldía, existen murales informativos referentes a temas de salud y bienestar, comunicados e información de parte de la gerencia de Recursos Humanos

Totalmente en desacuerdo.....1
En desacuerdo.....3
Neutral.....28
De acuerdo.....129. (4)
Totalmente de acuerdo.....18

2. En la Alcaldía se elaboran boletines informativos mensuales y son enviados a todos los colaboradores a través de correo electrónico u otro medio.

Totalmente en desacuerdo.....1
En desacuerdo.....5
Neutral.....26
De acuerdo.....127. (4)
Totalmente de acuerdo.....21

3. Se elaboran tarjetas personales para invitar a los colaboradores a participar de los distintos eventos sociales de la Alcaldía Municipal.

Totalmente en desacuerdo.....13
En desacuerdo.....21
Neutral.....87. (3)
De acuerdo.....53
Totalmente de acuerdo.....6

4. En la Alcaldía actualizan continuamente sus redes sociales con noticias para los colaboradores y la población que pertenecen al municipio de Mejicanos

Totalmente en desacuerdo.....2
En desacuerdo.....8
Neutral.....51
De acuerdo.....112. (4)
Totalmente de acuerdo.....17

5. La plataforma web de la Alcaldía suele ser actualizada de manera periódica.

Totalmente en desacuerdo.....2
En desacuerdo.....9
Neutral..... 54
De acuerdo..... 109. (4)
Totalmente de acuerdo.....16

6. Todas las áreas dentro de la Alcaldía Municipal cuentan con grupos de WhatsApp u otra app para mantenerse comunicados.

Totalmente en desacuerdo.....1
En desacuerdo..... 4
Neutral.....52
De acuerdo.....108. (4)
Totalmente de acuerdo.....15

7. Cada área de la Alcaldía cuenta con el organigrama institucional para saber con quién contactarse.

Totalmente en desacuerdo.....2
En desacuerdo.....16
Neutral.....107. (3)
De acuerdo.....54
Totalmente de acuerdo.....1

REPRESENTACION GRÁFICA CANALES DE LA C. I.

Puntaje (26) de UN MAXIMO DE 35

1.....17.5.....26.....35

El uso de canales de comunicación interna obtuvo un puntaje de 26 puntos de un máximo de 35 puntos de la escala; lo que equivale a una puntuación media alta, es decir se usan algunos canales de la C.I. dentro de la Alcaldía. Se cuentan con página web, un organigrama organizacional y envían boletines mensuales a los colaboradores.

JEFATURAS

8. Su jefe inmediato fortalece y le brinda la confianza para comunicarse.

Totalmente en desacuerdo.....3
En desacuerdo.....12
Neutral.....105. (3)
De acuerdo.....34
Totalmente de acuerdo.....26

9. Su jefe le expresa claramente los objetivos que buscan alcanzar en la Alcaldía.

Totalmente en desacuerdo.....2
En desacuerdo.....13
Neutral.....104. (3)
De acuerdo.....42
Totalmente de acuerdo.....19

- 10.- Su jefe le comunica y motiva a tener actitudes positivas.

Totalmente en desacuerdo.....2
En desacuerdo.....3
Neutral.....114. (3)
De acuerdo.....43
Totalmente de acuerdo.....18

11.- Su jefe inmediato comparte opiniones e información en forma directa.

Totalmente en desacuerdo.....3
En desacuerdo.....8
Neutral.....111. (3)
De acuerdo.....44
Totalmente de acuerdo.....14

12.- Su jefe sabe escuchar, respetar y tomar en cuenta su opinión cuando usted decide compartirla.

Totalmente en desacuerdo.....2
En desacuerdo.....8
Neutral.....113. (3)
De acuerdo.....45
Totalmente de acuerdo.....12

REPRESENTACIÓN GRÁFICA JEFATURAS

Puntaje 15 puntos en una escala de 25 puntos

1.....12.5.....15.....25

El desempeño de las jefaturas en dirigir sus equipos de trabajo recibió un puntaje de 15 puntos equivalente a puntaje medio, esto referente a los ítems sobre brindar y fortalecer la confianza a sus empleados, al dar claridad en los objetivos, en escuchar y tomar en cuenta la opinión dadas por los colaboradores.

TRABAJO EN EQUIPO

13.- Se le toma en cuenta en las reuniones de equipo para mejorar su área de trabajo.

1 Totalmente en desacuerdo.....5
2 En desacuerdo.....5
3 Neutral.....127. (3)
4 De acuerdo..... 20
5 Totalmente de acuerdo.....13

14.- Sus compañeros de trabajo respetan sus opiniones entre sí.

Totalmente en desacuerdo.....3
En desacuerdo.....8
Neutral.....132. (3)
De acuerdo.....29
Totalmente de acuerdo.....8

15.-Mantienen una comunicación cordial, con respeto y empatía entre compañeros.

Totalmente en desacuerdo.....5
En desacuerdo.....4
Neutral.....131. (3)
De acuerdo.....31
Totalmente de acuerdo.....9

REPRESENTACIÓN GRÁFICA TRABAJO EN EQUIPO

Puntaje (9) de UN MÁXIMO DE 15

Baja 1-----7.5----**9**-----15 ALTA

Para la categoría trabajo en equipo se obtuvo una puntuación de 9 en una escala de 15 puntos Referentes a los ítems de cordialidad, respeto y empatía entre compañeros y si se toman en cuenta sus opiniones en su área o departamento de trabajo.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

16.- La Alcaldía Municipal de Mejicanos genera espacios que favorecen al encuentro presencial y al dialogo cara a cara.

Totalmente en desacuerdo.....4
En desacuerdo.....19
Neutral.....125. (3)
De acuerdo.....16
Totalmente de acuerdo.....16

17.-La Alcaldía Municipal de Mejicanos da las oportunidades de crecer en el ámbito laboral.

Totalmente en desacuerdo.....8
En desacuerdo.....27
Neutral.....122. (3)
De acuerdo.....15
Totalmente de acuerdo.....8

18.-En la Alcaldía Municipal de Mejicanos se realizan seminarios o talleres de escucha, programas y capacitaciones para detectar oportunidades de mejora.

Totalmente en desacuerdo.....3
En desacuerdo.....9
Neutral.....23
De acuerdo.....136. (4)
Totalmente de acuerdo..... 9

19.- Se utilizan los medios de comunicación adecuados para generar compromiso por parte de los empleados con la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Totalmente en desacuerdo.....2
En desacuerdo.....4
Neutral.....104
De acuerdo.....58. (4)
Totalmente de acuerdo.....12

20.-La información que recibe en su área de trabajo es a través de los canales formales de comunicación.

Totalmente en desacuerdo.....2
En desacuerdo.....3
Neutral.....112 (3)
De acuerdo.....58
Totalmente de acuerdo.....5

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA CATEGORÍA,
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Puntaje (17) de UN MÁXIMO DE 25

BAJA 1-----12.5-----17-----25 ALTA

Para la variable gestión de la C. I. se obtuvo un puntaje de 17 que equivale a una puntuación media, al referirse a los ítems: se genera espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara en la información que recibe en su área de trabajo, la información se da por los canales formales de comunicación, si se utilizan los medios de comunicación adecuados para generar compromiso por parte de los empleados con la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se realizan seminarios o talleres de escucha, programas y capacitaciones.

PERSONA ENCARGADA:_____

¡GRACIAS!

2.- MATRIZ DE DATOS ESCALA TIPO LIKERT, VACIADO Y ANÁLISIS

Vaciado de datos escala tipo Likert sobre comunicación interna administrada al personal de la Alcaldía Municipal de Mejicanos

CANALES COMUNICACION INTERNA

1. Dentro de la Alcaldía, existen murales informativos referentes a temas de salud y bienestar, comunicados e información de parte de la gerencia de Recursos Humanos

1	Totalmente en desacuerdo	1		
2	En desacuerdo	3		
3	Neutral	28		
4	De acuerdo	129	(4)	
5	Totalmente de acuerdo	18		

2. En la Alcaldía se elaboran boletines informativos mensuales y son enviados a todos los colaboradores a través de correo electrónico u otro medio.

1	Totalmente en desacuerdo	1		
2	En desacuerdo	5		
3	Neutral	26		
4	De acuerdo	127	(4)	
5	Totalmente de acuerdo	21		

3. Se elaboran tarjetas personales para invitar a los colaboradores a participar de los distintos eventos sociales de la Alcaldía Municipal.

1	Totalmente en desacuerdo	13		
2	En desacuerdo	21		
3	Neutral	87	(3)	
4	De acuerdo	53		
5	Totalmente de acuerdo	6		

4. En la Alcaldía actualizan continuamente sus redes sociales con noticias para los colaboradores y la población que pertenecen al municipio de Mejicanos

1	Totalmente en desacuerdo	2		
2	En desacuerdo	8		
3	Neutral	51		
4	De acuerdo	112	(4)	
5	Totalmente de acuerdo	17		

5. La plataforma web de la Alcaldía de la Alcaldía Municipal de Mejicanos suele ser actualizada de manera periódica.

1	Totalmente en desacuerdo	2		
2	En desacuerdo	9		
3	Neutral	54		
4	De acuerdo	109	(4)	
5	Totalmente de acuerdo	16		

6. Todas las áreas dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos cuentan con grupos de WhatsApp u otra app para mantenerse comunicados.

1	Totalmente en desacuerdo	1		
2	En desacuerdo	4		
3	Neutral	52		
4	De acuerdo	108	(4)	
5	Totalmente de acuerdo	15		

7. Cada área de la Alcaldía Municipal de Mejicanos cuenta con el organigrama institucional para saber con quién contactarse.

1	Totalmente en desacuerdo	2		
2	En desacuerdo	16		
3	Neutral	107	(3)	
4	De acuerdo	54		
5	Totalmente de acuerdo	1		

Puntaje (26) de UN MÁXIMO DE 35

1.....17.5.....26.....35

El uso de canales de comunicación interna obtuvo un puntaje 26 de un máximo de 35 puntos de la escala; lo que equivale a una puntuación media alta, es decir se usan algunos canales de la C.I. dentro de la Alcaldía, cuentan con página web, un organigrama organizacional y envían boletines mensuales a los colaboradores.

JEFATURAS

8. Su jefe inmediato fortalece y le brinda la confianza para comunicarse.

1	Totalmente en desacuerdo	3		
2	En desacuerdo	12		
3	Neutral	105	(4)	
4	De acuerdo	34		
5	Totalmente de acuerdo	26		

9. Su jefe le expresa claramente los objetivos que buscan alcanzar en la Alcaldía.

1	Totalmente en desacuerdo	2		
2	En desacuerdo	13		
3	Neutral	104	(3)	
4	De acuerdo	42		
5	Totalmente de acuerdo	19		

- 10.- Su jefe le comunica y motiva a tener actitudes positivas.

1	Totalmente en desacuerdo	2		
2	En desacuerdo	3		
3	Neutral	114	(3)	
4	De acuerdo	43		
5	Totalmente de acuerdo	18		

- 11.- Su jefe inmediato comparte opiniones e información en forma directa.

1	Totalmente en desacuerdo	3		
2	En desacuerdo	8		
3	Neutral	111	(3)	
4	De acuerdo	44		
5	Totalmente de acuerdo	14		

12.- Su jefe sabe escuchar, respetar y tomar en cuenta su opinión cuando usted decide compartirla.

1	Totalmente en desacuerdo	2		
2	En desacuerdo	8		
3	Neutral	113	(3)	
4	De acuerdo	45		
5	Totalmente de acuerdo	12		

Puntaje (15) de UN MAXIMO DE 25

1.....12.5.....**15**.....25

El desempeño de las jefaturas hacia sus equipos de trabajo recibió un puntaje de 15 en una escala máxima de 25, esto equivale a un puntaje medio al referirnos a los ítems de brindar y fortalecer la confianza a sus empleados, al dar claridad en los objetivos, en escuchar y tomar en cuenta las opiniones de sus empleados.

TRABAJO EN EQUIPO

13.- Se le toma en cuenta en las reuniones de equipo para mejorar su área de trabajo.

1	Totalmente en desacuerdo	5		
2	En desacuerdo	5		
3	Neutral	127	(3)	
4	De acuerdo	20		
5	Totalmente de acuerdo	13		

14.- Sus compañeros de trabajo respetan sus opiniones entre sí.

1	Totalmente en desacuerdo	3		
2	En desacuerdo	8		
3	Neutral	132	(3)	
4	De acuerdo	29		
5	Totalmente de acuerdo	8		

15.-Mantienen una comunicación cordial, con respeto y empatía entre compañeros.

1	Totalmente en desacuerdo	5		
2	En desacuerdo	4		
3	Neutral	131	(3)	
4	De acuerdo	31		
5	Totalmente de acuerdo	9		

Puntaje (9) de UN MÁXIMO DE 15

Baja 1-----7.5----9-----15 ALTA

Para la categoría trabajo en equipo se obtuvo una puntuación de 9 en una escala de 15 puntos al referirnos en los ítems de cordialidad, respeto y empatía entre compañeros como a su vez, si se toman en cuenta sus opiniones en su área o departamento de trabajo.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

16.- La Alcaldía Municipal genera espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara.

1	Totalmente en desacuerdo	4		
2	En desacuerdo	19		
3	Neutral	125	(3)	
4	De acuerdo	17		
5	Totalmente de acuerdo	15		

17.-La Alcaldía Municipal da oportunidades de crecer en el ámbito laboral.

1	Totalmente en desacuerdo	8		
2	En desacuerdo	27		
3	Neutral	122	(3)	
4	De acuerdo	15		
5	Totalmente de acuerdo	8		

18.-En la Alcaldía Municipal se realizan seminarios o talleres de escucha, programas y capacitaciones para detectar oportunidades de mejora.

1	Totalmente en desacuerdo	3		
2	En desacuerdo	9		
3	Neutral	23		
4	De acuerdo	136	(4)	
5	Totalmente de acuerdo	9		

19.- Se utilizan los medios de comunicación adecuados para generar compromiso por parte de los empleados con la Alcaldía Municipal de Mejicanos

1	Totalmente en desacuerdo	2		
2	En desacuerdo	4		
3	Neutral	104	(4)	
4	De acuerdo	58		
5	Totalmente de acuerdo	12		

20.-La información que recibe en su area de trabajo es a través de los canales formales de comunicación.

1	Totalmente en desacuerdo	2		
2	En desacuerdo	3		
3	Neutral	112	(3)	
4	De acuerdo	58		
5	Totalmente de acuerdo	5		

Puntaje (17) de UN MÁXIMO DE 25

BAJA 1-----12.5-----17-----25 ALTA

Para la variable gestión de la C.I se obtuvo un puntaje de 17 en una escala de 25 puntos; que equivale a una puntuacion media, al referirse a los ítems: generación de espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara, la información que recibe en su área de trabajo se da por medio de los canales formales de comunicación, si se utilizan los medios de comunicación adecuados para generar compromiso por parte de los empleados con la Alcaldía Municipal de Mejicanos, se realizan seminarios o talleres de escucha, programas y capacitaciones.

PERSONA ENCARGADA: _____

¡GRACIAS!

CLASIFICACIÓN DE DATOS ESCALA TIPO LIKERT

VARIABLE	CATEGORIA	ITEMS O PREGUNTAS	PUNTAJE ITEMS O PREGUNTAS	RESPUESTA SELECCIONADA	PUNTAJE TOTAL CATEGORIA
Problemas de Comunicación interna	Canales de Comunicación Interna	1. Murales informativos	4	De acuerdo	26
		2. Boletines informativos mensuales	4	De acuerdo	
		3. Tarjetas personales	3	Neutral	
		4. Actualización de las Redes sociales	4	De acuerdo	
		5. Plataforma web	4	De acuerdo	
		6. Uso de redes sociales	4	De acuerdo	
		7. Conocimiento del organigrama	3	Neutral	
	Jefaturas	8. Confianza	3	Neutral	15
		9. Claridad de objetivos	3	Neutral	
		10. Actitudes Positivas	3	Neutral	
		11. Tomar en cuenta Opiniones	3	Neutral	
	Trabajo en equipo	12. Escuchar las opiniones	3	Neutral	9
		13. Inclusión en reuniones de equipo	3	Neutral	
		14. Respeto de opiniones	3	Neutral	
	Gestión de la C.I.	15. Valores de trabajo equipo		Neutral	17
		16. Espacios y diálogo	3	Neutral	
		17. Oportunidad de crecimiento	3	Neutral	
		18. Capacitaciones y adiestramiento	4	De acuerdo	
		19. Generar Compromiso	4	De acuerdo	
		20. Uso de canales	3	Neutral	



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
ENCUESTA EMPLEADOS
SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Conocer desde su perspectiva indicadores de problemas del funcionamiento de la comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Indicaciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas a las que deberá darle respuesta; al responder, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente brinde su opinión personal honestamente.

Cargo que desempeña: _____

Año de ingreso a la Alcaldía: _____

Marque con una “x” según corresponda:

1. ¿Tiene algún conocimiento sobre el tema de la Comunicación interna?

SI 174 NO 6

2. Dentro de la Alcaldía según su criterio ¿Existe un plan de comunicación interna adecuada?

SI 142 NO 38

3. En el tiempo que lleva laborando dentro de la Alcaldía, sabe si en su área de trabajo, departamento o en general, la institución ¿Cuenta con políticas de comunicación interna?

Si 127 No 30 Desconozco 23

4. ¿Conoce usted cómo se desarrolla el flujo de la comunicación formal dentro de la Alcaldía?
 SI 129 NO 51
5. ¿Considera que la comunicación con su jefe o superior inmediato es adecuada?
 SI 123 NO 57
6. ¿Tiene conocimiento sobre el uso de las herramientas tecnológicas que permiten la comunicación dentro de la organización?
 SI 93 NO 87
7. ¿Cuenta usted con algún medio para dar a conocer sus sugerencias, opiniones o ideas dentro de la organización? (entre sus compañeros y jefes)
 SI 169 NO 11
8. ¿Considera usted que el ambiente organizacional dentro de la Alcaldía, le permite desempeñar sus funciones y a contribuir en el trabajo en equipo?
 SI 161 NO 19
9. ¿Según su criterio, cómo se gestiona la comunicación interna en la institución?
 Buena 161 Regular 7 Mala 1 Excelente 11
10. ¿Cómo evalúa el flujo de la comunicación interna en los diferentes departamentos de la Alcaldía?
 Buena 127 Regular 43 Mala 1 Excelente 9

Marque una o más respuestas con un cheque, Según su criterio,

11. ¿Cómo cree usted que influye la comunicación interna en el clima organizacional dentro del departamento donde usted labora?

Da claridad en los lineamientos113

Ayuda a mejorar el compromiso por el trabajo.....	7
Elimina los mensajes confusos	23
Ayuda en la toma de decisiones	14
Mejora la interacción entre jefes y empleados....	11
Mejora la productividad.....	9
Hablar un mismo idioma.....	6

12. Seleccione uno o más problemas que considere que se dan en mayor frecuencia en su departamento sobre la comunicación interna:

JEFATURAS		
A	Deficiente comunicación entre jefes y empleados	114
B	Falta de beneficios corporativos	23
C	La toma de decisiones es mucho más complicada	19
D	Pocas actividades de clima laboral	111
TRABAJO EN EQUIPO		
F	Ausencia de trabajo en equipo	160
G	Los miembros del equipo hablan distintos idiomas y tienen una cultura diferente	11
GESTIÓN DE CALIDAD		
H	Desmotivación y reducción de la productividad	147
I	No hay desarrollo personal	61
J	Falta de compromiso y responsabilidad en las tareas asignadas	123
RELACIONES INTERPERSONALES		
K	Difusión de rumores y desconfianza	145

13. De esta lista de Manuales en relación a la comunicación interna, ¿Cuáles se utilizan dentro de la institución?

- A. Manual de bienvenida.....
- B. Manual de capacitación.....140
- C. Plan de comunicación interna..... 3
- D. Manual de operaciones.....
- E. Manual de análisis de puestos.....143

14. En las reuniones de trabajo donde les informan usted tiene:

- A. Claridad en los lineamientos.156
- B. Dudas.....23
- C. Confusión0

15. ¿Cuáles son las plataformas virtuales que utilizan en la institución?

- Zoom.....0
- WhatsApp.....167
- Messenger.....10
- Google meet.....0
- Otras.....23

16. De los siguientes canales, ¿cuáles se utilizan dentro de la organización para la comunicación interna?

- Boletín institucional.....15
- Circulares.....23
- Correo electrónico o email.....173
- Agenda.....152
- Calendario anual.....0

Página de internet.....	7
Redes sociales.....	150
Carteleras.....	12
Reuniones presenciales.....	83
Reuniones virtuales.....	9

17. ¿Cuáles son las plataformas virtuales que utilizan en la institución?

Zoom.....	0
WhatsApp.....	173
Messenger.....	3
Google meet.....	0
Otras.....	143

Según su criterio responda a las siguientes preguntas:

18. ¿Qué apoyo de personal consideras principal para una mejor comunicación interna?

Difusion de la información

19. Espacio para que pueda expresar sus comentarios sobre comunicación interna en la

Alcaldía:

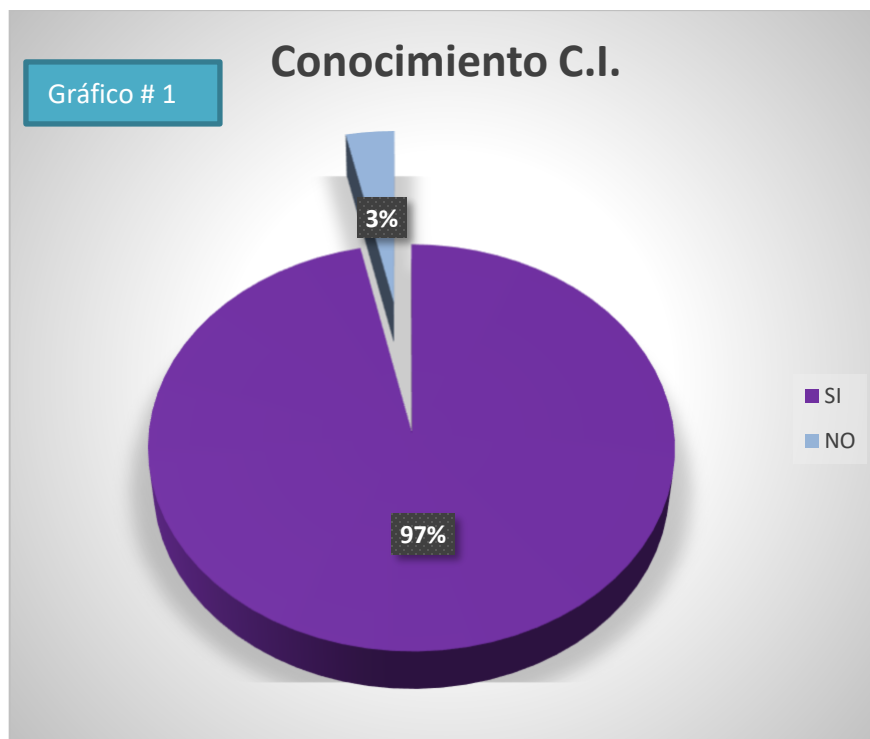
Fecha: _____ **Persona encargada de Encuesta:** _____

Muchas Gracias

3.- ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ENCUESTA A EMPLEADOS

1. ¿Tiene algún conocimiento sobre el tema de la Comunicación interna?

SI	174
NO	6

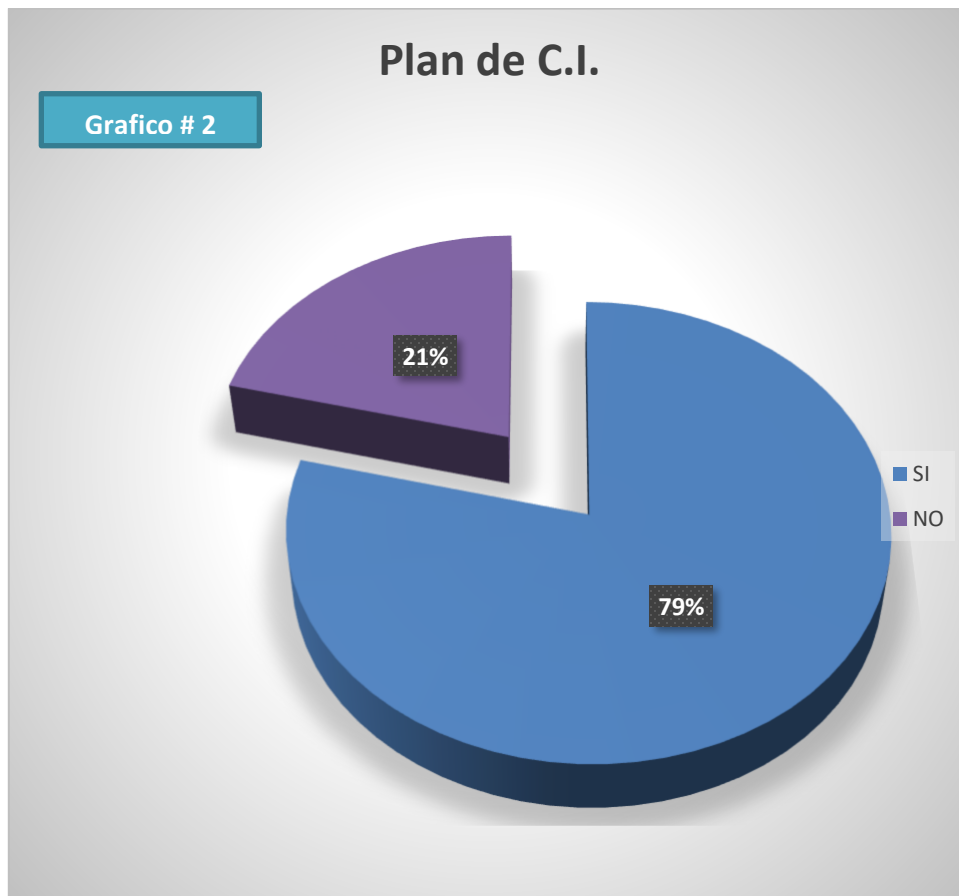


Análisis:

La mayoría de los empleados tiene conocimiento sobre comunicación interna, al referirse a la comunicación interna a nivel general.

2. Dentro de la Alcaldía según su criterio ¿Existe un plan de comunicación interna adecuado?

SI	142
NO	38

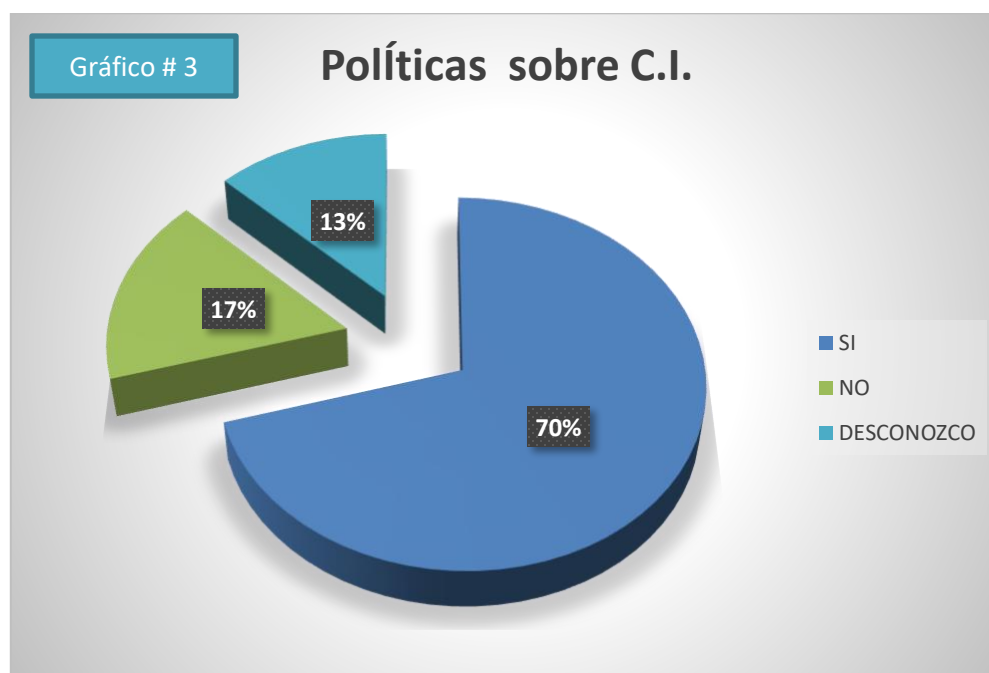


Análisis:

La Alcaldía Municipal de Mejicanos si cuenta con un plan de comunicación interna y el 79 % del personal considera que es adecuado. El 21 % considera que no es adecuado.

3. En el tiempo que lleva laborando dentro de la Alcaldía, sabe si en su área de trabajo, departamento o en general, la institución ¿Cuenta con políticas de comunicación interna?

SI	127
NO	30
DESCONOZCO	23

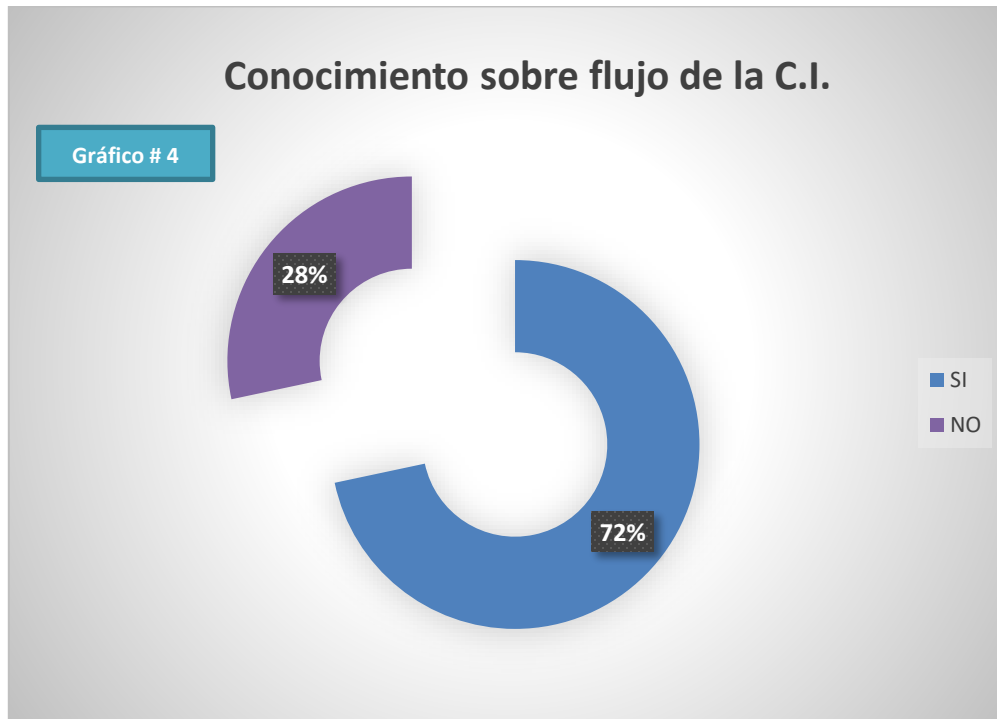


Análisis:

Un porcentaje del 70 % del personal considera que en su departamento, área de trabajo o a nivel institucional se cuenta con políticas de comunicación interna y un 30 % considera que no existen políticas de comunicación interna en su departamento.

4. Conoce usted, ¿Cómo se desarrolla el flujo de la comunicación formal dentro de la Alcaldía?

SI	129
NO	51



Análisis:

Un 72% de los empleados de la Alcaldía tiene conocimiento de cómo se desarrolla el flujo de comunicación interna y un 28 % no.

5. ¿Considera que la comunicación con su jefe o superior inmediato es adecuada?

SI	123
NO	57

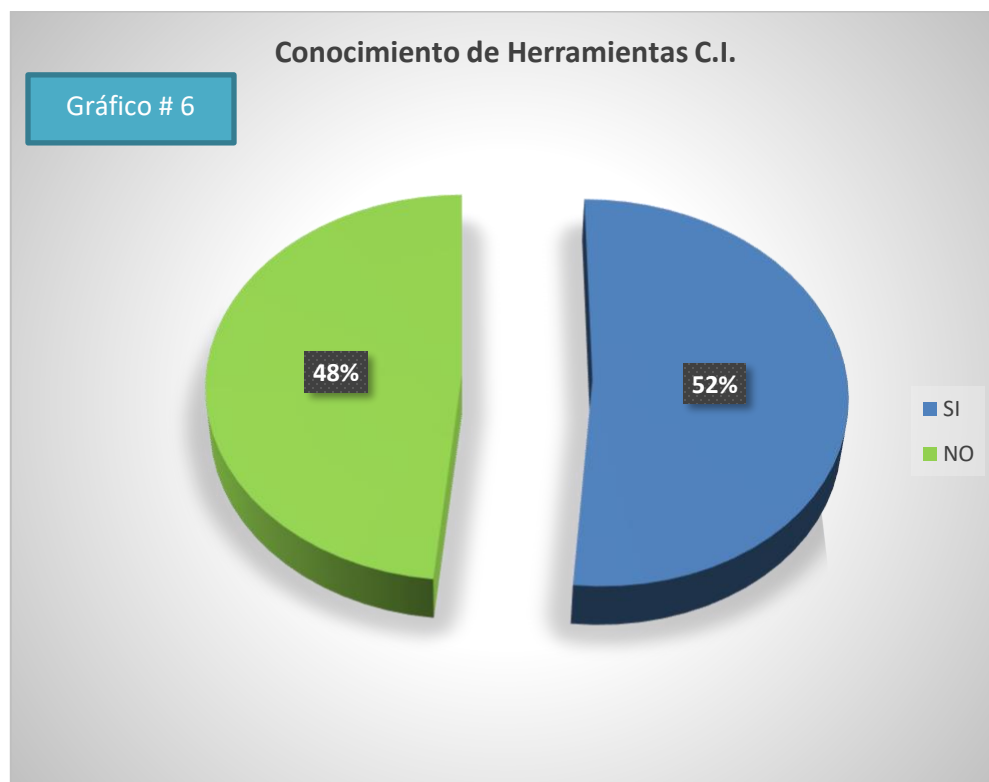


Análisis:

Al referirse a la comunicación con sus jefaturas el 68 % las considera adecuadas y un 32 % la consideran inadecuada.

6. ¿Tiene conocimiento sobre el uso de las herramientas tecnológicas que permiten la comunicación dentro de la organización?

SI	93
NO	87



Análisis:

La mitad del personal de la Alcaldía Municipal de Mejicanos no tiene conocimiento sobre las herramientas de comunicación interna.

7. ¿Cuenta usted con algún medio para dar a conocer sus sugerencias, opiniones o ideas dentro de la organización? (entre sus compañeros y jefes)

SI	169
NO	11

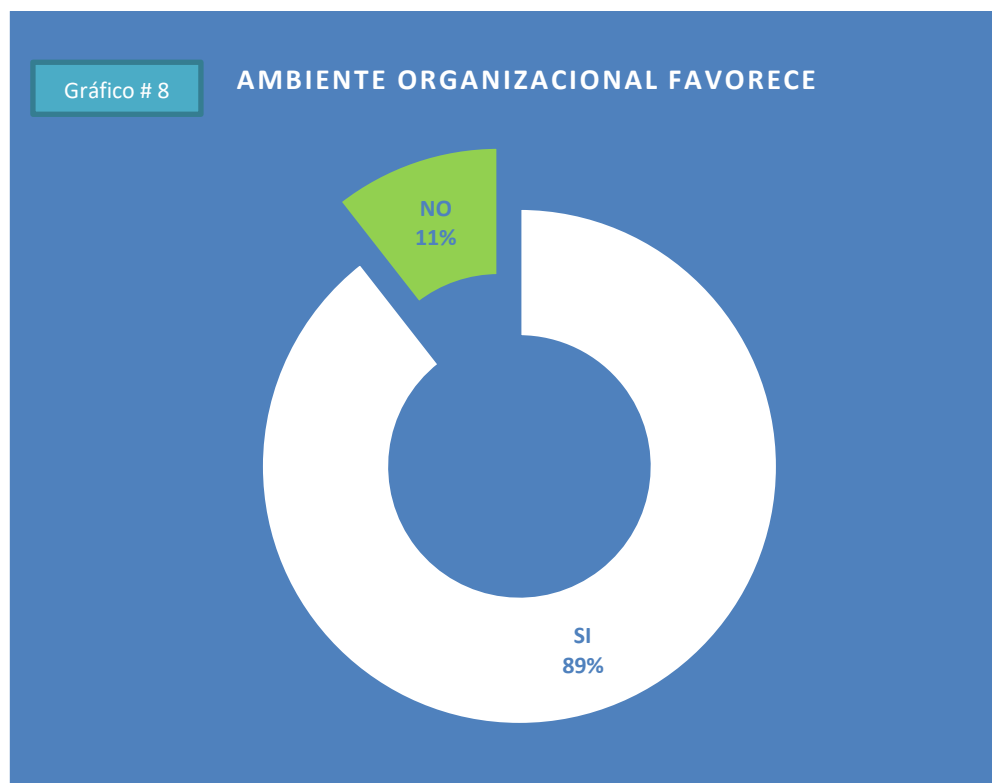


Análisis:

Un 94% cuenta con medios para brindar las sugerencias por parte de los empleados, principalmente se opta por utilizar el buzón de sugerencias, para recibir las solicitudes o propuestas por parte de los colaboradores.

8. ¿Considera usted que el ambiente organizacional dentro de la Alcaldía, le permite desempeñar sus funciones y a contribuir en el trabajo en equipo?

SI	161
NO	19

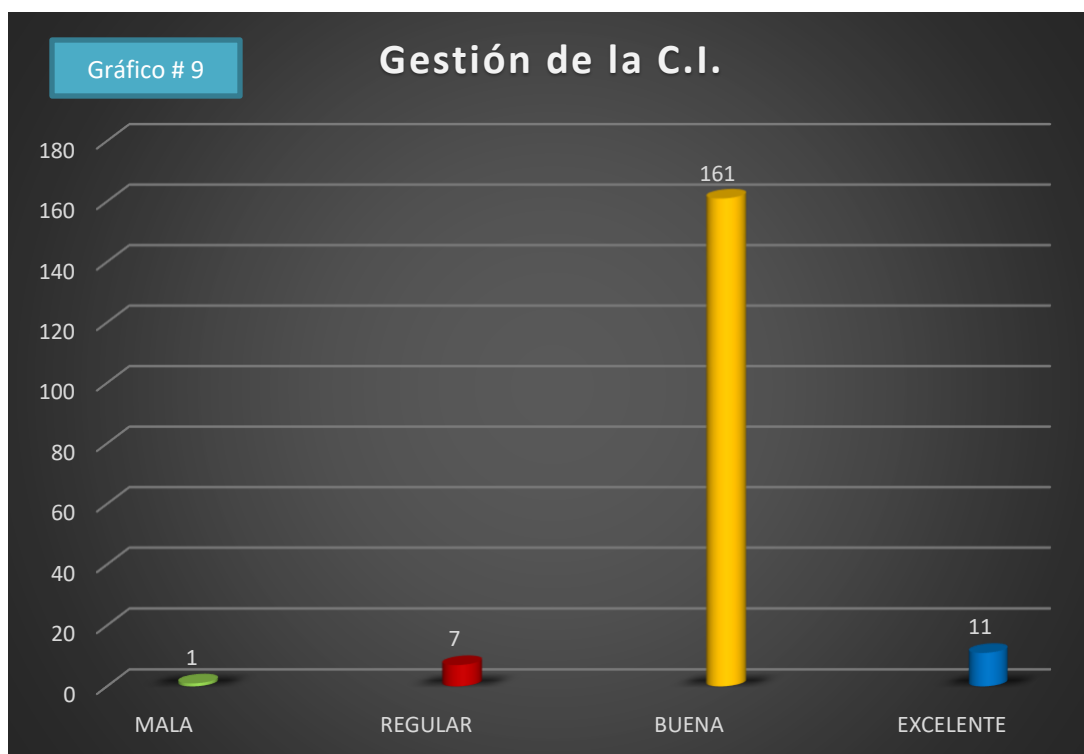


Análisis:

Los empleados consideran en un 89 % que el ambiente organizacional, permite desempeñar sus funciones y contribuir al trabajo en equipo. Un 11 % considera que no.

9. ¿Según su criterio, cómo se gestiona la comunicación interna en la institución?

MALA	1
REGULAR	7
BUENA	161
EXCELENTE	11

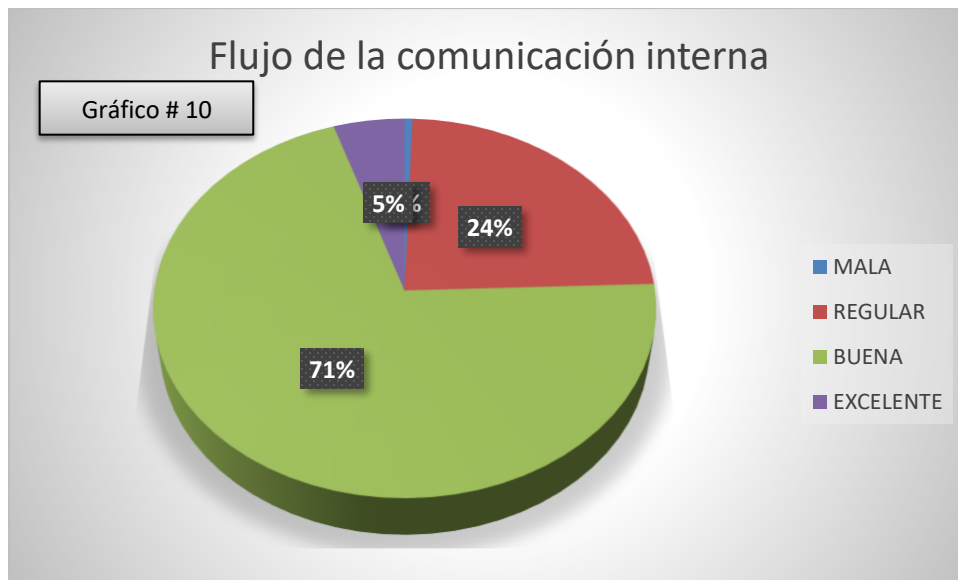


Análisis:

Un 94 % del personal considera que en la Alcaldía la comunicación interna se gestiona de buena forma. Un porcentaje mínimo considera que se gestiona de manera regular.

10. ¿Cómo evalúa el flujo de la comunicación interna en los diferentes departamentos de la Alcaldía?

MALA	1
REGULAR	43
BUENA	127
EXCELENTE	9



Análisis:

En lo referente el flujo de la comunicación interna en la Alcaldía, el 76 % lo evalúa bueno o excelente y el 24 % regular o malo.

11.- ¿Cómo cree usted que influye la comunicación interna en el clima organizacional dentro del departamento donde usted labora?

Da claridad en los lineamientos	113
Ayuda a mejorar el compromiso por el trabajo	7
Elimina los mensajes confusos	23
Ayuda en la toma de decisiones	14
Mejora la interacción entre jefes y empleados	11
Mejora la productividad	9
Hablar un mismo idioma	6

Tabla # 1

Análisis:

Para el personal de la Alcaldía la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de su departamento ayuda a dar claridad en los lineamientos, eliminar los mensajes confusos, ayuda en la toma de decisiones

12. Seleccione uno o más problemas que considere que se dan en mayor frecuencia en su departamento sobre la comunicación interna:

JEFATURAS		
A	Deficiente comunicación entre jefes y empleados	114
B	Falta de beneficios corporativos	23
C	La toma de decisiones es mucho más complicada	19
D	Pocas actividades de clima laboral	111
TRABAJO EN EQUIPO		
F	Ausencia de trabajo en equipo	160
G	Los miembros del equipo hablan distintos idiomas y tienen una cultura diferente	11
GESTIÓN DE CALIDAD		
H	Desmotivación y reducción de la productividad	147
I	No hay desarrollo personal	61
J	Falta de compromiso y responsabilidad en las tareas asignadas	123
RELACIONES INTERPERSONALES		
K	Difusión de rumores y desconfianza	145

Tabla # 2

Análisis:

Los problemas que se dan con mayor frecuencia en los departamentos de la Alcaldía son: Deficiente comunicación entre jefes y empleados, ausencia de trabajo en equipo, desmotivación y reducción de la productividad, falta de compromiso y responsabilidad en las tareas asignadas, difusión de rumores y desconfianza.

13. ¿De esta lista de Manuales en relación a la comunicación interna, cuales son los que se utilizan dentro de la institución?

Manual de bienvenida	0
Manual de capacitación	140
Plan de comunicación interna	3
Manual de operaciones	0
Manual de análisis de puestos	143

Tabla # 3

Análisis:

El Manual de análisis de puestos es que utiliza la Alcaldía para sus operaciones internas.

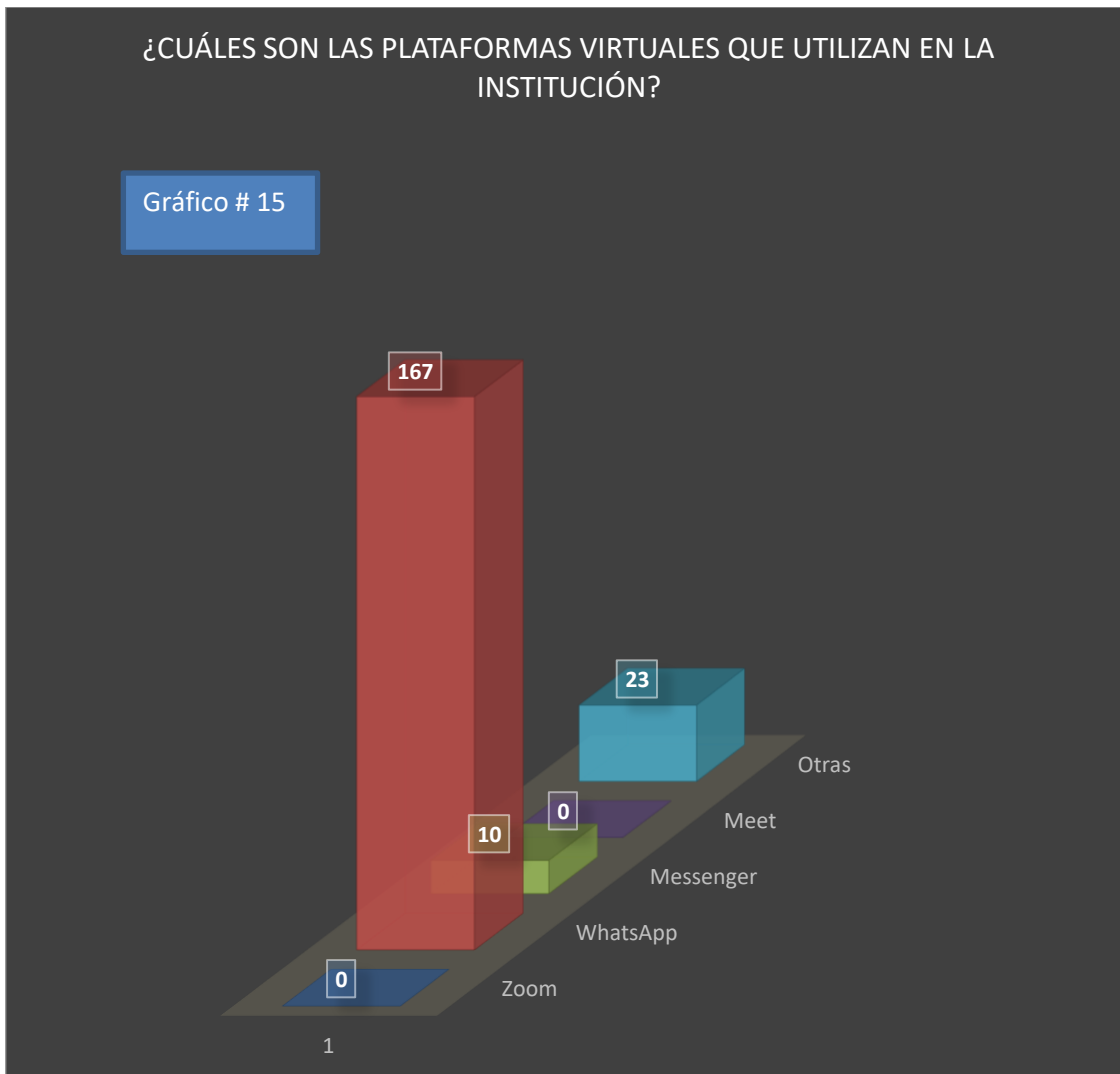
14. ¿En las reuniones de trabajo donde les informan usted tiene?



Análisis:

En cuanto a las reuniones de trabajo donde se informa, los empleados dicen tener claridad en los lineamientos en un 87 %; y un porcentaje de 13% dicen se generan dudas.

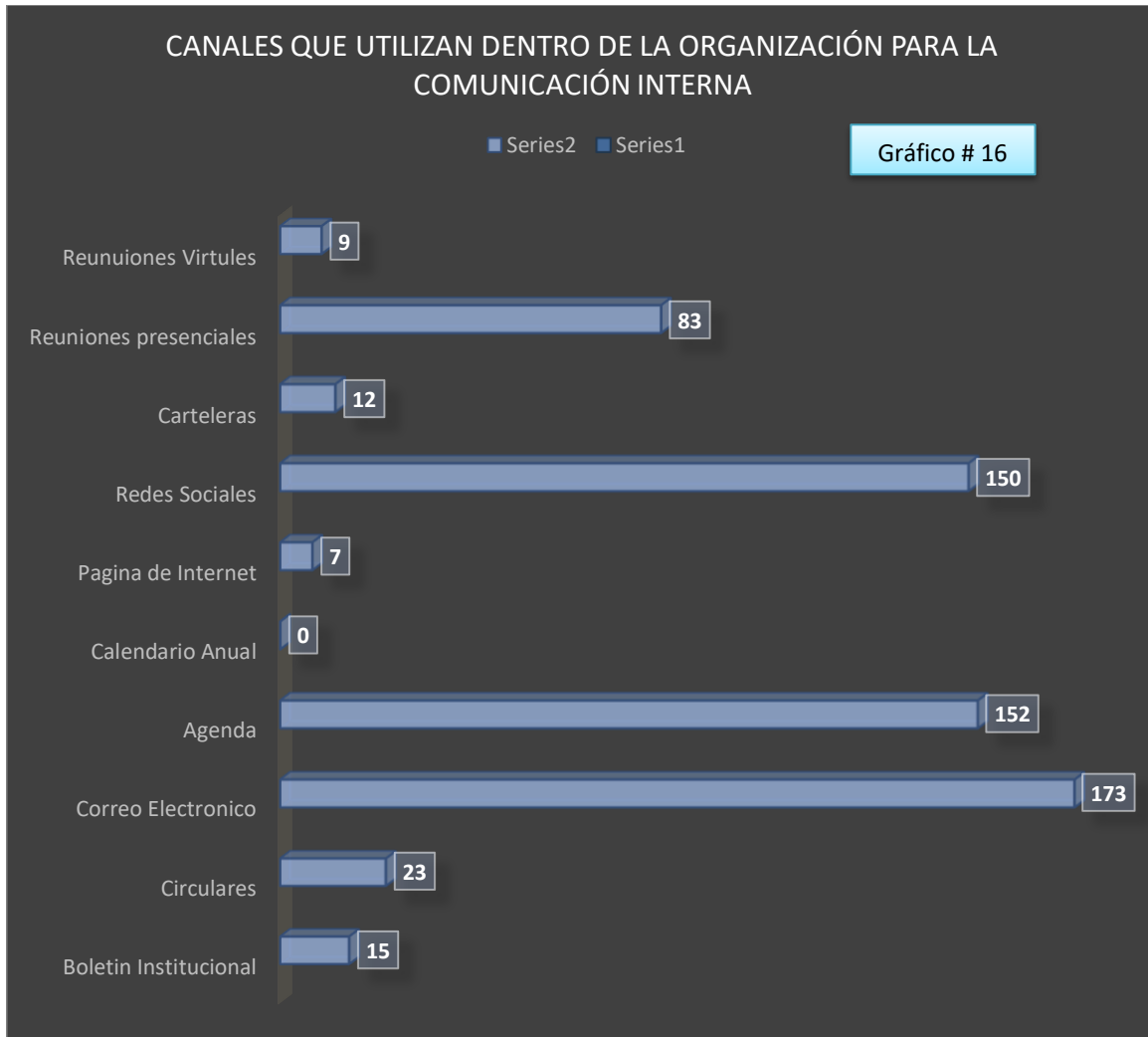
15. ¿Cuáles son las plataformas virtuales que utilizan en la institución?



Análisis:

Las plataformas virtuales utilizadas en la Alcaldía en su mayoría son redes sociales específicamente Whasapp que la utilizan el 94 % de la población encuestada.

16. De los siguientes canales, ¿cuáles se utilizan dentro de la organización para la comunicación interna?



Análisis:

Los principales canales de comunicación interna utilizados por la Alcaldía son: reuniones presenciales, redes sociales, agenda, correo electrónico.

17. ¿Qué apoyos de personal consideras principales para una mejor comunicación interna?



Análisis:

El personal considera que los principales apoyos para una mejor comunicación en la institución deben ser: escuchar sugerencias, incentivar a los empleados, capacitaciones y difusión de la información

18. Espacio para que pueda expresar sus comentarios sobre comunicación interna en la

Alcaldía: **No hay comentarios.**

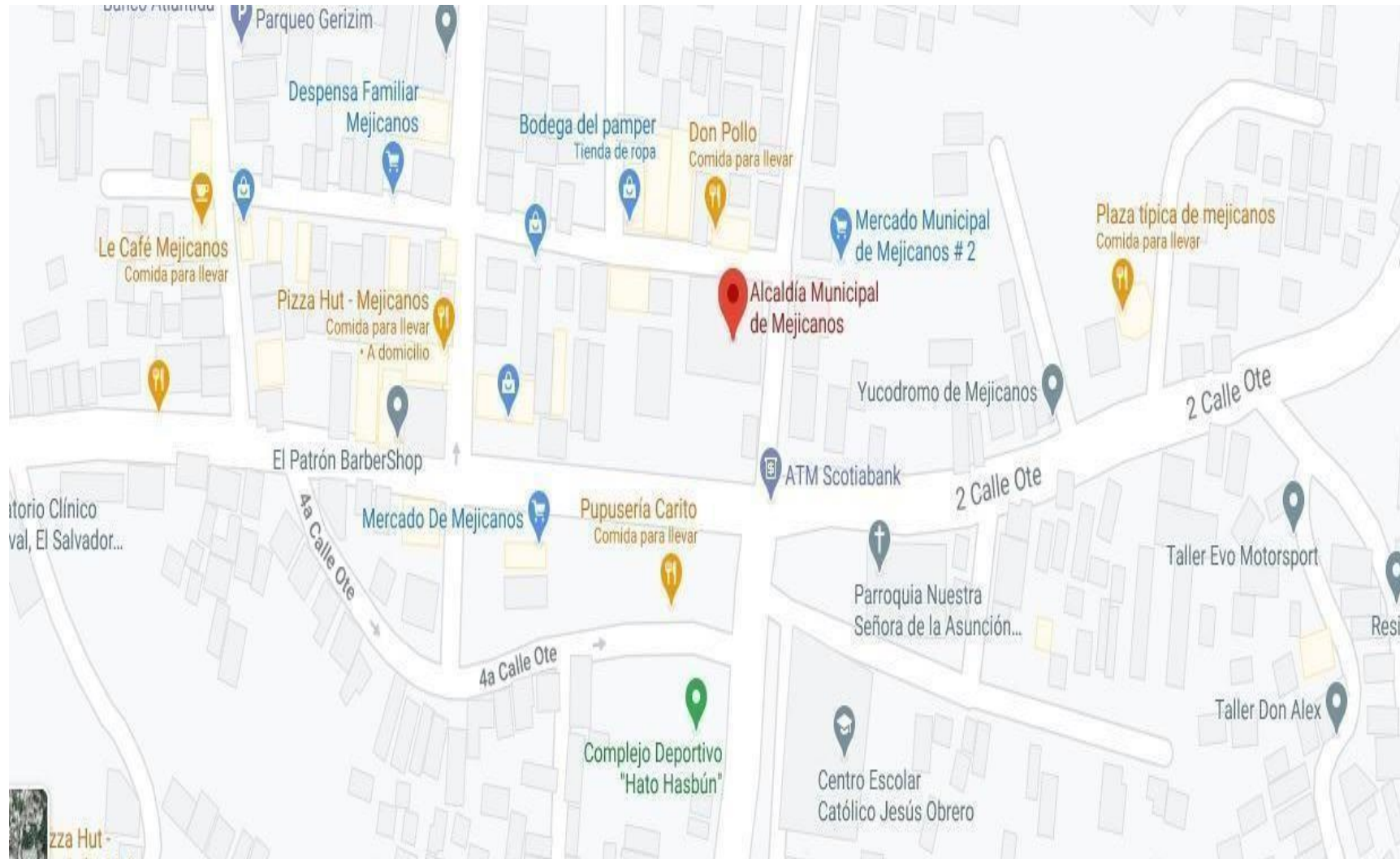
ANEXO 7:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ANEXO 8:

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

MAPA DE UBICACIÓN ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS



ANEXO 9:

Módulo Autoformativo

"MÓDULO AUTOFORMATIVO DE INTERVENCIÓN PSICOEDUCATIVO
ORIENTADO A FORTALECER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A PROBLEMAS
FRECUENTES DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE PRESENTAN EMPLEADOS DE
LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"



ASESOR

Lic. Daniel Edgardo Madrid

EQUIPO FACILITADOR

Cantón de Artiga, Natalia Elisa.

Rivas Campos, Mirna Sofía.

Rodríguez Ríos, Abel Ángel.





DIAGRAMA UNIDAD I

FLUJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA



UNIDAD I

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
Tema # 1: ¿Cómo funciona la comunicación interna formal?	1. Conocer el flujo de la comunicación interna	1. Hacer uso adecuado del flujo de la comunicación interna
Tema # 2: Capacítate para hacer uso de canales de comunicación interna formal en tu empresa	2. Diferenciar entre los canales y medios de la comunicación interna	2. Usar los diferentes canales de la comunicación interna
Tema # 3: ¿Cómo fortalecer la comunicación interna entre jefaturas y empleados?	4. Aprender a comunicarse con los diferentes niveles de la empresa	4. Fortalecer la comunicación interna con los diferentes niveles
Tema # 4: Los beneficios de la comunicación interna	3. Comprender el funcionamiento de la comunicación interna	3. Utilizar los mecanismos apropiados para el buen funcionamiento



INTRODUCCIÓN UNIDAD I

Iniciaremos un viaje de facilitación y formación autodidacta donde deberás poner todo tu empeño en desarrollar las habilidades y competencias que te serán de mucha ayuda en tu ámbito laboral y personal. Te animamos a desarrollar un tema para cada día; dedicando parte de tu tiempo a cada uno de ellos; en leerlos, estudiarlos, realizar las actividades correspondientes e ir a los enlaces que se te piden, encontrarás un contenido dinámico y que te servirá en el desempeño de tus labores.

Las competencias a desarrollar en esta unidad son:

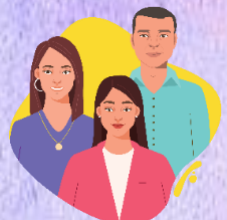
1.-Comunicación integral.

Hacerlo supone el desafío de gestionar la comunicación interna de una manera en la que cada práctica se acerque a sus objetivos. Es decir, reconocer que toda acción que realices debe ser coherente y responder a los objetivos generales y la cultura organizacional.



2.-Facilitar conversaciones.

Implica garantizar que los canales de comunicación sean fluidos, transparentes y alineados a las necesidades de la compañía. Características como mediación, negociación y gestión de conflictos resultan claves para el desarrollo adecuado de la Comunicación interna.





TEMA # 1: "HABLEMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA"

En este primer tema hablaremos de comunicación interna. Cuando hablamos de comunicación interna el primer público objetivo que viene a la mente de la mayoría del personal es el externo, formado principalmente por los clientes, pero no siempre se recuerda el público interno. Los colaboradores internos son los responsables del buen funcionamiento de la máquina que es la empresa.



LECTURA



Sin que se establezca una buena comunicación con ellos, las estrategias probablemente no generarán los resultados esperados ¿Crees que un

empleado desinformado y desmotivado será productivo?

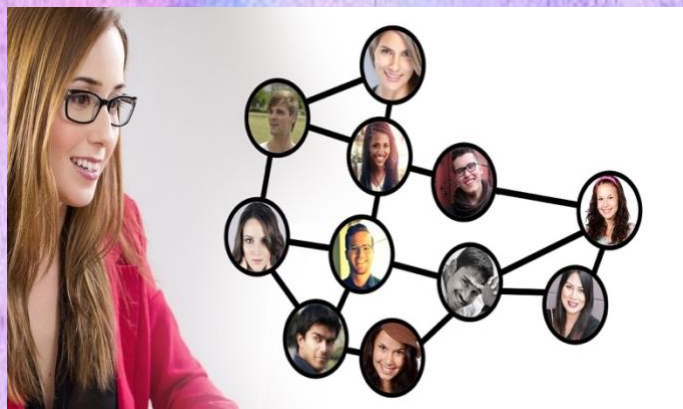
Ahora definamos lo que es la comunicación interna:

Es un proceso, es un segmento de la comunicación integrada que enfoca sus acciones en los colaboradores de una empresa. Sus objetivos esenciales son la transmisión y distribución de información relevante y estratégica en un ambiente corporativo.





El principal objetivo que tiene la comunicación interna es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con las aspiraciones, causas, desafíos y metas de la organización.



Veamos un ejemplo de lo que la comunicación interna debe lograr:



EJEMPLO

Para el evento navideño anual que la Alcaldía Municipal ofrece a la comunidad, requiere planificación con una eficiente, efectiva y eficaz comunicación interna, cada departamento tendrá a cargo una responsabilidad para la realización del evento, las indicaciones serán enviadas de manera virtual por uno de los canales, en este caso correo electrónico de parte de las jefaturas a las diferentes áreas encargadas del evento. Para obtener buenos resultados los colaboradores al recibir las indicaciones deben tener claridad y comprenderlas; si por alguna razón no llega la información a uno o grupo de colaboradores los canales de la comunicación interna están obstruidos y deben revisarse, para evitar conflictos o malos entendidos y que la comunidad sea beneficiada con una fiesta muy bien organizada.





Ahora quiero que vayas a este enlace y te tomes unos minutos para ver este video breve que te ayudara a comprender mejor esta temática:

https://youtu.be/6U-IUwE_GT0



Actividad

Indicaciones:



ACTIVIDAD

De acuerdo a la información que acabas de revisar, a continuación, se te presenta una serie de preguntas, de las cuales debes escoger la respuesta correcta, para que pongas en práctica tus conocimientos.

1. **¿Qué es la comunicación interna?**
 - Una comida típica
 - Es un proceso de la comunicación integrada que enfoca sus acciones en los colaboradores de una empresa
 - Es un proceso que te ayuda a mantener tu cuerpo y tu mente sana





2. ¿Cuál es el público que conforma la comunicación interna?

- Equipo de fútbol
- Clientes de la organización
- Empleados de la organización
- Directiva de la comunidad

3. La mala comunicación interna afecta el desempeño de los empleados

- Falso
- Verdadero





TEMA # 2: "APRENDE A UTILIZAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA FORMAL EN TU EMPRESA"

"Mientras más lees, más cosas sabrás, mientras más sepas, más lejos llegarás"



Felicidades, has culminado el tema número uno, te invitamos a continúes así y que seas constante hasta el final de este módulo, creemos que puedes aprender y lograr mucho poniéndolo en práctica. A continuación, iniciamos el desarrollo del segundo tema referente a capacitarse para hacer uso adecuado de los canales de comunicación interna formal en la Alcaldía.

Empecemos hablando sobre ¿Qué son los canales de comunicación interna formal?:

Dentro de la institución donde tu trabajas, se da un proceso para transmitir información muy importante a cada una de las personas que también trabajan en la empresa, en donde tú, también estas incluido. La información puede ser a nivel general o por departamento, según sea el objetivo del mensaje. Los canales más utilizados para hacer llegar la información a cada área de la empresa son dos:

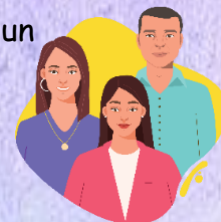
- ❖ **Canales formales:** Son canales institucionales u oficiales que producen y transmiten información estable y confiable de acuerdo con unos objetivos, pautas y normas preestablecidos. Es decir que los canales formales sirven para dar a conocer información oficial a la empresa, por ejemplo: comunicados, órdenes, memorandos, próximas reuniones, eventos especiales, etc.



LECTURA



- ❖ **Canales informales:** Se trata de canales que no suelen estar sustentados por ningún medio institucional por lo que la información se produce y transmite de forma más directa, rápida y participativa. Estos canales se componen de conversaciones casuales (encuentras un





compañero o compañera y charlan de un tema en común) y rumores (hablan de un tema de la empresa inadecuadamente, y mal informado).

Veamos algunos medios o canales para hacer llegar el mensaje a los trabajadores:

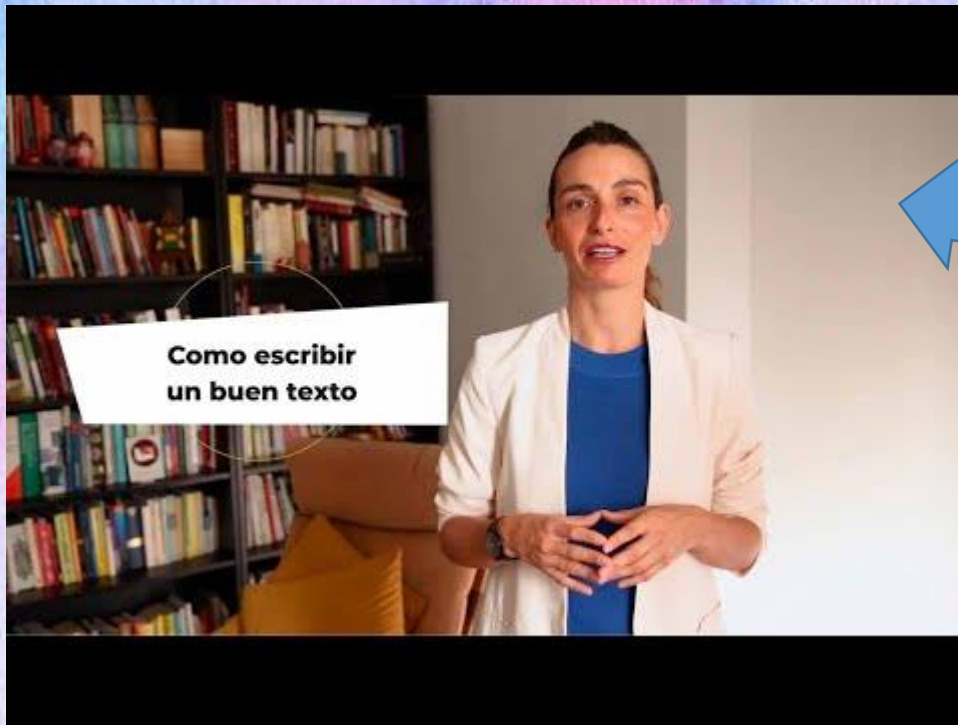
Escritos: Pueden ser los comunicados, las cartas, manuales, murales, folletos, mensajes de texto, etc. este tipo de canal puede ser de gran utilidad, ya que pueden ayudar a mantener un registro que compruebe de que el mensaje se ha transmitido en la organización.

Orales: Son aquellos mensajes que se transmiten a través de las reuniones en donde eres convocado, o por medio de conversaciones personales, o llamadas telefónicas.

Tecnológicos: Son componentes que en la actualidad se han vuelto muy útiles y de mucho beneficio, ya que facilitan comunicar, entre ellos podemos mencionar el correo electrónico, redes sociales, aplicaciones que permitan videoconferencias, blogs, etc.

A continuación, te invitamos acceder al siguiente enlace, en donde aprenderás a cómo comunicarte de forma escrita en tu trabajo, ya sea de forma tradicional (por ejemplo envías una carta) o de forma actual por redes sociales o por correo.





Ejemplo:

Héctor es empleado de la Alcaldía de Mejicanos, el puesto que el ejecuta es de asesor de atención al cliente. Por ser miembro de la Alcaldía, Héctor tiene acceso a los canales de comunicación que utiliza la empresa, el más utilizado es el correo



electrónico institucional y el WhatsApp. El problema que enfrenta Héctor es que él está renuente al uso de la tecnología, por lo tanto, hay mucha información que circula por medio del correo electrónico que él no la recibe, su jefe inmediato se ve obligado a estar imprimiendo la información para hacerla llegar a Héctor. Un día su jefe inmediato se acercó a Héctor y le dijo que ya no era posible seguir imprimiéndole las notificaciones, ya que había recibido órdenes de arriba que debía utilizar menos papel, por lo tanto,



EJEMPLO





Héctor se vio en la obligación de empezar a utilizar los medios tecnológicos, Héctor se dio cuenta que era más fácil de lo que él se imaginó, y ahora se siente muy cómodo utilizando su correo institucional y tiene acceso a toda la información que reciben los empleados.

Ahora que ya sabes acerca de los canales de comunicación interna quiero que nos cuentes cuales usan en tu empresa periódicamente.

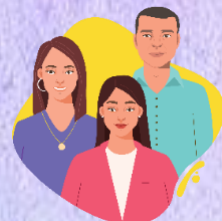
Marca con una "x" sobre la figura de esta lista:

De la siguiente lista marca con una "x" los canales que usas regularmente en tu empresa:

Lista de canales



ACTIVIDAD





TEMA #3:

COMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE JEFATURAS Y PERSONAL

La coordinación entre las personas que trabajan en una misma empresa es vital para llegar a un mismo objetivo común con éxito. Sin embargo, son muchas las corporaciones que no trabajan cohesionadas porque las órdenes que se emiten y se reciben no están en absoluto alineadas. Estos comportamientos anómalos tienen una consecuencia directa que son:




1. La desmotivación de nuestros empleados y el mal clima laboral.

Lograr una comunicación efectiva en el trabajo puede ser uno de los desafíos más importantes y una de las claves del éxito en el trabajo. Es importante tener en cuenta una serie de factores a la hora de comunicarse para lograr un equipo cohesionado. Por ello, te queremos dar tips y consejos para mejorar la comunicación en tu equipo de trabajo.

Recuerda que una buena comunicación es clave para el buen desempeño del equipo.
Por eso, cuida de estos factores.



2. Consejos para mejorar la comunicación en tu lugar de trabajo.

- 
- Conoce a tu equipo de trabajo. Conocer qué herramientas utilizan, qué cultura tienen, cómo prefieren trabajar hará que comunicarse con ellos sea más fácil y que la comunicación, adaptada a ellos, sea más eficiente.
 - Realiza reuniones regularmente. Esto mantendrá a todo el equipo al tanto de lo que sucede en la empresa.
 - Comunica lo más importante al principio. Así no se perderá nada esencial en el proceso. Asimismo, procura que la comunicación sea clara, concisa y precisa.

- Simplifica el lenguaje que utilices, no uses palabras muy técnicas o complicadas al referirte a todo el equipo.
- Utiliza herramientas de comunicación interna. Esto hará que todos los miembros del equipo se puedan comunicar con los demás. Comunicarse entre sí mejorará la confianza en el equipo.
- Da feedback adecuado y pertinente. Un buen feedback puede motivar a los miembros del equipo e incentivarlos a trabajar con mayor eficiencia.

- Deja los mensajes por escrito. En la época actual, la persona promedio tiene un rango de atención similar al de un pez. Se pierde mucho contenido en la comunicación verbal, por ello es importante escribir los mensajes importantes. Así, todos podrán acceder fácilmente a la información importante.
- Resuelve los conflictos con diplomacia. No te dejes llevar por tus emociones a la hora de manejar los conflictos que surjan en el trabajo.

- Comuniquen las tareas que se llevan a cabo. Utilizar un gestor de proyectos, como Sesame Time, permitirá a los miembros del equipo saber en qué está trabajando cada miembro del equipo. Esto facilitará la gestión de proyectos y mejorará la comunicación.
- Haz las preguntas adecuadas al comunicarte con tus compañeros. Esto hará que noten tu interés por mejorar la comunicación en el ámbito laboral.





Te invitamos a que veas el siguiente video para fortalecer esta temática.



Ejemplo:



EJEMPLO

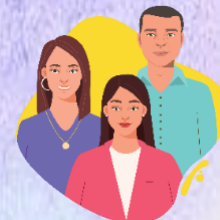
Parábola de las naranjas

Había un joven que tenía ambiciones de trabajar para una empresa porque pagaba muy bien y era muy prestigioso. Preparó su currículum y tuvo varias entrevistas. Finalmente, se le dio una posición de nivel de entrada. Luego convirtió su ambición en su próximo objetivo: un puesto de supervisor que le otorgaría un mayor prestigio y más paga. Así que completó las tareas que le dieron. Llegaba temprano algunas mañanas y se quedaba hasta tarde para que el jefe lo viera pasar largas horas.

Después de cinco años, un puesto de supervisor quedó disponible. Pero, para gran consternación del joven, otro empleado, que solo había trabajado para la empresa durante seis meses, recibió el ascenso. El joven estaba muy enojado, y se acercó a su jefe y le exigió una explicación.

- El sabio jefe dijo: "Antes de responder a tus preguntas, ¿me harías un favor?"

- "Sí, claro", dijo el empleado.





- "¿Irías a la tienda y comprarías naranjas? Mi esposa los necesita.
- El joven accedió y fue a la tienda. Cuando regresó, el jefe le preguntó: "¿Qué tipo de naranjas compraste?"
- "No lo sé", respondió el joven. "Acabas de decir que compres naranjas, y estas son naranjas. Aquí están."
- "¿Cuánto costaron?" Preguntó el jefe.
- "Bueno, no estoy seguro", fue la respuesta. "Me diste \$ 30. Aquí está su recibo, y aquí está su cambio".
- "Gracias", dijo el jefe. "Ahora, por favor, tome asiento y preste mucha atención".

Luego, el jefe llamó al empleado que había recibido la promoción y le pidió que hiciera el mismo trabajo. Él accedió fácilmente y fue a la tienda.

- Cuando regresó, el jefe le preguntó: "¿Qué tipo de naranjas compraste?"
- "Bueno", respondió, "la tienda tenía muchas variedades: había naranjas navel, naranjas de Valencia, naranjas de sangre, mandarinas y muchas otras, y no sabía qué tipo comprar. Pero recordé que dijiste que tu esposa necesitaba las naranjas, así que la llamé. Ella dijo que iba a tener una fiesta y que iba a hacer jugo de naranja. Así que le pregunté al tendero cuál de todas estas naranjas haría el mejor jugo de naranja. Dijo que la naranja de Valencia estaba llena de jugo muy dulce, así que eso es lo que compré. Los dejé en tu casa en mi camino de regreso a la oficina. Tu esposa estaba muy contenta".
- "¿Cuánto costaron?" Preguntó el jefe.
- "Bueno, ese era otro problema. No sabía cuántos comprar, así que una vez más llamé a su esposa y le pregunté cuántos invitados estaba esperando. Ella dijo 20. Le pregunté al tendero cuántas naranjas se necesitarían para hacer jugo para 20 personas, y fue mucho. Entonces, le pregunté al tendero si podía darme un descuento por cantidad, ¡y lo hizo! Estas naranjas normalmente cuestan 75 centavos cada una, pero solo pagué 50 centavos. Aquí está su cambio y el recibo".

- El jefe sonrió y dijo: "Gracias; tú puedes ir."

Miró al joven que había estado observando. El joven se puso de pie, se dejó caer de hombros y dijo: "Veo a qué te refieres", mientras salía de la oficina abatido.





Actividad: Es momento de reflexionar esta parábola:



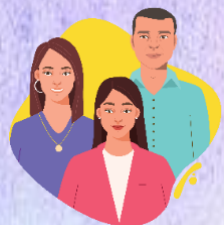
ACTIVIDAD

¿Cuál fue la diferencia entre los dos jóvenes?

¿Cómo te hubieras desempeñado tú?

¿Cuánto consideras que debes mejorar al realizar tu trabajo?

Reflexión: Esta parábola nos enseña que cualquier persona se puede convertir en un gran empleado si así lo desea y la intención de su crecimiento debe ser promovido por sus aspiraciones de ser mejor persona. Los grandes empleados deben estar siempre dispuestos a ayudar a sus trabajadores para que se conviertan en grandes líderes.





TEMA # 4: "BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA"

"El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia gana campeonatos"

Michael Jordán

La comunicación interna desempeña un papel protagonista en la estrategia de las organizaciones empresariales. Impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de las empresas. Por tanto, es básico tener muy presente la comunicación interna, como una de las políticas de Recursos Humanos que más valor genera entre la empresa y sus trabajadores, como una importante herramienta para conseguir el éxito del día a día y alcanzar los objetivos empresariales. Podemos asegurar que una comunicación interna eficaz ayudará a la empresa a su buen funcionamiento de manera cohesionada alineando a sus miembros con los objetivos corporativos a alcanzar. La comunicación interna es, un eslabón esencial en la estrategia de la empresa. Influye en la calidad de vida en el trabajo, es una palanca económica y de rendimiento. Junto con los empleados, la comunicación interna, es un corazón que late. Es una fuerza motriz para la empresa a todos los niveles. Requiere la movilización tanto de las herramientas adecuadas como de las personas adecuadas para expresar todo su potencial.

Para continuar te compartimos el link de un video informativo que muestra los beneficios que podemos encontrar en la práctica de la comunicación interna dentro de la empresa:



LECTURA





Ejemplo:

Ahora que ya hemos finalizado la información importante sobre el tema, leamos un ejemplo que nos explica como la comunicación interna formal beneficia en absoluto a la institución y por supuesto a nosotros como personal:

Algo que es bastante común en las instituciones para las que trabajamos es el rumor. Por ejemplo, podríamos mencionar el momento del despido de una persona que laboraba en la empresa; el rumor comienza a darse en los pasillos, o en recesos, inician comentarios de que podrían darse despidos masivos provocando que los demás trabajadores se sientan preocupados y estresados acerca de su futuro laboral, creándose un clima de tensión debido a la comunicación interna informal.





Debemos recordar que uno de los beneficios de la comunicación interna formal es que al comunicar de manera oficial por los canales adecuados logramos eliminar los rumores y las dudas, generando estabilidad y claridad en los movimientos de la empresa.





ACTIVIDAD



Te invitamos a complementar la siguiente sopa de letras, la cual está relacionada al tema que estamos terminando de desarrollar

M	E	J	O	R	A	L	A	P	R	O	D	U	C	T	I	V	I	D	A	D
A	M	D	A	H	A	Ñ	A	P	Q	A	Y	M	A	G	H	A	J	Z	J	Z
B	P	E	B	J	B	G	B	O	W	B	U	G	B	D	F	B	D	Y	G	Y
C	L	F	C	K	C	H	C	I	E	C	I	J	C	B	M	C	V	X	D	X
R	E	C	L	U	T	A	M	I	E	N	T	O	F	A	C	I	L	W	S	W
D	A	T	T	N	G	Y	H	Y	R	O	P	N	X	B	M	D	D	G	H	J
I	D	E	N	T	I	D	A	D	C	O	R	P	O	R	A	T	I	V	A	M
C	O	N	T	R	I	B	U	C	I	O	N	A	O	B	J	E	T	I	V	O
E	S	Z	Y	U	Z	R	D	R	T	Z	X	C	V	B	N	M	Z	B	A	T
F	F	Y	U	I	Y	T	L	O	G	R	O	S	J	K	L	Ñ	Y	S	B	I
G	E	X	G	O	X	Y	G	Q	Y	A	W	F	N	M	C	X	X	X	C	V
H	L	W	B	G	W	U	H	W	U	B	N	S	J	K	L	B	W	Z	C	A
B	I	E	N	E	S	T	A	R	E	N	E	L	T	R	A	B	A	J	O	C
I	C	V	Z	H	Z	E	Z	E	Z	A	B	A	Ñ	X	Z	S	Z	A	Z	I
J	E	U	Y	J	Y	W	Y	R	Y	B	B	B	E	W	Y	R	Y	B	Y	O
K	S	T	X	K	X	T	X	T	X	C	R	C	S	G	X	S	X	C	X	N
L	P	S	W	V	W	G	W	J	W	Ñ	L	H	D	J	W	D	W	F	W	A
M	O	R	D	S	B	L	A	T	I	G	I	D	A	R	U	T	L	U	C	B
N	Ñ	Q	G	G	H	J	S	Y	I	Q	W	E	R	H	N	V	D	X	C	C
G	E	S	T	I	O	N	O	P	T	I	M	I	Z	A	D	A	Q	W	E	R



ACTIVIDAD

Palabras a encontrar

Motivación

1. Mejora la productividad
2. Empleados felices
3. Reclutamiento fácil
4. Contribución a objetivo
5. Gestión optimizada
6. Cultura digital
7. Bienestar en el trabajo
8. Identidad corporativa
9. Logro





AUTEVALUACIÓN UNIDAD I

Queremos que te auto evalúes

Contesta 4 preguntas fáciles, que te ayudaran a medir tus avances en esta unidad:

Favor subraya la respuesta correcta.

1.- ¿Cuál es el público que conforma la comunicación interna?

- Equipo de fútbol
- Clientes de la organización
- Empleados de la organización
- Directiva de la comunidad

2.- ¿Cuáles son los canales formales?

- Hamburguesas
- Correo electrónico, Memoraduns
- Rumores

3.- La comunicación entre jefaturas y el personal es bien importante para que los empleados se sienten incluidos en las decisiones de la empresa

- Falso
- Verdadero

4.- Uno de los beneficios de la comunicación interna es:

- Estas bien gordito
- Ser feliz
- Mejorar la productividad
- Ganar mucho dinero





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS UNIDAD I

Video de YouTube

Coach Eulália Ort. (2020, 4 de noviembre). *Comunicación escrita en la empresa* [Video].

You Tube. <https://youtu.be/-KbZU3ZmfOs>

CONTALENTO Strategy For People. (2017, 3 de julio). “La importancia de la

Comunicación Interna en las Empresas”. [Video]. Youtube. [La importancia de la Comunicación Interna en las Empresas - YouTube](#)

Calambur Comunicaciones (2016, 15 de enero). *8 ventajas de la comunicación interna para las empresas* [video]. Youtube. <https://youtu.be/Y0-umThtCwM>

Página Web

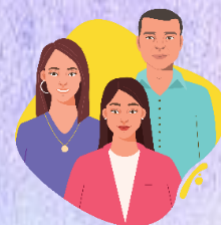
Anna, S. (s.f.). (2018, 27 de junio). *Beneficios de la comunicación interna*. gbs Recursos Humanos. [Beneficios de la Comunicación Interna - GBS Recursos Humanos](#)

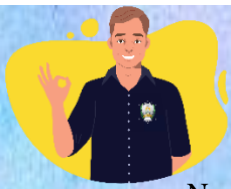
Bruno, E. (2018, 20 de octubre). *¿Qué es la comunicación interna? ¿Conoce 10 estrategias para elaborar la de tu empresa!* Rock Content Blog. <https://rockcontent.com/es/blog/comunicacion-interna/>

Carla, C. (S. F.) “*Mejorar la comunicación en tu equipo de trabajo*”. Súper héroes Sesame blog. <https://superrheroes.sesametime.com/mejorar-comunicacion-trabajo/>

Guerrero, C. (2016, 15 de noviembre). *Comunicación interna* [video]. YouTube. https://youtu.be/6U-IUwE_GT0

Management y empleo (2019, 27 de junio). “*Parábola de las naranjas*”. Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/parabola-naranja-historia-debe-leerse-mejor-trabajador-empresas-empleados-nnda-nnlt-257146-noticia/?ref=gesr>





Nuria, S. (s.f.). *Las 10 ventajas de la comunicación interna en las empresas*. Steeple.
Consultado el 10 de mayo del 2021. [10 ventajas de la comunicación interna en las empresas \(steeple.com\)](https://www.steeple.com)

PEE de ESAN. (16 de Octubre 2015). *¿Qué canales de comunicación existen dentro de las empresas?*. ESAN (Lima-Perú) Institución Académica de Posgrado en Administración en Hispanoamérica. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/canales-comunicacion-existen-dentro-empresas/>





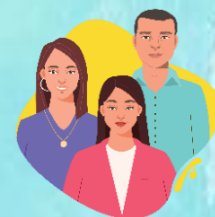
DIAGRAMA UNIDAD II

GESTION DE LA COMUNICACION INTERNA





CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema # 1</p> <p>Elementos para desarrollar la comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dar competencias al personal -Mejorar la productividad -Retener el Talento humano -Reducir la tasa de rotación -Reducir los efectos de la crisis -Retroalimentación 	<p>Aplicar y gestionar adecuadamente la comunicación interna, lo que le ayudara a adquirir el conocimiento necesario para la práctica de la misma</p>	<p>Manejar adecuadamente la comunicación interna para rendir adecuadamente en sus competencias como trabajador y en sus actividades diarias</p>
<p>Tema # 2.</p> <p>Técnicas que te ayudaran a gestionar la comunicación interna formal.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empatía Laboral -Pasión por el trabajo -Seguimiento y repetición del mensaje 	<p>Utilizar correctamente las técnicas existentes para manejar la comunicación interna formal, entre ellas el uso adecuado de la empatía, apasionarse por sus labores diarias y formar equipo con sus jefes inmediatos y compañeros de trabajo.</p>	<p>Aprender a través de las técnicas desarrolladas en la temática y tomar en cuenta las opiniones ajenas, utilizando la empatía, para lograr el trabajo en equipo adecuadamente.</p>
<p>Tema # 3: -Aprende a trabajar en equipo</p>	<p>Saber integrarte a los equipos de trabajo</p>	<p>Cooperación y organización en el trabajo en equipo</p>
<p>Tema # 4:</p> <p>La importancia de identificarte con tu empresa</p>	<p>Ser capaz de identificarse y relacionarse de mejor forma con la institución</p>	<p>Desempeñarse de mejor forma en cuanto a productividad y rendimiento laboral a través de una motivación adecuada que le llevará a identificarse con su institución.</p>





INTRODUCCIÓN



Para forjarse nuevos caminos y objetivos es muy importante sacar toda tu creatividad e innovación, mantente motivado y disfruta del conocimiento disponible, es hora de

comernos el mundo del aprendizaje y lo haremos de manera autodidacta a través de este Módulo Auto formativo.

En esta segunda unidad tendrás 4 temáticas y un promedio de 2 horas por día, Las competencias que vas a desarrollar son:

1.-Capacidad de escucha. No sólo en lo que se refiere a la escucha activa y el diálogo. Saber escuchar también es tener la capacidad de visibilizar oportunidades en la gestión de la comunicación interna.

2.-Visión estratégica. Presume el desafío de no actuar de manera reactiva e improvisada, sino de poder construir una estrategia de comunicación. Esta estrategia será una guía para el desarrollo de la gestión y será necesario que parta de un diagnóstico, que responda a problemáticas comunicacionales detectadas y que a lo largo de su implementación pueda ser sometida a procesos de evaluación.

3.-Adecuación al contexto multigeneracional. Es necesario poder comprender las aspiraciones, percepciones y expectativas de las distintas generaciones de colaboradores que conviven en la actualidad. Por tanto, resulta esencial garantizar la inclusión de todos los colaboradores teniendo en cuenta sus características para generar mensajes acordes a cada uno de ellos.



LECTURA





TEMA # 1: ELEMENTOS PARA DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

"Llegar juntos es el principio; mantenerse juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito"

Henry Ford

1.1 Dar competencia al personal.

Cuando mencionamos las competencias laborales, nos referimos a las habilidades que necesitamos todas las personas para desempeñar un puesto de trabajo y al tenerlas y desarrollarlas obtenemos éxito en lo que hacemos. En efecto, las personas podemos tener el conocimiento en cierta área y ser eficientes en ese aspecto profesional, sin embargo, si no tenemos las competencias adecuadas como: negociación, trabajo en equipo, manejo del estrés, automotivación no podremos completar con eficacia las tareas para las que hemos sido contratados. Actualmente se distinguen tres tipos de competencias, las cuales vamos a explicar a continuación:



Competencias Basicas:

Son todos aquellos conocimientos que has adquirido en lo largo de tu vida y que te permiten desenvolverte en tu trabajo.

Ejemplo: Formacion academica, manejo de otro idioma , manejo de software, capacitar personal a su cargo, etc.



Competencias tecnicas:

Son las formaciones que has adquirido para lograr desempeñarte en un puesto de trabajo.

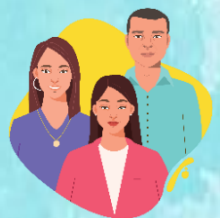
Ejemplo: Puede que se haya formado en la carrera de administracion de empresas, pero tambien se especializo en marketing de redes sociales, lo que le ayudara a dar mejor servicio a la ciudadanía, mayor influencia, conocer mejor al publico y no solo a limitarse a administrar areas de la insitucion.



Competencias Transversales:

Habilidades que hacen que alguien pueda desempeñar correctamente un puesto. Éstas van más allá de la formación, pero son tan necesarias como las otras para realizar con éxito un proyecto, como la capacidad de trabajo en equipo, la proactividad, la facilidad de hablar en público, etc.

De las tres competencias que se te han mencionado, la tercera, es decir la transversal son las más solicitadas e importantes en las empresas, porque son competencias únicas que cada persona posee, las otras dos se pueden





aprender. Además, estas competencias están relacionadas con la forma de ser de cada persona y sus experiencias a través de la vida. En pocas palabras las competencias transversales son las que nos hacen únicos frente a los demás.

Resumimos y ejemplificamos a través del video "Competencias laborales" sobre el tema que estamos desarrollando, presta mucha atención y toma en cuenta los detalles que se mencionan en este video informativo:



Busca este video en la plataforma de Youtube con el nombre de Competencias laborales.

Como observaste en el video, las competencias laborales son únicas en cada uno de nosotros, y muy importantes para nuestra organización, tal vez en algunas ocasiones no las tenemos, pero podemos desarrollarlas para desempeñarnos de mejor forma en nuestro trabajo.





1.2 Mejorar la productividad.



La productividad es uno de los elementos para el buen desempeño que más resalta en una empresa, en algunas ocasiones las personas consideramos que trabajar más tiempo o hacer horas extras aumenta la productividad, pero esto no es necesariamente cierto.

La productividad está conformada por más elementos, que solo hacer horas extras; podríamos mencionar la organización de nuestro tiempo, la obtención de información relevante, herramientas disponibles, la priorización de nuestras tareas, la capacidad de realizar nuestro trabajo junto a nuestro equipo y por supuesto la adaptación a los obstáculos que se presenten en el camino.



Para obtener un equipo de trabajo de buen desempeño, con la capacidad de realizar las tareas asignadas, que logre cumplir efectivamente sus funciones y alcanzar los objetivos esperados, se debe crear un ambiente de trabajo colaborativo, respetuoso y en el que todos los colaboradores se sientan parte y comprometidos en cada uno de los proyectos de la empresa.

Te compartimos 4 pasos que puedes poner en práctica para ser más productivo:



a. **Priorizar tareas:** Puedes crear un calendario y anotar tus tareas pendientes y has una diferencia entre las más urgentes de las importantes y definir las de 5 a 8 tareas críticas por semana, luego planifica las acciones que haras para completarlas. Esto facilita eliminar una gran cantidad de tareas inútiles y enfocarse en cosas que son realmente importantes tanto para la empresa, como para nosotros.



b. **Mantener una comunicación fluida:** Fijar, mantener y alimentar los canales adecuados para transmitir la información entre equipos y directivos permite mantener a todos los colaboradores alineados y actualizados con respecto a las novedades que se presenten en la compañía. Los jefes inmediatos deben crear e impulsar espacios para conversar con sus colaboradores acerca de su desempeño, de los proyectos de la compañía, de sus roles y lo que sienten al respecto.





ACTIVIDAD



LECTURA



Paso

3

c. **Cuidar el ambiente laboral:** Si fomentamos un buen clima laboral vamos a generar condiciones adecuada y a motivar a otros compañeros para cumplir con sus tareas delegadas, como también se logrará que trabajen en equipo y que se sientan importantes, lo que los llevará a cumplir objetivos.



Paso

4

d. **Permitir la flexibilidad laboral:** La flexibilidad se atiene a la forma en como el trabajador asuma la situación y organice sus actividades para lograr cumplir sus responsabilidades y entregas a cargo. La empresa debe preocuparse por cultivar un ambiente laboral adecuado, flexible y colaborativo que ayude a generar una comunicación fluida, a enseñar a identificar las cosas importantes de las urgentes y motivar a que se cumplan los compromisos y objetivos a tiempo.



LECTURA

A continuación, realizaremos una actividad que te ayudará a organizarte de mejor forma y por ende a ser más productivo. Se trata del método Jay Shirley, este autor ha creado este método para que los días sean más productivos, pero también más divertidos.



LECTURA

¿En qué consiste? Todas las mañanas crea una lista de quehaceres que tenga tres tareas básicas y obligatorias: "Yo necesito..." (Una tarea de alta prioridad que tendrá un impacto inmediato en tu vida), "Yo debería..." (Una tarea que contribuirá en las metas de largo plazo) y "Yo quiero..." (Algo que realmente tengas muchas ganas de hacer porque lo disfrutas). Con este enfoque tendrás satisfacción instantánea, mejoras en tus metas del futuro y salud mental porque estás haciendo algo que te apasiona y te divierte.





INDICACION: A continuación, pondremos en práctica el método Jay Shirley¹. Te presentamos una tabla en la que crearás un listado de tareas, divididas en tres partes: Listado de tareas que responden a lo que debes hacer para hoy (Yo necesito); lo que es importante a largo plazo (Yo debería); y las tareas que disfrutas haciendo (Yo quiero). Debes revisar los resultados cada mañana del siguiente día, porque en la noche debes descansar y luego de revisar puedes realizar el nuevo listado del día.

Yo necesito	Yo debería	Yo quiero



ENLACE

4 técnicas de productividad que te harán tener días más felices y organizados <https://blogthinkbig.com/tecnicas-de-productividad> .





1.3 Retener el talento humano



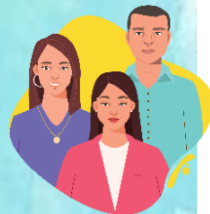
La gestión del talento humano en la empresa y en general, los recursos humanos en las empresas han cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Hoy en día las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar a personal, según el potencial y no solamente según la experiencia; para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades.

Pero, ¿por qué es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores?

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- 1- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- 2- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- 3- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.





4- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.

5- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores



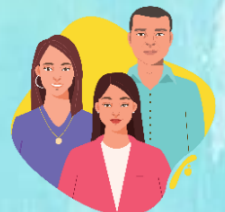
6- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

1.4 Reducir la tasa de rotación.

La rotación de personal tiene un alto coste sobre todo a nivel de Rendimiento Laboral, no solo de tipo cuantitativo y económico, o por los gastos de retiro y reemplazo; sino además de tipo cualitativo e intangible, como son los costes en las relaciones personales o los relacionados con la imagen de la empresa.

Para evitarlo la rotación de personal, se debe:

- Definir muy bien el perfil de cada puesto de trabajo
- Mejorar la selección de personal
- Invertir en capital humano.
- Fomentar el desarrollo de nuevas competencias.





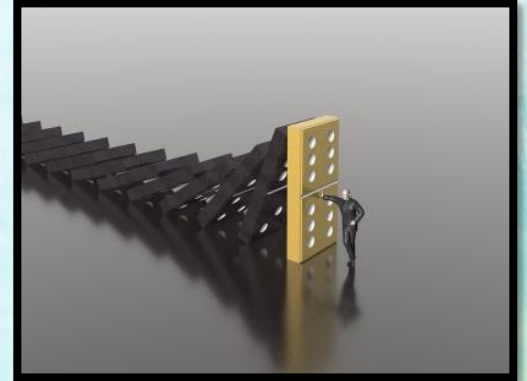
1.5 Reducir los efectos de la crisis



LECTURA

La clave para manejar cualquier crisis es estar preparado de antemano. Los líderes deben tomar medidas para preparar a su organización ante lo que pueda venir. Destacamos estas siete:

1. Revisar los planes de crisis y de continuidad.
2. Identificar puntos críticos potenciales.
3. Comunicarse correctamente.
4. Utilizar el análisis de escenarios. La planificación de escenarios es una herramienta crítica para evaluar si estamos suficientemente preparados.
5. No perder de vista otros riesgos. El COVID-19 no es la única amenaza en el horizonte. El resto de los riesgos que enfrenta una empresa no se ven disminuidos por una epidemia. Se debe estar atentos y afrontarlos como por ejemplo: la ciber seguridad.



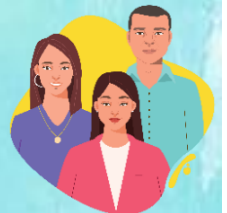
<https://www.pwc.es/es/covid-19/siete-medidas-mitigar-efectos-covid-19-en-empresas.html>



ENLACE

1.6 Retroalimentación

Una retroalimentación bien gestionada beneficia tanto al empleado como a las jefaturas y, por supuesto, a la organización.





En el caso de los empleados, la retroalimentación les da confianza en su propio trabajo y refuerza aquello que están haciendo bien. También los ayuda a saber qué necesitan mejorar específicamente y cómo hacerlo. Un punto importante es que la retroalimentación demuestra el interés y la preocupación de las jefaturas por el empleado como persona.



Leamos a continuación un ejemplo ilustrativo sobre el tema que hemos desarrollado.

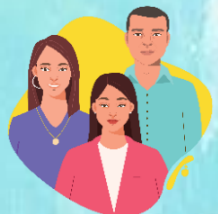
Ejemplo ilustrativo



En la empresa Creación de Juguetes de la ciudad, la rotación de personal se ha vuelto un poco frecuente ya que la productividad de los empleados ha disminuido, esto debido a que los empleados no cuentan con acceso a los canales de



comunicación interna de la empresa, entre ellos se da la comunicación interna informal, basada en rumores entre los trabajadores. En cierto día, Jorge le dijo a Pedro que había escuchado que cada uno debía empaquetar 25 juguetes en su jornada completa de 8 horas, él lo había escuchado de Juan y Juan de Mirna; a Mirna le había comentado Roxana quien era la encargada del departamento de empaque. Roxana había recibido una notificación por escrito con las indicaciones para esa semana de trabajo. Roxana había informado solamente a Mirna que debían empaquetar 30 y posiblemente la próxima semana podrían ser 35 ya que se estaban acercando a la temporada alta.





El problema que se dio fue que cuando Roxana le dijo a Mirna que informara a sus compañeros, Mirna solamente informó a Juan, Juan cambió la información que le dio a Pedro y Pedro le dio mal la información a Jorge, se dio lo que conocemos como "teléfono descompuesto". Los empleados solamente empaquetaron 25 juguetes ese día y se marcharon a sus casas. Al siguiente día Roxana los reunió a todos y les pregunto qué había pasado, al darse cuenta del mal entendido Roxana decidió ya no informar con alguien a los demás, sino reunirlos a todos e informarle a todos ella misma. Resultado de lo anterior habían sido despedidos 5 empleados debido a que no produjeron como se les había solicitado. En las siguientes reuniones Roxana informaba personalmente a los empleados y todos aumentaron su productividad y la rotación de personal disminuyó.





TEMA # 2: TÉCNICAS QUE TE AYUDARAN A GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNA FORMAL

"Piensa como un hombre sabio, pero comunícate en el lenguaje de la gente"

William Butler Yeats



LECTURA

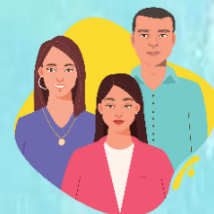
2.1- Empatía laboral



La empatía es una competencia clave de la inteligencia emocional. Ser empático significa ser capaz de ver el mundo como la persona que tienes enfrente, conseguir, compartir y comprender sus sentimientos, necesidades, preocupaciones y actuar en consecuencia.

Sea cual sea tu puesto de trabajo, la empatía beneficiará tu relación con los demás colaboradores, ya que mejora notablemente la comunicación y la relación interpersonal. Ser empático no sólo mejora la comunicación en la empresa.

Las personas empáticas, además, debido a esa facilidad de la que disponen para comprender a los demás, tienen una predisposición especial para algunas de las competencias más demandadas últimamente en el mercado laboral: atención al público, capacidad de liderazgo, habilidades de negociación y trabajo en equipo.





Beneficios de la empatía en el trabajo



LECTURA

Sintonía emocional: La empatía provoca una mayor sensación de comodidad en el trabajo, ya que las relaciones se vuelven mucho más fluidas, lo que desemboca en una mayor productividad y en un mejor clima de trabajo.

Más objetividad: Siendo empático, el trabajador eliminará prejuicios y suposiciones, entendiendo mejor a sus compañeros.

Consolidación de las relaciones: La empatía permite una mejor comunicación entre trabajadores, por lo que las relaciones se hacen más fuertes y duraderas. Esto será positivo no sólo para su trabajo, sino para toda su carrera profesional.

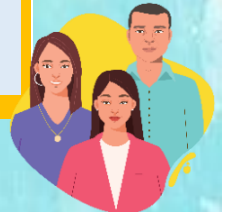
Mayor habilidad para resolver conflictos: Cuando te esfuerzas en comprender a tus semejantes y te pones en su piel, llegar a acuerdos se vuelve una tarea mucho más sencilla.

Algunos consejos prácticos para desarrollar la empatía en tu empresa:

Date un tiempo para conocer bien a tus compañeros. Para ello, inicia o engánchate a las conversaciones en la cafetería, la impresora, etc.

Estar al día. Saber si alguno de tus compañeros se va de viaje, está a punto de casarse o tiene alguna otra actividad que es importante para él o para ella.

Observa y escucha. Para mejorar la empatía, tienes que observar con atención. Fíjate en las reacciones de las personas que te rodean, en cómo les afecta lo que les está pasando y analiza por qué se pueden estar sintiendo así.





Reflexiona. Después de observar, reflexiona sobre tu postura respecto a la situación que vive tu compañero. Si has sido amable, si has negociado un punto de vista o te has mantenido imperturbable, etc.

Parte de la base de que tu forma de ver las cosas es sólo tuya, y no por eso es más válida que la de los demás.

Ayuda en lo que puedas. Piensa en cómo podrías serles de utilidad. Quizás podrías hacerles algún favor, ayudarlos con alguna tarea, etc.

2.2- Pasión por el trabajo

Hacer de tu pasión tu forma de vida puede que no sea siempre posible pero lo que sí puedes conseguir es trabajar con pasión. A continuación, te vamos a dar algunas razones de por qué deberías hacerlo, pero, seguramente, la más importante y definitiva es



que no sólo es imprescindible para conseguir el éxito profesional sino también para ser feliz.

Por tanto, para que puedas trabajar con pasión, lo primero que debes hacer es dedicarte a algo que te haga feliz. La mayoría de las personas trabajan solo para ganar dinero, poniendo la felicidad como un objetivo fuera de su horario laboral. Pero, la mayor parte de nuestra vida la pasamos trabajando así que, si no somos felices con lo que hacemos, estamos condenados a la infelicidad demasiadas horas de nuestra vida. Y también, si quieres conseguir un ascenso, mejorar tu





salario o, en definitiva, tener éxito profesional, necesitas la pasión, porque es un ingrediente fundamental.

Actividad 1

Ahora queremos que subrayes de esta lista, razones para tener pasión por el trabajo que tú consideras que deben existir en un trabajador, puedes subrayar varias:



ACTIVIDAD

- + Excelencia
- + Poner energía
- + Reduce el estrés
- + El ambiente laboral se ve beneficiado
- + Te implicarás más en la empresa
- + Entrega
- + El optimismo y la energía positiva de la que hemos hablado te acompañará a casa y contagiará toda tu vida y a aquellos que la comparten contigo.

2.3- Seguimiento y repetición del mensaje

Los gerentes que se esfuerzan por convertirse en mejores comunicadores deben cumplir con dos diferentes tareas. Primera, deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir. Segunda, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas. Deben esforzarse no sólo porque las entiendan sino también por entender.





LECTURA



Es fundamental que el mensaje llegue completo a todos. Para eso el tratamiento del mensaje debe ser inmejorable: directo y claro. Pero hay circunstancias inherentes al lugar de trabajo que provocan una desvirtualización del contenido y conlleva malinterpretaciones que pueden repercutir en la ejecución del trabajo.

Por eso es conveniente partir de un 'supuesto de malinterpretación' del mensaje y llevar a cabo un seguimiento para verificar si ha llegado correctamente. También es necesaria la repetición para asegurar la aprehensión del objetivo. La redundancia asegura que, si por un lado no ha llegado del todo el fin del mensaje, en otra parte de éste habrá un recordatorio o algún tipo de información complementaria que reforzará el objetivo.

La repetición es un principio aceptado en el aprendizaje. Introducir repeticiones o redundancias en la comunicación (en especial la de índole técnica) asegura que, si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje. A los nuevos empleados se les suele dar la misma información básica en varias formas distintas cuando ingresan a una organización.

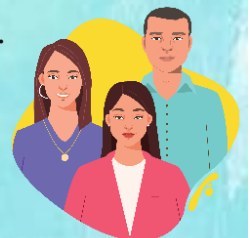
Actividad 2

Para la repetición del mensaje se puede utilizar la técnica de Storytelling:

Es el arte de contar una historia. La creación y aprovechamiento de una atmósfera mágica a través del relato. En marketing es una técnica que consiste en conectar con tus usuarios con el mensaje que estás transmitiendo, ya sea a viva voz, por escrito, o a través de una historia con su personaje y su trama.



ACTIVIDAD





Esta capacidad de contar historias, así como el arte que va asociado a ésta, es de las más antiguas que existen: conectar emocionalmente a través de una historia, dejar que te lleguen y toquen el corazón y la cabeza, el cuerpo y el espíritu: lo racional y lo instintivo.



LECTURA

Mira el siguiente video para comprender mejor la técnica del Storytelling:



VER VIDEO



Encuentra este video con el nombre de: Storytelling ejemplo promoción producto-marca, NIKE

Ejemplo



EJEMPLO



Ahora que hemos desarrollado estas tres temáticas, pasemos a leer una historia ejemplar de la vida real, muy famosa, por cierto, se trata de una breve descripción sobre la vida de Walt Disney, leamos a continuación:

Walt Disney no lo tuvo fácil, siendo un bebé fue dado en adopción. A los nueve años trabajaba repartiendo periódicos todos los días durante demasiadas horas, era un mal estudiante y se quedaba dormido en clase, tenía problemas para





concentrarse. Hoy sería diagnosticado con un trastorno de déficit de atención... Mickey Mouse fue uno de sus primeros éxitos, quizás el que le hizo dar el salto a la fama, de ahí que no nos extrañe la frase "ese ratón es mi familia".

Hemos decidido finalizar con este ejemplo, ya que este personaje tan famoso, fracasó muchas veces, sin embargo, continuó adelante hasta cumplir su sueño,



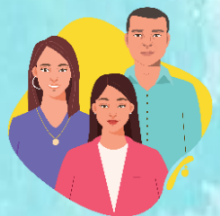
ser artista e ilustrador de dibujos animados, y siempre tuvo esa pasión por su trabajo y talento. También debemos de recordar como lo hemos mencionado que, la empatía es también muy importante, y

este personaje lo ha sido, pues siempre se preocupó porque otros se divirtieran con su trabajo y obviamente por el parque diversiones y productos que ofrece su empresa. No dudemos tampoco que en Walt Disney se preocupan porque cada mensaje importante sea transmitido adecuadamente a cada una de las personas que laboran para ellos, sino solo veríamos fracaso.

Lee más sobre la historia de Walt Disney y el camino que lo llevó al éxito: "Los 300 fracasos de Walt Disney" <https://budamind.com/los-300-fracasos-de-walt-disney-71734c89966e>



ENLACE





TEMA # 3: APRENDE A TRABAJAR EN EQUIPO

"Los grandes logros de cualquier persona generalmente dependen de muchas manos, corazones y mentes" Walter Elías Disney

Fomentar el desarrollo de habilidades sociales



¿Qué es el trabajo en equipo?



Es una manera de trabajar en forma organizada entre varias personas, con la visión de alcanzar metas comunes. Cuando se trabaja en equipo las habilidades de los miembros son complemento, adquieren una responsabilidad de forma individual y de forma mutua con las demás personas y por supuesto un compromiso común por los objetivos.

¿Porque debemos considerar trabajar en equipo?

Hay mayor impacto

Las habilidades y conocimientos individuales tienen más impacto cuando se suman a otros. Un equipo genera más impacto, porque se muestra sólido, dinámico, con objetivos claros y roles bien definidos.

Estructuras más flexibles y participativas

Si practicamos el trabajo en equipo en la empresa, logramos que no se dependa de jerarquías y que los integrantes tengan margen de acción mucho mayor. Además, logramos practicar valores como la solidaridad y la colaboración.

Empoderamiento y responsabilidad

Trabajar en equipo ayuda a reforzar la variedad de responsabilidades delegadas, porque cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado.

Las personas desarrollan habilidades sociales que son muy útiles





para entornos rígidos y autoritarios. Se logra utilizar la empatía, resolución de conflictos, comunicación eficaz, entre otros.



LECTURA

Fortalece a las empresas ante el cambio

El trabajo en equipo fortalece a las empresas ante cambios o amenazas que podrían ser piedra de tropiezo en el cumplimiento de objetivos. Si tenemos grupos de trabajo fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables² a los contextos de crisis.

Conozcamos los 5 componentes del trabajo en equipo a través de este video ejemplar:



Encuétralo con el título "Las 5 C del trabajo en Equipo".



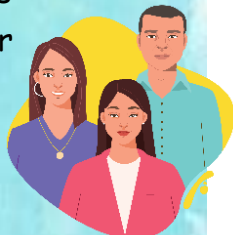
Tiempo de reflexión con "el dilema del erizo"

Durante la Edad de Hielo, muchos animales murieron a causa del frío.

Los erizos dándose cuenta de la situación, decidieron unirse en grupos y trabajar en equipo. De esa manera se abrigan y protegerían entre sí, pero las espinas de cada uno herían a los compañeros más cercanos, los que justo ofrecían más calor. Por lo tanto, decidieron alejarse unos de otros, dejando de lado el trabajar en equipo y empezaron a morir congelados.

Así que tuvieron que hacer una elección, o aceptaban las espinas de sus compañeros o desaparecían de la Tierra. Con sabiduría, decidieron volver a estar

² Se refiere a aquello que, por sus características físicas, está en condiciones de ser atravesado por algún tipo de fluido.





juntos buscando trabajar en equipo. De esa forma aprendieron a convivir con las pequeñas heridas que la relación con una persona muy cercana puede ocasionar, ya que lo más importante es el calor del otro. De esa forma pudieron sobrevivir.

Moraleja: La mejor relación no es aquella que une a personas perfectas, sino aquella en que cada individuo aprende a vivir con los defectos de los demás, admira sus cualidades y establecen un ambiente apropiado para trabajar en equipo.

En base a la lectura anterior, te invitamos a responder a las siguientes preguntas, relacionadas a la institución donde trabajas:

¿Los objetivos en el trabajo se cumplen como equipo y no de manera individual?

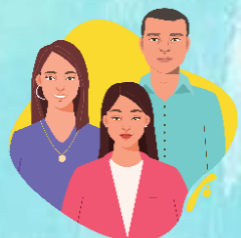
1. ¿Todas las opiniones y sugerencias cuentan sin importar el cargo de quien las diga?

2. ¿Cuándo tienen dudas las resuelven consultando unos a otros?

3. ¿Cuándo hay un problema en vez de quejarse tratan de buscar soluciones?



ACTIVIDAD





TEMA # 4: IMPORTANCIA DE IDENTIFICARTE CON LA EMPRESA

"Es importante que la empresa sea una familia, que las personas sientan que son parte de la empresa, y que la empresa sea como una familia para ellos"

Larry Page



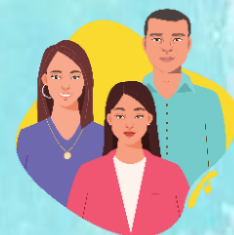
LECTURA

Crear y definir la identidad de una compañía resulta clave para fomentar la lealtad y empatía de clientes y empleados. Crear identidad es una de las claves para hacer perdurar una empresa. Por ello, todas las compañías deben esforzarse por contar con la máxima claridad en sus principios, visión y misión.



Establecer una identidad permite darle un enfoque a la organización, entender mejor cuáles son las metas que se pretenden alcanzar y entregar a la sociedad una carta de presentación.

En este sentido, todos los aspectos de la comunicación son fundamentales para crear la imagen de la empresa que percibirán las personas. Cada elemento juega un papel básico en esta construcción del perfil empresarial. La creación de la identidad permite construir la idea o concepto que el público tiene de una empresa. En este proceso, se realizan las gestiones que permitan distinguir a la compañía del resto y, al mismo tiempo, darle una filosofía propia y/o mirada social. Así, es posible orientar al negocio y lograr el reconocimiento de los consumidores.





El sentido de pertenencia.

La identidad de una empresa va enlazada a uno de los mayores

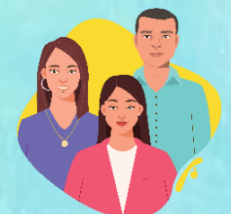


desafíos de una corporación: lograr que los empleados tengan sentido de

pertenencia. Pero, ¿a qué se refiere? Se trata de que los trabajadores sientan que forman parte de un "nosotros", es decir, conseguir que se sientan involucrados en todo lo que concierne su trabajo y no sentirse como un factor separado de su compañía. En esta línea, es vital potenciar la pertenencia de los trabajadores de tal forma que ellos sientan también como propia la identidad de su firma.

Por ejemplo, una empresa que constantemente entrega capacitaciones y cursos a sus empleados devela una identidad de compromiso con sus trabajadores, lo que se traduce en admiración o respeto por parte de los trabajadores.

Tips para crear identidad





Encuentra este video con el título de: Consejos para lograr sentido de pertenencia



ACTIVIDAD

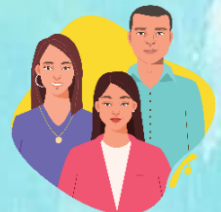
Actividad

A continuación, se te presenta una serie de preguntas que hacen referencia a lo aprendido anteriormente.

1. **¿Crees que es importante que los empleados sientan pertenencia a la empresa?**

Sí _____ No _____

¿Por qué?





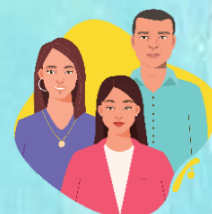
2. ¿Considera usted tener pertenencia por la organización a la que labora?

Sí _____ No _____

¿Por qué?



3. ¿Cuáles de los tips mencionados consideras pueden ser útiles en la Alcaldía de Mejicanos?





Autoevaluación Unidad II

A continuación, leerás una serie de preguntas a las que deberás dar respuesta, o subrayar. Estas preguntas son en base al aprendizaje que has logrado adquirir en esta unidad, toma tu tiempo, ¡concéntrate y vamos!

1. ¿Hay algo que quieras expresar sobre estos temas y modulo?

2. ¿Cuál crees que es el propósito de esta evaluación?

3. ¿Cuál de estos es un elemento para desarrollar una adecuada comunicación interna?

- a) Escribir por Facebook a mi jefe o compañeros
- b) Reunirme para tomarme un café con mis compañeros y hablar sobre el trabajo
- c) Mejorar la productividad

4. ¿Qué técnica podríamos utilizar para ayudar a gestionar la comunicación interna?

- a) Competir con mis compañeros para ascender a un nuevo puesto
- b) Practicar la empatía laboral
- c) Llegar más temprano que los demás para ganar puntos extras

5. Menciona uno de los 5 componentes que más recuerdes sobre el trabajo en equipo:

6. ¿Cuál tip de los mencionados sobre cómo puedes identificarte con tu empresa ha sido de tu preferencia?

“Es genial hacer lo que amas, pero es más genial aun si lo haces con un buen equipo”

Muchas gracias





REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS UNIDAD II

Video de You Tube

Abantianbit. (2014, 06 de julio). *Storytelling ejemplo promoción producto-marca, NIKE* [video]. You Tube. <https://youtu.be/VYKJIjffFA8>

David, Y. (2020, 09 de abril). *La 5 C del trabajo en equipo* [video]. You Tube. <https://youtu.be/cJUXxjOeoCk>

Nicolas, G. (2016, 02 de octubre). *Competencias laborales* [video]. YouTube. https://youtu.be/2Rtz54Sbh_c

Siapro Mx. (2019, 26 de agosto). *Consejos para lograr sentido de pertenencia* [video]. You Tube. <https://youtu.be/AOk6YT9HKLo>

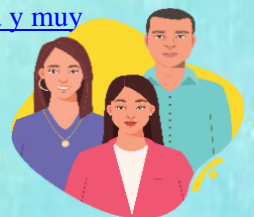
Páginas Web

Armando, R. (2019, 25 de junio). *Trabajar con pasión es la clave para conseguir el éxito laboral y personal*. Corvan Trabajo Temporal. <https://corvan.es/trabajar-con-pasion/>

Anna, P. (2016, 30 de mayo). *Importancia del trabajo en equipo en las empresas*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>

Alejandro, F. (2013, 02 de febrero). *Trabajar en equipo: fabulas y moralejas*. L de Liderazgo, alejandrofariña.com. <http://xn--alejandrofaria-2nb.com/fabulas-y-moralejas-trabajar-en-equipo/>

CepymeNews. (2020, 21 de enero). *La empatía laboral: una aptitud (aun) desconocida y muy beneficiosa*. CepymeNews. [La empatía laboral: una aptitud \(aún\) desconocida y muy beneficiosa \(cepymenews.es\)](https://www.cepymenews.es/la-empatia-laboral-una-aptitud-aun-desconocida-y-muy-beneficiosa)





Cesar, P. (2014, 09 de junio). *Pasión por el trabajo, el ejemplo de Walt Disney y Mickey Mouse*. Cesar Piqueras High Performance. <https://www.cesarpiqueras.com/pasion-por-el-trabajo/>

COWORKINGFY. (2020, 09 de noviembre). *Trabajo en equipo| Que es, características, beneficios, importancia y más*. COWORKINGFY. <https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>

Campo Krasiba. (2016, 09 de agosto). *Evalúa a tu equipo de trabajo en 2 minutos*. Blog Campo Krasiba. <https://info.campokrasiba.com.mx/evalua-a-tu-equipo-en-dos-minutos/>

Conexionesan. (2017,17 de marzo). *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño*. Conexionesan. [La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño | Administración | Apuntes empresariales | ESAN](https://conexionesan.com/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno)

Equipo educalive.com. (2019, 22 de mayo). *Que habilidades y competencias buscan las empresas*. educalive.blog. <https://blog.educalive.com/habilidades-competencias-mas-buscadas-empresas/>

Felipe, D. (2016, 20 de octubre). *Los 4 pasos para aumentar la productividad en su empresa*. acsendo.blog. [Los 4 Pasos para aumentar la productividad en su empresa \(acsendo.com\)](https://acsendo.com/los-4-pasos-para-aumentar-la-productividad-en-su-empresa)

Francisco, C. (2018, 18 de febrero). *Los 300 fracasos de Walt Disney*. budamind. <https://budamind.com/los-300-fracasos-de-walt-disney-71734c89966e>

Gabriela, G. (2014, 07 de noviembre). *4 técnicas de productividad que te harán tener días más felices y organizados*. Blockthinkbig.com. <https://blogthinkbig.com/tecnicas-de-productividad>

Isabel, S. (2019, 23 de julio). *¿Cómo mejorar la productividad de tus empleados?*. Jeff. [¿Cómo mejorar la productividad de tus empleados? \(jeff.com\)](https://jeff.com/¿Cómo-mejorar-la-productividad-de-tus-empleados?)





Psicología y Empresa. (s.f.). *Técnicas para mejorar la comunicación en las organizaciones*. Psicología y Empresa. Consultado el 13 de mayo de 2021.
<https://psicologiayempresa.com/tecnicas-para-mejorar-la-comunicacion-en-las-organizaciones.html>

Redacción APD. (2017, 13 de diciembre). *Como mejorar la comunicación en la empresa: 5 técnicas infalibles*. APD. <https://www.apd.es/5-tecnicas-infalibles-mejorar-la-comunicacion-dentro-empresa/>





DIAGRAMA UNIDAD III

HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACION INTERNA



CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema # 1</p> <p>Plan de comunicación interna</p>	<p>Conocer el plan de comunicación interna de la Alcaldía</p>	<p>Ejecutar de forma correcta el plan de comunicación interna</p>
<p>Tema # 2</p> <p>-Las tecnologías de la información (TIC)</p> <p>Uso de las redes sociales Plataformas virtuales</p>	<p>Actualizar las herramientas de la comunicación interna en la empresa</p>	<p>Involucrarse en las capacitaciones, para usar de forma efectiva las herramientas de comunicación interna</p>
<p>Tema # 3</p> <p>Hacia una Transformación digital</p>	<p>Saber aplicar las herramientas apropiadas para guiar a la Alcaldía hacia una transformación digital</p>	<p>Integrarse de forma positiva a la transformación digital para una adecuada comunicación interna</p>
<p>Tema # 4</p> <p>Herramientas de la comunicación interna</p> <p>- Outdoor training</p>	<p>Hacer buen uso de las herramientas de la comunicación interna Para mejorar el clima organizacional a través de aprendizaje experiencial fuera de la oficina</p>	<p>Asistir e involucrarse en el proceso del aprendizaje experiencial.</p>

Introducción Unidad III

U N I D A D I I I

En esta tercera unidad tendrás a tu disposición 4 temáticas, usando un promedio de 2 horas cada día, disfruta fortaleciendo tus conocimientos en cada uno de ellos; puedes empezar por el tema que más te atraiga pero luego te invitamos a terminar cada contenido, manos a la obra y a trabajar se ha dicho.

Las competencias que vas a desarrollar son:

1. - Pensamiento ágil.

Es fundamental en la actualidad pensar y observar ya que te ayudará a explorar, manejar la tecnología y usarla en tu trabajo.



2: Aplicación de conocimientos

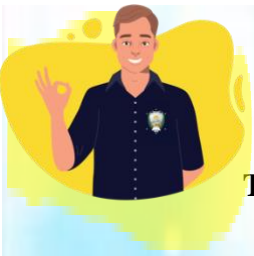
El conocimiento teórico es importante, llevarlo a la práctica o aplicar dichas informaciones en la vida real es el reto que tienes. Entrenar esta competencia supone poner en práctica la teoría, descubriendo o analizando las maneras de cómo lo harás posible en tú forma de actuar. Tienes que sacarle provecho a las herramientas con las que cuentas entre ellos las tecnologías de la información.



3: Capacidad de atención y focalización

Deseamos que puedas desarrollar la capacidad de focalizarte en tu área de trabajo auxiliándote de todo lo virtual que está a tu alcance y así poder reconocer tus objetivos y la infinidad de medios que dispones para alcanzarlos. De manera que no hay pretextos, tu estas llamado a triunfar en tu área laboral. Muéstrate a ti mismo que si se puede.





TEMA # 1 PASOS PARA DISEÑAR UN PLAN DE COMUNICACION INTERNA

“Lo que no se comunica no existe” Anesco.

El contenido de esta temática está basado en:

-Para la dirigencia reconocer la importancia de tener un plan de comunicación interna y accionar en por de ello.

-El papel esencial que las jefaturas juegan en el diseño del plan de comunicación interna llevando la iniciativa y delegando las responsabilidades.

- Como empleado te corresponde el papel en el plan de comunicación interna, hacer llegar tus sugerencias a través de los canales adecuados comprender dicho plan y cumplir o ejecutarlo en las partes que se te delegue.

-Los pasos para elaborar un plan de comunicación interna.



En la vida todo es acción, para contar con un plan de comunicación interna hay que dar los primeros pasos estos son:

1.-**Fijar los objetivos.** La dirección de la empresa, además de creer firmemente en la comunicación interna, deberá estipular junto a la figura encargada de la comunicación interna cuales son los objetivos que se pretenden conseguir con el plan.



LECTURA

2.-**Delimitar el público objetivo del plan.** Conocer a quién va destinado para tener en cuenta las particularidades de cada grupo a la hora de elaborar la estrategia.

3.-**Analizar el funcionamiento y entorno de la compañía.** Elaborar un análisis DAFO que permita conocer la realidad de la organización. En este punto también se tendría que pasar una encuesta entre los empleados y los directivos para conocer el grado de satisfacción. Es necesario conocer también las opiniones de los empleados a través de reuniones informales o charlas.



LECTURA





4.- Definir las acciones. Cuando las carencias están diagnosticadas hay que trazar una estrategia y concretar acciones específicas.

5.-Implementar la estrategia. Elaborar un calendario donde se recojan las acciones propuestas para cada objetivo.

6.-Evaluación y corrección. Una vez se pongan en marcha las acciones hay que evaluarlas para saber si son efectivas o no, y en el caso de que no lo sean, corregirlas.



LECTURA

Hay que tomar en cuenta para el diseño del plan de comunicación interna el siguiente esquema:



Ver el siguiente video para ampliar la temática.

<https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/plan-de-comunicacion-interna/>



VER VIDEO



ENLACE

Para reforzar la temática vista el día de hoy te invito a ir a siguiente enlace:

<https://nagoregarciasanz.com/plan-de-comunicacion/?reload=588093>





Tema # 2: TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN (TIC)

“La tecnología es importante, pero lo único que realmente importa es qué hacemos con ella”. Muhammad Yunus

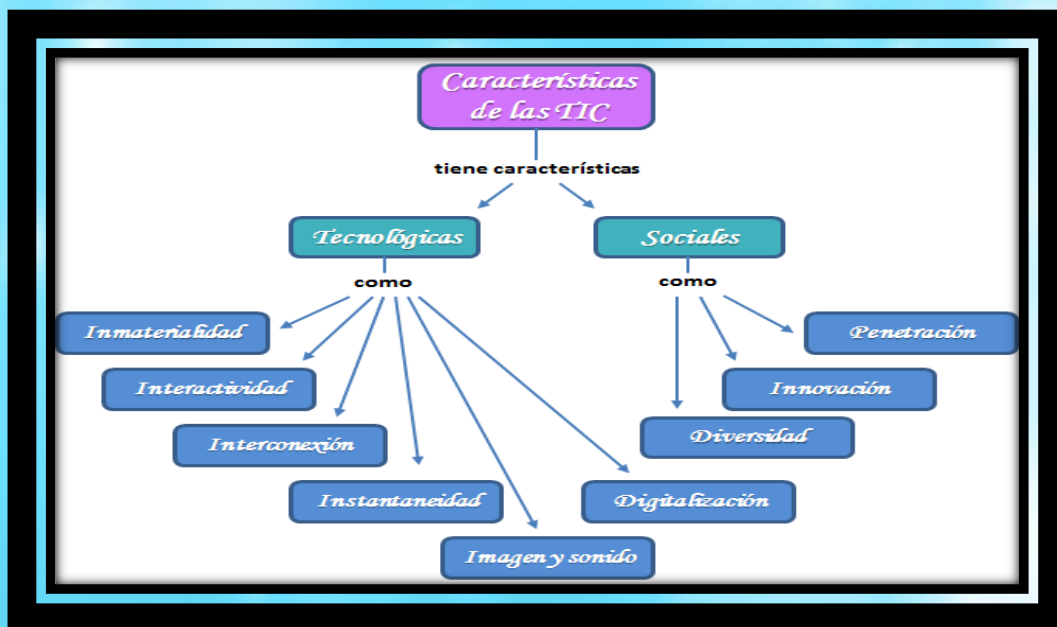
Te invitamos a iniciar un nuevo tema lo dividiremos en 3 subtemas los cuales te ayudaran a conocer acerca de las TIC, el buen uso adecuado de las redes sociales y como autofórmate en lo digital.



LECTURA

La historia de las TIC, comienza en la década de los 70 del siglo XX, al estallar la revolución digital. Y se consumó con el boom del internet a finales del siglo veinte; su influencia está en todas partes; en la ciencia, ingeniería, comunicaciones, construcción, medicina, transporte, etc.

Veamos algunas características.



LECTURA

Tú naciste en una generación que hace uso de las TIC y te has dado cuenta que van cada día desarrollándose a la par del internet y el desarrollo de las nuevas tecnologías; por lo cual debes estar actualizado y hacer buen uso de ellas.





Actividad.

Ahora que conoces un poco de las TIC, escribe tres características:



1. _____
2. _____
3. _____

NOTA: Para conocer más de esta temática.

Ve a este Link para reforzar el aprendizaje:

https://www.youtube.com/watch?v=o37jl_n6zOk



2.1 CONOZCAMOS MÁS ACERCA DE LAS TIC:



2.2 COMO HACER BUEN USO DE LAS REDES SOCIALES

Todo sitio página web, App. Es decir todo lo que visitas esta archivado, no en tu historial sino en tu huella digital enlazada a tu correo y a tus cuentas.

De manera que tienes un perfil en google y te conoces por lo que visitas compartes y tus redes sociales. Ese eres tú con huella digital.





Para Yolanda Lorenzo del Centro de Seguridad en Internet para menores en España hay algunos consejos que debes seguir, parafraseamos algunos de ellos:

Consejo 1: Educación y confianza

Tanto en el uso de Internet o (TIC), debemos ejercer nuestro papel como personas responsables y generar una relación de confianza con nuestros supervisores de lo que hacemos en internet.



LECTURA

Consejo 2: Supervisión, diálogo.

Las recomendaciones sobre tu papel comienzan con una supervisión completa de parte de tus responsables; no te molestes si te supervisan, es necesario.



LECTURA

Consejo 3: Revisa la privacidad.

Prueba haciéndote estas preguntas: ¿Cuándo fue la última vez que revisaste la privacidad y seguridad de tus cuentas?.



No te sorprendas si la respuesta es: “Nunca, ¿por qué?” o “Esto... ¡Hace mucho!”.

¡Aprovecha ese momento!

Entra en cada una de las redes y revisa las opciones de privacidad.

Consejo 4: Fotografías, etiquetas... sobreexposición.

Llama encargado y diles que te ayuden a analizar las imágenes que otras personas han compartido contigo, tratando de ver cuál es el mensaje y la información que se está trasladando.



LECTURA

Consejo 5: Buen comportamiento en línea.

Evitar las mayúsculas, se utilizan para gritar.





Las ofensas o insultos no son adecuados, tampoco desde detrás de una pantalla. Antes de responder o escribir, piensa: ponte en el punto de vista de otra persona (empatía). Reduiremos la posibilidad de malentendidos: claridad y uso de emoticones (o emojis) que amplían la información y facilitan la interpretación pero ¡no abusemos de ellos!

2.3 PROTEGE LA INFORMACIÓN EN LA WEB”

José María López (2020), dice que en un mundo conectado como el nuestro, la protección de datos es cada día más importante.



1.-Proteger tus datos online

Datos personales cubre toda aquella información asociada a ti y a la empresa. Desde tu número de teléfono, tu documento de identidad pasando por el número de tu cuenta bancaria o tus hábitos de navegación.



2.-Navegación segura y privada haciendo uso de los filtros de la empresa

3.- Contraseñas y dispositivos conectados



Para evitar que alguien acceda a tu teléfono, a tu computadora o a tus perfiles de tus redes sociales, haz uso de contraseñas.

¿Qué debes hacer?

- Cambio periódico de contraseñas
- Cerrar las aplicaciones de tus redes sociales, no las dejes abiertas.
- Escanear documentos legales y ponerles claves al archivo.





ACTIVIDAD



Hagamos un ensayo real:

1.- *Ve a tus cuentas de las redes sociales y dales cerrar sesión espera un minuto y vuelve a abrirlas. Te darás cuenta que es fácil y debes hacer el hábito de cerrarlas periódicamente.*



4.4 AUTOFORMACION VIRTUAL

Es necesario insistir que ante el auge de las nuevas tecnologías y sus distintas potencialidades se hace apremiante tener sujetos autónomos capaces de abordar reflexivamente y críticamente los procesos de aprendizaje a través de un entorno virtual determinado.



LECTURA



La construcción de la autonomía intelectual redundará significativamente en la autonomía personal y de este modo en la posibilidad del reconocimiento y del respeto de las personas y por ende, mejorar nuestros niveles de convivencia social y ciudadana.

La virtualidad es un fenómeno que ha acompañado a la humanidad desde siempre, no obstante, los avances tecnológicos y el desarrollo de las redes digitales potencian sus características propias, las cuales debemos aprender a utilizar y controlar.



LECTURA

La virtualidad es un fenómeno que fomenta, incentiva y procura transformaciones en los procesos laborales en las

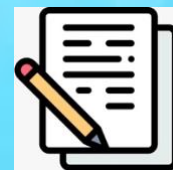
distintas modalidades, sin llegar a engrandecer la tecnología pero tampoco minimizarla, la invitación es a ubicarnos en un punto intermedio que nos permita visualizar las enormes posibilidades que ofrece y fomenta su uso partiendo de la diversidad cultural.





ACTIVIDAD

Desríbenos que piensas acerca de autofórmate con las herramientas virtuales, TIC, Plataformas y Redes Sociales:



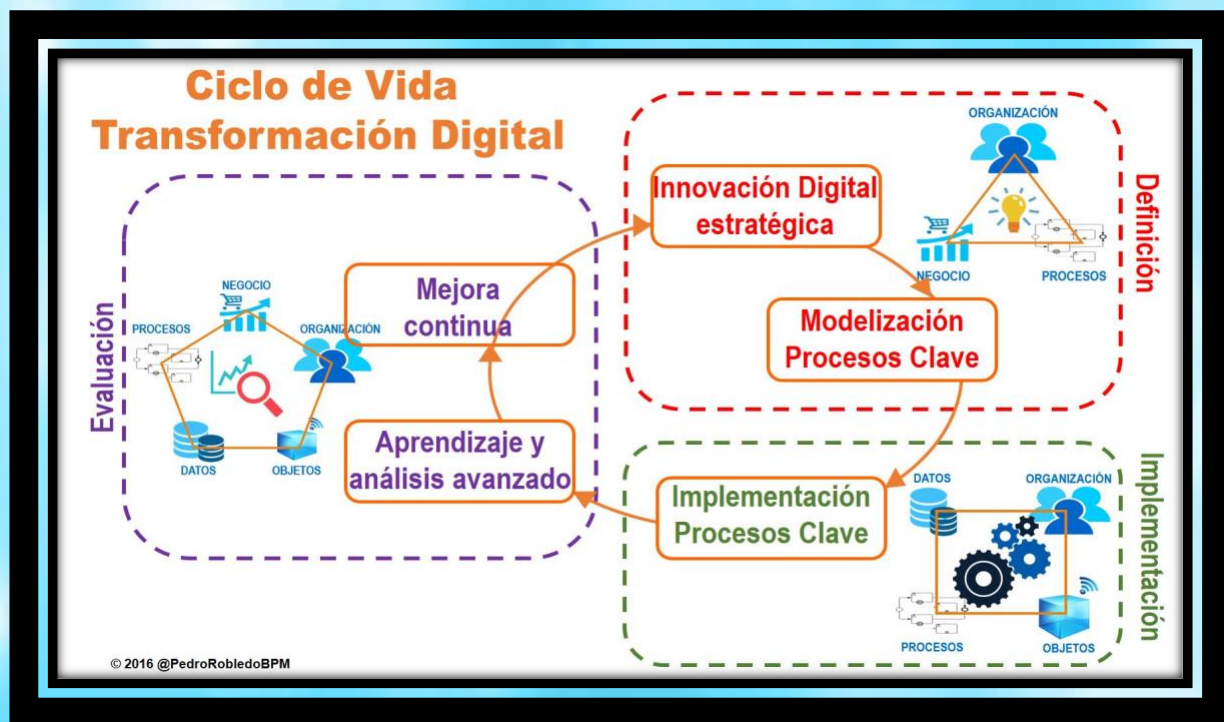




TEMA # 3 “HACIA UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL”

No estamos en una era de cambios, sino en un cambio de era caracterizado por la digitalización de prácticamente todo lo que nos rodea. Emérito Martínez

La transformación digital es un proceso natural y evolutivo en el que se ha integrado el uso de tecnologías digitales en casi todos los aspectos cotidianos de nuestra sociedad. En el ámbito empresarial se usa para optimizar y mejorar los procesos que han sido rutinarios a lo largo del tiempo.



La transformación digital son las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Así mismo, este cambio no es sólo tecnológico sino que lleva consigo nuevas aptitudes tanto en las personas físicas así como en la reinención de organizaciones que afectan al mercado global tradicional. No está enfocada a la



LECTURA

tecnología utilizada (Big Data, Icloud, Internet de las cosas, movilidad,





social business) sino en utilizarla para lograr los objetivos marcados. La transformación digital irá ligada con los objetivos y estrategias empresariales.



LECTURA

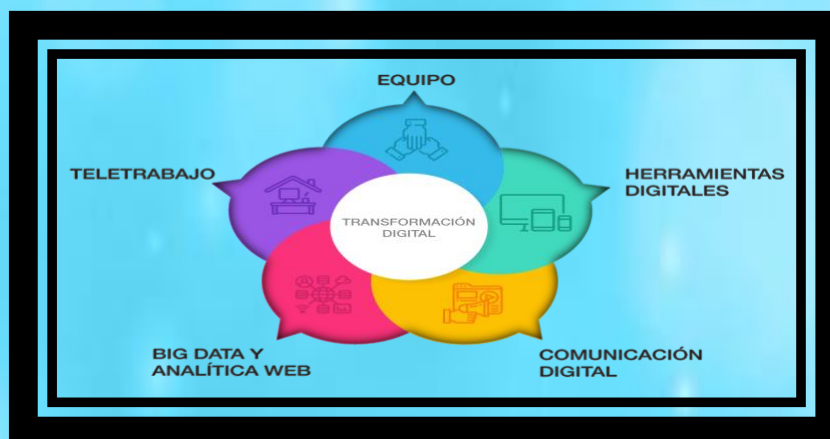
¿En qué consiste la Transformación digital?

La transformación digital reconstruye las dinámicas de las organizaciones para adaptarlas a las necesidades del presente y del futuro.

ACTIVIDAD.

Subraya los beneficios que tú crees que ayudarían a una transformación digital en la Alcaldía:

- Se optimizan, reducen y agilizan procesos.
- Se obtiene información de forma rápida.
- Los procesos se hacen con mayor transparencia.
- Se mejoran los niveles de satisfacción de los participantes.
- Se mejora la comunicación e interacción entre departamentos.
- Se automatizan procesos y mejoran los análisis de datos.





Podemos plantearnos la siguientes pregunta: *¿Cómo sería actualmente una empresa en donde todo se llevará a través de documentos físicos, llamadas telefónicas y algunos correos electrónicos?*



LECTURA

Como ejemplo podemos mencionar la rapidez con la que las empresas actualmente pueden generar informes utilizando herramientas digitales, que, una vez compartidos con las personas interesadas, permite la actualización en tiempo real de los datos reportados, sin que se tengan que realizar ediciones o modificaciones en el reporte.

Es importante destacar que una transformación digital, no solo involucra la compra de computadores o software más nuevos, sino que también debe fomentar la participación de las personas que hacen parte de la



empresa, esto con el fin de impulsar una

nueva cultura de innovación que

beneficie y ayuden en las actividades

diarias que desempeñan dichas personas dentro de las empresas, mejoran así



LECTURA

los procesos internos para cualquier tipo de empresa que opta por la

actualización y no quedar en la obsolescencia organizacional.





TEMA # 4: OUTDOOR TRAINING (Entrenamiento al aire libre)

“Si quieres trabajadores creativos, dales tiempo para jugar”



¿Qué es el Outdoor Training?

Es un tipo de aprendizaje experimental a través del cual los equipos de trabajo se reúnen en una estrategia con un origen muy parecido a un entrenamiento militar, mediante juegos al aire libre. Es la formación de un grupo de personas, que pertenecen a una misma empresa, y a través de actividades físicas en medio de la naturaleza deberán aplicar sus diferentes habilidades para resolver situaciones nunca antes presentadas, lo que incidiría en un mejor rendimiento laboral.

Se busca fomentar valores como la gestión del talento, la inteligencia, el trabajo en equipo y la creatividad.

¿Por qué las empresas están incorporando actividades al aire libre (Outdoor Training) como aprendizaje?

Diversas empresas han observado y comprobado que las actividades al aire libre generan mayor creatividad y se busca lograr que se adquiriera mayor compromiso, como también aumentar la productividad en sus empleados; por esta razón las empresas están incorporando más el Outdoor Training.

Beneficios de las actividades al aire libre:

- Facilitan el razonamiento creativo empleado en actividades diarias.
- Aumentan la capacidad imaginativa.
- Refuerzan la concentración en las asignaciones laborales.
- Elevan el nivel del pensamiento.
- Mejoran las habilidades usadas en la resolución de conflictos.
- Garantizan el rendimiento óptimo en tareas que requieren aplicar la perspicacia.





El outdoor training es más que actividades al aire libre, como mencionamos anteriormente con el outdoor training se busca que como trabajadores de una empresa adquiramos mayor compromiso para mejorar en nuestro trabajo. Para planificar este programa, la empresa debe detectar diversas problemáticas o necesidades que se estén dando dentro de la empresa.

A continuación, te compartimos testimonio y opiniones vivenciados por personas que asistieron a un programa de Outdoor Training impartido por un centro de formación:



Encuentra este video en la plataforma de You Tube con el nombre de Testimonio CIFE Conkistadores - Centro de Formación Experiencial 01

Te hemos compartido este clip de video para que puedas escuchar las opiniones de otras personas que se han sometido a un programa de Outdoor Training y que en efecto mencionan de alguna forma que les ha beneficiado tanto a ellos como personas que laboran, como también a la empresa en donde prestan sus servicios.

A continuación, te presentamos una serie de actividades relacionadas a este programa y que se recomienda ponerlas en práctica al aire libre, como hemos descrito anteriormente:








ACTIVIDAD: EL VASO TRANSPORTADOR

Componente a trabajar: Trabajo en equipo






Objetivo: Incrementar el trabajo en equipo de los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejjicanos por medio de la transportación de un vaso con agua.

Duración: 60 minutos.

Competencias a desarrollar:

-  Diálogo
-  Acuerdo mutuo
-  Trabajo en conjunto

Recursos:

-  5 cuerdas
-  1 hule
-  1 vaso con agua
-  2 mesas
-  Equipo de 5 participantes

Desarrollo:

El equipo debe amarrar las cuerdas al hule a medida que cada miembro pueda tomar una de las cuerdas. El vaso debe contener agua y estar apoyado en la mesa #1. Cada miembro debe sostener una cuerda y estirar el hule hasta ubicarlos alrededor del vaso. Al haber logrado “atrapar” el vaso, entre todos deben transportar el vaso a la mesa #2 sin derramar el líquido al interior del vaso.

Reflexión:

Se reúne a los participantes y cada equipo debe elegir un líder, y se realizaran las siguientes preguntas ¿Cómo se sintieron al desarrollar la actividad? ¿Cómo se sintieron al trabajar en equipo con los demás compañeros? ¿Qué aprendieron de la actividad?





Objetivo: Desarrollar la confianza entre los compañeros del equipo de trabajo.

Duración: 60 minutos

Competencias a desarrollar:

- + Confianza
- + Dialogo
- + Llegar a un acuerdo
- + Trabajo en equipo

Recursos:

- + Cuerda
- + Pañuelo color rojo
- + Equipo de 5 participantes

Desarrollo: Se coloca la soga estirada y en su punto central se amarra un pañuelo, marcándose en el suelo, y en el mismo lugar del pañuelo, una raya que señalará el límite al que puede ser arrastrado cada uno de los equipos sin perder. Los equipos, agarrados a la cuerda, tensarán la misma sin desplazarla, hasta tanto la persona que ejerce la función de juez/árbitro dé la orden de tirar. El equipo que, arrastrado por el adversario, supere la línea central, será el perdedor de la primera tanda. Los equipos cambian de campo con el fin de eliminar las posibles ventajas derivadas de la inclinación o estado del terreno y, en las mismas condiciones se inicia la segunda tanda.

En caso de que haya sido el mismo el equipo vencedor de las dos tandas, el juego ha terminado. En caso de empate se disputa otra tanda con sorteo de campo.

Reflexión: Se reflexionará con la importancia de tener confianza en los compañeros del equipo, del dialogo y la negociación y del trabajo en equipo.





AUTOEVALUCION UNIDAD III.



Es hora de evaluar lo que has aprendido en esta unidad, para ello te invitamos

a: Completar o subrayar según corresponda estas breves preguntas:

1.- Menciona un paso para diseñar un plan de comunicación interna.

2.- ¿Qué son las TIC?

3.- ¿Crees que es necesario que la Alcaldía haga una transformación digital?

Si

No

4.- ¿Qué es el Outdoor Training?

a.- Un entrenamiento experiencial fuera de la oficina

b.- Una excursión de paseo.

c.- Un Seminario.

Muchas gracias...





REFERENCIAS



ENLACE

Video de You Tube

Colombia Digital. (2014, 26 de agosto). *¿Qué son las TIC?* [Video]. You Tube.

https://www.youtube.com/watch?v=o37jl_n6zOk

NeoCK #TheHumanRevolution. (2018, 11 de enero). *Testimonio CIFE Conkistadores - Centro de Formación Experiencial 01* [video]. You Tube.

<https://youtu.be/4EgG9Q2pmgc>

Páginas Web

Carmen, E. (s.f.). *¿Qué es el Outdoor Training?*. SuperRRHeroes sesame. Consultado el 19 de mayo del 2021. <https://superrheroes.sesametime.com/que-es-el-outdoor-training/>

Encolombia. (s.f.). *Como hacer un plan de Comunicación Interna*. encolombia. Consultado el 12 de mayo del 2021. <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/plan-de-comunicacion-interna/>

Nagore, G. (s.f.). *Como hacer un plan de comunicación interna en la empresa*. Nagore García Sanz, Comunicación y Estrategia Digital. Consultado el 14 de mayo del 2021. <https://nagoregarciasanz.com/plan-de-comunicacion/?reload=588093?reload=535437>

Oscar, F. (2018, 24 de enero). *¿Qué es la transformación Digital y como crear Digital Business?*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>

Travesía Pirenaica. (2019, 22 de julio). *Beneficios de las actividades al aire libre para aumentar la creatividad*. Travesía. <https://travesiapirenaica.com/aire-libre-outdoor-creatividad/>

Travesía Pirenaica. (2020, 30 de septiembre). *Outdoor training: por qué las empresas están incorporando actividades al aire libre como aprendizaje*. Travesía. <https://travesiapirenaica.com/outdoor-training/>



ANEXO 10:

Artículo Científico

“MÓDULO AUTOFORMATIVO CON ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA FORMAL PARA ORGANIZACIONES CON VISIÓN FUTURISTA”

Resumen

Autores:

A. A. Rodríguez Ríos.

N. E. Cantón de Artiga,

M. S. Rivas Campos.

Esta investigación sobre problemas de comunicación interna orientada a fortalecer alternativas de solución para los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos se realizó entre los meses de febrero a julio del año 2021. El objetivo general de la propuesta estuvo guiado por la investigación bibliográfica para la fundamentación teórica, la identificación de los problemas de comunicación interna y la elaboración de un programa que consiste en un Módulo Autoformativo Psicoeducativo para fortalecer alternativas de solución a los problemas de comunicación interna en la institución.

Agradecimientos

Docente Director.

Lic. Daniel E. Madrid

Se realizó una investigación diagnóstica, descriptiva, con un tipo de estudio de enfoque mixto puro, CUAN-CUAL, es decir cuantitativo-cualitativo, experimental, documental y de campo, transversal y sincrónico.

Universidad de El Salvador

En cuanto a los resultados obtenidos reflejaron que la mala gestión de la comunicación interna formal al no utilizar los canales adecuados por parte de las jefaturas enviando mensajes difusos a los diferentes niveles y la falta de actualización de las herramientas de la comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Mejicanos, genera un mal clima laboral; problemas que dañan la eficiencia y la productividad de los empleados sin importar qué cargo desempeña o en qué nivel de la jerarquización de la empresa se encuentren. Se encontró que utilizan algunas herramientas para la comunicación interna, se observa poca identificación con la empresa de parte de un porcentaje del personal, desmotivación en algunos empleados, y existe comunicación informal dentro de la institución, reflejada a través del rumor, lo cual afecta el trabajo en equipo, el logro de objetivos y el alcance de metas corporativas.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo con conceptualización de vanguardia sobre comunicación interna formal e informal se realizó en la Alcaldía Municipal de Mejicanos para fortalecer alternativas de solución a los problemas frecuentes que afectan a los empleados; la comunidad científica ha presentado una serie de investigaciones sobre los problemas de comunicación interna quedándose corta al limitarse solamente a descubrir los problemas de comunicación interna sin brindar una solución a estos. En este caso no solo se identifican, sino que a su vez se brindan a través de un Módulo Autoformativo donde los usuarios podrán de una manera autodidacta empoderarse con dichas soluciones y ser parte activa aplicándolo en sus puestos de trabajo.

Estudios internacionales como en Ibarra, Perú, Román (2018) sobre: *“Las relaciones de comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montufar, durante el año 2017”*, reflejaron que: en la Municipalidad existe una comunicación interna empírica, insuficiente capacitación, las relaciones entre los colaboradores son regulares e indirectas lo que origina que los informes administrativos no se gestionen de forma oportuna.

En Ilopango, San Salvador, Batres, Campos, y Quijano (2017) en su tesis *“Plan estratégico para la función de la comunicación interna y externa, para fortalecer la eficiencia en el servicio al cliente en la Escuela de Aviación Centro de Adiestramiento Aéreo Avanzado S.A. de C.V.*

ubicada en el Municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador” encontraron que: la mayoría del personal y usuarios de la empresa consideran que existe deficiencia en la comunicación interna.

En la historia reciente de los últimos cinco años no hay investigaciones nacionales sobre comunicación interna formal, en donde ofrezcan alternativas de solución a través de un módulo auto formativo.

Esta investigación se realizó con el fin de ofrecer alternativas de solución a los problemas frecuentes detectados dentro de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, a través de un programa que consiste en un módulo autoformativo.

Se comprobó la hipótesis en donde, las jefaturas no utilizan adecuadamente los canales y las herramientas de comunicación interna formal para transmitir las indicaciones a sus empleados en los diferentes niveles, lo cual genera un mal clima organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño: Esta investigación es descriptiva, se realizó un análisis del porque se presenta el problema de comunicación interna dentro de la Alcaldía de Mejicanos; diagnóstica, porque buscamos información del fenómeno de estudio y su relación causa efecto; Para Gonzales, la investigación diagnóstica es un método de estudio mediante el cual se logra conocer lo que ocurre en una situación específica. Es decir, se trata del análisis de una serie de sucesos con el

objetivo de identificar los factores que promovieron la aparición de un fenómeno. (2020, parr. 1).

Es de enfoque mixto puro: (CUAN- CUAL) cuantitativo y cualitativo.

Se aplicó triple instrumento: una encuesta y una escala tipo Likert dirigida a los empleados, una entrevista a las jefaturas para la obtención de datos y en base a ellos se realizó el vaciado, tabulación y análisis de los resultados. Es documental, por la bibliografía científica que dio base a la fundamentación teórica; de campo, asistimos físicamente a la Alcaldía a realizar la investigación; transversal, se realizó el estudio en un momento determinado sin relación a lo que ha sucedido en el pasado, sincrónico, la investigación fue realizada en un período corto y establecido de tiempo.

Para la realización de esta investigación se hizo uso de recursos humanos, materiales, financieros entre ellos: papelería, equipo tecnológico, multimedia, gasolina, alimentación y kit de protección Covid-19.

El método empleado fue entrevista y observación, que se realizó con preguntas abiertas, las cuales permitieron obtener información detallada de la institución, los servicios que brindan, el funcionamiento de la comunicación interna en sus procesos y la observación al administrar los instrumentos a las jefaturas directamente por el equipo investigador.

La población sobre la que se realizó el estudio fueron los empleados formales de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, con una muestra probabilística de 180 empleados de un universo de 340. Se obtuvo información en base a los datos recolectados con la aplicación de los instrumentos a los empleados formales y las jefaturas.

Entorno de la investigación fue en la Alcaldía Municipal de Mejicanos que brinda sus servicios a una población de clase trabajadora ubicada a 5 minutos de la capital salvadoreña, con dirección final Av. Juan Aberle, entre 1era y 2da Calle.

En la **intervención** las técnicas utilizadas fueron la entrevista a las jefaturas, una encuesta a los empleados y la administración de una Escala tipo Likert al personal, presentando un Módulo Autoformativo con una temática con alternativas de solución a los problemas encontrados.

Análisis estadístico

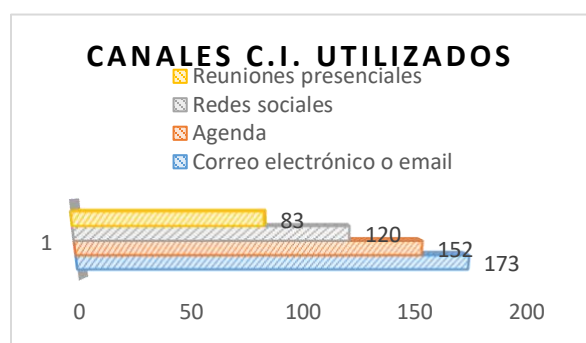
Se analizó la encuesta y la escala tipo Likert a través de procesar la media de sus puntajes a las respuestas obtenidas, y análisis de las entrevistas a las jefaturas de donde se obtuvieron las falencias para la creación del programa y así elegir la temática a fortalecer en la presentación del Módulo Autoformativo.

RESULTADOS

La mitad de los empleados de la Alcaldía no conocen sobre herramientas de comunicación interna.

En el análisis triangular y comparación de los resultados sobre la entrevista, encuesta y escala Likert a los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos se encontró que un 90 % del personal de la institución tiene un conocimiento general sobre comunicación interna, pero al referirse a la gestión de la comunicación interna como trabajo en equipo, empatía, valores, el desempeño es del 52% en el personal y su relación con las jefaturas de la institución.

En la Alcaldía se genera espacios que favorecen al encuentro presencial y al dialogo cara a cara, se realizan seminarios o talleres de escucha,



programas y capacitaciones. Los canales mayormente utilizados en la institución se limitan al correo electrónico, agendas, manual de puestos, redes sociales especialmente WhatsApp y buzón de sugerencias.



La comunicación de sus jefes hacia ellos y viceversa se valora como adecuada en un 70% y va disminuyendo cuando se refiere a elementos específicos como canales y herramientas de la comunicación interna hasta un 52 %.

Como lo expresaron en la respuesta a la pregunta, ¿Cuáles son los canales que se utilizan dentro de la organización para la comunicación interna?

Entre los problemas encontrados sobre comunicación interna que se dan con mayor frecuencia en los departamentos de la Alcaldía, se obtuvieron los siguientes como se muestra en la tabla:

JEFATURAS	
Deficiente comunicación entre jefes y empleados	114
Pocas actividades de clima laboral	111
TRABAJO EN EQUIPO	
Ausencia de trabajo en equipo	160
GESTIÓN DE CALIDAD	
Desmotivación y reducción de la productividad	147
Falta de compromiso y responsabilidad en las tareas asignadas	123
RELACIONES INTERPERSONAL	
Difusión de rumores y desconfianza	145

Al referirse la comunicación interna, Negrete define que: “podemos considerarla como el conjunto de acciones, de información y de fomento al diálogo que los directivos de una organización ponen en marcha con sus colaboradores internos para que ellos tengan una mejor visión y comprensión de la organización” (2020, p. 18).

DISCUSION

Esta investigación se hizo para fortalecer alternativas de solución a los problemas frecuentes de comunicación interna en los empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos; con los resultados obtenidos donde solo un 50 % de los empleados conocen las herramientas de la Comunicación interna, con respecto a la gestión de la comunicación interna más de la mitad de la población evaluada refleja practicar valores al referirse a trabajo en equipo, empatía, identificación con la empresa, y cómo es la comunicación de sus jefes hacia ellos y viceversa, se valora como adecuada en un 70% y

va disminuyendo cuando se refiere a elementos específicos como uso adecuado de canales y herramientas de la C.I. Hasta un 50 %. También se encontró que en la Alcaldía se generan espacios que favorecen al encuentro presencial y al dialogo cara a cara, que se realizan seminarios o talleres de escucha, programas y capacitaciones.

Estos datos indican que a mayor conociendo de la comunicación interna, una adecuada gestión, uso de los canales adecuados para transmitir mensajes a los diferentes niveles, uso adecuado y actualización de herramientas, genera un buen clima laboral, mejora la productividad, mejora el trabajo en equipo, mejora la identificación con la empresa y se brinda una mejor atención a los usuarios.

El equipo investigador recomienda a la comunidad científica hacer uso del Módulo Autoformativo al presentar soluciones en sus propuestas, a la institución desarrollar con el personal de manera autodidacta el modulo, hacer uso adecuado de los canales de comunicación, actualizar las herramientas utilizadas en la institución, comenzando con un plan de comunicación interna y migrar hacia un transformación digital y así estar preparada ante los desafíos del futuro. Además hay que adaptarse a los desafíos actuales que cada vez son de vital importancia para que las empresas sobrevivan como lo explica Xifra:

En tiempos de miedo como los del Covid-19, el liderazgo corporativo debe gestionar la comunicación interna con transparencia, con la máxima claridad posible, con calma y con empatía. Estos comportamientos, junto con demostrar la máxima apertura al diálogo con los empleados y aclarar cómo se ve el futuro, son las principales prioridades para construir reputación corporativa entre los públicos internos. Por todo ello, los profesionales de las relaciones públicas deben centrarse en gestionar medidas de contingencia a corto y medio plazo para afrontar las crisis, (2020, p. 10).

BIBLIOGRAFÍA

TESIS PUBLICADAS

1. Batres, A. M., Campos, Y. E., Quijano, D.A. (2017). *Plan estratégico para la función de la comunicación interna y*

ARTICULO DE REVISTA

4. Xifra, J. (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, Consultado el de marzo del 2021. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20> <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>

externa, para fortalecer la eficiencia en el servicio al cliente en la Escuela de Aviación centro de adiestramiento aéreo avanzado S.A. de C.V.; ubicada en el municipio de Ilopango, departamento de San Salvador. [Tesis de Licenciatura, Universidad de El Salvador]. Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador.

<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/12853>

2. Negrete, A. C. (2020). *Plan de Comunicación Interna Lozada Viajes.* [Tesis de grado, Universidad Empresarial siglo 21]. Repositorio Institucional Universidad Siglo 21.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18737>

3. Román, A. O. (2018). *Estudio de las relaciones de comunicación interna en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Montufar, durante el año 2017.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte.

<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8535>

PAGINA WEB

5. González, G. (2020, 6 de abril). Investigación diagnóstica: características, técnicas, tipos, ejemplos. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-diagnostica/>