FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PLAN EFECTIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA CLARO HONDURAS

SUSTENTADO POR:

ALEXANDRA ELIZABETH CASTRO PAVÓN

MICHAEL COLLIN CORRALES ORTIZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2025

FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN EFECTIVO DE COMUNICACIÓN INTERNA CLARO HONDURAS

Alexandra Elizabeth Castro Pavón
Michael Collin Corrales Ortiz

Resumen

El propósito de esta tesis fue desarrollar un plan efectivo de comunicación interna para Claro Honduras, con el objetivo de mejorar el flujo de la información, fortalecer la cohesión organizacional, optimizar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores. La investigación buscó abordar las brechas existentes en los canales y herramientas internas de comunicación y promover un entorno laboral más alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

El estudio empleó un enfoque metodológico mixto, mediante encuestas realizadas con colaboradores de las diferentes áreas de Claro Honduras y entrevistas con los especialistas. Este proceso permitió identificar problemas como la falta de retroalimentación, baja recomendación de la comunicación interna, la integración de herramientas digitales de comunicación y áreas que surge la necesidad de una comunicación más efectiva y segmentada en los departamentos de Centros de Atención al cliente, ingeniería y distribución.

Los resultados mostraron que una comunicación interna estratégica mejora la motivación y satisfacción, reduce los malentendidos operativos y refuerza los valores corporativos. Además,

se destacó la necesidad de implementar plataformas digitales como el Viva Engage, capacitar a los líderes en habilidades comunicativas y alinear la comunicación a través de procedimientos y políticas. En conclusión, el plan propuesto podría transformar la cultura organizacional de Claro Honduras al establecer canales claros, de uso fácil, y efectivos. Como recomendación principal, se planteó la creación de una Unidad de Comunicación Interna con roles y recursos definidos.

Palabras claves: Canales, Comunicación Interna, Cohesión Organizacional, Flujo de la información, Herramientas digitales, Retroalimentación.

GRADUATE SCHOOL

EFFECTIVE INTERNAL COMMUNICATION PLAN CLARO HONDURAS

Alexandra Elizabeth Castro Pavón
Michael Collin Corrales Ortiz

Abstract

The purpose of this thesis was to develop an effective internal communication plan for Claro Honduras, with the objective of improving the flow of information, strengthening organizational cohesion, optimizing performance and employee satisfaction. The research sought to address existing gaps in internal communication channels and tools and promote a work environment more aligned with the company's strategic objectives.

The study used a mixed methodological approach, through surveys carried out with collaborators from the different areas of Claro Honduras and interviews with specialists. This process allowed us to identify problems such as lack of feedback, low recommendation of internal communication, the integration of digital communication tools and areas where the need arises for more effective and segmented communication in the Customer Service Center, Engineering and distribution.

The results showed that strategic internal communication improves motivation and satisfaction, reduces operational misunderstandings and reinforces corporate values. In addition,

the need to implement digital platforms such as Viva Engage, train leaders in communication skills and align communication through procedures and policies was highlighted. In conclusion, the proposed plan could transform the organizational culture of Claro Honduras by establishing clear, easy-to-use, and effective channels. As the main recommendation, the creation of an Internal Communication Unit with defined roles and resources was proposed.

Key Word: Channels, Internal Communication, Organizational Cohesion, Information flow, Digital tools, communication skills, Feedback.

DEDICATORIA

Alexandra: Dedico con profunda gratitud y entusiasmo a mi madre Ana Pavón, quien ha sido mi guía, mi fortaleza y la razón para creer en mí misma en cada paso de mi vida. A mi hermano Christopher Pavón, cuya presencia y apoyo incondicional, aun en la distancia, siempre han sido un aliento constante. A mi hermana Anneth Sosa y mi padre Fredy Sosa, pilares fundamentales que me impulsaron a no rendirme en este proceso. A mi segunda madre, María Pavón, por su motivación incansable y su fe en mi capacidad para alcanzar esta meta. A mis abuelos Margarita y Raul, que siempre han estado presentes con su amor y respaldo, y al amor de mi vida, quien desde el primer día de esta maestría compartió con alegría cada logro y desafío. Y, sobre todo, a Dios, quien nunca soltó mi mano y me dio la fuerza para llegar hasta aquí. ¡Gracias a todos por ser mi inspiración y mi motor!

Michael: Dedicado a Dios quien me ha dado la fortaleza e inteligencia para cumplir mis metas. Para mi familia que han sido mi motor para salir adelante, mis hijos que son mi inspiración y por los que en cada momento me hacen sentir fuerte. Dedicado a mis padres Hector y Magdalena, que gracias a sus consejos me han guiado por caminos de éxitos, a mi esposa Fabiola darle las gracias por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo y dedicación. A mis hermanos Diana, Hernan y Xochilt que son parte de mis logros y mi ejemplo a seguir.

.

IX AGRADECIMIENTO

Alexandra: Agradezco con entusiasmo y profunda gratitud a mi Coordinador Académico y asesor de tesis, el Máster Enrique Jovel Rivas, quien desde el inicio estuvo atento a cada una de mis consultas, guiándome con paciencia y compartiendo generosamente sus conocimientos para que pudiera culminar este proceso. Mi sincero agradecimiento también a Suyapa Midence, Gerente de Recursos Humanos de Claro Honduras quien confió en mí al brindarme la oportunidad de tener a cargo la comunicación interna de Claro Honduras, y cuyo apoyo constante y aportes han sido fundamentales durante estos dos años para alcanzar mis objetivos. A la Máster Celeste Guillén Chang, quien ha contribuido significativamente con sus conocimientos y experiencia en mi proceso de formación y en los proyectos que marcaron mi desarrollo profesional. A los Licenciados Bessy Lara y César Panting, quienes creyeron en mi potencial, me inspiraron a explorar el maravilloso mundo de la comunicación y me motivaron a crecer profesionalmente. Finalmente, agradezco a cada uno de los maestros de la maestría en DIRCOM, quienes con su dedicación y conocimientos enriquecieron mi formación y contribuyeron al éxito de este trabajo. ¡A todos, mil gracias!

Michael: Primeramente, agradecer a Dios quien me ha dado salud para completar esta jornada con éxito, expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia quienes a lo largo de estos años han sido mi apoyo incondicional para lograr mis metas, mis padres que gracias a ellos me han dado las herramientas para ser un profesional con ética. Agradecer a mi Decano de maestría por su invaluable guía, paciencia y por brindarme los conocimientos necesarios para desarrollarme a lo largo de la carrera y de este trabajo. A mis catedráticos que con su profesionalismo y experiencia me han formado a ser un gran Profesional. Finalmente, agradezco a UNITEC por brindarme las herramientas y recursos que me permitió realizar este proyecto con éxito.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ..... **xi**

IX AGRADECIMIENTO ..... **xii**

INDICE DE CONTENIDO ..... **xiii**

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN **1**

1.1 INTRODUCCIÓN **1**

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA **2**

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA **4**

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA **4**

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA **5**

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN **5**

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO **5**

1.4.1 OBJETIVO GENERAL **5**

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS **6**

1.5 JUSTIFICACIÓN **6**

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO **8**

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL. **8**

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO **8**

2.1.2 MICROENTORNO **10**

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN **14**

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO **18**

2.3.1. COMUNICACIÓN INTERNA 18

2.3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL 18

2.3.1.2 LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI 20

2.3.1.3 FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y SU RELEVANCIA 22

2.3.1.4 COMUNICACIÓN INTERNA EN ENTORNOS DIGITALES 24

2.3.1.5 HERRAMIENTAS DIGITALES DE COMUNICACIÓN INTERNA 26

2.3.1.6 ANALISIS CRITICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 27
2.3.2 IMAGEN CORPORATIVA 29
2.3.2.1 DEFINICIÓN IMAGEN CORPORATIVA 29
2.3.2.2 ANALISIS CRITICO DE LA IMAGEN CORPORATIVA 32
2.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS 33
2.4.1 GREAT PLACE TO WORK 33
2.4.2 METODO DELPHI 34
2.4.3 METODO CSAT 35
2.4.4 METODOLOGIA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA 39
2.4.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN MIGUEL DRIVE ... 44
2.4.6 COMUNICACIÓN INTERNA Y EL RENDIMIENTO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR TECNOLÓGICA DE PACASMAYO, 2023. 56
2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS 62
2.5.1 CUESTIONARIO DE DI NARDO 62
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 63
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA 63
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA 63
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO 66
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 67
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACION 70
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 71
3.3.1 POBLACIÓN 71
3.3.1.1 PÚBLICO INTERNO 71
3.3.1.2 EXPERTOS EN COMUNICACIÓN 71
3.3.2 MUESTRA 72
3.3.2.1 CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA COLABORADORES 72
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO 73
3.3.3.1 MUESTREO ESTRATIFICADO 73
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS 73

3.4.1 INSTRUMENTOS ELABORADOS 73
3.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA 73
3.4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS 74
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN 74
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS 74
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS 75
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 75
4.1.1 PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS 75
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS 77
4.2.1 RESULTADOS Y ANALISIS DE DATOS CUANTITATIVOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE CLARO HONDURAS 77
4.2.1.1 GRÁFICO RANGO DE EDAD 77
4.2.1.2 GRÁFICO DIFERENCIA DE GÉNERO 78
4.2.1.3 GRAFICO DE GÉNERO POR TIPO DE PUESTO 79
4.2.1.4 GRÁFICO NIVEL EDUCATIVO 80
4.2.1.5 GRÁFICO DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DE COMUNICACIÓN INTERNA 82
4.2.1.6 GRÁFICO DE CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN POR ZONAS 83
4.2.1.7 GRÁFICO DE SATISFACCIÓN POR EDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA 85
4.2.1.8 GRÁFICO DE PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE RECONOCIMIENTO Y LOGROS 87
4.2.1.9 GRÁFICO DE RECONOCIMIENTO Y ANTIGÜEDAD LABORAL 88
4.2.1.10 GRÁFICO DE SATISFACCIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL 90
4.2.1.11 GRÁFICO CULTURA ORGANIZACIONAL POR ZONAS 91
4.2.1.12 GRAFICO CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 93
4.2.1.13 GRAFICO DEL NPS POR DEPARTAMENTOS 95
4.2.1.14 GRÁFICO NPS CLARO HONDURAS 97
4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO 99
4.3.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTA COMUNICACIÓN INTERNA 100
4.3.1.1 FACTORES DE LAS ESTRATEGIAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

DE LAS ORGANIZACIONES 100
4.3.1.2 CANALES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN 104
4.3.1.3. PROCESOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 106
4.3.1.4 ENTREVISTA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS 109
4.3.1.5 DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 109
4.3.1.6 MEDIOS Y CANALES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA 110
4.3.1.7 IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA 110
4.3.1.8 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA .. 111
4.3.1.9 RESUMEN DE ENTREVISTAS 112
4.4 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS 114
4.4.1 MATRIZ FODA 114
4.4.1.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS 114
4.4.1.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES 115
4.4.1.3 ANÁLISIS DE DEBILIDADES 115
4.4.1.4 ANÁLISIS DE AMENAZAS 116
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 117
5.1 CONCLUSIONES 117
5.2 RECOMENDACIONES 121
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD 123
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA 123
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 123
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA 124
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO 125
6.4.1 DESCRIPCIÓN 125
6.4.2 DESARROLLO 125
6.5 MEDIDAS DE CONTROL 134
6.5.1 MEDICIÓN 135
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO 136
6.6.1 CRONOGRAMA 136

6.6.2 PRESUPUESTO 136
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA 137
REFERENCIA BLIBLIOGRAFICAS 146
ANEXOS 149

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DEPARTAMENTOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE LA CI..... 10
TABLA 2. ENFOQUES PARA ANALIZAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .. 22
TABLA 3. HERRAMIENTAS DIGITALES DE CI..... 26
TABLA 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 28
TABLA 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMAGEN CORPORATIVA 32
TABLA 6. MATRIZ METODOLÓGICA..... 63
TABLA 7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 67
TABLA 8. TABLA DE MEDICIÓN..... 135
TABLA 9. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA 137

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH CLARO HONDURAS 2024..... 12

FIGURA 2. MODELO DE CONFIANZA POR GREAT PLACE TO WORK PARA CLARO HONDURAS 2023 13

FIGURA 3. PRINCIPALES FORTALEZAS EN LA ORGANIZACIÓN POR GREAT PLACE TO WORK PARA CLARO HONDURAS 2023 13

FIGURA 4. ASPECTOS RELEVANTES DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN..... 23

FIGURA 5. MODELO DE GREAT PLACE TO WORK..... 34

FIGURA 6. DETALLE DE LA POBLACIÓN. 53

FIGURA 7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE METODOLOGÍA DE ESTUDIO..... 54

FIGURA 8. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. 54

FIGURA 9. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO 66

FIGURA 10. ENFOQUE Y MÉTODOS..... 70

FIGURA 11. CÁLCULO DE LA MUESTRA COLABORADORES DE CLARO HONDURAS EN QUESTIONPRO 72

FIGURA 12. ANÁLISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA VARIABLE RANGO DE EDAD. 77

FIGURA 13. ANÁLISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA VARIABLE GÉNERO. 78

FIGURA 14. ANÁLISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA VARIABLE GÉNERO, TIPO DE PUESTO 79

FIGURA 15. ANÁLISIS DE DATOS NIVEL EDUCATIVO 80

FIGURA 16. ANÁLISIS DE DATOS PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 82

FIGURA 17. GRÁFICO CSAT (CUSTOMER SATISFACTION SCORE) CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN POR ZONAS. 83
FIGURA 18. GRÁFICO DE SATISFACCIÓN POR EDAD DE LOS MEDIOS ACTUALES . 85
FIGURA 19. GRÁFICO DE SATISFACCIÓN DE RECONOCIMIENTO Y LOGROS 87
FIGURA 20. GRÁFICO RECONOCIMIENTO Y LOGROS POR ANTIGÜEDAD 88
FIGURA 21. GRÁFICO DE SATISFACCIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL. 90
FIGURA 22. GRÁFICO CULTURA ORGANIZACIONAL POR ZONAS 91
FIGURA 23. GRÁFICO CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 93
FIGURA 24. GRÁFICO NPS POR DEPARTAMENTOS 95
FIGURA 25. GRÁFICO NPS GENERAL CLARO HONDURAS 97
FIGURA 26. INICIATIVAS DE COMUNICACIÓN 102
FIGURA 27. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA ENTREVISTA ABOGADA SUYAPA MIDENCE. 112
FIGURA 28. MATRIZ FODA 114
FIGURA 29. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA VIVA ENGAGE EN CLARO HONDURAS 136
FIGURA 30. PRESUPUESTO 136

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE PERCEPCION DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDA HACIA LOS COLABORADORES DE CLARO HONDURAS A NIVEL NACIONAL 149

ANEXO 2. ENVIO DE LA ENCUESTA HACIA LOS COLABOLADORES DE CLARO HONDURAS A TRAVES DEL CORREO OFICIAL DE COMUNICACIONES INTERNAS 156

ANEXO 3. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA A LA DOCTORA EN COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ 158

ANEXO 4. SOLICITUD PARA LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA A LA DOCTORA EN COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ 161

ANEXO 5. EVIDENCIA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DOCTORA EN COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ 162

ANEXO 6. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA AL ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN INTERNA, LICENCIADO ALBERTO BALBÍN VALDÉS, GERENTE DE COMUNICACIÓN INTERNA DE GRUPO JUMEX. 163

ANEXO 7. SOLICITUD PARA LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA AL ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN INTERNA, LICENCIADO ALBERTO BALBÍN VALDÉS, GERENTE DE COMUNICACIÓN INTERNA DE GRUPO JUMEX 166

ANEXO 8. EVIDENCIA DE LA ENTREVISTA REALIZADA LICENCIADO ALBERTO BALBÍN VALDÉS, GERENTE DE COMUNICACIÓN INTERNA DE GRUPO JUMEX 167

ANEXO 9. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA A LA ABOGADA SUYAPA JACKELINE MIDENCE, GERENTE DE RECURSO HUMANOS DE CLARO HONDURAS 168

ANEXO 10. EVIDENCIA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA ABOGADA SUYAPA JACKELINE MIDENCE, GERENTE DE RECURSO HUMANOS DE CLARO HONDURAS 169

ANEXO 11. ASESORÍA ACADÉMICA DE LA ESPECIALISTA EN RELACIONES INTERNACIONALES Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA, KARLA RAMOS 170

ANEXO 12. ASESORÍA ACADÉMICA DE A LA DOCTORA EN COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ 171

ANEXO 13. COMPAÑA DE EXPECTATIVA VIVA ENGAGE 172

ANEXO 14. PRESENTACION DE VIVA ENGAGE CLARO HONDURAS 172

ANEXO 15. LANZAMIENTO DE VIVA ENGAGE CLARO HONDURAS 173

ANEXO 16. PRESUPUESTO 174

ANEXO 17. JORNADAS DE CAPACITACIÓN CON LIDERES DE AREAS Y COLABOLADORES EN GENERAL 175

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es un pilar fundamental para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. En el caso de Claro Honduras, como empresa líder en telecomunicaciones, la fluidez y claridad en los mensajes entre sus áreas operativas es crucial para alcanzar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se ha identificado una problemática significativa relacionada con la falta de segmentación adecuada de mensajes hacia los diferentes departamentos. Esta deficiencia no solo genera malentendidos y duplicidad de esfuerzos, sino que también impacta negativamente en indicadores clave como el Net Promoter Score (NPS) interno, un medidor crítico del compromiso y satisfacción de los colaboradores.

En este contexto, surge la necesidad de implementar una solución que permita optimizar la comunicación entre las áreas operativas en tiempo real. La herramienta Viva Engage, diseñada para fomentar la colaboración y la conectividad entre equipos, se presenta como una propuesta innovadora y alineada con los objetivos organizacionales de Claro Honduras. Este sistema digital ofrece la posibilidad de segmentar mensajes, crear comunidades específicas por departamento y promover la interacción ágil, lo que resulta en un ambiente laboral más cohesionado y eficiente.

El propósito de esta tesis es desarrollar una propuesta estratégica para la implementación de Viva Engage en Claro Honduras, con el objetivo de mejorar la comunicación interna, especialmente entre las áreas operativas. A través de este proyecto, se busca no solo fortalecer el flujo de información en tiempo real, sino también impactar de manera positiva en el NPS interno, incrementando así la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

El presente trabajo se estructura de seis capítulos donde se pretende aportar una solución

práctica y sostenible que responda a los desafíos comunicativos actuales de Claro Honduras, al tiempo que se establece como un modelo replicable en otras empresas del sector nacional.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Servicios de Comunicaciones de Honduras S.A de C.V. (SERCOM de Honduras), es una empresa de Telecomunicaciones que desde el año 2003 llego al mercado hondureño adquiriendo las operaciones de la empresa MEGATEL y operando durante un año bajo este nombre comercial, posteriormente en el año 2004 el grupo América Móvil adquirió el cien por ciento de las operaciones de MEGATEL cambiando su nombre a Aló para continuar con su expansión en el rubro de las telecomunicaciones en Honduras de acuerdo al (Manual de Inducción de Claro Honduras, 2023). En el año 2006 América Móvil como parte de una estrategia de rebranding unifico el nombre de sus operaciones a nivel regional bajo el nombre de Claro, este cambio de nombre comercial reflejaba la visión y el compromiso de la empresa en ofrecer una experiencia de comunicación más clara, sencilla y conectada con todos sus clientes.

Dos años después en el año 2008, indica el mismo manual de inducción de Claro Honduras, que la empresa marcó un hito en la industria de las telecomunicaciones hondureñas al lanzar al mercado la cobertura 3G en el país, esta tecnología de vanguardia permitió a los usuarios disfrutar de una experiencia móvil más rápida y eficiente, brindando acceso a servicios de datos y aplicaciones cada vez más avanzadas. Con el objetivo de seguir ofreciendo innovación a sus clientes, Claro presenta al mercado el servicio de televisión Claro TV, servicio que amplio la oferta de canales y contenidos para que sus usuarios disfrutarán desde sus hogares. Para el año 2009 América Móvil, realizo un relanzamiento de su marca Claro a nivel regional. Este relanzamiento tuvo como objetivo fortalecer aún más su presencia en los países en los que operaba, actualmente

como parte de su casa matriz América Móvil, Claro se ha posicionado como la cuarta empresa de telecomunicaciones más grande a nivel mundial conformados por veintisiete subsidiarias y con una presencia en veintitrés países, lo que ha llevado a la empresa a brindar una amplia cobertura a nivel nacional e internacional.

Actualmente Claro cuenta con una diversidad de productos y servicios a través de las diferentes unidades de negocios, entre ellos la empresa cuenta con servicios de telefonía prepago, pospago, servicios fijos de cable, telefonía fija e internet, así como también con un departamento dedicado a los clientes corporativos, brindando servicios de vanguardia para las PYMES, grandes empresas y multinacionales. La empresa proporciona a sus clientes una amplia gama de servicios de valor agregado como ser Claro video, Claro club, Claro pay, Claro cloud, mi Claro y tienda en línea. Adicional cuenta con treinta y cuatro centros de atención al cliente a nivel nacional para poder suplir con las necesidades de sus clientes en los diferentes departamentos del país.

La empresa actualmente cuenta con 1,138 colaboradores a nivel nacional, tres edificios administrativos ubicados en la ciudad de Tegucigalpa, tres en San Pedro Sula y dieciocho sedes regionales donde se ubican colaboradores de diversas áreas a nivel nacional, en Honduras la empresa está a cargo del Director País, el cual dirige catorce gerencias que se encargan de coordinar la operación a nivel nacional, de estas catorce gerencias, dos de ellas cuentan con el mayor número de colaboradores, la Gerencia de Centros de Atención al Cliente conformada por 378 colaboradores y la Gerencia Técnica con 264 a nivel nacional, datos obtenidos del documento de pago de planilla hasta el 15 de julio 2024, proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos. Sin embargo, a pesar de ser una empresa líder en telecomunicaciones y tener una presencia externa conocida como una marca jovial y dinámica según el manual de identidad de marca regional de Claro, se ha identificado que a nivel interno no cuenta con una estructura de comunicación eficaz,

capaz de comunicar de manera efectiva las estrategias internas a sus colaboradores.

La empresa en febrero 2023 abrió una posición para un Especialista de Comunicación Interna en la Gerencia de Recursos Humanos a nivel nacional que es el encargado de llevar a cabo los procesos de comunicación a toda la organización, pero aún no se han encontrado los espacios para hacer una comunicación efectiva a toda la organización, debido a la regulación de los procesos de mercadeo y regionales que limitan el uso o implementación de estrategias de comunicación interna, estas limitantes conllevan a la discrepancia entre los departamentos solicitantes y el especialista de comunicación interna, lo que impacta de manera negativa en los tiempos de respuesta de las solicitudes, generando reprocesos e incluso conflictos internos. Por otra parte, la Gerencia de Mercadeo que es la que se encarga de generar los materiales visuales mantiene un desfase con las solicitudes de comunicación interna debido a que ellos cuentan con un enfoque hacia el cliente externo y no hacia el colaborador.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para Claro Honduras una empresa multinacional con presencia nacional con más de mil colaboradores es una limitante no contar en la actualidad con procesos establecidos de comunicación interna, esta ausencia de uniformidad genera que cada área de la empresa ya tenga establecidos sus propios procedimientos, manuales, formatos y estándares. Como resultado la persona responsable de la comunicación interna debe invertir un tiempo considerable en unificar, comprender y alinear las solicitudes de las demás áreas, lo cual reduce significativamente la eficiencia en el proceso y a su vez incrementa la probabilidad de los errores que pueda cometer al comunicar, generando conflictos entre las partes.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede la implementación de una estrategia estructurada de comunicación interna mejorar la eficiencia operativa y la comunicación en todos los niveles de la organización?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la importancia de contar con una estrategia de comunicación a nivel interno?

2. ¿Cómo se pueden gestionar los procesos de comunicación interna de manera efectiva?

3. ¿Cómo perciben los colaboradores la comunicación interna en la actualidad?

4. ¿Qué lineamientos institucionales deben considerarse para la elaboración, modificación e implementación de una estrategia de comunicación interna para las diferentes gerencias?

5. ¿Qué estrategias de comunicación interna pueden implementarse para mejorar la transmisión de la cultura y valores corporativos?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto y la efectividad de la comunicación interna en Claro Honduras a partir de la percepción del personal actual, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en los canales y mensajes utilizados. Con base en los hallazgos, desarrollar una estrategia de comunicación que optimice su integración en la cultura organizacional y potencie su efectividad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los factores de las estrategias de comunicación interna que benefician a las organizaciones en su desempeño.

2. Definir que procesos de comunicación interna pueden implementarse para gestionar de manera efectiva y accesible los canales de comunicación disponibles.

3. Conocer la percepción actual de los colaboradores de Claro Honduras sobre el proceso de comunicación interna.

4. Determinar los requerimientos institucionales de los procesos que deben aplicarse para integrar una estrategia de comunicación interna en las diferentes áreas.

5. Diseñar una estrategia de comunicación interna para Claro Honduras acorde a la cultura organizacional y medios disponibles para la cohesión entre las áreas de la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Claro Honduras es una empresa de gran tamaño con diferentes sedes distribuidas a nivel nacional que ofrece una diversidad de productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto lo ha llevado a posicionarse como un referente en la industria de las telecomunicaciones, debido a la magnitud de la operación Claro no solo destaca con su oferta comercial sino también es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar.

En la actualidad Claro Honduras no cuenta con procesos establecidos de comunicación hacia el público interno, lo que limita a la organización a no poder comunicar de manera efectiva a todos los niveles, debido a que carece de una estrategia estructurada para gestionar las solicitudes de las diferentes áreas. El no contar con formatos para atender al público interno hace que se generen conflictos entre las áreas solicitantes ya que al presentarse documentos incompletos se

generan reprocesos que impactan en los tiempos de atención.

Para determinar la raíz del problema de comunicación hace falta información para conocer qué es lo que impide se pueda estructurar su comunicación interna de una manera más profesional. El principal beneficiado de esta investigación será Claro Honduras que podrá contar con indicios de esta problemática y así mismo se beneficia el sector empresarial hondureño en general porque al ser Claro una empresa tan presente en el mercado y con muchos empleados podría servir de indicio de problemas de comunicación interna que se puedan estar generando en otras empresas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En sus comienzos, el término comunicación organizacional salía a la luz desde mediados del siglo pasado, pero es en la década del setenta que comienza a confeccionarse su base teórica como disciplina dentro de las ciencias empresariales y sociales, surgiendo un campo de estudio más extenso: la comunicación organizacional o institucional, términos que serán utilizados indistintamente en la presente investigación según lo expresa (Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, & Montaño-Colorado, 2017)

En el contexto actual, los beneficios de la comunicación interna son intangibles y a largo plazo, pero su buena gestión constituye también la base de una comunicación externa exitosa. Así, un adecuado desarrollo de sus potencialidades permite a las organizaciones ser más competitivas a nivel interno y externo. Así mismo, se destaca el rol fundamental de una comunicación interna estructurada, con bases en la difusión de mensajes adecuados para transmitir a sus colaboradores la información de manera efectiva. Según (Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, & Montaño-Colorado, 2017, pág. 300) la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Las acciones de comunicación interna dentro de las organizaciones han venido evolucionando de manera acelerada, lo que conlleva a las empresas a implementar herramientas

efectivas de comunicación para la correcta recepción de los colaboradores al nivel interno. Partiendo de ello en un estudio sobre la efectividad de la comunicación interna realizado a una empresa española llamada (COSUM) que es "Cadena Española de Supermercados" la cual cuenta con una planilla de 15,363 empleados al 2019, fue seleccionada para conocer las herramientas de comunicación interna que les han llevado a ser un caso de éxito ya que ha recibido galardones por la Asociación de Directivos de Comunicación, el estudio relata que en CONSUM el correo electrónico es uno de los instrumentos de CI más importantes.

En esta investigación realizada por la consultora Estudio de Comunicación (2014) evidenció en su investigación empírica que para el 93,1% de los 209 entrevistados de 36 empresas cotizadas en España (del Ibex 35 y del Mercado Continuo), el email era el sistema de CI preferido por su empresa, aunque sólo el 49,5% lo consideraba el de mayor utilidad. Este estudio determinó que de 2009 a 2014 aumentó la posibilidad de que los colaboradores hicieran comentarios en la intranet, y el uso del buzón de sugerencias. Consum también utiliza la tecnología para llegar de forma más rápida a sus trabajadores y conseguir sus objetivos de CI mediante la centralización de la información. Al margen de la intranet, en 2017 incorporaron una app llamada Happydonia que "tiene un porcentaje alto de participación o uso de información, ya que oscila entre el 60-70% mientras que la intranet no suele pasar del 15-20%" según lo expone (Marín-Pérez, (2019)) en su investigación.

También resulta interesante conocer que depende de la empresa es de donde sale la comunicación, en un estudio de organización y gestión de (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad, 2020) indica que en una muestra compuesta por diferentes sectores se observa que la comunicación interna depende mayoritariamente de los departamentos de comunicación en primer lugar con un (46,3%) seguidos

por el departamento de RRHH que se sitúa en el segundo lugar, y que goza de gran importancia con un (36,5%) así también, este muestra que la fusión entre el departamento de comunicación y RRHH obtiene en tercer lugar con una dependencia del (7,6%) lo que muestra que estos tres departamentos cuentan con una participación relevante teniendo a cargo la comunicación interna en las empresas.

Tabla 1. Departamentos Responsables de la Gestión de la CI

Departamento responsable	**%**
Comunicación	46,3
Recursos Humanos	36,5
comunicación + RRHH	7,6
Marketing	2,4
Dirección general / CEO	2,4
Oficina de comunicaciones estratégicas	2,4
Vicepresidencia de relaciones estratégicas	1,2
Sin departamento especifico	1,2

Nota. **Tabla 1.** Departamento de comunicación cuenta con mayor de responsabilidad de la CI. Tomado de (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, "Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española, (2020))

2.1.2 MICROENTORNO

La comunicación es el mejor mecanismo contra la incertidumbre reputacional, ya que al establecer vías proactivas de accesibilidad para la rendición de cuentas y atención de consulta provee a la organización retroalimentación invaluable hacia la mejora continua. La comunicación estratégica integrada a la planeación estratégica, se convierte en una herramienta vital con la que cuenta una organización para expresar su visión empresarial, es una oportunidad para describir aquellos temas que consideran claves y pertinentes, presentar sus ideas de cómo deben ser tratadas y resueltas más efectivamente, para Claudia Díaz, Directora De Desarrollo Institucional y

Comunicaciones de FUNDHARSE, quien menciona a través de una entrevista a diario (Prensa, 2019) que las empresas hondureñas se encuentran ante un reto único debido al contexto nacional actual en el cual, el involucramiento del sector privado para desarrollar el país se ha vuelto un tema imprescindible donde la sociedad, principalmente las nuevas generaciones, exigen transparencia.

En la actualidad en Honduras, la comunicación interna es un tema que muy pocas empresas le dan relevancia al ser un campo especializado por su enfoque dentro de las organizaciones menciona (Guillen, 2024) Jefe de Calidad y Experiencia para Claro Honduras, en el cual en la mayoría de los casos de las pocas empresas que cuentan con personal a cargo de este proceso, se encuentran dentro del departamento de Recursos Humanos, esto debido al enfoque hacia la cultura organizacional y el bienestar de los colaboradores, así como también para transmitir los logros que la empresa obtiene y mantener informados a sus colaboradores.

En Claro Honduras una empresa de telecomunicaciones con presencia a nivel nacional, hace un año y medio se apertura dentro de la Gerencia de RRHH una posición para llevar a cabo los procesos de comunicación, esto debido a la necesidad de alinear la cultura organizacional y trasladarla hacia sus colaboradores en base a una actualización en la estrategia de cultura organizacional que su casa matriz América Móvil necesitaba cascadear a todos sus colaboradores a nivel nacional y a su vez transmitir de manera efectiva el propósito de la organización. A raíz de ello la empresa ha ido evolucionando en sus procesos de comunicación interna, logrando no solo la integración a una cultura enfocada en la experiencia de sus colaboradores y clientes, sino también en lograr destacar los logros obtenidos gracias a sus colaboradores no solo a nivel interno sino también a nivel externo. Información Recabada de Guía de Cascadeo de Cultura Claro Honduras (2023).

A continuación, el organigrama de la estructura del departamento de Recursos Humanos,

donde se encuentra la posición de Comunicación Interna, a través del departamento de Bienestar y Capacitación.

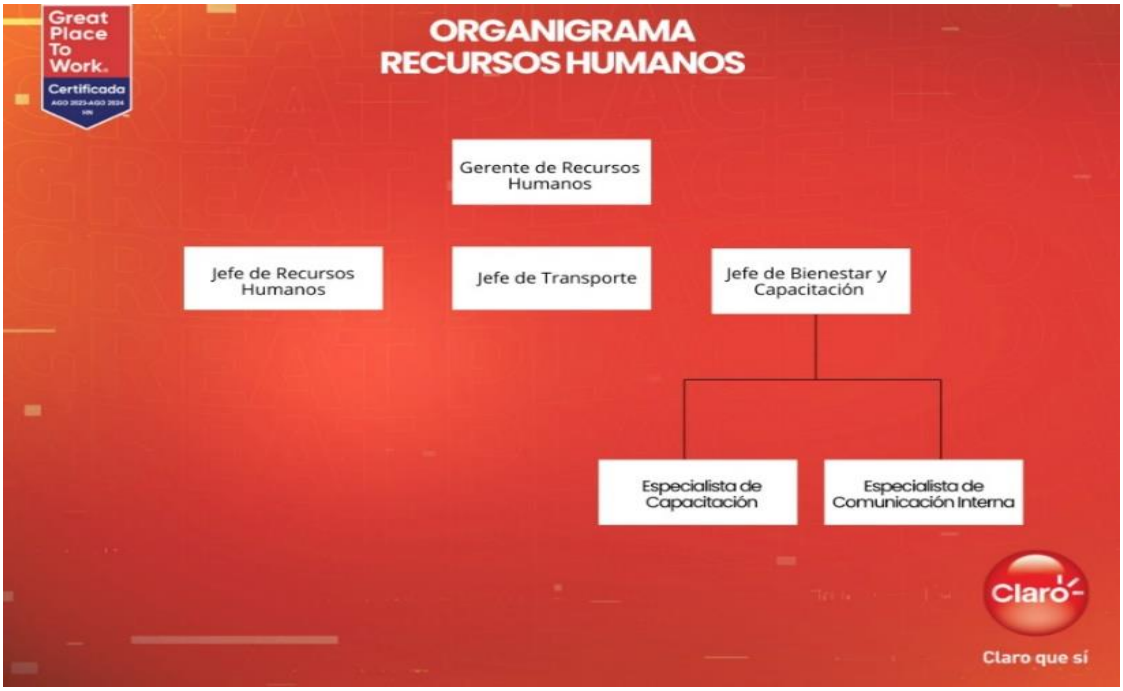


Figura 1. Organigrama del departamento de RRHH Claro Honduras 2024

Fuente: Documento interno Guía de Cascadeo de Cultura Claro Honduras.

En 2,023 Claro Honduras logro por primera vez obtener la certificación como un Great Place To Work, a través de los resultados de la encuesta que la organización realizó a 967 de sus colaboradores, entre estos resultados se destaca la comunicación con una calificación del 83% dentro de la dimensión de credibilidad a nivel global en la empresa, asimismo la comunicación se encuentra como una de las principales fortalezas de Claro en base a la percepción de sus colaboradores según lo muestra el documento interno en los resultados de encuestas Great Place To Work Claro Honduras (2023).

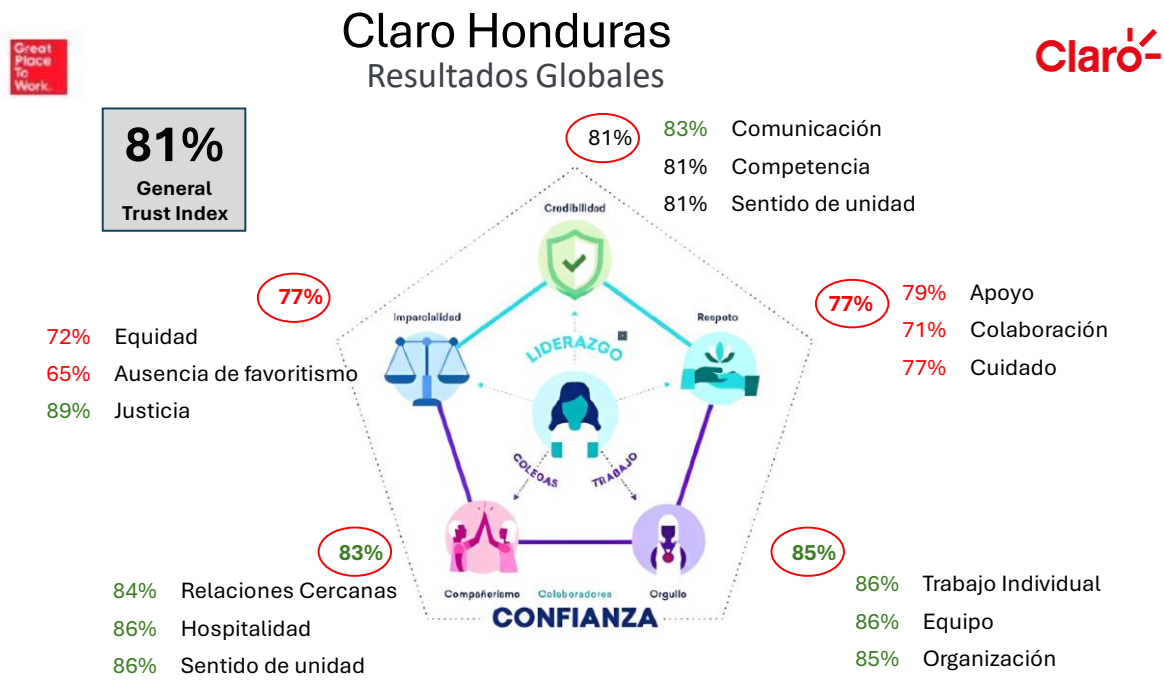


Figura 2. Modelo de Confianza por Great Place To Work para Claro Honduras 2023

Fuente: Documento interno de Gerencia de RRHH de Claro Honduras.

Figura 3. Principales Fortalezas en la Organización por Great Place To Work para Claro Honduras 2023

Fuente: Documento interno de Gerencia de RRHH de Claro Honduras.

La tabla de principales fortalezas de la organización son resultado de la encuesta Great Place To Wok, presenta los aspectos que los colaboradores consideran los puntos más destacados dentro de la organización, estas fortalezas son aspectos claves que reflejan una cultura sólida y un entorno positivo, estas son fundamentales para construir y mantener un entorno de trabajo positivo, mismo que refleja la satisfacción y compromiso de los colaboradores de Claro Honduras.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Comunicación interna: En base a los establecido por Verčič et al., (2012) en la investigación realizada por (Montes,et al., 2022), los profesionales definen la comunicación interna como una función integradora para la difusión de información y es parte de la gestión de las áreas de comunicación, recursos humanos y marketing. La comunicación interna es considerada como un intercambio básico de información dentro de una organización.

Cultura organizacional: La cultura organizacional se refiere a la forma en la que actúan los colaboradores, de acuerdo con valores, creencias, protocolos, entre otros componentes que se estructuran cada día que no solo se reduce a la manera en que se realizan sus funciones laborares, sino que involucra los flujos de comunicación, el estilo de liderazgo, la integración de equipos, Como lo establece (Domínguez, Rodríguez & Navarro, 2009; Schein & Schein, 2017) citado de (PEZO-ÁVILA, et al., 2020).

Clima laboral: El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actividades, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización según lo describe (Sánchez & Castiblanco Melo, 2021).

Flujos de comunicación: 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 como lo menciona (Graverán D., 2017). Torres (2012) tomado de (Oyarvide-Ramírez, et al., 2017), considera que el concepto de flujo se corresponde con la dirección del mensaje y ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo).

Comunicación ascendente: Según Villafañe (2002) tomado de (Domínguez, 2019) el objetivo de la comunicación ascendente incluye propiciar el diálogo social en la organización para que todos los miembros del personal se sientan protagonistas tanto de la actividad como de las metas de la institución, así como generar energías y capacidades ocultas, maximizar la utilización de las ideas, beneficiar el autoanálisis y la reflexión y alentar el consenso.

Comunicación descendente: El flujo comunicacional descendente estructura una de las formas de comunicación interna más comunes en las empresas que se dio en los inicios del proceso de industrialización y que a pesar del tiempo aún sigue siendo la única manera de transmitir una información en muchas de las organizaciones. Entre las características más peculiares de la comunicación descendente es la rapidez con la que la información es transmitida desde los altos mandos con los demás miembros de la organización. Esta comunicación es destinada para informar sobre sucesos relevantes como nuevos objetivos estratégicos, la existencia de un nuevo plan, normativas, entre otros, las empresas que logran aplicar este flujo de información de forma exitosa generan un sistema de orden y mucha disciplina dentro de la institución que repercute en un incremento de la eficiencia del cumplimiento de los objetivos institucionales o procesos empresariales tal como lo describe (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, La evolución de la

comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales, 2022, pág. 65)

Comunicación horizontal: En base a Robbins y Judge (2009) citado de (Domínguez, 2019) la comunicación lateral tiene lugar entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo y entre los miembros de equipos de labor del mismo nivel o entre los trabajadores horizontalmente equivalentes. Según De Castro (2014) este tipo de comunicación es adecuada para establecer la buena coordinación y unión de las unidades de la empresa y de las funciones que se desarrollan al interior del sistema empresa.

Canales de comunicación: Un canal de comunicación es el medio físico a través del cual se lleva a cabo un acto comunicativo, es decir, que sirve para el intercambio de información entre un emisor y un receptor. Según lo define (Giani, 2024)

Públicos internos: Los públicos internos se refieren a todas las personas que tienen un vínculo directo con una organización, incluyendo empleados, gerentes, directores y colaboradores. Son los individuos que trabajan en la empresa y contribuyen diariamente a sus operaciones y logros. En base a (COMUNICACION, 2023)

Retroalimentación: Lo define (Esther, 2007) que es la retroalimentación objetiva entendida como la información que reciben los empleados de cómo están desempeñando su trabajo. Ésta proviene del trabajo mismo, la gerencia y de otros empleados. La idea es sencilla, pero es de gran significado para quienes participan en el trabajo. Debido a que los empleados están invirtiendo una gran parte de su vida en sus empleos, necesitan saber cómo están desarrollando su labor

Satisfacción laboral: (Gallegos & Arias Cáceres, Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado, 2014) indica que la

satisfacción laboral puede definirse como una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo.

- **Herramientas digítales:** Las herramientas digitales son gestores que permiten crear, organizar y publicar documentos de forma colaborativa. Los sistemas de gestión de contenidos están formados por un conjunto de aplicaciones Web, que, de un modo similar a un portal, operan tanto en Internet como en una intranet. Según (Borja, et al., 2021)

- **Imagen corporativa:** (Muñoz, et al., 2016) La define como la percepción del consumidor o cliente potencial respecto a una empresa, la cual se construye mediante los estímulos de comunicación establecidos por la empresa para dar a conocer quién es y que hace.

- **Imagen interna:** En base a (González, et al., 2019) Consiste en la representación mental que se comparte entre los miembros de una organización, acerca de las cualidades y potencialidades de la misma. Está dada por la situación de la organización, cultura organizacional, planificación y desarrollo de los recursos humanos, y clima organizacional. Es la percepción que los públicos internos de la organización tienen de ella.

- **Imagen Audiovisual:** Comprende lo correspondiente a trabajos de publicidad (medio para vender un producto o servicio. Dice: cómprame), propaganda (medio para ganar adeptos. Dice: quiéreme) y todos los trabajos en video y videos instructivos. Esta área se encarga de manejar todos los medios de comunicación (González, Labrada Díaz, & Vega Marín, 2019).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1. COMUNICACIÓN INTERNA

Con base en la definición del autor (Marchiori, 2011) la comunicación interna es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones. El abordaje del diálogo es presentado y discutido en una perspectiva de negociación social del significado, siendo fundamental exponer sobre las cuestiones de relacionamiento e interacción de la dimensión comunicativa en las organizaciones contemporáneas. Por otro lado dando un concepto más profundo (Cuenca & Laura Verazzi, 2019) menciona que la comunicación Interna está centrada en el publico interno y se interpreta como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales.

2.3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

La comunicación en las instituciones es considerada como un componente de alta relevancia y no recientemente, sino, desde la década de 1940 y así se ha mantenido hasta hoy, ya que, en los años 40, las instituciones consideraban que su eje central era la información y con base en este pensamiento los empleados vinculados al área de la comunicación tenían como finalidad fortalecer los sistemas comunicacionales para mantener a los miembros de la organización al tanto de cualquier mensaje. Estas acciones hicieron que los expertos en la comunicación empresarial denominen a este periodo como la era de la información, porque lo único que buscaba la comunicación era informar a los colaboradores, pues, se pensaba que un empleado informado se

encontraba motivado, fidelizado y por añadidura era más productivo. En consiguiente en las décadas de 1950 y 1960 los enfoques que direccionaron las investigaciones en el campo de la comunicación empresarial fueron tres:

El primero, se encontraba con relación a los efectos de las redes de comunicación de grupos en el crecimiento de las empresas; el segundo, se encontraba vinculado con la correspondencia que existe entre el comportamiento del trabajador y su rendimiento empresarial; y, el tercero, estaba en concordancia con la superación de la distorsión de la información cuando se aplica la comunicación ascendente. Lo más relevante que se obtuvo de los estudios realizados en esta etapa radicaron en la detección de los efectos que las redes comunicacionales tenían en la satisfacción del colaborador, así también, en otros componentes vinculados al talento humano como la motivación, la productividad, el clima laboral, según lo menciona (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales, 2022).

Siguiendo el desarrollo de la evolución de la comunicación nos relata (Chavarro, 2015, págs. 36-37) que durante la década de los setentas, se evidenció la ampliación de los estudios de la comunicación en las organizaciones, desde diferentes áreas, siendo explicada a través de corrientes empírico-analítica, interpretativa y crítica, nutriéndose de diferentes prácticas y saberes, al punto que el concepto "comunicación" se convertirá en un término polisémico, empleado por los investigadores y académicos para hablar dentro de un mismo ámbito de persuasión, propaganda, negociación, interacción e intercambio de información, entre otros".

A comienzos de los años ochenta, la historia y el desarrollo de la comunicación organizacional en Estados Unidos, fue analizada a partir de los trabajos de Linda Putnam y Michael E. Pacanowsky quienes publicaron "Communication and Organizations: An Interpretive

Approach"; este libro fortaleció las bases de los métodos de investigación en comunicación organizacional desde el enfoque interpretativo, toda vez que identificó tendencias o direcciones futuras de la investigación incluyendo: procesamiento de la información, perspectivas políticas de la comunicación en las organizaciones; retórica organizacional, cultura y comunicación organizacional y búsqueda de múltiples perspectivas en comunicación organizacional.

Para 1990, se incorpora oficialmente dentro de la estructura empresarial el cargo del director de comunicaciones o Dircom en las empresas vanguardistas de la época, que para ciertos investigadores y como se mencionó en el desarrollo no es más que la evolución del rol del supervisor eficiente que se encargaba parcialmente de gestionar la comunicación interna de una empresa. Un aspecto relevante para mencionar por (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales, 2022) es que con la llegada del Dircom a la realidad empresarial se dio un direccionamiento claro a la correcta gestión de la comunicación, también provocó que este elemento evolucionara y se convierta en una herramienta indispensable en la administración efectiva de cualquier entidad sin importar su tamaño, su actividad o su naturaleza.

Por otro lado, en esa misma época indica (Delgado & Garibay Rendón, 2020) que el concepto Dircom de Joan Costa se extiende y expande incluso fuera de Europa. La comunicación organizacional evolucionó hacia términos que se entendía que podían contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones; bajo esta óptica, se privilegiaba la productividad y la colaboración en torno a las metas de la organización, en esos mismos años las investigaciones académicas se incrementan y empiezan a formalizarse.

2.3.1.2 LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

Entramos en una era en la que, para existir, sobrevivir y no quedar al margen, es necesario

comunicar cada vez más, y sobre todo cada vez más deprisa, Según lo expresa (Bindé, 2005). Debido a la importancia que ha adquirido recientemente este ámbito de conocimiento, sus enfoques, perspectivas y distintas denominaciones no ha dejado de sufrir cambios esta teoría de comunicación interna. La razón que justifica la importancia y el reconocimiento que adquiere en la actualidad esta actividad reside en el hecho de que la comunicación se encuentra presente en una amplia variedad de procesos y situaciones cotidianas para la empresa, condicionando el logro de los objetivos y adquiriendo por tanto un protagonismo absoluto.

Para (Moreno, 2020) viéndolo desde el ámbito de la economía de la empresa existen diferentes enfoques para analizar la comunicación organizacional. Según Del Águila y Padilla (2002), de entre todos ellos se pueden destacar algunas perspectivas como las que proponen la Escuela Clásica o Taylorista, la Escuela de las Almudena Fernández Moreno 376 Relaciones Humanas, la Teoría Sistémica, el Enfoque de las Contingencias, el Enfoque de los Estilos Directivos, la Teoría Institucional o el Enfoque Estratégico. El papel que adquiere la comunicación en cada uno de ellos, así como sus principales características, se recogen en la tabla que aparece a continuación:

Tabla 2. Enfoques para analizar la comunicación organizacional

Enfoques / Perspectivas	Características
Escuela Clásica o Taylorista	La comunicación esta al servicio de los mandos intermedios y directivos y pretende garantizar el buen funcionamiento de la cadena de produccion. Se aporta poco o nulo al factor humano y la comunicación que se utiliza presenta unicamente un sentido formal y descendente.
Escuela de las Relaciones Humanas	Los trabajadores se condideran los verdaderos protagonistas de la produccion y la comunicación pasa hacer el elemento cohesionador. Las relaciones en el lugar de trabajo son la base para el desarrollo de tareas colectivas.
Teoria Sistémica	La empresa es considerada un sistema abierto que interacciona con el entono a distintos niveles y de manera compleja. La comunicación facilita y condiciona su adaptacion al medio. En funcion del grado de dinamismo y hostilidad del ambiente surgen diferentes estrategias para la gestion de la comunicacion.
Enfoque de las Contingencias	No es posible la creacion de procesos polivalentes en la organización debido a la existencia de entornos muy variados. La comunicación adquiere gran relevancia de cara a facilitar la adaptacion de la empresa a las diferentes cirscuntancias.
Enfoque de los Estilos Directivos	Los altos cargos de la empresa han de ocuparse de algo mas que de dirigir y adquieren un gran protagonismo a la hora de gestionar hora de gestionar la comunicación en el seno de la organización.
Teoria Institucional	La institucion necesita adquirir credibilidad y ser reconocida por el resto de los stakeholders. La comunicación trata de otorgar valor a la empresa teniendo en cuenta tanto a los publicos internos como los externos.
Enfoque Estratégico	La comunicación necesita superar su rol tactico o instrumental tradicional para pasar a formar parte del conjunto de actividades que son llevadas a cabo por la direccion de la compañía . Se plantea una perspectiva ubicua de la comunicación y se reconoce la necesidad de alinearla con la vision, mision, objetivos y estrategia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2024. Tomado de (Moreno, 2020, pág. 376)

2.3.1.3 FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y SU RELEVANCIA

En base a lo mencionado por (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales, 2022) la relevancia de la comunicación interna es cada vez mayor a tal punto que las organizaciones crean departamentos para controlar la comunicación para garantizar su efectividad. Este departamento puede ser denominado Departamento de Comunicación Interna y se lo lidera el director de Comunicación (DIRCOM) cuya principal tarea es salvaguardar el proceso comunicacional

(Medina, 2021). La comunicación interna es fundamental para las empresas e incide de manera directa en el talento humano. También se constituye en una herramienta de gestión que sostiene el éxito empresarial de una entidad por lo que sus diferentes miembros necesitan del sistema de comunicación para estar informados y realizar sus tareas con normalidad.

En cuanto a 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, según (Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, & Montaño-Colorado, 2017) consideran que el concepto de flujo se corresponde con la dirección del mensaje y ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo). A continuación, se presenta un Diagrama con los aspectos relevantes de los flujos de la comunicación empresarial.

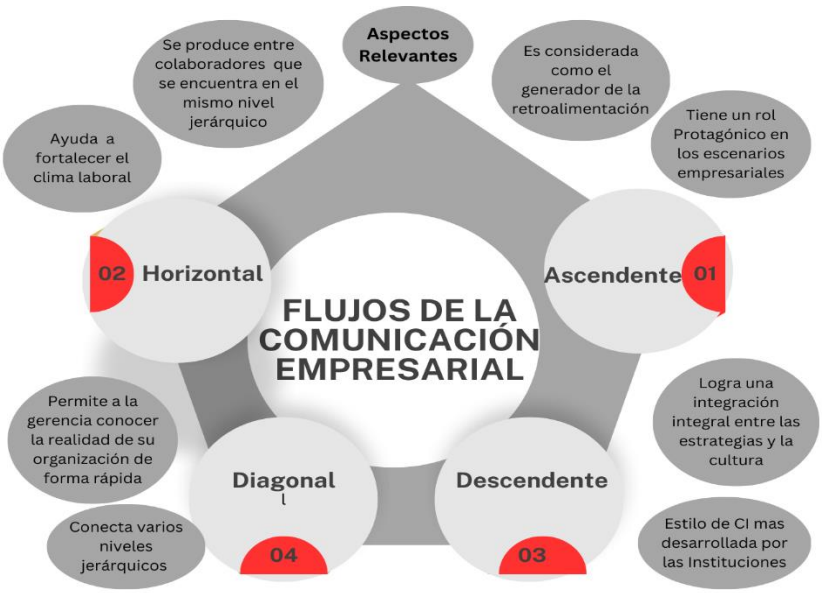


Figura 4. Aspectos relevantes de los flujos de comunicación

Fuente: (Pacheco-Rodríguez & Alvarez-Avilés, La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales, 2022, pág. 67)

2.3.1.4 COMUNICACIÓN INTERNA EN ENTORNOS DIGITALES

La comunicación interna en la era digital, se ha transformado significativamente, impulsada por la acelerada evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, las organizaciones actualmente deben adaptarse a los nuevos entornos digitales para mantener una comunicación eficaz que llegue a todos los niveles de las organizaciones, esta de forma transparente y oportuna hacia sus colaboradores, los entornos digitales brindan múltiples ventajas para la comunicación interna, como ser la personalización de mensajes, la rapidez en la difusión y el poder impactar en diversos públicos aun estando dispersos geográficamente, en la actualidad las organizaciones están aprovechando las herramientas digitales como correo electrónico, redes sociales y otros sitios para mejorar sus estrategias de comunicación interna. Por tanto, para (Vargas, et al. 2009) la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas, la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), procesamiento y almacenamiento de mensajes.

Precisamente, los mensajes a los que alude el autor son aquellos que se publican a través de los medios digitales, los cuales dan soporte a la comunicación interna. En seguimiento a lo anterior (Medina & Orozco, 2002) expresan que la característica representativa de las tecnologías informacionales y comunicacionales es la interactividad asociada con la interfaz y la navegación y los escenarios en los cuales se desarrollan las actividades interactivas se conocen como entornos digitales o virtuales y sus cualidades son la fluidez, la simultaneidad, la superposición de procesos, la creación de contenidos, la movilidad de información y la globalización. En este sentido dentro de los entornos digitales, las TIC son conocidas como las herramientas que permiten la transmisión de información y la producción multimedia, audiovisual

e hipertextual.

Este concepto se diferencia de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC) que facilitan el aprendizaje y la transferencia de conocimiento a través de estrategias didácticas innovadoras, y las Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación (TEP) que adicional a lo educativo, facilitan la participación y trabajo colaborativo, en la actualidad por el acelerado uso de elementos que fundamentan la conectividad y la gestión comunicacional digital donde se destacan las redes sociales Facebook, FB Messenger, YouTube, WhatsApp, Instagram, Tik Tok, Twitter, WeChat, QZone, LinkedIn, Sina Weibo, Skype, Snapchat, Telegram y Pinterest donde por su acelerado y expansivo uso, en promedio por minuto, en el mundo: Son enviados 38 millones de mensajes por WhatsApp; se remiten 187 millones de emails; se descargan 375.000 aplicaciones digitales; se realizan 3,7 millones de consultas en Google; se observan 4,3 millones de videos en YouTube y se realizan más de 973.000 inicios de sesión en Facebook.

Por consiguiente (Pupiales-Páez & Lema-Ñacato, 2023) mencionan que los entornos digitales han permitido una comunicación instantánea y global, las empresas ahora pueden comunicarse de forma rápida y eficiente a través de correos electrónicos, videoconferencias, chats en línea y otras herramientas de comunicación digital. Esto ha eliminado las barreras geográficas y ha facilitado la colaboración entre equipos ubicados en diferentes partes del mundo. Los entornos digitales han proporcionado una plataforma para la promoción y el marketing de productos y servicios a nivel mundial, las empresas pueden aprovechar las redes sociales, los sitios web, los blogs y otras plataformas digitales para llegar a una audiencia global, de igual manera pueden segmentar su mercado objetivo y adaptar sus mensajes de manera más precisa a diferentes culturas y mercados internacionales lo que ha permitido a las empresas expandir su alcance y aumentar su

visibilidad a nivel mundial.

2.3.1.5 HERRAMIENTAS DIGITALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla 3. Herramientas Digitales de CI

Empresa / Herramienta	Características Principales	Integraciones	Precio Aproximado
1. Microsoft Teams	Chats y videollamadas en tiempo real.	Microsoft 365 apps, Trello, Salesforce, Asana, GitHub, y más.	Gratis para uso básico.
	Canales y equipos para colaboración.		Microsoft 365 Business Basic: Desde USD $6/usuario/mes.
	Integración con Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, viva Engage, etc.).		Microsoft 365 Business Standard: Desde USD $12.50/usuario/mes.
	Almacenamiento en la nube (OneDrive).		Microsoft 365 E3: Desde USD $36/usuario/mes.
	Seguridad empresarial avanzada.		Precio personalizado (Según el tamaño y necesidades de la empresa)
2. Slack	Mensajería instantánea con canales temáticos.	Google Workspace, Microsoft 365, Zoom, Asana, Trello, Salesforce, Jira, y más.	Gratis para uso básico.
	Videollamadas y llamadas de voz.		Pro: USD $7.25/usuario/mes.
	Compartición y almacenamiento de archivos.		Business+: USD $12.50/usuario/mes.
	Búsqueda avanzada de mensajes y documentos.		Enterprise Grid: Precio personalizado (Según el tamaño y necesidades de la empresa).
3. Google Workspace	Correo electrónico empresarial (Gmail).	Slack, Trello, Asana, DocuSign, Salesforce,	Business Starter: USD $6/usuario/mes.

(Chat y Meet)	Mensajería instantánea (Google Chat).	Microsoft 365, y más.	Business Standard: USD $12/usuario/mes.
	Videoconferencias (Google Meet).		Business Plus: USD $18/usuario/mes.
	Almacenamiento en la nube (Google Drive).		Enterprise: Precio personalizado.
4. Workplace from Meta	Redes sociales internas para empleados.	Microsoft 365, Google Workspace, ServiceNow, Salesforce, y más.	Core: USD $4/usuario/mes.
	Noticias, grupos, y transmisión en vivo.		Advanced: USD $8/usuario/mes.
	Integración con herramientas de gestión de proyectos.		Enterprise: Precio personalizado (según el tamaño y necesidades de la empresa).
	Funciones de seguridad y control.		Precio personalizado (Según el tamaño y necesidades de la empresa)

Fuente: (Microsoft, s.f.), (Salesforce, s.f.), (Workspace, s.f.), (Meta, s.f.).

2.3.1.6 ANALISIS CRITICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

El siguiente análisis crítico proporciona una visión general de la teoría de la comunicación interna desde sus inicios, evolución y herramientas digitales para comprender como esta se integran a los objetivos estratégicos de la empresa y a los procesos de comunicación. A su vez conocer cómo se gestiona desde las diferentes áreas encargadas de este proceso y como a través de una comunicación adecuada podemos lograr la integración de los miembros de la organización. Se identifico como a través de la comunicación logramos influir de manera positiva al mantener informados a todos los miembros de la organización, lo cual es un beneficio ya que impacta positivamente en el clima organizacional, sumado a ello la implementación de herramientas digitales que aportan a las organizaciones en la difusión de sus mensajes para que estos sean más

interactivos y obtengan un mayor alcance de difusión, en sus inicios las organizaciones utilizaban el correo electrónico como única herramienta de comunicación interna, pero con el surgimiento de estas nuevas plataformas digitales se han visto en la necesidad de ampliar la implementación de estas para actualizarse y cumplir con sus estrategias.

2.3.1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla 4. Ventajas y desventajas de la comunicación interna

Ventajas	Desventajas
1. La comunicación interna nos ayuda a mantener comunicados a todos los miembros de la organización	1. El establecer un proceso o estrategia de comunicación interna es un proceso complejo que puede enfrentar desafíos en su implementación ya que requiere un detalle minucioso de lo que la empresa desea comunicar.
2. Mejora la interacción y relaciones entre todas las áreas de la empresa.	2. La distorsión de la comunicación, aunque la empresa cuente con una estructura de CI puede descomponerse la información y no transmitir el mensaje correcto.
3. Una buena comunicación interna contribuye a la satisfacción y productividad dentro de la empresa	3. Los colaboradores al estar acostumbrados a no contar con una estrategia de comunicación interna pueden generar resistencia a la implementación de nuevas técnicas o difusión de información o uso de formatos.
4. A través de la comunicación interna se logra transmitir de manera rápida los cambios que se puedan presentar.	4. Saturar de información a los miembros de la organización al no conocer la forma correcta de transmitir los mensajes.
5. Acceso a información de manera instantánea, más rápida e interactiva para los colaboradores sin importar que estos se encuentren en diferentes partes del mundo.	5. El uso de las herramientas digitales puede limitar la interacción presencial con los miembros de la organización lo que puede llevar a reducir la pertenencia en base a la falta de cercanía.
6. Las herramientas digitales nos proporcionan análisis de datos que nos pueden aportar en la efectividad de la información que estamos transmitiendo.	6. La desigualdad en el acceso a la tecnología puede ser un factor de impacto negativo ya que no todas las personas cuentan con la misma adaptabilidad al uso no solo de plataformas sino también no cuentan con dispositivos móviles que les permitan el acceso a estas.

Fuente: Elaboración propia 2024.

2.3.2 IMAGEN CORPORATIVA

2.3.2.1 DEFINICIÓN IMAGEN CORPORATIVA

Para poder Interpretar el significa de Imagen Corporativa es relevante verificar el significado de imagen. Según la Real Academia Española (RAE) (2023) imagen es “Figura, representación, semejanza y apariencia de algo. Partiendo de este significado imagen corporativa es un conjunto rasgos que caracterizan a una entidad o empresa.

Por lo que Conceptualmente, la imagen corporativa es una extensión de la marca de la organización que proporciona un contexto general de su interior; y que, al ser mejorada, permite obtener el reconocimiento externo, según lo indica (Hinojosa-López, et al. (2019). Por otro lado, en opinión del investigador español (Villafañe (1999) citado en (González, et al. (2019) la imagen de una organización: “es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de "un conjunto de imágenes" que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”.

En cuanto a clasificaciones de este concepto diverso e interesante (Aguilar) (2022) citado en (Renato, et al. (2023), detalla que la imagen corporativa la clasifica en: Imagen corporativa objetivo, se refiere a la imagen final que se desea. Imagen corporativa subjetiva, es la imagen que tienen los trabajadores de la organización. Imagen corporativa difundida, es aquella que es divulgada por medio de servicios y medios de productos. Imagen corporativa percibida, se refiere a la imagen que tiene el consumidor con respecto a la empresa.

No obstante, es importante considerar que el concepto de imagen corporativa se debe tener en cuenta los elementos que la componen. Villafañe (1999) citado en (González, et al. (2019) plantea que está compuesta por tres dimensiones en las que se divide para su estudio: imagen interna, imagen intencional e imagen pública:

Imagen interna, consiste en la representación mental que se comparte entre los miembros de una organización, acerca de las cualidades y potencialidades de la misma. Está dada por la situación de la organización, cultura organizacional, planificación y desarrollo de los recursos humanos, y clima organizacional. Es la percepción que los públicos internos de la organización tienen de ella. Imagen intencional, es la proyección que se ofrece de la empresa y sus productos o servicios a través del hacer y el decir. Es lo que ella quiere mostrar, cómo quiere que la vean. Expresa una imagen deseada para que prevalezca en el público. Imagen pública, son todas aquellas características de la organización que son identificadas y evaluadas (positiva o negativamente) de manera semejante por el público). La imagen pública de la empresa es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa. Es la representación que tiene el público externo respecto a una organización.

Cabe mencionar que estas tres divisiones se anexan hoy en día a la realidad de las empresas hablando de imagen. Por otra parte, para que la imagen corporativa sea bien vista es importante saber cuál es la percepción de nuestros grupos de interés, uno de los grupos que es común en el mapa de públicos de todas las empresas son los empleados, colaboradores o público interno, generar diálogo con sus propios empleados es una práctica que las organizaciones recién la están valorando como un instrumento que genera eficiencia y eficacia organizativa y que tiene varias opciones de realización independientemente del tamaño de la organización, con el uso de medios digitales como lo sostiene Castillo Esparcía (2008) cogido de (Riascos, 2019, pág. 195).

En consecuencia, menciona (Hinojosa-López, et al.) la imagen corporativa es la marca que el empleador utiliza para presentar a la organización como un empleador deseable, con atributos propios y distintivos de sus iguales. De acuerdo con Simoes, Dibb y Fisk (2005), la imagen corporativa es un componente estratégico en la organización porque le permite diferenciarse de

sus competidores al mostrar un perfil público que ha sido desarrollado a lo largo del tiempo, generando capacidades para atraer y retener a los interesados internos y externos y con ello mejorar la competitividad de la empresa.

De esta manera podemos decir que son diversas las definiciones de clima organizacional relacionado con imagen, pero tres han sido los enfoques que han servido para conceptualizarlo. Los enfoques objetivos se concentran en las características de la organización, mientras que los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores. Sin embargo, los enfoques integradores toman en cuenta ambos factores. Por nuestra parte, definimos el clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen las personas de su centro laboral. En ese sentido el clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización. A partir de ahí (Gallegos & Arias Cáceres, Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado, 2014) plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores es causado por las características administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades.

Ello supone diferenciar el clima organizacional como causa y como efecto, ya que la conducta del trabajador puede ser influida por el clima organizacional, pero también puede influir en él. Por lo cual se da por entendido que las prácticas de comunicación interna y el clima organizacional repercuten en las percepciones de los colaboradores con respecto a la imagen corporativa. Por otro lado, (Lievens et al., (2007) citado de (Hinojosa-López, et al., (2019) menciona que la imagen corporativa funciona como la marca del empleador que reflejará las impresiones acerca de las actividades que suceden al interior de una organización de manera que, si se considera que la imagen corporativa es positiva, el empleado puede desarrollar una satisfacción laboral positiva.

2.3.2.2 ANALISIS CRITICO DE LA IMAGEN CORPORATIVA

El presente análisis crítico de la imagen corporativa nos relata que a través de los estudios realizados se puede decir que este es un proceso integral que va más allá de lo imaginario, ya que se involucra la evaluación de la coherencia entre la identidad y la imagen, el impacto de la estética visual, y la percepción los públicos internos y externos hacia la empresa. Este análisis permitirá a las empresas identificar áreas de mejora, fortaleciendo su posicionamiento y construyendo una reputación sólida y confiable en el largo plazo, empezando con las buenas gestiones de comunicaciones internas y un buen clima laboral para que los colaboradores sean la marca que se refleje hacia el exterior como una buena imagen corporativa.

Tabla 5. Ventajas y Desventajas de la imagen corporativa

Ventajas	Desventajas
1. Permite un mejor reconocimiento de marca por los públicos internos y externos, lo que facilita la diferenciación en un mercado competitivo.	1. Requiere una inversión significativa en diseño, comunicación, relaciones públicas, y marketing.
2. Puede generar confianza en los clientes, inversores, y otros públicos clave, ya que transmite profesionalismo, estabilidad y credibilidad.	2. Una buena imagen corporativa puede ser frágil y susceptible a daños en caso de escándalos, crisis o errores empresariales.
3. Permite generar lealtad hacia sus consumidores ya que existe una coherencia con sus valores y expectativas.	3. Puede existir el riesgo de que la imagen corporativa proyectada no refleje la realidad de la empresa, lo que puede llevar a una desconexión entre lo que la empresa pretende ser y lo que realmente es.
4. La buena imagen atrae a empleados talentosos y pueden establecer alianzas estratégicas más fácilmente.	

Fuente: Elaboración Propia 2024

2.4 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.4.1 GREAT PLACE TO WORK

GPTW desarrolla una certificación derivada de una auditoría donde se valoran requisitos que, según el método propio de la consultora debe cumplir una empresa para ser considerada un buen lugar para trabajar. Este sistema, que toma la confianza como un indicador de negocio, se configura en dos ejes: – Trust index: supone 2/3 del peso en la valoración final de cada empresa. Se calcula mediante un cuestionario propuesto al total de la plantilla de la entidad, obteniendo un número de respuestas con un nivel de confianza del 95% y un 5% de margen de error. Se basa en cinco pilares: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, sobre los que incluyen al menos 60 preguntas. – Culture audit: supone 1/3 de la puntuación global. Recoge la visión de la organización, permitiendo identificar acciones concretas para la evolución de la cultura corporativa.

Para que una entidad pueda ser certificada y optar al ranking debe obtener en el Trust index al menos un 70% de respuestas positivas (valoradas con 4 o 5 sobre 5) y estar por encima del percentil 50 en la calificación de la evaluación de todas las empresas. De las aproximadamente 70 empresas certificadas cada año en España de unas 300-400 que lo solicitan, las 50 que obtienen mayor puntuación pasan a formar parte del ranking, independientemente de su número de empleados, por lo que la presencia de entidades según su plantilla es variable. (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad, 2020).

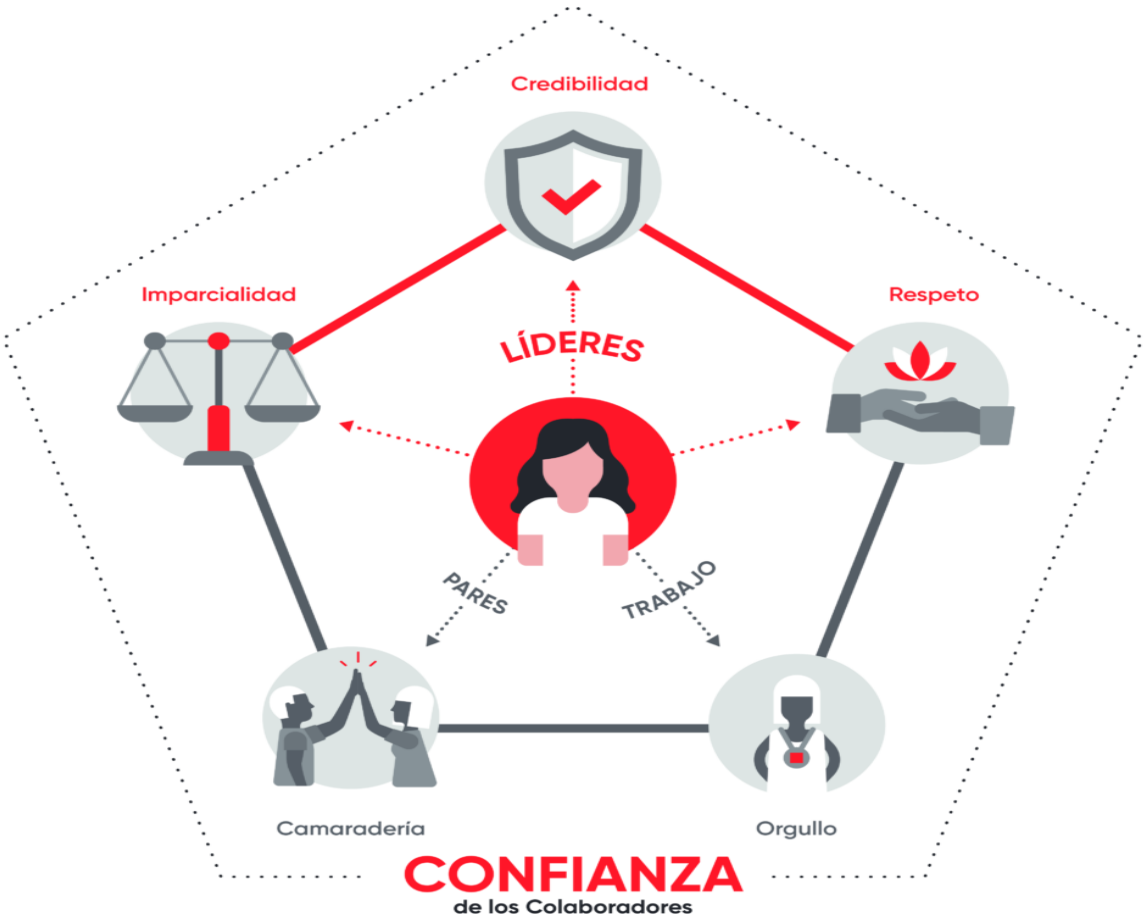


Figura 5. Modelo de Great Place To Work

Fuente: Imagen ilustrativa de modelo (Work®, 2018)

2.4.2 METODO DELPHI

El método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para nuestra investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos, es fácil de explicar la difusión del método Delphi porque este consiste en

una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. Estos expertos son sometidos individualmente a una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el grupo y que, partiendo de una exploración abierta, tras las sucesivas devoluciones, producen una opinión que representa al grupo.

El método Delphi es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo, normalmente compuesto por expertos. Aunque existe una única metodología bajo este nombre, sus usos son muy diversos. Se puede entender su utilidad frente a situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva. Se trata de circunstancias en las que es apropiado utilizar el juicio experto, que con esta técnica aumenta su fiabilidad, ya que supera los sesgos y limitaciones de un solo individuo y permite basarse en el juicio intersubjetivo. (Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca, 2016).

2.4.3 METODO CSAT

El CSAT o Customer Satisfaction Score es una métrica utilizada para medir el nivel de satisfacción o felicidad que experimentan los clientes con un producto, servicio o interacción. Esta métrica proporciona información valiosa sobre la calidad general de la experiencia del cliente, lo que permite a las empresas evaluar en qué medida cumplen las expectativas del cliente e identificar áreas de mejora. El CSAT suele medirse a través de encuestas en las que se le pide a los clientes que califiquen su satisfacción en una escala, que suele ir de «muy satisfecho» a «muy insatisfecho.» Estas encuestas pueden realizarse a través de diversos canales, como el correo electrónico, las plataformas en línea o incluso las interacciones en persona.

El CSAT o puntuación de satisfacción del cliente es un indicador muy popular, ya que es muy fácil de utilizar y permite la interacción directa entre los usuarios y la organización, a través de preguntas que califican si las personas tuvieron una experiencia positiva con algún producto o servicio.

Las organizaciones utilizan el CSAT como indicador clave de rendimiento (KPI) para evaluar la fidelización de los clientes, identificar los puntos débiles y tomar decisiones informadas para mejorar sus productos o servicios. Al analizar los datos de CSAT a lo largo del tiempo, las empresas pueden seguir tendencias, patrones y cambios en el sentimiento de los clientes, lo que les permite abordar los problemas de forma proactiva y mejorar continuamente la satisfacción de los clientes.

Importancia de medir el CSAT

Saber qué es CSAT y aplicarlo es crucial para el crecimiento de la empresa. En estos tiempos donde las redes sociales dominan, los clientes molestos tienen más poder que nunca, ya que pueden volverse virales y causar un daño irreversible. Sin embargo, los clientes satisfechos promueven y recomiendan tu negocio a otras personas, aumentando la lealtad y los ingresos.

La satisfacción del cliente debe ser el objetivo de cada organización. Es esencial para una compañía, ya que permite su crecimiento y el aumento de los ingresos, de lo contrario, se estancará, Además de esto, medir tu puntuación CSAT o Customer Satisfaction Score es importante por varias razones:

- Tendrás datos sobre si tus clientes se sienten satisfechos (o insatisfechos) con tu marca.
- Si la puntuación CSAT puede ser mayor, sabrás dónde puedes mejorar.

- Si la puntuación del CSAT es buena, puedes utilizarla en tus materiales de marketing para promocionar tu negocio y mostrar cómo te distingues de tus competidores.
- Si sabes dónde tienen problemas los clientes con tu marca o tus productos, puedes resolver los problemas antes de perder la fidelidad de los clientes.

¿Cómo medir la satisfacción del cliente?

Para determinar el índice CSAT se recomienda llevar a cabo una encuesta de satisfacción del cliente escrita u oral. Es importante invitar al mayor número posible de clientes a participar, ya que cuantas más personas se entrevisten, más preciso será el resultado. La encuesta puede cubrir diferentes temas y aspectos sobre los que se desea conocer las opiniones de los clientes.

Habitualmente, al final de este tipo de encuesta general, se hace la siguiente pregunta acerca de la satisfacción del cliente: "¿Cómo evalúa usted su satisfacción general con el servicio o producto recibido?" Esta pregunta se puede encontrar a menudo con una formulación ligeramente modificada y en diferentes variantes, adaptada al producto o servicio que se quiere evaluar. Los encuestados tienen entonces la oportunidad de expresar su satisfacción en una escala de 1 a 5:

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Neutral
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

¿Cómo se calcula el CSAT?

Aunque la escala utilizada sugiere que el CSAT es un promedio, la satisfacción del cliente

se expresa generalmente como un porcentaje. Por lo tanto, el CSAT se calcula de la manera siguiente: el número de clientes satisfechos que contestado 4 o 5 en la encuesta se divide por el número de respuestas a esta pregunta y se multiplica el resultado por 100. Así obtenemos un porcentaje que corresponde al valor CSAT. Para ilustrarlo mejor, te ponemos un ejemplo a continuación:

76 (entrevistados que han contestado 4 ó 5) / 122 (número total de entrevistados) X 100 = 62,29% (Clientes satisfechos), Cuanto más alto sea el valor, más satisfechos están los clientes encuestados con el producto o servicio de tu empresa.

Analizar los resultados del CSAT

Para poder profundizar en el análisis de la satisfacción del cliente acerca de un punto concreto, se aconseja completar el cuestionario CSAT por una pregunta abierta, es decir, ¿empezando por "Por qué…?". Al ofrecer al cliente la posibilidad de expresarse a través de un campo de texto será posible obtener datos más específicos y sacar conclusiones. De esta manera, la marca recoge información esencial sobre los elementos que constituyen la satisfacción o la insatisfacción de sus clientes. A estos comentarios de los usuarios se les llaman verbatims.

Analizar los verbatims es tan importante como conocer el índice de satisfacción cliente. Existen hoy en día soluciones de análisis semántico que permiten resaltar las ideas y expresiones fuertes de los verbatims dejados por los clientes. Estas herramientas las agrupan automáticamente en diferentes temáticas personalizadas y el volumen de verbatims que tratan de un tema se transforma en un porcentaje para facilitar su interpretación. De este modo, la marca podrá visualizar el impacto de sus acciones a través del feedback de sus clientes, ver las mejoras, pero

también y sobre todo detectar un problema en tiempo real y corregirlo lo antes posible. Como resultado, la empresa sabe exactamente lo que les gusta y lo que no les gusta a sus consumidores.

Ventajas del CSAT o Customer Satisfaction Score

Entre las principales ventajas del CSAT se encuentran:

- Las encuestas de satisfacción son fáciles de implementar.
- Los datos que proporciona pueden analizarse rápidamente y utilizarse para ejecutar las soluciones adecuadas.
- Los resultados pueden compararse entre organizaciones para estar al tanto de la competencia.
- Los clientes se sienten parte de la organización e importantes cuando se les pide su opinión. Al proporcionar comentarios, es posible mejorar la relación entre los clientes y la empresa.

El CSAT te ayuda a identificar los elementos positivos y negativos del recorrido del cliente, Según (Ortega, 2024).

2.4.4 METODOLOGIA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

2.4.4.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional" (Trelles Rodríguez, 2001). La comunicación

interna es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la Sucursal con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales (Peña Ferreiro C., 2011).

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna (Torres L., 2012).

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán D., 2017).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz R., 2017). La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales

con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa.

Cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

• Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.

• Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.

• Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.

• Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales (Grillo G., 2007).

Públicos internos

Los públicos de una institución en general pueden definirse como: “grupos de personas que se ven afectados por las operaciones de la empresa, que son claves por su capacidad de influir sobre los resultados empresariales y constituyen un elemento central en el entorno competitivo” (Rubalcaba, 2011). Se clasifican en 3:

•Directivos o dirigentes de alto nivel: ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo

de relación con otros niveles en función de las características de cada empresa en particular.

•Cuadros medios: escalón consecutivo con relación a los anteriores, por lo general, encargado de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización, grupo más operativo y en relación más directa con la base.

Base: gran mayoría, trabajadores de la producción o servicios.

- **Flujos**

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

- **Descendentes*:*** son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados.
- **Ascendentes*:*** son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores
- **Horizontal:** es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. • Transversal: es el intercambio de información a través de diferentes niveles de la estructura organizativa, no necesariamente de modo jerárquico ni escalonado, y facilita la interacción entre todos los miembros de la organización, permitiendo la rápida toma de decisiones, así como la rápida detección y solución de los problemas.
- **Canales**

Los canales son considerados como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente

al receptor, es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales de comunicación existentes deben ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirija y el tipo de mensaje a transmitir. Los canales formales de comunicación asegurarán el buen funcionamiento de los procesos, a lo interno y externo, para el logro de los objetivos de la organización y los mensajes informales son usados para fortalecer relaciones y crear mayor acercamiento y confianza con los públicos (Laffitte Santiesteban M.E., 2013). Con relación a la clasificación en el ámbito interno de la organización Peña Ferreiro (2011) hace alusión a diferentes canales, pero que son los flujos de comunicación expuestos por los autores que se citan en este trabajo:

1. Canales verticales descendentes: aquellos que transportan los mensajes desde la dirección o estructuras superiores hacia los niveles intermedios o la base.

2. Verticales ascendentes: aquellos que los trabajadores de los niveles intermedios o la base utilizan para elevar sus mensajes a las estructuras superiores.

3. Canales horizontales: transportan los mensajes entre los niveles similares de jerarquía fuera o dentro de la misma área o departamento.

4. Canales transversales: transportan los mensajes en todos los sentidos y con implicación en todos los niveles institucionales. Estos últimos pueden ser orales o escritos.

5. Canales mixtos los mensajes son transportados en dos o más direcciones.

Entonces, muy vinculado a los canales están las redes de comunicación. “Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo por dos personas por unas pocas, o por toda una organización” según nos comenta en su articulo (Oyarvide-

Ramírez, Reyes-Sarria, & Montaño-Colorado, 2017)

2.4.5 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN MIGUEL DRIVE

2.4.5.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según (RUIZ, 2010, pág. 193) citado en (David, 2014) la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores. La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Son tres las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas:
- Implicación del personal.- Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa

para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- Que el trabajador se sienta motivado.
- Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.
- Conseguir un cambio de actitudes.

La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.

- Mejora de la productividad. - Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. Para (HARTLINE, 2011, pág. 245) el gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes. Como todas las áreas de la organización, la comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni 41 mucho menos se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución. Ahí radica precisamente su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que se podría expresar en los siguientes términos: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa,

proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Analizando las afirmaciones de los dos autores expuestos podemos desglosar sus ideas principales: Para Ruiz el objetivo principal de la Comunicación Organizacional Interna consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. De igual forma Hartline afirma que el gran objetivo de la Comunicación Organizacional Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes. El autor (DIEZ, 2010, pág. 138) dice que la Comunicación Organizacional Interna es un puntal fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

- Favorece o promueve las relaciones eficientes entre las personas.
- Constituye un medio de cohesión interna.
- Coordina adecuada responsablemente los recursos disponibles.
- Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida.
- Integra la convivencia entre lo formal y lo informal.
- Establece una relación abierta con el entorno.

El impacto de la comunicación organizacional A criterio de (ENRIQUE, 2011, págs. 78,79) cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir

mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo. La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno. Lo anterior acentúa la importancia de estas relaciones sociales, pues de su claridad, transparencia y solidez, dependen en buena medida las fortalezas y productividad buscadas por la organización y el desarrollo social en cada una de las personas que la conforman. Según (DOMINGUEZ, 2011, págs. 54,55)

Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa. 43 la comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos. La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones. Domínguez enlista una serie de afirmaciones del porqué es necesaria la

comunicación dentro de una organización:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados, así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio.

El autor (JOAN, 2012, pág. 165) mención que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajaran en armonía. Sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace a través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y compartir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada. Si el gerente no mantiene a sus subalternos inmediatos bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total.

El proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización. La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia. Administración Empresarial Según (REYES, 2012, pág. 187). La Administración Empresarial se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen y alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. También la define como la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz.

La empresa es un organismo social integrado por una variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos), cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades, o bien la prestación de servicios a la comunidad. Para (GARCIA S. , 2011, pág. 83) la Administración Empresarial es la forma de direccionar una estructura, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la 45 habilidad de conducir a sus integrantes. Cabe mencionar que la administración empresarial consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Por lo tanto, Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. El autor (FERNANDEZ, 2010, págs. 172,173) define a la Administración Empresarial o Administración de Empresas como una disciplina que propone un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la administración es la técnica de la coordinación.

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. Adicionalmente hay que mencionar que la administración empresarial es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y

regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. Analizando las definiciones de los tres autores citados, podemos afirmar que la Administración Empresarial tiene como fin direccionar a una organización pretendiendo llegar a un objetivo preestablecido, utilizando todos sus recursos disponibles. Según Reyes la Administración Empresarial se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Por otro lado, la definición de García tiene mucha relación con la del primer autor afirmando que la administración empresarial consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Por lo tanto, Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Y por último Fernández sintetiza a la Administración Empresarial como la técnica de la coordinación.

Organización Empresarial Según (ARAMBURU, 2012, pág. 243) la Organización Empresarial constituye una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión. Cita al francés Henry Fayol4 (1916) como el primero en definir las funciones específicas correspondientes a la dirección de empresas, distinguiendo entre éstas, las tareas de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Otros autores, como Gulick y Urwick (1937), incorporan pequeñas variaciones respecto de las funciones diferenciadas por Fayol. Por ejemplo, Urwick, distingue entre las tareas de investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, mando y control. Con independencia de las matizaciones que introduce cada autor en su definición de las tareas propias de la función directiva, ésta integra básicamente cuatro tipos de actividades: planificación, organización, ejecución y control.

La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, pero para conseguir estos resultados,

necesita hacerse de forma organizada. La organización tiene, por lo tanto, un marcado carácter instrumental: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común. La organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin. Desde este punto de vista, la organización aparece como una de las funciones directivas por excelencia en la gestión de organizaciones de toda índole. Para (FERNANDEZ J. , 2012, págs. 182,183) el estudio de la Organización de Empresas forma parte del concepto general de la materia de Administración, la cual tiene como finalidad la optimización de los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos, a través de los elementos Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

2.4.5.2 METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación. Se detalla aspectos relevantes como el enfoque de la investigación, modalidad de investigación, tipo de investigación, operacionalización de variables, técnicas y procedimientos.

2.4.5.3 ENFOQUE

Esta investigación está dentro del campo comunicativo y organizacional; por lo tanto, tiene una explicación cualitativa, porque se analizó detenidamente la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional.

2.4.5.4 MODALIDAD

Se realizó dos tipos de investigación: 1) Biográfica porque se utilizó libros, revistas científicas, folletos, documentos web y más respaldos para obtener información. Y 2) De campo ya que acudimos a la organización en estudio para recolectar información referente a nuestra investigación, mediante la aplicación de encuestas.

2.4.5.5 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL

Consistió en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas anteriores y establecer relaciones, diferencias o el estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc. La investigación bajo la modalidad bibliográfica se aplicó en lo referente al Marco Teórico. Esta modalidad ayudó a recolectar información científica con un enfoque general sobre la investigación realizada.

2.4.5.6 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Fue el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tuvo como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la encuesta. Se denomina investigación de campo porque se realizó directamente en la empresa con la aplicación de encuestas a los directivos y empleados de la misma y posteriormente se realizó un análisis profundo sobre la situación de la organización.

2.4.5.7 TIPOS DE INVESTIGACION

Se aplicó la investigación correlacional, ya que esta nos permitió medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional de San Miguel Drive, en un contexto particular. La investigación descriptiva nos permitió especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo fue describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro de la empresa San Miguel Drive. La investigación

explicativa permitió generar una explicación del porque las variables “Comunicación organización interna” y “Desarrollo organizacional” están relacionadas, así mismo las causas y su impacto una sobre la otra.

La población con la que se trabajó dentro de esta investigación consta de 30 miembros de la organización, por lo que no fue necesario obtener una muestra ya que esta cantidad fue pequeña y de fácil manejo.

Cuadro N1.- Detalle de la población	
CARGO	**CANTIDAD**
Gerente General	1
Subgerente	1
Secretarias	2
Jefes departamentales	4
Personal administrativo	12
Profesores	5
Choferes	2
Auxiliares	3
Total	30
Elaborado por: Investigador **Fuente:** Investigación directa	

Figura 6. Detalle de la población.

Para la ejecución de la presente investigación fue necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación.

Cuadro N4.- Recolección de información	
PREGUNTAS	**EXPLICACIÓN**
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes internos (trabajadores)
3. ¿Sobre qué aspectos?	Comunicación organizacional interna y Desarrollo organizacional
4. ¿Quién?	Investigador
5. ¿Cuándo?	Inicio: 1 de julio del 2013 Finalización: 9 de noviembre del 2013
6. ¿Lugar de la recolección de la información?	Escuela de conducción SAN MIGUEL DRIVE, Salcedo-Ecuador
7. ¿Cuántas veces?	Se realizara por una ocasión a cada uno de los encuestados
8. ¿Qué técnica de recolección utilizara?	Encuesta
9. ¿Con que instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales.

Figura 7. Recolección de información de metodología de estudio.

Cuadro N5.- Técnicas e instrumentos de investigación		
TIPO DE INVESTIGACIÓN	**TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**	**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de Grados, Libros, revistas científicas, Documentos científicos. Documentos web.
2. Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario

Figura 8. Instrumentos de Investigación.

2.4.5.8 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Para analizar y procesar la información de la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

- Codificación de la información: La codificación fue el proceso de enumerar cada una de las preguntas del cuestionario y en base a esto se facilitó el proceso de tabulación de los datos obtenidos. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.

Tabulación de la Información: La tabulación de datos se la realizó a través del programa Excel, lo que nos permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

- Graficar: Para la presentación de los resultados se utilizó gráficas de barras. • Análisis estadístico: El análisis los datos se realizó por medio de porcentajes que nos permitió interpretar los resultados obtenidos.

- Interpretación: La interpretación de resultados se elaboró bajo la síntesis de los mismos y así poder generar la información necesaria pudiendo estructurar una posible solución al problema en estudio. Se aplicó el χ^2 (Chi cuadrado) para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

2.4.6 COMUNICACIÓN INTERNA Y EL RENDIMIENTO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR TECNOLÓGICA DE PACASMAYO, 2023.

Según documento (Chuquimango Muñoz & Valiente Ventura, 2023) en la actualidad es de gran importancia que la comunicación interna en una empresa sea buena, debido a que, de esa manera se pueden desarrollar relaciones laborales las cuales permitirán el óptimo rendimiento laboral de sus colaboradores, si la comunicación interna no es favorable, podría ocasionar problemas en una organización, teniendo efectos negativos que ocasionan pérdidas económicas y un ambiente tenso. Asimismo, la comunicación interna en las instituciones es un elemento que endurece las relaciones profesionales, teniendo efectos positivos en cada uno de los participantes.

En Tailandia mencionan según investigaciones que tanto la comunicación interna, satisfacción y desempeño laboral son deficientes ya que la información no fluye correctamente y a veces no cumplen con el compromiso que pueda brindar un participante. Del mismo modo, los efectos son fuentes significativas para que la entidad evalué el contexto y las condiciones en que se hallan sus colaboradores (Kulachai, 2018). Asimismo, en España mencionan según indagaciones que internamente la comunicación en las empresas suele ser bajas, ya que la interpretación de mensajes expuestos no alcanza su fin, por ello no priorizan la eficacia y eficiencia. Añade que es un tipo de comunicación encaminado al público interno y que nace con el propósito de crear un ambiente productivo y participativo (Castro, 2022).

El Perú, es un país de constante evolución, mucho más en el ambiente empresarial, por lo tanto, todavía existen áreas de comunicación interna débiles. Incluso un 15% de compañías de más de 1,000 colaboradores indicaron que sus organizaciones no cuentan con un área adecuada (Avendaño, 2020). Luego de haber analizado una serie de observaciones de una institución, se ha

podido ver que existe algunos factores negativos que afectan internamente la comunicación de la organización, relacionándose de manera significativa en el rendimiento de sus colaboradores, por lo que existe una comunicación informal que ocasiona cierto desequilibrio dentro de ella. Considerando la importancia que asume las variables abordadas anteriormente, se plantea desarrollar el actual estudio formulándose la consecutiva interrogante ¿Cómo se relaciona la comunicación interna y el rendimiento laboral en los colaboradores de una Institución Educativa Superior Tecnológica de Pacasmayo, 2023?

La justificación teórica permitirá determinar la relación entre la comunicación interna y el rendimiento laboral de los integrantes de una Institución, asimismo busca implementar estrategias de mejora en los aspectos de bajo desarrollo. Se recopilo información de bibliografías de diversos autores a nivel internacional, nacional y local, lo que nos permite indagar en diversos temas relevantes para el proyecto de investigación, por lo tanto, genera reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. Además, en lo práctico porque medirá la relación que existen entre ambas variables para hallar las estrategias de mejora y poder solucionar el problema. Lo metodológico, se emplearán diversos análisis estadísticos que permitirán efectuar los objetivos específicos y demostrar la hipótesis. Además, se adaptarán y validarán dos herramientas para medir las variables y los datos recolectados, se usarán como relativos para otras investigaciones.

Por lo tanto, como objetivo general se obtiene: Determinar cómo se relaciona la comunicación interna y el rendimiento laboral en los colaboradores de una Institución Educativa Superior Tecnológica de Pacasmayo, 2023. Como objetivos específicos: Determinar el nivel de comunicación interna en los colaboradores de una Institución Educativa Superior Tecnológica de Pacasmayo, 2023. Determinar el nivel del rendimiento laboral en los colaboradores de una

Institución Educativa Superior Tecnológica de Pacasmayo,2023. Determinar la relación de la dimensión. comunicación informal con el rendimiento laboral en los colaboradores de una Institución Educativa Superior Tecnológica de Pacasmayo, 2023.Determinar la relación de la dimensión barreras de comunicación con el rendimiento laboral en los colaboradores de una Institución Educativa Superior Tecnológica de Pacasmayo, 2023.

Asimismo, se identificó la hipótesis de la investigación la cual es: La comunicación interna se relaciona positiva y significativa con el rendimiento laboral en los colaboradores de una Institución Educativa Superior Tecnológica de Pacasmayo, 2023.

2.4.6.1 METODOLOGÍA

El estudio fue del tipo básica, para Narváez y Villegas (2014), una investigación básica se enfoca en un análisis teórico del problema abordado, enfocándose en recopilar toda la información correspondiente de artículos o revistas científicas para disponer de una mejor fiabilidad al momento de recolectar información importante con un amplio panorama donde se incrementa los conocimientos de manera científica o filosófica, sin llevarlos a utilizar de manera práctica.

Respecto al diseño, presentó un diseño no experimental de corte transversal, ya que no se manipularon las variables. De acuerdo a Hernández, Fernandez y Baptista (2014), hace referencia al manejo de las variables para encontrar el contexto natural sin poder perturbar el objetivo de la presente investigación, ya que ello busca recibir unos resultados buenos para sus fines de estudio. La investigación presentó enfoque cuantitativo, Ortega (2024) lo define como la medida y el procedimiento de datos a través del conocimiento, puede lograr medir el fenómeno, cuantificar o enunciar en cifras numéricas los parámetros aprendidos de una población. El nivel del estudio fue correlacional, asimismo Aldana (2020), menciona que este busca la relación entre dos variables que son investigadas en estudio que, de antemano identifico una problemática.

Variable 1: Comunicación Interna:

Definición conceptual: Kovaitė (2020), sostuvo que la comunicación puede alentar a los compañeros de trabajo a colaborar en los métodos de toma de decisiones y causar que ellos ofrezcan retroalimentación, lo cual ha sido estudiado desde la comunicación, la psicología organizacional, recursos humanos y también marketing donde los colaboradores son considerados clientes internos. • Definición operacional: Es una variable de naturaleza cuantitativa que se operacionalizo en sus dimensiones: comunicación informal, barreras de comunicación y comunicación formal, lo cual se analizó utilizando un cuestionario de forma presencial a los colaboradores que laboran en los institutos ubicados en la provincia de Pacasmayo • Indicadores: Interrelaciones personales positivas, reuniones de confraternidad, instrucciones vía redes sociales, interpretación de mensajes, confiabilidad, comunicación indirecta, uso de correo electrónico, uso de documentos oficiales físicos y reuniones de trabajo.

Variable: Rendimiento Laboral

Definición conceptual: Según Motowidlo (2017), "El concepto de rendimiento laboral, se entiende al valor total que la compañía espera en relación con los eventos individuales que el empleado realiza durante un tiempo determinado, "además, es la evaluación sistemática de cada puesto o persona para su posterior desarrollo". • Definición operacional: La operacionalización de esta variable se analizó utilizando un cuestionario para identificar el desempeño laboral, la utilización de recursos y conocimiento donde se identificará el rendimiento laboral de los colaboradores que laboran en los institutos ubicados en la provincia de Pacasmayo. • Indicadores: Evaluación de desempeño, colaboratividad, retroalimentación, asignación de equipo de trabajo, ambiente físico adecuado, uso de materiales, formación profesional, experiencia laboral y competitividad.

2.4.6.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Como menciona, López y Roldán (2017), señala que la población es un grupo total de individuos u objetos a los cuales se pretende investigar, se puede establecer la distinción entre finito o infinito de elementos con características usuales para lo cual serán extensas las terminaciones de la indagación. En el actual estudio la investigación estuvo conformada por 40 colaboradores, desarrollado en dos Instituciones, ubicados en la provincia de Pacasmayo, ambos con iguales características en cuanto a su población y servicios educativos, asimismo es la misma cantidad de colaboradores de la muestra. • Criterios de inclusión: Personas que trabajen tanto en la gerencia como funcionarios y colaboradores que laboran en los institutos ubicados en la provincia de Pacasmayo.

Se empleo un muestreo poblacional, de acuerdo Taherdoost (2016), este muestreo está enfocado a un sub conjunto de la cantidad total y representa validez. Son los colaboradores que trabajen en los institutos de la Provincia de Pacasmayo

2.4.6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cisneros (2022), analiza que la técnica es el proceso de datos reales de un grupo de personas obtenidos a partir de sus preguntas incluidas en el estudio, que contiene diversidades de procedimientos, dan dirección a la analogía de los sujetos de estudio. La actual investigación utilizó la técnica denominada encuesta, que accedió investigar la información de las variables en estudio para comprender su resultado.

Instrumento: Señalamos los instrumentos en el marco del proceso de estudio, son los medios que manejan para plantear problemas y extraer información a fin de ser ventajoso para el investigador (Hernández y Duana, 2020). Se considero el cuestionario como instrumento de

adquisición de información, establecido por un listado de ítems con una cantidad de 24 ítems, ordinales de escala de Likert con 5 valoraciones.

2.4.6.4 PROCEDIMIENTOS

Habiendo desarrollado el problema de la investigación, se dio paso a resolver los objetivos que impulsarán la investigación, así como su hipótesis. Por la cual, se formuló una encuesta y se desarrolló el cuestionario, como método para la recolección de datos, siendo que esta se aplicó a 40 colaboradores de una institución Educativa Superior Tecnológica de Pacasmayo de forma presencial, asimismo se manejó de manera individual y con una duración de 5 minutos a cada uno. Una vez obtenido los resultados, se realizó una base de datos para el tratado de la información, mediante el software SPSS de análisis de datos.

Toda la información que se obtuvo a través del cuestionario se sintetizó y analizó mediante tabulaciones y gráficos, los cuales fueron necesarios para la resolución de objetivos. La información recopilada se mantuvo en el anonimato y oportuna discreción, siendo usado para fines educativos y de investigación; su análisis se realizó a través del software de procesamiento de datos SPSS, este facilitó el procesamiento de datos necesarios para nuestra investigación de tesis de (Chuquimango Muñoz & Valiente Ventura, 2023),

2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.5.1 CUESTIONARIO DE DI NARDO

Se desarrolló un instrumento de medición de comunicación interna orientado a las Micro y pequeñas empresas del bajío de México, el cual es una adaptación al contexto regional del cuestionario de Di Nardo, donde a través de los resultados obtenidos se validó el instrumento estadísticamente, mediante el cálculo del Alfa de Cron Bach y el uso del análisis de componentes principales ACP, para detectar la correlación que existe entre diferentes tipos de ítems con respecto a las dimensiones de: comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación. Habiendo detectado esa correlación y contrastándola con la teoría existente se puede determinar que el instrumento correlaciona los ítems en función de las dimensiones previamente descritas y esta correlación cuenta con validación estadística y de contenido. El primer paso previo a la aplicación del ACP fue levantar veintisiete encuestas (el instrumento se encuentra disponible en el anexo 1).

Cada encuesta contiene 23 ítems y una escala de Likert con cuatro parámetros (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo), los cuales son una adaptación sociocultural al contexto mexicano del instrumento de Di Nardo (2005) que se empleó en el artículo **Fuente especificada no válida.**

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 6. Matriz metodológica

Título de la Investigación	Objetivo de Investigación		Variable	Dimensiones	Ítems
	General	Especifico			
Plan efectivo de comunicación interna Claro Honduras	Describir el impacto y la efectividad que tiene la comunicación interna en Claro Honduras con base a la percepción del personal actual, proponiendo una estrategia de comunicación que fortalezca los canales y mensajes de comunicación y que se integren de manera eficiente a la cultura organizacional.	1. Analizar los factores de las estrategias de comunicación interna que benefician a las organizaciones en su desempeño.	Estrategias de comunicación interna.	1. Evaluación de satisfacción de los usuarios.	1. Medir el éxito de lectura de mensajes.
				2. Confirmación de lectura de mensajes.	2. Grado de importancia de los mensajes.
				3.Grado de importancia de los mensajes.	3. Comprensión de la información.
				4. Difusión interna de mensajes.	4. Alcance de difusión de mensajes.
		2. Definir que procesos de comunicación interna pueden implementarse para gestionar de manera efectiva y accesible los canales de comunicación disponibles.	Canales de comunicación.	1. Correo Electrónico	1. Accesibilidad de los usuarios
					2. Confirmación de lectura de correos
				2. WhatsApp	1. Cantidad de información SPAM que se difunde en los grupos
					2. Cuantos grupos oficiales de comunicación tiene la empresa.
				3. Teams	1. Medición de grupos de difusión.
					2. Cantidad de eventos internos que se realizan a través de la plataforma.

		3. Conocer la percepción actual de los colaboradores de Claro Honduras sobre el proceso de comunicación interna.	Percepción de procesos de comunicación interna.	1. Medición del NPS (Net Promoter Score).	1. Medición del nivel de satisfacción (NPS) de los empleados a través de la pregunta: ¿Recomendaría usted el uso de los canales internos de comunicación? .
				2. Resultados de la dimensión de comunicación en la encuesta GPTW.	2. Análisis de los resultados de la encuesta GPTW en la comunicación
				3. Método Delphi	3. Evaluación de la efectividad percibida de la comunicación interna.
		4. Determinar los requerimientos institucionales de los procesos que deben aplicarse para integrar una estrategia de comunicación interna en las diferentes áreas.	Cultura organizacional	1. Evaluación de cohesión interdepartamental.	1. Integración de estrategias para cohesión.
					2. Requerimientos para mejora de los procesos existentes.
				2. Bienestar Social y Red de Voluntarios	1. Nivel de comprensión y visualización de las campañas difundidas
					2. Cantidad de inscripción y Asistencia a los eventos convocados a través de canales internos.
				3. Innovación de comunicación	1. Aceptación de nuevas técnicas y herramientas
					2. Inversión en nuevas plataformas de comunicación.
		5. Diseñar una estrategia de comunicación interna para Claro Honduras acorde a	Planificación de comunicación.	1. Evaluación de la situación actual	1. Evaluar las practicas actuales de comunicación interna en la organización para evaluar las áreas de

		la cultura organizacional y medios disponibles para la cohesión entre las áreas de la organización.			mejora.
				2. Definición de objetivos organizacionales	1. Establecer las metas específicas que se lograran a través de la comunicación interna.
				3. Identificación del público objetivo	2. Entender a quién va dirigido el plan de comunicación y cómo puede impactar en los diferentes grupos dentro de la organización.
				4. Desarrollo de estrategias y acciones	3. Proyectar las acciones específicas y las estrategias de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos de la organización.
				5. Implementación del plan	4. Poner en práctica el plan generado dentro de la organización.
				6. Evaluación y seguimiento	5. Implementar indicadores para medir la mejora de la comunicación a largo plazo e ir generando los ajustes necesarios en base a las necesidades de la organización.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Independiente **Variable Dependiente**

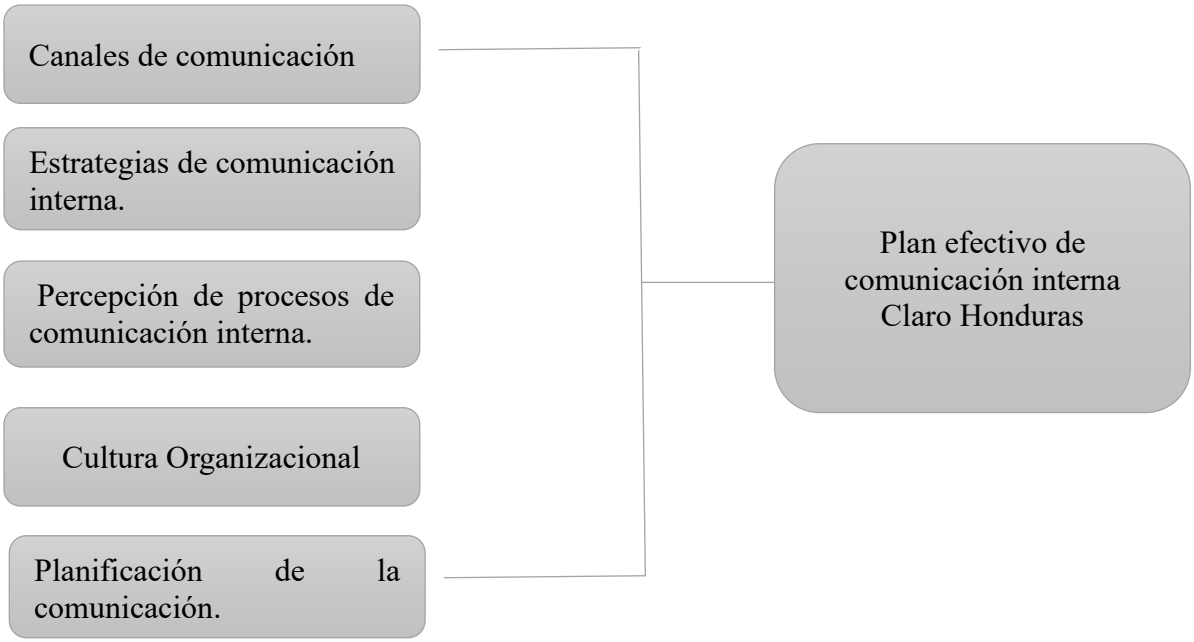


Figura 9. Esquema de Variables de Estudio

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 7. Operacionalización de las variables

2 Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Estrategias de comunicación interna.	(Puertas-Hidalgo, 2020) Explica que una estrategia de comunicación efectiva es aquella que permite emitir mensajes claros y comprensibles que generen confianza. Estos mensajes deben ser contados con pasión de forma coherente y reiterada a sus audiencias internas.	Se medirá a través de una encuesta con escala de satisfacción del 1 al 5.	1. Evaluación de satisfacción de los usuarios.	1. Medir el éxito de lectura de mensajes.
			2. Confirmación de lectura de mensajes.	2. Grado de importancia de los mensajes.
			3.Grado de importancia de los mensajes.	3. Comprensión de la información.
Canales de comunicación	Son los medios por los cuales las organizaciones transmiten la información a sus colaboradores, estos son vitales para mantener informados a todos los miembros de la organización.	A través de métricas de interacción, volumen de vistas en las plataformas de comunicación interna.	4. Difusión interna de mensajes.	4. Alcance de difusión de mensajes.
Percepción de procesos de comunicación interna.	Es la forma en la que los miembros de la organización pueden interpretar y percibir los medios, mecanismos y flujos de comunicación que son utilizados dentro de la organización para transmitir la información.	A través de encuesta donde se incluyan preguntas para medir la percepción utilizando la escala de Likert.	1. Correo Electrónico	1. Accesibilidad de los usuarios
				2. Confirmación de lectura de correos
			2. WhatsApp	1. Cantidad de información SPAM que se difunde en los grupos
				2. Cuantos grupos oficiales de comunicación tiene la empresa.
			3. Teams	1. Medición de grupos de

				difusión.
				2. Cantidad de eventos internos que se realizan a través de la plataforma.
Cultura organizacional	Gonçalves citado en el artículo de (García Solarte, 2009) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.	Por medio de evaluaciones 360º, entrevistas, grupos focales.	1. Medición del NPS (Net Promoter Score).	1. Medición del nivel de satisfacción (NPS) de los empleados a través de la pregunta: ¿Recomendaría usted el uso de los canales internos de comunicación? .
			2. Resultados de la dimensión de comunicación en la encuesta GPTW.	2. Análisis de los resultados de la encuesta GPTW en la comunicación
			3. Método Delphi	3. Evaluación de la efectividad percibida de la comunicación interna.
Planificación de la comunicación.	Este proceso estratégico consiste en definir, gestionar y organizar las acciones comunicativas de las organizaciones para el logro de los objetivos a través de la identificación de públicos, mensajes claves, selección de canales para la programación de la comunicación.	Evaluaciones periódicas, reuniones de seguimiento, implementación de KPIs.	1. Evaluación de cohesión interdepartamental.	1. Integración de estrategias para cohesión.
				2. Requerimientos para mejora de los procesos existentes.
			2. Bienestar Social y Red de Voluntarios	1. Nivel de comprensión y visualización de las campañas

				difundidas
				2. Cantidad de inscripción y Asistencia a los eventos convocados a través de canales internos.
			3. Innovación de comunicación	1. Aceptación de nuevas técnicas y herramientas
				2. Inversión en nuevas plataformas de comunicación.
			1. Evaluación de la situación actual	1. Evaluar las practicas actuales de comunicación interna en la organización para evaluar las áreas de mejora.
			2. Definición de objetivos organizacionales	1. Establecer las metas específicas que se lograran a través de la comunicación interna.
			3. Identificación del público objetivo	2. Entender a quién va dirigido el plan de comunicación y cómo puede impactar en los diferentes grupos dentro de la organización.
			4. Desarrollo de estrategias y acciones	3. Proyectar las acciones específicas y las estrategias de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos de la organización.

			5. Implementación del plan	4. Poner en práctica el plan generado dentro de la organización.
			6. Evaluación y seguimiento	5. Implementar indicadores para medir la mejora de la comunicación a largo plazo e ir generando los ajustes necesarios en base a las necesidades de la organización.

.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACION

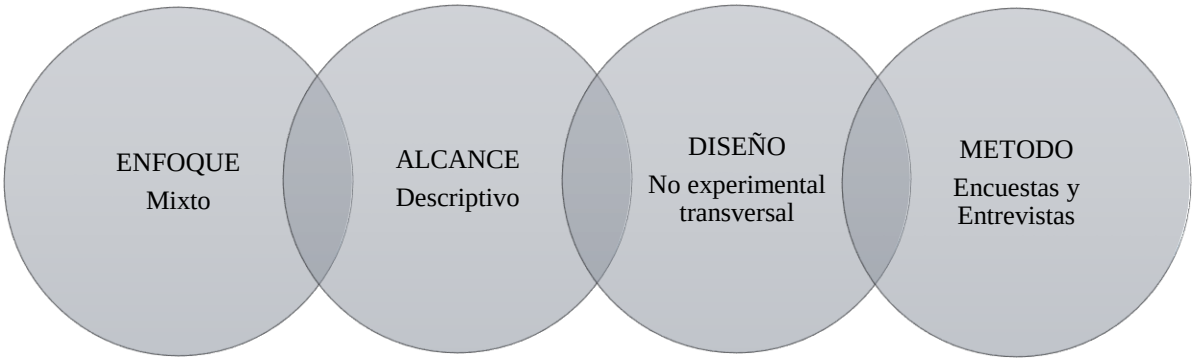


Figura 10. Enfoque y Métodos

Fuente: Elaboración propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

3.3.1.1 PÚBLICO INTERNO

La presente investigación está basada en una población de 1,138 colaboradores que actualmente forman parte de Claro Honduras, estos distribuidos a nivel nacional y en diversas áreas y departamentos, esta población se convierte en una muestra representativa de los distintos niveles jerárquicos y funciones que conforman la empresa, lo que es sustancial y nos permitirá una visión integral de cómo se encuentra la comunicación interna y cultura organizacional. Esta población no solo abarca las oficinas principales sino también las sucursales a nivel regional lo que nos permitirá analizar variaciones demográficas que puedan influir en el proceso de comunicación interna.

3.3.1.2 EXPERTOS EN COMUNICACIÓN

Como parte de la investigación se llevaron a cabo entrevistas a 4 expertos en comunicación interna y cultura organizacional, ellos aportaron a este estudio en base a su experiencia aspectos relevantes sobre el manejo de los canales internos y técnicas que conllevan a la mejora de la comunicación en las empresas donde se han desempeñado. Cada uno de ellos cuenta con una amplia experiencia en la implementación de estrategias que aportan a la mejora de la comunicación y la satisfacción de los clientes internos.

3.3.2 MUESTRA

3.3.2.1 CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA COLABORADORES

El cálculo de la muestra utilizando para esta investigación se llevó a cabo a través de la herramienta digital QuestionPro, misma que nos permitió obtener un dato preciso y de confianza con una muestra total de 941 colaboradores encuestados, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 1.34%. La selección se llevó a cabo de manera aleatoria en las diferentes áreas y departamentos que conforman Claro Honduras, asegurándonos de que todos los colaboradores tuvieran la probabilidad de ser seleccionados para ser parte de esta investigación lo que nos permite que no haya sesgos en la aplicación y obtengamos mejores resultados.

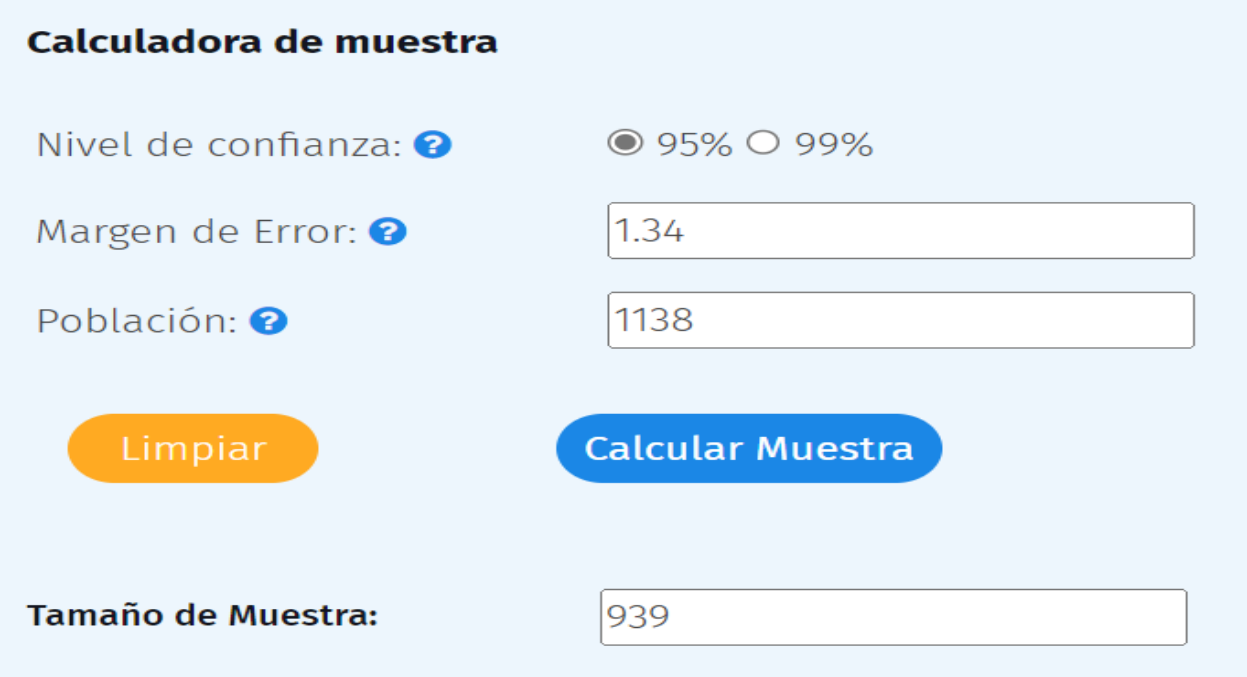


Figura 11. Cálculo de la muestra colaboradores de Claro Honduras en QuestionPro

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

3.3.3.1 MUESTREO ESTRATIFICADO

Para esta investigación se hizo uso de un muestreo estratificado con la finalidad de garantizar que los resultados reflejen la estructura de la población en general, ya que es crucial asegurar la representatividad y reducir la variabilidad. Con esta técnica al incluir un numero adecuado de participantes en cada estrato se obtienen estimaciones más precisas y confiables, evitando que existan sesgo en la muestra.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS ELABORADOS

3.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA

En esta investigación se incluye la aplicación de una encuesta ya que es una parte fundamental para la recolección de datos. Se ha implementado con el propósito de obtener información relevante y veraz sobre esta investigación. El objetivo principal de la encuesta es analizar los factores que influyen en la percepción de la comunicación interna de Claro Honduras, Por esta razón los actores principales a encuestar son los colaboradores a nivel nacional de esta empresa.

La encuesta consta de 17 preguntas las cuales se dividen en 5 aspectos relevantes para esta investigación: sección 1, Percepción sobre la Comunicación Interna Actual, sección 2, Canales de Comunicación, sección 3, Contenido de la Comunicación, sección 4, Satisfacción y Participación, sección 5, Mejoras en la Comunicación Interna. Las preguntas se conforman en 15 preguntas cerradas selectivas, detalladas en la mayoría en una escala Likert del 1 al 7 siendo 1 la evaluación más baja y 7 la evaluación más alta, permitiendo a los encuestados facilitar su opinión. Algunos

de los elementos que se requieren evaluar en este instrumento son calidad general de la comunicación, claridad de los mensajes, preferencia de canales de comunicación interna, comunicación de la cultura organizacional, satisfacción general y aspectos a mejorar de la comunicación interna de la empresa, concluyendo con una variable de nivel de recomendación conocida por sus siglas “NPS”.

3.4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

El método de las entrevistas se desarrolló de manera individual a cada experto en el tema, con un total de 4 entrevistados a través de una conversación semiestructurada donde existe una guía de preguntas ya definidas, manteniendo un orden con posibilidad de explorar temas actualizados o que van de la mano con el tema objetivo.

Las entrevistas se llevarán a cabo de forma presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los participantes y las condiciones de trabajo, cada entrevista tendrá una duración aproximada de 20 a 30 minutos, lo que permitirá explorar en profundidad las percepciones de los entrevistados. Las entrevistas serán grabadas si se requieren con el consentimiento de los participantes.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

La fuente primaria de esta investigación fue las bases de datos de los colaboradores de Claro Honduras, proporcionada por la gerencia de Recursos Humanos, ubicada en edificio principal en Tegucigalpa, Honduras.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el presente informe sobre el proceso de recolección de datos se describe cómo se realizó cada fase del proceso, incluyendo fechas, herramientas utilizadas y el procedimiento específico en cada etapa de la recolección de los datos a continuación se detallan cada uno de los puntos.

4.1.1 PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Esta etapa se llevó a cabo durante el periodo 25 de septiembre al 8 de octubre 2024, en el cual se desarrollaron los instrumentos de recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos. En primer lugar, se desarrolló un cuestionario de encuesta para los colaboradores de Claro Honduras y una guía de entrevista semiestructurada para los especialistas cada una diseñada para su perfil y experiencia. Para la encuesta, se utilizó la herramienta Microsoft Forms, lo cual facilitó la recolección digital de datos y permitió el uso de preguntas cerradas (escala de Likert, opciones múltiples) y una pregunta de NPS para obtener los resultados sobre la recomendación de los colaboradores en el contexto de la comunicación interna de la organización, esto sirvió para recabar información cualitativa adicional.

Se llevo a cabo una presentación del formulario de la encuesta a la gerente de Recursos Humanos de Claro Honduras para su visto bueno y el permiso para la aplicación a través del medio del correo de comunicación interna oficial de la empresa, esta encuesta fue enviada el miércoles 9 de octubre a las 10:00 am, la encuesta se compartió mediante un enlace enviado a los 1138 colaboradores con una muestra representativa de empleados en todos los niveles y departamentos

de la empresa. Esto garantizó la accesibilidad y confidencialidad de las respuestas. Para motivar la participación, se comunicó a los empleados a través de los grupos de los líderes de la importancia del estudio y se aseguraron medidas de anonimato. La encuesta se cerró el 19 de octubre del 2024. Se obtuvo un total de 941 respuestas, superando el objetivo inicial de 288 encuestados, lo cual proporcionó una base sólida con un margen de error del 1.5% para el análisis cuantitativo.

Para las entrevistas, se diseñó una guía de preguntas creadas en Microsoft Word, la cual incluía temas claves como satisfacción, estrategias de comunicación, efectividad de los canales, y percepción sobre el flujo de la comunicación interna. Las entrevistas se realizaron entre el 28 de octubre y el 1 de noviembre de 2024. Se seleccionaron 3 especialista para tener información valiosa y enriquecedora en la parte de comunicación interna, Gobierno Corporativo, gestión y desarrollo del recurso humano.

Como primer punto se entrevistó presencialmente en la facultad de posgrado de UNITEC el día miércoles 30 de octubre a la Doctora y catedrática María Fernanda Martínez Valladares, en segunda instancia se entrevistó de manera virtual el día jueves 31 de octubre al especialista en comunicación interna el Licenciado Alberto Balbín Valdés Gerente del departamento de comunicación interna de la empresa JUMEX en México y por último se entrevistó de forma presencial en las oficinas principales de Claro Honduras el día 1 de noviembre a la Licenciada y Abogada Suyapa Jackeline Midence Gerente de Recursos Humanos para Claro Honduras, asegurando así diversidad de perspectivas sobre la comunicación interna y su importancia en las organizaciones. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 30 a 45 minutos y fue grabada (con el consentimiento de los participantes) Por medio de la herramienta Microsoft Teams para su posterior transcripción y análisis de las entrevistas.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS Y ANALISIS DE DATOS CUANTITATIVOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE CLARO HONDURAS

4.2.1.1 GRÁFICO RANGO DE EDAD

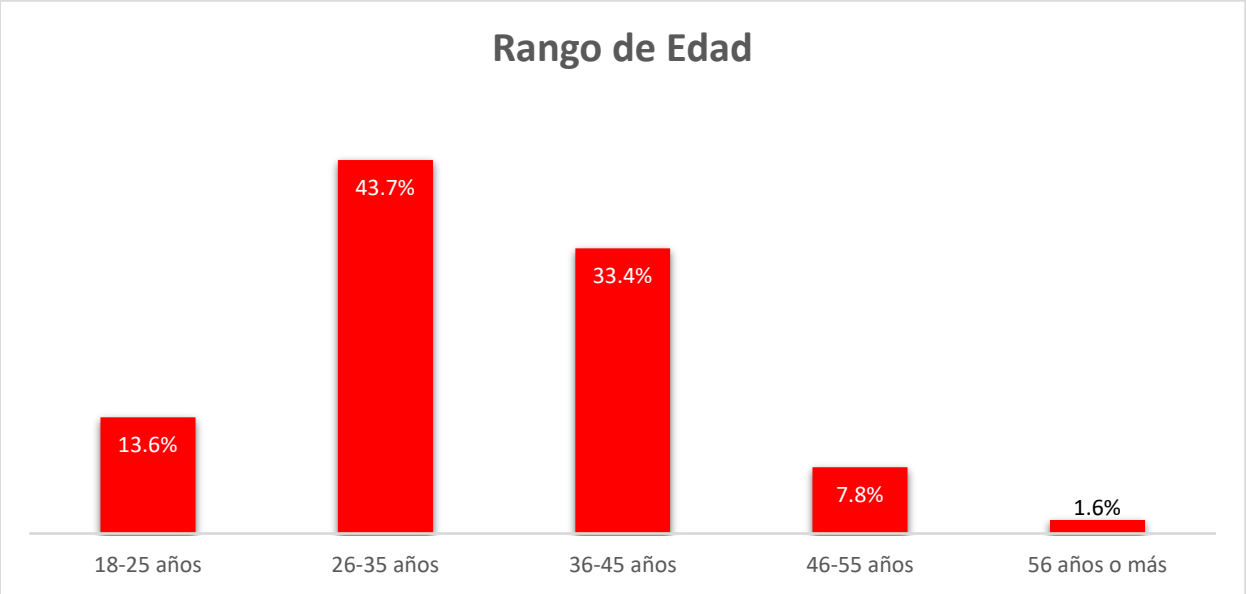


Figura 12. Análisis de datos demográficos de la variable rango de edad.

El análisis demográfico actual de la variable edad en Claro Honduras muestra que el rango de edad de 26 a 45 años es el grupo más representativo, obteniendo un porcentaje del 77.05% lo que nos indica que la población actual en la empresa es en su mayoría está conformada por una población de adultos jóvenes, esto sugiere una fuerza laboral predominante en etapas intermedias del desarrollo profesional, lo cual es posible que este compuesto por el balance entre la experiencia y el dinamismo. Por otra parte, el grupo confirmado por edades más avanzadas de 46 en adelante tiene una presencia reducida que comprende el 9.35% lo que nos refleja una menor retención del talento o una estructura organizacional que favorece a los colaboradores adultos jóvenes. La reducida representación de colaboradores jóvenes en edades de 18 a 25 años es uno de los hallazgos

relevantes ya que está representada por el 13.60% esta es una muestra moderada de nuevos talentos, esto podría ser debido a los requisitos que tiene la organización en la selección de nuevos talentos, experiencia laboral o requisitos para los procesos de reclutamiento.

Además, la limitada incorporación de talento entre el rango de 18 a 25 años refleja la importancia de revisar y, en caso necesario, ajustar los requisitos de experiencia para los procesos de reclutamiento. Esto permitiría a la organización atraer una mayor cantidad de talentos jóvenes, contribuyendo a la renovación y diversidad generacional de su equipo.

4.2.1.2 GRÁFICO DIFERENCIA DE GÉNERO

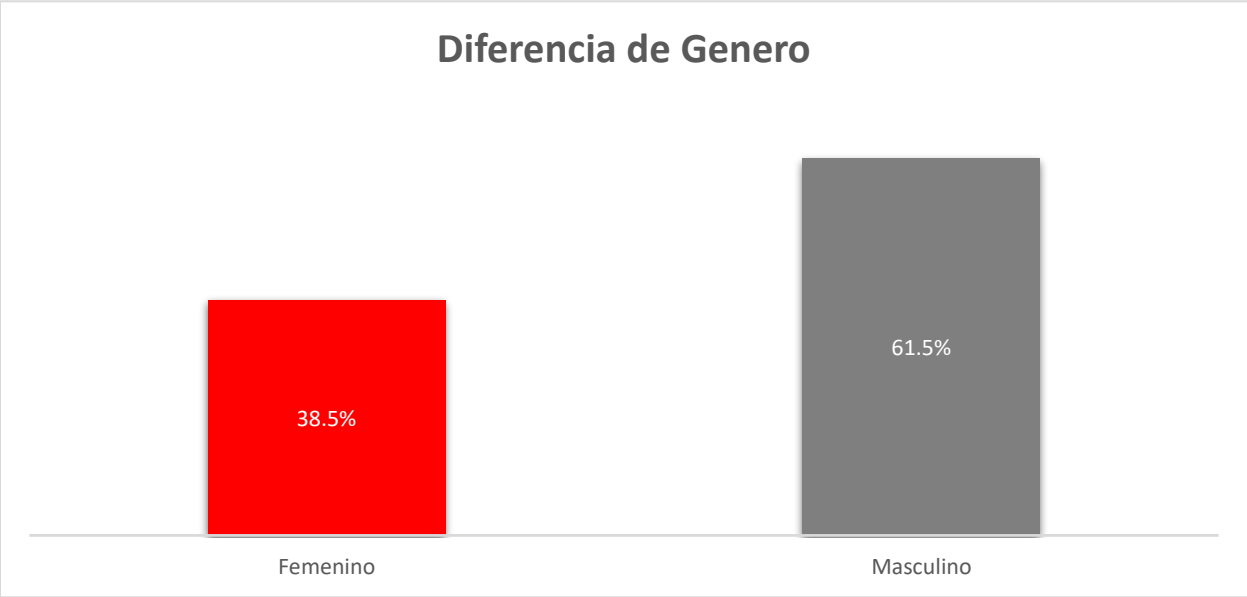


Figura 13. Análisis de datos demográficos de la variable género.

La grafica de la variación de género nos muestra una marcada mayoría de colaboradores masculinos que comprende el 61.5% en comparación con las colaboradoras femeninas 38.5%, lo cual nos presenta una desigualdad de género del 23.1% en la composición del personal de Claro Honduras, esta desigualdad en la representación de género podría estar relacionada con el giro del

negocio ya que demandan más puestos técnicos y operativos en la organización mismos que por naturaleza existe una preferencia por el género masculino, sin embargo es vital que Claro Honduras evalúe sus procesos de reclutamiento y promoción, así como que impulse iniciativas de capacitación y mentoría dirigidas a las mujeres, asegurando que se les brinden las mismas oportunidades para avanzar en sus carreras, este enfoque contribuirá a construir una cultura organizacional más equitativa y representativa, lo cual es esencial en el contexto actual donde la diversidad se ha convertido en una igualdad de condiciones.

4.2.1.3 GRAFICO DE GÉNERO POR TIPO DE PUESTO

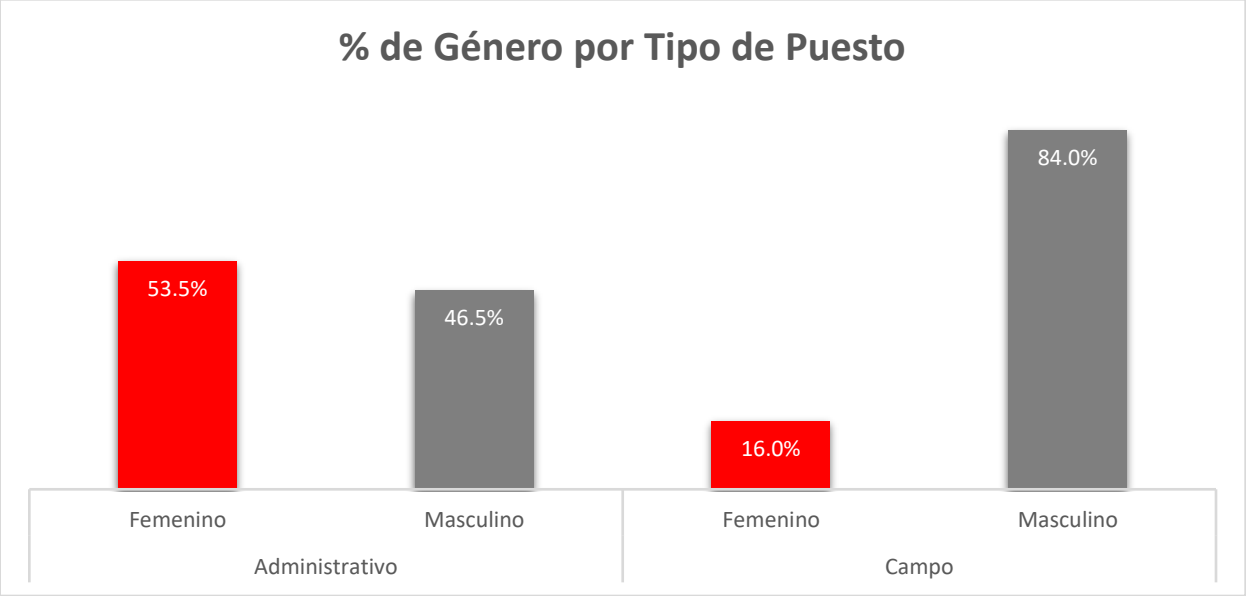


Figura 14. Análisis de datos demográficos de la variable género, tipo de puesto.

La mayoría de los hombres en la organización se debe principalmente a su predominio en puestos de campo, donde ocupan un 68.1% más que las mujeres. En contraste, las mujeres tienen una mayor presencia en puestos administrativos, aunque con una diferencia menor, predominando en un 6.9% sobre los hombres en este ámbito. El porcentaje de colaboradores que se identifican

fuera de las categorías tradicionales (masculino o femenino) es nulo, lo cual podría sugerir que la empresa aún tiene espacio para mejorar en términos de inclusión y diversidad de género.

La disparidad de género en Claro Honduras es un tema que merece atención al abordar esta desigualdad de manera proactiva y estratégica, la empresa puede crear un entorno de trabajo más equitativo y diverso, lo que a su vez puede conducir a una mejora en la calidad del trabajo y en los resultados generales. Es fundamental recordar que la diversidad es una fortaleza y que aprovechar el talento de todos los colaboradores, independientemente de su género, es esencial para el éxito a largo plazo de la organización.

4.2.1.4 GRÁFICO NIVEL EDUCATIVO

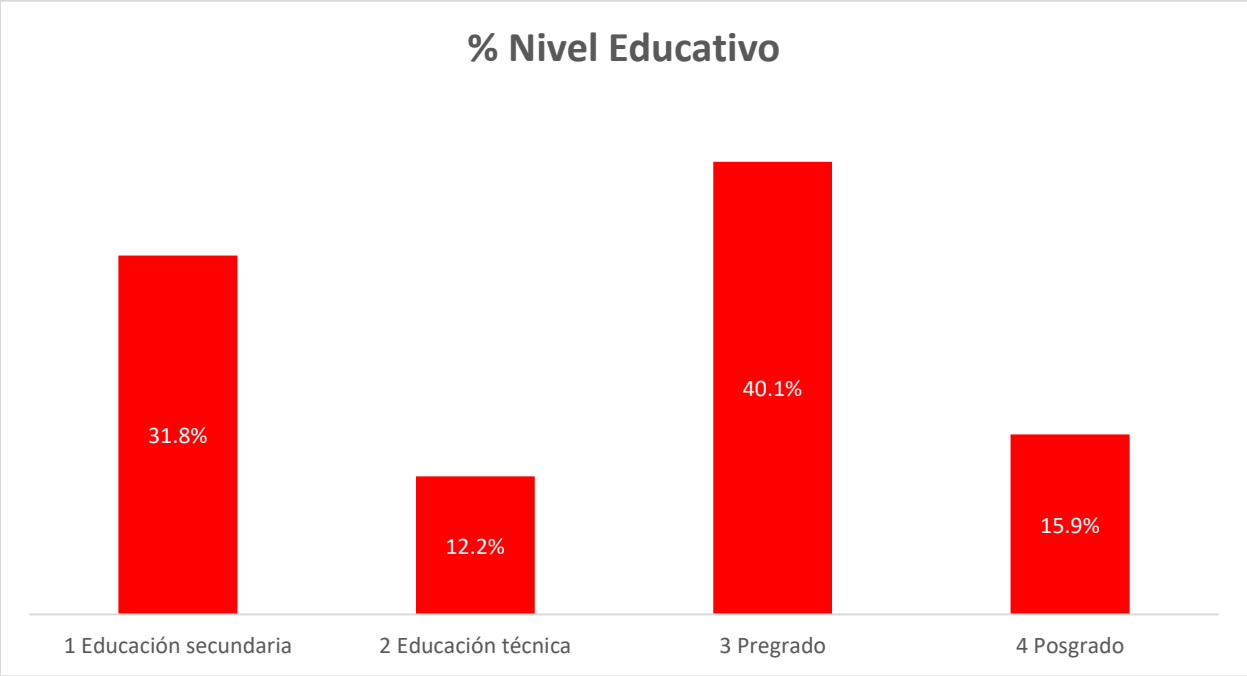


Figura 15. Análisis de datos nivel educativo.

En la gráfica de nivel educativo de los colaboradores de Claro Honduras revela una fuerza laboral diversa en términos de formación académica, la mayoría de los colaboradores, un 40.1%, poseen estudios de pregrado, lo que indica una preferencia de la empresa por contratar personal

con formación universitaria. Además, un 15.9% cuenta con posgrados, lo que refuerza la orientación de la empresa hacia habilidades avanzadas y especialización, en conjunto estos grupos representan el 56% del total, evidenciando la importancia de la educación superior en la estructura organizacional de Claro Honduras.

Por otro lado, un 31.8% de los colaboradores ha completado únicamente la educación secundaria, lo que sugiere que existe un número considerable de posiciones que no requieren estudios universitarios, posiblemente relacionadas con tareas operativas, ventas, servicio al cliente o de soporte técnico. Además, un 12.2% de los colaboradores tiene formación técnica, el grupo menos representado en la organización, este porcentaje menor es indicador de la contratación de servicios técnicos especializados por parte de sus contratistas o personal tercerizado que no forma parte del conteo de colaboradores directos de la empresa y es por ello que esta variable de educación no se ve significativamente representada. Claro Honduras cuenta con un personal mayoritariamente calificado a nivel universitario, reflejando un enfoque en competencias avanzadas propias de un sector competitivo como el de telecomunicaciones.

4.2.1.5 GRÁFICO DE SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DE COMUNICACIÓN INTERNA

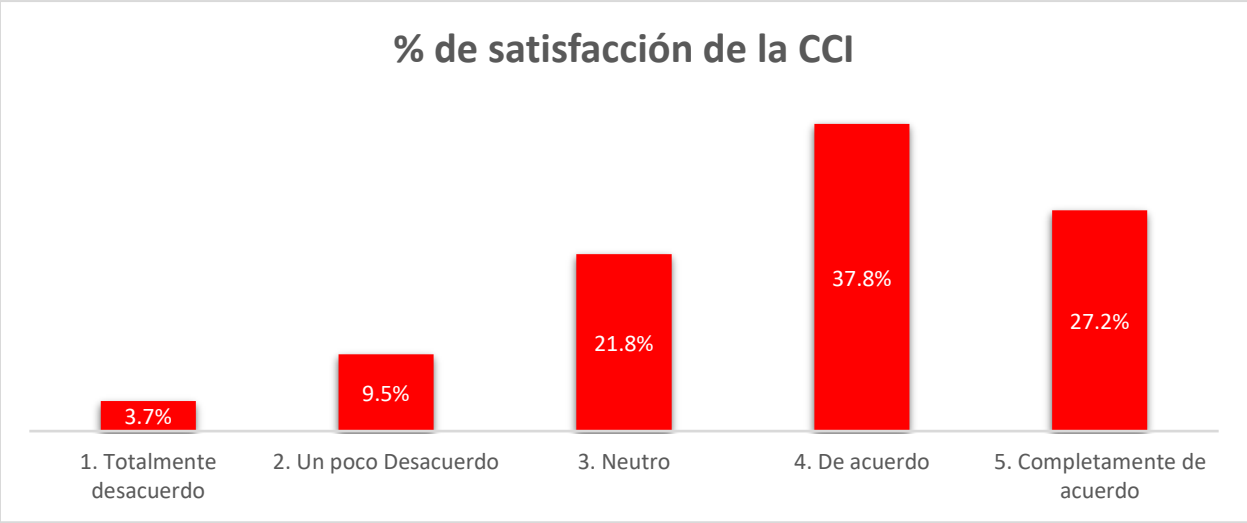


Figura 16. Análisis de datos porcentaje de satisfacción de la comunicación interna.

Para analizar la satisfacción de los colaboradores de Claro Honduras se aplicó el método CSAT que es una métrica de satisfacción que se compone de una formula, dicha fórmula es la suma de las ponderaciones (4 De acuerdo) y (5 Completamente de acuerdo) dividido entre el total de ponderaciones en este caso (1,2, 3, 4 y 5), esto nos entrega el porcentaje de satisfacción de la variable que estemos midiendo de una forma más simplificada y amigable visualmente para su análisis.

En el gráfico, se observa que el 37.8% de los colaboradores indicaron estar De acuerdo y el 27.2% están Completamente de acuerdo con la calidad de la comunicación interna, esto representa un 65% de satisfacción (sumatoria de ambos valores), lo cual indica una mayoría positiva en cuanto a la percepción de la calidad de la información. Por otro lado, un 21.8% se posiciona de manera Neutral, lo que podría sugerir que existe un grupo significativo de colaboradores que no tienen una postura claramente positiva ni negativa, finalmente, un 9.5% de

los colaboradores están Un poco en desacuerdo y un 3.7% se encuentra Totalmente en desacuerdo, reflejando un 13.2% de insatisfacción.

Este 65% de satisfacción refleja que la mayoría de los colaboradores de Claro Honduras se sienten satisfechos con la calidad de la información que reciben, lo cual es un indicador positivo para la empresa. Sin embargo, el 13.2% de insatisfacción, aunque es menor, representa un grupo que podría influir negativamente en la percepción general y en la eficacia de la comunicación interna.

A pesar de la percepción mayoritaria positiva, el 21.8% que se mantiene neutral indica una falta de convicción o compromiso en la percepción de la calidad en la información, este grupo podría estar recibiendo información que consideran adecuada pero no necesariamente relevante o de impacto en su desempeño, o podría indicar que, aunque la información es buena, no les genera una satisfacción completa.

4.2.1.6 GRÁFICO DE CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN POR ZONAS

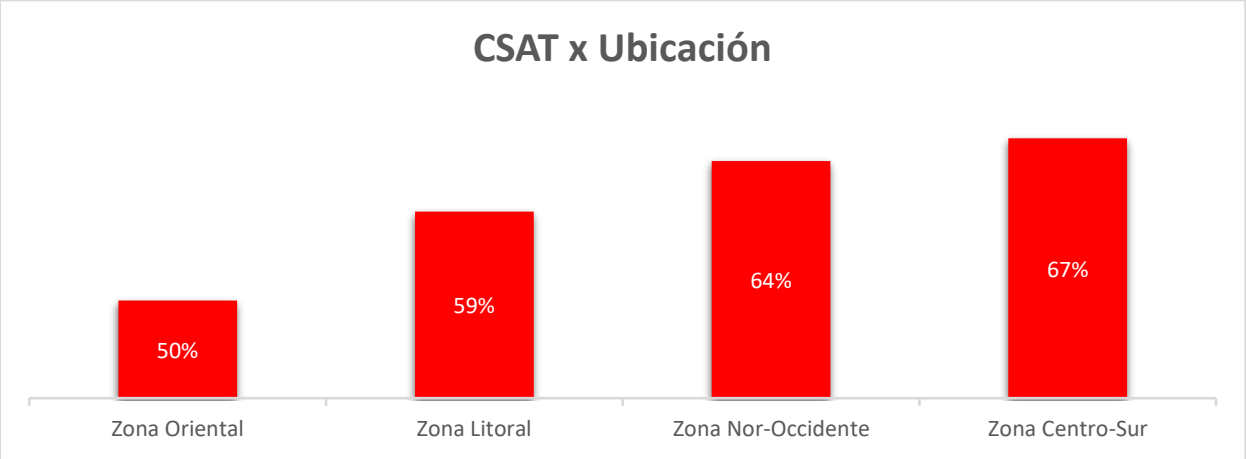


Figura 17. Gráfico CSAT (Customer Satisfaction Score) Calidad de la Comunicación por zonas.

El análisis del gráfico de CSAT (Customer Satisfaction Score) revela una evaluación de la

calidad de la información proporcionada por los colaboradores de Claro Honduras en distintas zonas del país, el puntaje general de satisfacción es del 65%, aunque los resultados varían considerablemente según la ubicación, la Zona Centro-Sur registra el puntaje más alto con un 67%, seguida de la Zona Nor-Occidente con un 64%, estos datos sugieren que los colaboradores en estas áreas perciben una alta calidad en la información recibida, posiblemente debido a factores como la ubicación de sus sedes en las principales ciudades del país o una mayor proximidad al personal que pueda atender sus interrogantes.

En contraste, la Zona Oriental muestra el puntaje más bajo con un 50%, lo que podría indicar deficiencias en la comunicación o un menor acceso a recursos informativos efectivos en esta región, la Zona Litoral, con un 59%, también está por debajo del promedio general, lo cual podría reflejar desafíos similares. Esta variabilidad entre las zonas resalta la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación y la calidad de la información en función de las particularidades de cada área, estos hallazgos reflejan retos específicos en la Zona Oriental y Litoral en términos de calidad de la comunicación, lo cual podría impactar en la percepción de satisfacción de los colaboradores en estas zonas.

4.2.1.7 GRÁFICO DE SATISFACCIÓN POR EDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

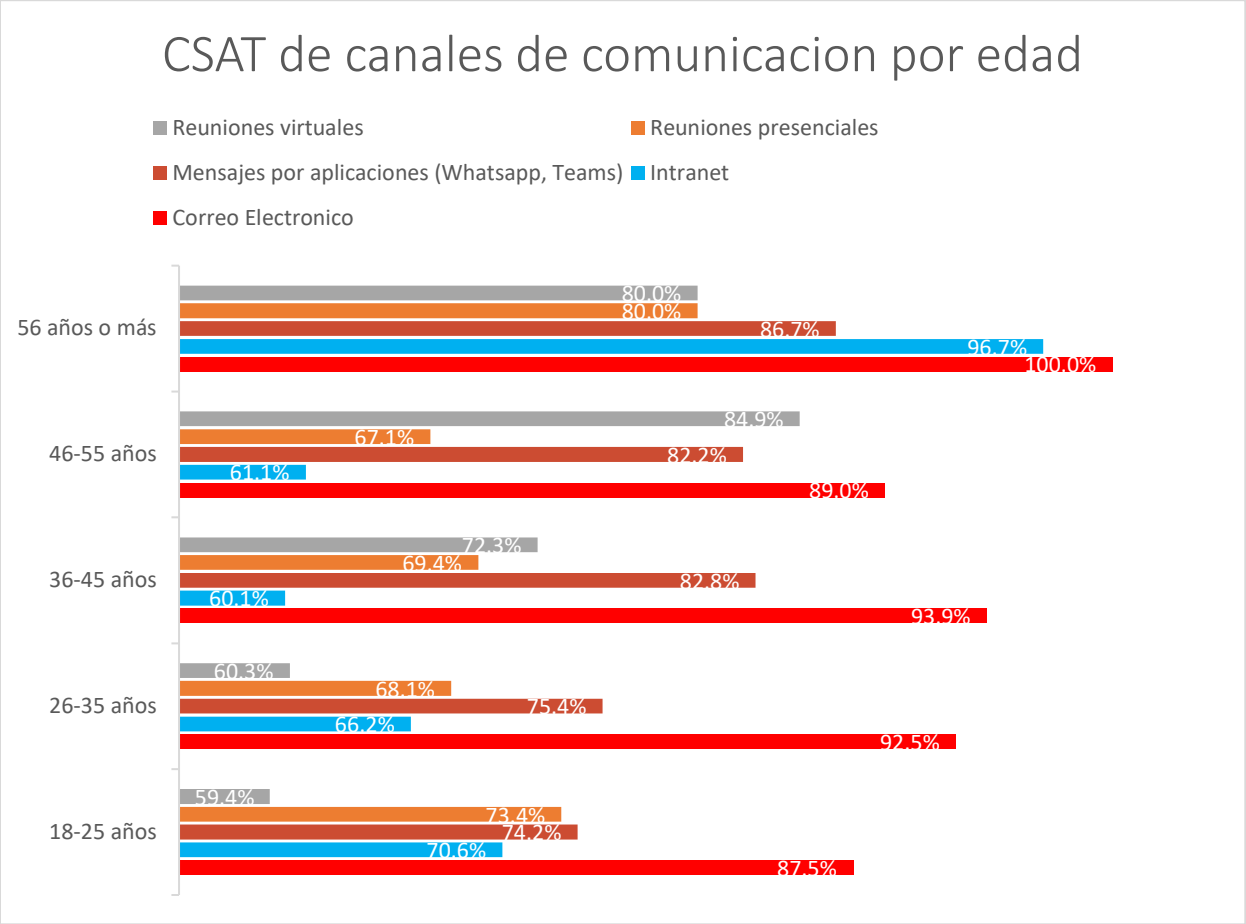


Figura 18. Gráfico de satisfacción por edad de los medios actuales.

El análisis del gráfico de canales de comunicación por edad muestra que el canal de comunicación interna con mayor aceptación general es el correo electrónico, siendo el medio preferido especialmente para las edades mayores a 56 años, esto sugiere que el correo electrónico es percibido como un canal confiable y efectivo para transmitir información entre los colaboradores, independientemente de su generación. En cuanto a otros canales de comunicación, se observa que los colaboradores de generaciones mayores, como los de 56 años o más, muestran una alta satisfacción con las reuniones virtuales y presenciales, alcanzando hasta un 80% de

aceptación en estas categorías, este dato sugiere que las generaciones mayores valoran el contacto verbal y visual para la comunicación; lo que podría estar relacionado con una preferencia por la interacción directa y la claridad que ofrece el diálogo en tiempo real. Por otro lado, las generaciones más jóvenes, especialmente el grupo de 18 a 25 años, tienen una menor preferencia por estos medios de comunicación sincrónicos que dependen de un contacto verbal, como reuniones virtuales y presenciales, que muestran niveles de aceptación inferiores al 75%. Esto indica que los colaboradores más jóvenes se inclinan por métodos de comunicación más inmediatos y menos formales, como el correo electrónico y las aplicaciones de mensajería, que ofrecen mayor flexibilidad y eficiencia en sus interacciones.

En tal sentido se podría considerar adaptar estrategias de comunicación según las preferencias de cada grupo etario, mientras que los empleados mayores podrían beneficiarse de canales de comunicación sincrónica como reuniones virtuales y presenciales, los colaboradores más jóvenes prefieren medios asincrónicos y digitales que les permitan mayor autonomía y eficiencia en su comunicación diaria, esta segmentación en la estrategia de comunicación interna podría contribuir a mejorar la satisfacción y efectividad en la transmisión de información en la organización.

4.2.1.8 GRÁFICO DE PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE RECONOCIMIENTO Y LOGROS

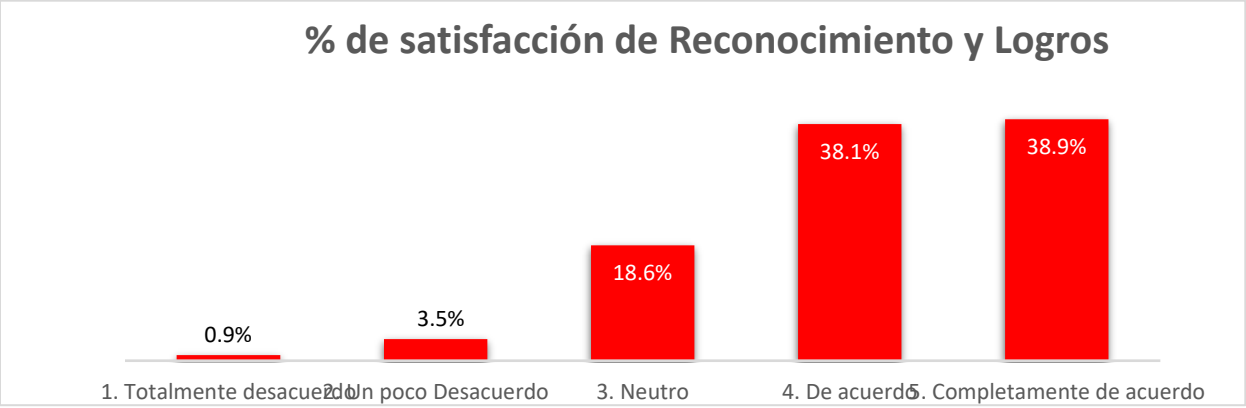


Figura 19. Gráfico de satisfacción de reconocimiento y logros.

En el siguiente análisis de la variable reconocimiento y logros, el 38.1% de los colaboradores está De acuerdo y el 38.9% está Completamente de acuerdo en cuanto al reconocimiento y los logros en la empresa, lo cual representa un 77% de satisfacción, este alto porcentaje indica una percepción positiva en términos de reconocimiento, que sugiere que la mayoría de los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por sus logros, el 18.6% de los colaboradores se mantienen en una posición Neutral, lo que podría implicar una indiferencia o una percepción de reconocimiento adecuada pero no excepcional, finalmente, un 3.5% de los colaboradores se muestra Un poco en desacuerdo y un 0.9% está Totalmente en desacuerdo, representando un 4.4% de insatisfacción.

Este 77% de satisfacción en reconocimiento y logros indica una alta aceptación por parte de los colaboradores de Claro Honduras en cuanto a la valoración de sus esfuerzos y logros; la presencia de un grupo neutro (18.6%) podría ser un área de oportunidad para la empresa, ya que representa a colaboradores que podrían no sentirse suficientemente reconocidos o motivados,

aunque no muestran una insatisfacción activa, este grupo si se convierte en satisfecho, podría elevar aún más los niveles de satisfacción general. La insatisfacción baja (4.4%) demuestra que existe una minoría que considera insuficiente el reconocimiento, este grupo podría necesitar intervenciones específicas o ajustes en la política o programas de reconocimiento por parte de la empresa para reducir su percepción negativa, además, el porcentaje significativo de respuestas neutrales sugiere que aún se pueden implementar mejoras en los programas de reconocimiento para fortalecer la satisfacción global.

El porcentaje del 77% en reconocimiento y logros refleja una percepción positiva y alineada con las expectativas de los colaboradores, sin embargo, el 18.6% de respuestas neutrales presenta una oportunidad para mejorar el nivel de satisfacción. Para maximizar el compromiso, la empresa podría reforzar sus estrategias de reconocimiento personalizadas, atendiendo tanto a quienes se mantienen neutrales como a los pocos que están insatisfechos.

4.2.1.9 GRÁFICO DE RECONOCIMIENTO Y ANTIGÜEDAD LABORAL

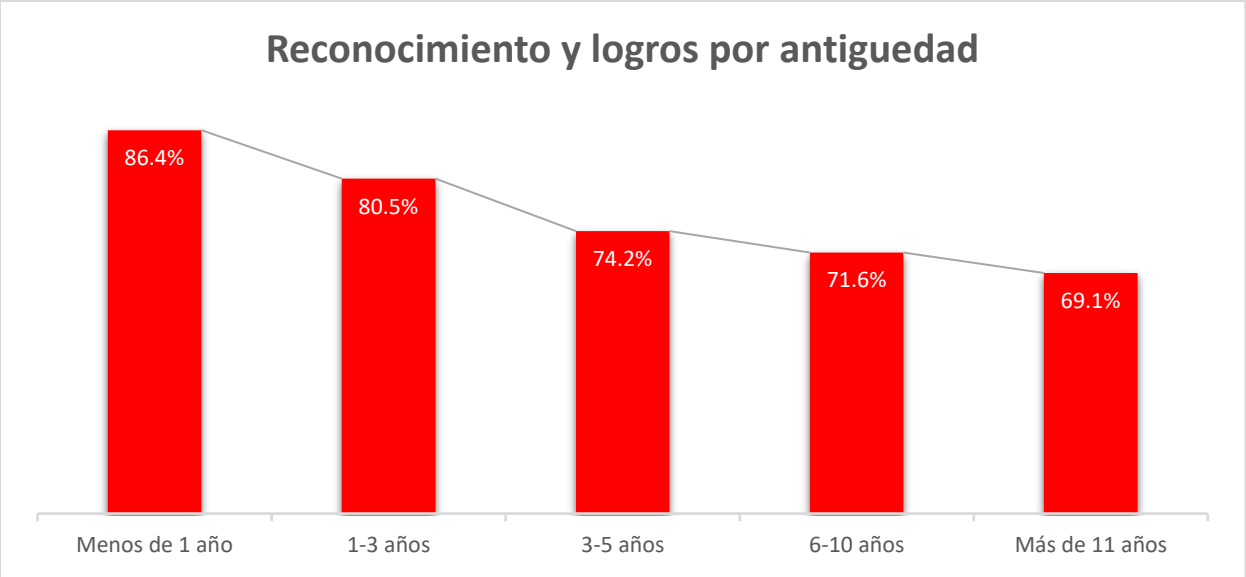


Figura 20. Gráfico reconocimiento y logros por antigüedad.

El análisis del gráfico de reconocimiento y antigüedad laboral en Claro Honduras revela una tendencia decreciente en el nivel de reconocimiento a medida que aumenta la antigüedad de los colaboradores en la empresa, los colaboradores con menos de un año en la organización presentan el nivel de reconocimiento más alto, con un 86.4%, lo cual podría atribuirse a un esfuerzo de la empresa por brindar atención y apoyo a los nuevos colaboradores ya sea en los procesos de inducción o de integración en sus departamentos. Sin embargo, esta cifra disminuye progresivamente: los colaboradores con 1 a 3 años de antigüedad tienen un 80.5%, los de 3-5 años un 74.2%, los de 6-10 años un 71.6%, y finalmente, los colaboradores con más de 11 años en la empresa alcanzan el nivel más bajo de reconocimiento, con un 69.1%.

Esta tendencia sugiere que el reconocimiento disminuye con el tiempo, lo cual podría tener un impacto negativo en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores con mayor antigüedad, si bien la empresa parece tener un enfoque de integración y valoración de los nuevos colaboradores, la disminución en el reconocimiento a medida que aumenta la antigüedad podría indicar una falta de estrategias para motivar y retener a los colaboradores a largo plazo, se observa entonces una oportunidad de mejora en el diseño de programas de reconocimiento que abarquen todas las etapas de la carrera laboral dentro de la organización, mantener un sistema de reconocimiento inclusivo y consistente, que valore tanto a colaboradores nuevos como a aquellos con mayor antigüedad, podría mejorar la satisfacción laboral, reducir la rotación y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

4.2.1.10 GRÁFICO DE SATISFACCIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

Figura 21. Gráfico de satisfacción cultura organizacional.

En el siguiente análisis de la variable cultura organizacional muestra que el 42.5% de los colaboradores manifestó estar De acuerdo con la cultura organizacional de la empresa, y el 36.5% indicó estar Completamente de acuerdo, lo que representa un 79% de satisfacción, este elevado porcentaje refleja una percepción positiva generalizada de la cultura organizacional, sugiriendo que la mayoría de los colaboradores se sienten cómodos e identificados con los valores y prácticas de la empresa, el 15.8% de los colaboradores se mantiene en una posición Neutral, lo cual podría señalar que algunos colaboradores tienen una percepción de la cultura organizacional que, aunque no es negativa, no los satisface completamente. Un 3.3% se muestra Un poco en desacuerdo y un 1.9% está Totalmente en desacuerdo, representando un 5.2% de insatisfacción.

El 79% de satisfacción con la cultura organizacional indica un fuerte sentido de pertenencia y alineación de los colaboradores con los valores y prácticas de Claro Honduras; sin embargo, la presencia de un 15.8% de respuestas neutrales sugiere que existe un grupo de colaboradores que podría beneficiarse de un fortalecimiento de la cultura organizacional o una comunicación más

clara y significativa de los valores y objetivos corporativos.

La baja insatisfacción (5.2%) refleja que la cultura organizacional es generalmente bien recibida y alineada con las expectativas de los empleados, la proporción significativa de respuestas neutrales podría indicar áreas donde la empresa podría mejorar el sentido de pertenencia y compromiso, esto podría lograrse mediante estrategias que refuercen la integración de la cultura organizacional y su impacto en el trabajo diario de los colaboradores. El 79% en relación con la cultura organizacional demuestra una satisfacción predominante en Claro Honduras, lo cual es un indicador positivo de cohesión cultural y compromiso; no obstante el 15.8% de neutralidad representa una oportunidad para mejorar y lograr una mayor integración de la cultura organizacional, al reforzar la comunicación de los valores y fomentar la participación activa de los colaboradores en iniciativas de cultura organizacional podría contribuir a una mayor satisfacción en este ámbito.

4.2.1.11 GRÁFICO CULTURA ORGANIZACIONAL POR ZONAS

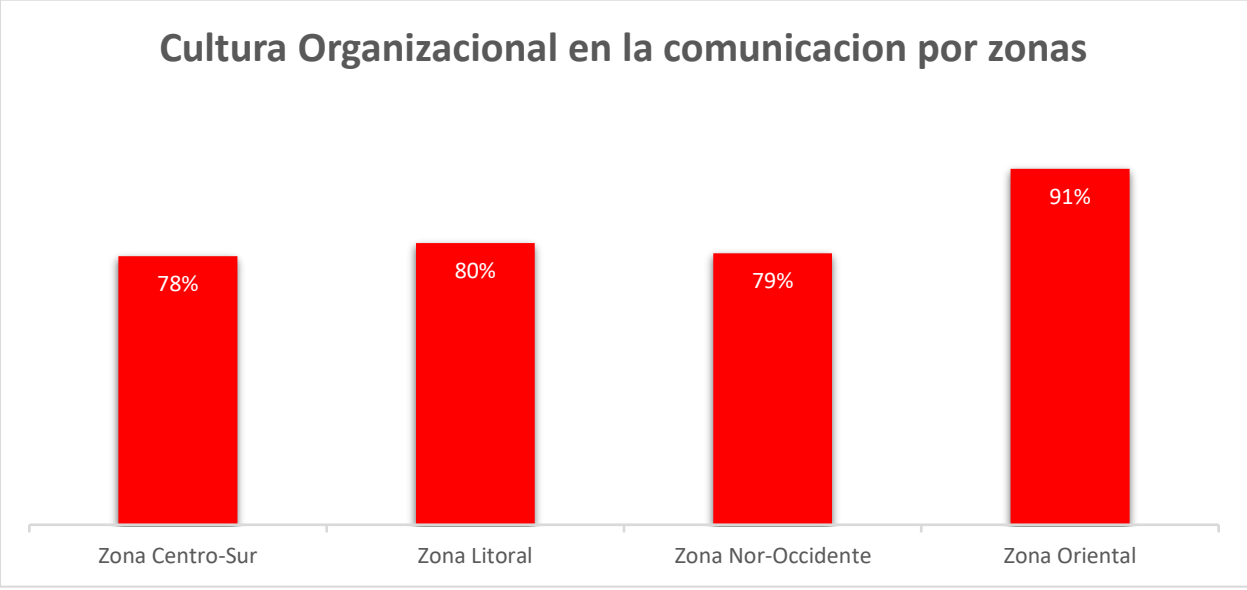


Figura 22. Gráfico cultura organizacional por zonas

El análisis del gráfico del cruce de las variables sobre la cultura organizacional en la comunicación por zonas muestra una variación en el nivel de evaluación de la cultura organizacional entre diferentes regiones, a nivel general, el 79% de los colaboradores perciben una cultura organizacional positiva en términos de comunicación. Al generar el desglose por zona, se observa que la Zona Oriental presenta el nivel más alto de percepción de comunicación organizacional, con un 91%, lo cual indica un nivel de satisfacción significativamente superior respecto a las otras zonas, la Zona Litoral, con un 80%, también refleja una percepción ligeramente superior al promedio general, mientras que la Zona Centro-Sur y la Zona Nor-Occidente muestran porcentajes cercanos al promedio, con 78% y 79% respectivamente.

Este patrón sugiere que, aunque existe un esfuerzo general por mantener una comunicación organizacional efectiva, la Zona Oriental destaca como una región donde los colaboradores perciben un mayor nivel de cohesión y efectividad en la comunicación, este hallazgo puede indicar que las prácticas o políticas de comunicación implementadas en esta zona son más efectivas, o que hay factores específicos de la región que facilitan una mejor percepción de la cultura organizacional en términos de comunicación. La empresa tiene un reto en las zonas Centro-Sur y Nor-Occidente, donde la percepción de la comunicación organizacional es ligeramente inferior al promedio, una recomendación sería analizar las prácticas específicas de la Zona Oriental para replicarlas en las demás zonas, buscando uniformizar la percepción positiva de comunicación organizacional en toda la empresa, fortalecer la comunicación en las zonas con menor percepción podría contribuir a una mayor cohesión y a una cultura organizacional más sólida en Claro Honduras.

4.2.1.12 GRAFICO CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

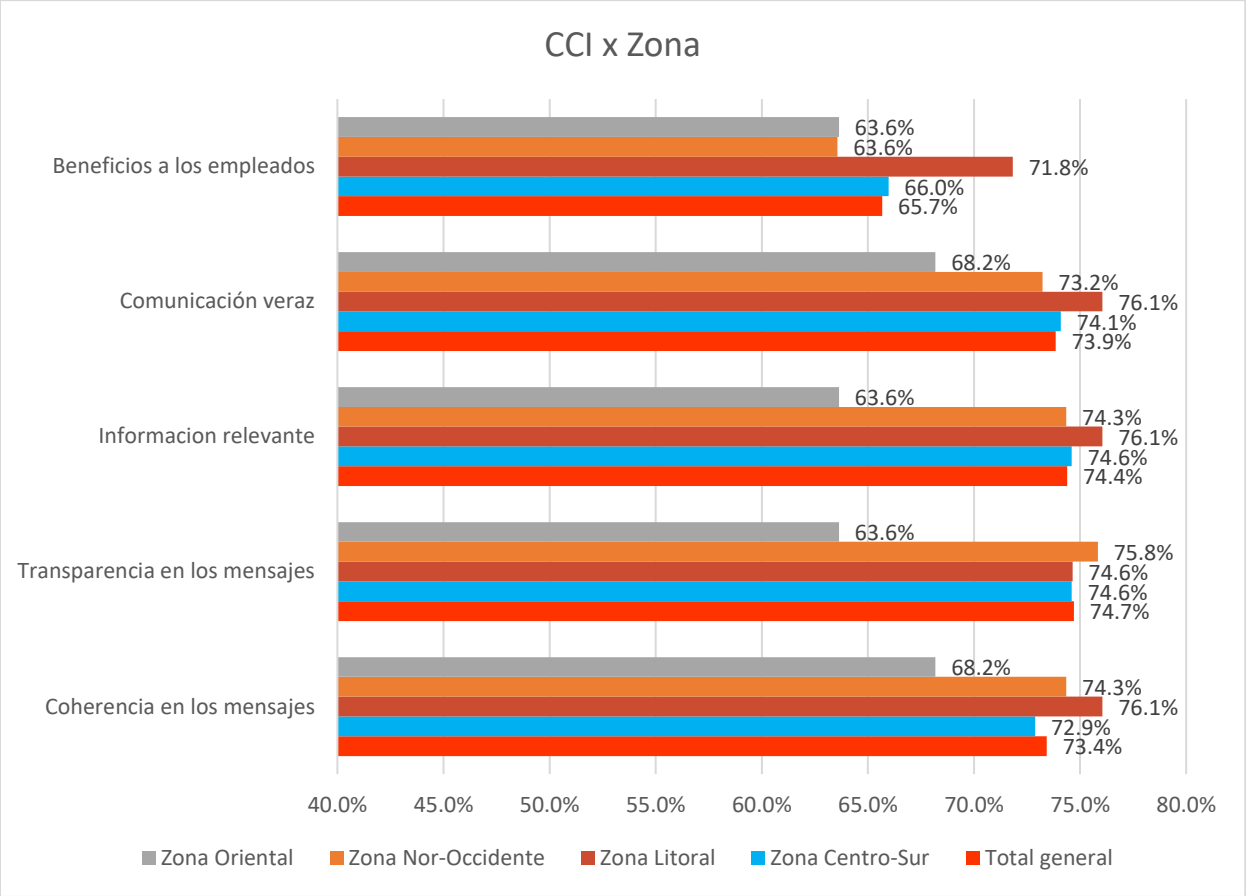


Figura 23. Gráfico características de la comunicación interna

El análisis del gráfico sobre el índice de Características de la Comunicación Interna (CCI) por zona en Claro Honduras revela variaciones importantes en la percepción de los colaboradores sobre cinco aspectos clave de la comunicación los cuales son: Beneficios a los empleados, comunicación veraz, información relevante, transparencia en los mensajes y coherencia en los mensajes. Estos elementos muestran diferencias notables en su valoración según la zona.

Las zonas Nor-Occidente y Oriental son las más bajas con un 63.6%, mientras que la Zona Litoral muestra una percepción significativamente más alta, con un 71.8%. Este hallazgo sugiere

que los empleados en la Zona Litoral perciben que tienen más acceso a beneficios o están mejor informados. Esto indica que los empleados en la Zona Litoral perciben que tienen más acceso a beneficios o están mejor informados sobre ellos en comparación con las demás zonas.

La comunicación veraz tiene una valoración general de 74.3%. La Zona Centro-Sur lidera este aspecto con un 76.1%, lo que indica una percepción favorable de la sinceridad y confiabilidad en la comunicación dentro de esta área. La Zona Oriental, en cambio, se encuentra por debajo del promedio, lo cual puede señalar una necesidad de mejorar la percepción de autenticidad en la información comunicada en esta región. En términos de información relevante, el promedio general es de 74.4%, siendo las zonas Centro-Sur y Nor-Occidente las que presentan los valores más altos, con 76.1% y 74.6%, respectivamente. Esto sugiere que los colaboradores en estas zonas consideran que la información que reciben es útil y pertinente para su trabajo. La Zona Oriental, con 63.6%, se encuentra bastante por debajo del promedio, lo cual podría indicar una deficiencia en la entrega de información que los colaboradores perciben como aplicable a su labor diaria.

La transparencia en los mensajes tiene una percepción general de 74.7%. Aquí, la Zona Centro-Sur es percibida como la zona con mayor transparencia, con un 75.8%, mientras que la Zona Oriental está en el extremo inferior con un 63.6%. Esto sugiere que en la Zona Oriental puede haber una percepción de falta de claridad o accesibilidad en la información proporcionada.

Finalmente, en coherencia en los mensajes, el promedio es de 73.4%, con la Zona Centro-Sur liderando con un 76.1%. La Zona Oriental, aunque mejor que en otros indicadores, sigue estando por debajo del promedio general, con un 68.2%. Los resultados del análisis de CCI por zona en Claro Honduras muestran que las percepciones de la cultura de comunicación interna varían considerablemente entre regiones, la Zona Centro-Sur se destaca en aspectos como comunicación veraz, transparencia y coherencia, lo que sugiere que esta zona posee prácticas de

comunicación más efectivas y consistentes, la Zona Oriental, por otro lado, muestra un bajo desempeño en casi todos los aspectos evaluados, lo cual indica una posible desconexión o deficiencia en las prácticas de comunicación en esa área, la Zona Litoral es particularmente fuerte en la percepción de beneficios a los empleados, lo que podría significar que la empresa debería investigar las prácticas de esta zona para replicarlas en las demás. Como recomendación, la empresa debería considerar una revisión y posible unificación de sus prácticas de comunicación para asegurar que los colaboradores en todas las zonas tengan una percepción positiva y homogénea de la cultura organizacional, especialmente en las áreas donde se perciben deficiencias significativas.

4.2.1.13 GRAFICO DEL NPS POR DEPARTAMENTOS

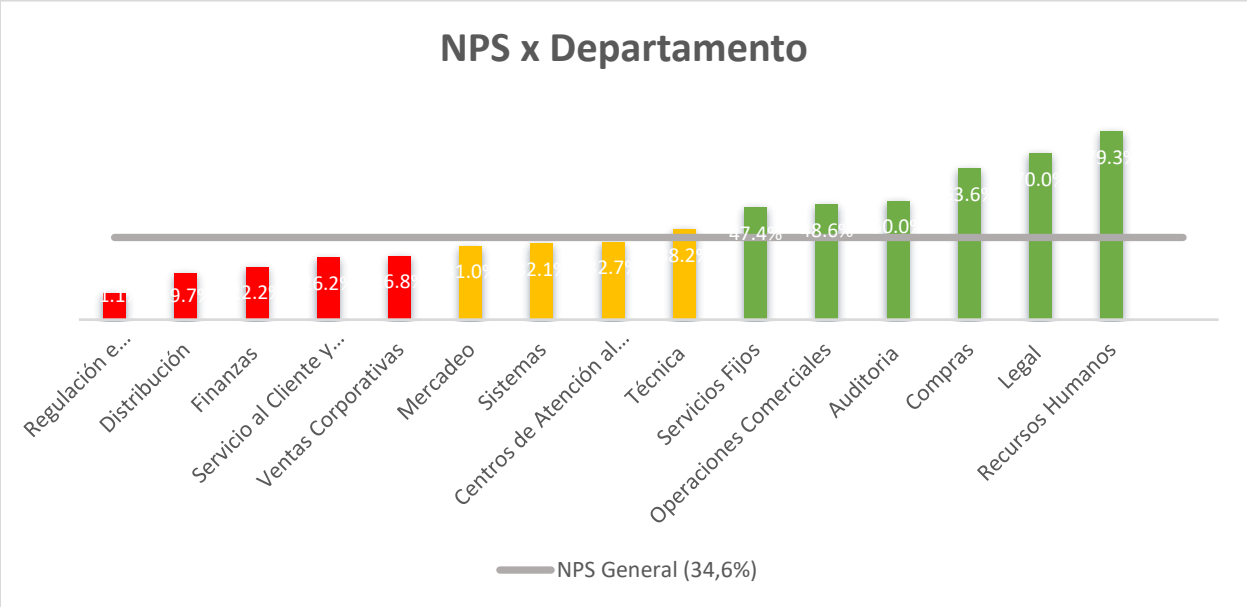


Figura 24. Gráfico NPS por departamentos

En el siguiente análisis del NPS (Net Promoter Score) de los colaboradores de Claro Honduras revela información relevante sobre la percepción de los colaboradores en relación con

la comunicación interna, podemos identificar que existen variaciones significativas entre los diferentes departamentos, lo cual sugiere que la satisfacción de los colaboradores con la comunicación interna no es homogénea y depende en gran medida del área de trabajo.

Uno de los principales hallazgos es que el departamento de Recursos Humanos son los más satisfechos y recomiendan con el NPS más alto, alcanzando un 79%, esto indica que los colaboradores de este departamento probablemente perciben que los canales de comunicación interna son eficaces y apoyan sus necesidades informativas, esto podría ser debido a que Recursos Humanos tiene un papel fundamental en gestionar y promover la comunicación interna, lo cual les otorga un mayor acceso y familiaridad con los canales disponibles, aumentando su satisfacción.

Por otro lado, Dirección País se sitúa en el nivel más bajo con un NPS de 0%, esto es debido a que solo un colaborador de esta área califico la encuesta en un nivel neutro. El departamento de Regulación e Interconexión presenta un puntaje bajo del 11%, lo cual podría reflejar una falta de adaptación o adecuación de los mensajes para satisfacer las necesidades específicas de esta área.

Departamentos con mayor volumen de empleados y que generan un impacto significativo como Distribución, Técnica y Centros de atención al cliente muestran niveles bajos de satisfacción con NPS entre el 20%, 38% y 33%, esta puntuación puede ser un indicio de que los canales de comunicación interna no logran cumplir con algunas expectativas y que la comunicación no cuenta con una estrategia para dirigir los mensajes por áreas, pero aún existen áreas de mejora para satisfacer completamente las necesidades informativas de estos colaboradores. El área de Sistemas y servicio al Cliente se posicionan en esos mismos rangos, con un NPS de 32% y 26% respectivamente, lo cual señala una percepción algo más favorable pero aún con margen para incrementar la satisfacción mediante ajustes en los procesos de comunicación interna.

Este análisis sugiere que, para lograr una mejora integral en la satisfacción de la

comunicación interna, Claro Honduras debería considerar una estrategia personalizada según las necesidades y el perfil de cada departamento; departamentos como Recursos Humanos y Legal podrían servir como modelos de buenas prácticas para implementar en áreas con puntuaciones bajas, optimizando la comunicación y promoviendo una cultura de intercambio informativo más accesible y relevante. En particular, es crucial atender a los departamentos de Dirección País y Regulación e Interconexión, donde los bajos puntajes indican que las intervenciones en la comunicación podrían ser clave para mejorar la cohesión y la alineación organizacional. Este análisis de NPS sugiere que la comunicación interna en Claro Honduras es percibida de manera desigual entre los departamentos, y optimizarla según las especificidades de cada área podría contribuir a una mejor integración y a una experiencia de colaborador más satisfactoria.

4.2.1.14 GRÁFICO NPS CLARO HONDURAS

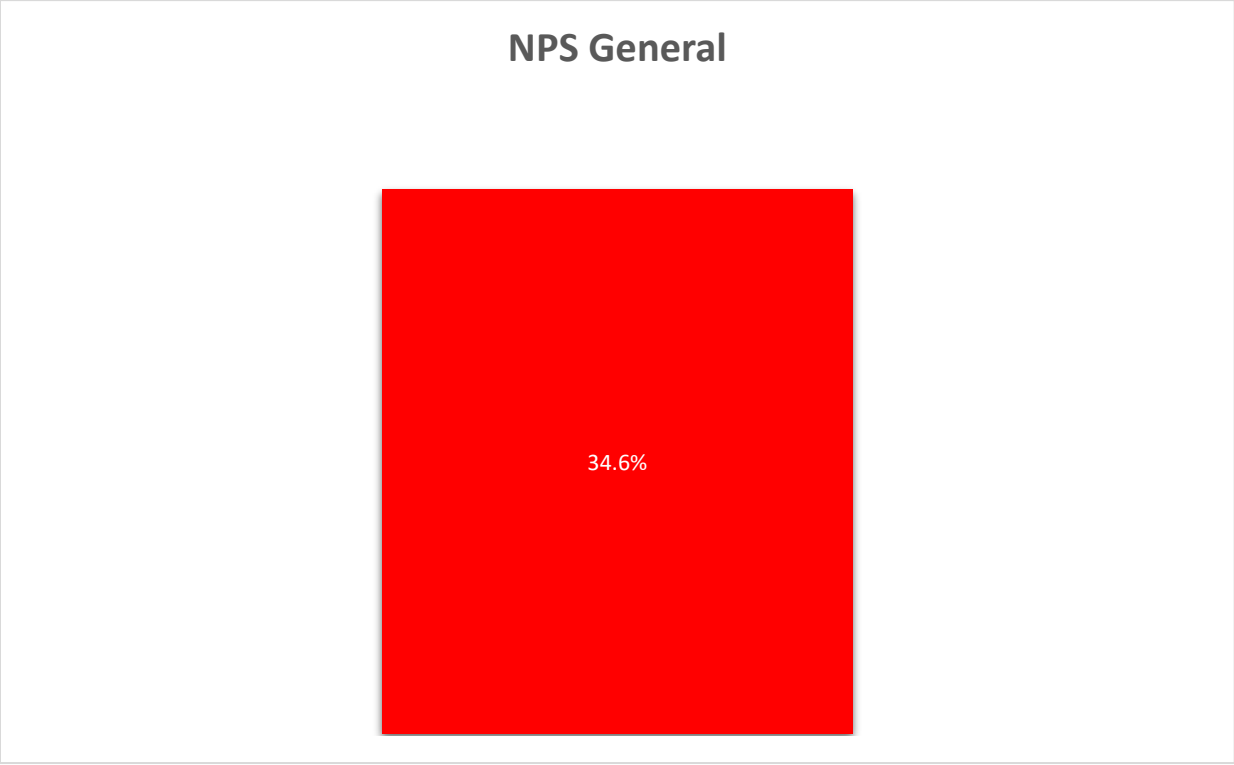


Figura 25. Gráfico NPS General Claro Honduras

En el análisis previo por departamentos, se evidenció una variabilidad considerable en la satisfacción de los diferentes equipos con respecto a la comunicación interna. Recursos Humanos fue el departamento con el NPS más alto, lo cual indica una alineación y un compromiso mayores hacia los canales de comunicación en esta área, esta tendencia puede atribuirse a que los colaboradores de Recursos Humanos están más directamente involucrados en la gestión y el mantenimiento de la comunicación organizacional, lo que probablemente fortalece su percepción de utilidad y eficacia en estos canales, por el contrario, el departamento de Dirección País obtuvo el puntaje más bajo, evidenciando una desconexión con los canales de comunicación interna y una percepción menos favorable de su efectividad. Esta disparidad entre departamentos destaca la necesidad de adaptar y personalizar las estrategias de comunicación interna para satisfacer las necesidades y expectativas específicas de cada área.

Uno de los principales hallazgos de este análisis general es la identificación de brechas en la comunicación que afectan la percepción de los colaboradores y su disposición a recomendar los canales internos, la variabilidad en los resultados por departamento indica que la comunicación no es uniforme en toda la organización, y que algunos equipos podrían percibir los canales internos como menos accesibles o relevantes para sus necesidades diarias; la satisfacción con la comunicación interna, reflejada en el NPS, está directamente vinculada a factores como la claridad, la frecuencia, y la adecuación de los mensajes, cuando estos elementos no se alinean adecuadamente con las expectativas de los colaboradores en cada área, la percepción general del sistema de comunicación se ve afectada negativamente, el NPS de 34.6% en Claro Honduras resalta la importancia de una comunicación interna más estructurada y orientada a las necesidades específicas de cada departamento, para mejorar la satisfacción y la percepción de la comunicación

interna, se recomienda implementar estrategias que permitan una mayor personalización de los mensajes y una adaptación a los distintos contextos de cada equipo, además la incorporación de retroalimentaciones continuas que pueden permitir ajustar los canales de comunicación para que sean más efectivos y relevantes para todos los colaboradores, reduciendo las brechas observadas entre departamentos.

4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO

Para sustentar la investigación sobre el impacto y la efectividad de la comunicación interna en Claro Honduras, se ha optado por un análisis cualitativo basado en entrevistas en profundidad con expertos en comunicación, gobierno corporativo y gestión de personas; esta metodología cualitativa permite explorar de manera detallada las percepciones y experiencias de profesionales con amplio conocimiento en la materia, proporcionando una visión integral de la situación actual y sus implicaciones para la organización.

Entre los profesionales seleccionados para aportar su perspectiva se encuentra el Licenciado Alberto Balbín Valdés, Director de Comunicación de Grupo Jumex en México, quien cuenta con una sólida experiencia en la gestión de la comunicación interna en un entorno corporativo de gran escala. También participó la Licenciada Suyapa Midence Ramos, Gerente de Recursos Humanos en Claro Honduras, quien ofrece una visión integral desde el contexto y necesidades de la empresa en estudio, finalmente, la Doctora María Fernanda Martínez, docente de la Universidad Tecnológica de Honduras (UNITEC) y consultora independiente, quien brindó su apreciación a través de su conocimiento en comunicación interna y gobierno corporativo, sustentado por una amplia experiencia en el sector privado e investigación.

Estas entrevistas permiten recoger valiosas percepciones sobre la comunicación interna y

su relevancia en el contexto actual, brindando una visión detallada de las prácticas efectivas y los desafíos en el fortalecimiento de la cultura organizacional a través de canales de comunicación internos eficientes.

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes de cada una de las entrevistas.

4.3.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTA COMUNICACIÓN INTERNA

4.3.1.1 FACTORES DE LAS ESTRATEGIAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES

En el análisis de entrevistas a los expertos podemos identificar en la respuesta de los entrevistados donde se enfatiza la importancia de una comunicación interna bien estructurada que refuerce la misión, visión y valores de la empresa, consolidando la identidad organizacional y promoviendo una cultura sólida, la comunicación interna no solo debería transmitir información operativa, sino también construir un sentido de propósito y pertenencia entre los colaboradores; cuando la comunicación ayuda a que los colaboradores comprendan y compartan estos valores fundamentales, se refuerza su identificación y compromiso con la empresa, lo que es clave en entornos de alta rotación. Asimismo, se resalta la importancia de que la cultura organizacional se viva de manera constante; el Licenciado (Valdés, 2024) menciona que los colaboradores deben "ponerse la camiseta" y adoptar los valores de la empresa, lo cual apunta a que la comunicación debe inspirar un sentido de pertenencia emocional que fomente la lealtad y permanencia en la organización.

La estrategia de comunicación interna tiene un impacto directo y profundo en la productividad de los colaboradores al promover una conexión sólida entre todas las áreas de la empresa. Cada área, ya sea de cuentas, logística, marketing u otras, tiene objetivos específicos y

avances que cumplir, todos alineados con los objetivos generales de la empresa, la comunicación interna actúa como una herramienta clave para apoyar a estas áreas y asegurar que estén en sintonía con la visión y los valores de la organización. El rol de comunicación interna, que en este caso reporta a Capital Humano, se convierte en el eje central que permite la alineación en tres aspectos fundamentales implementados en Grupo Jumex que son capacitación, desarrollo organizacional y gestión del cambio, la capacitación asegura que todos los colaboradores estén constantemente mejorando sus habilidades y conocimientos, mientras que los programas de desarrollo organizacional, especialmente los de liderazgo que involucran a directores, gerentes y colaboradores en general, fortalecen las capacidades estratégicas de la organización; la gestión del cambio, por otro lado, es fundamental para que los colaboradores comprendan y se adapten a los cambios organizacionales sin resistencia, asegurando así una transición fluida.

Por otra parte, la Doctora (Valladares, 2024) detalla que las estrategias se deben dividir en dos:

1. Las que están enfocadas en los colaboradores de la Organización
2. Las que están enfocadas en el publico externo

En temas de estrategias la Doctora indica que prefiere escuchar a las personas dentro de la organización y que ellos comenten que canales prefieren. Esto con el objetivo de que la comunicación sea efectiva y llegue a todos los niveles y que los colaboradores se sientan cómodos, resalta que se es importante crear espacios donde los colaboradores puedan consultar la información de la organización como una intranet, para que nos permita conocer las necesidades del publico interno, sin embargo considera que el móvil hoy en día es la herramienta número uno ya que permite mantener conectados a los colaboradores sin importar que su labores cotidianas sean administrativas u operativas. La Dra. Martínez concluye que para que nuestras estrategias de

comunicación y responsabilidad social tenga éxito no es solo informar, en una escala en temas de iniciativas se deben de llevar 4 pasos que ella nos menciona el Psicólogo (Gardner, 1993) que se detallan a continuación.

Figura 26. Iniciativas de comunicación

Fuente: Elaboración propia

A través de esta escala ella resalta que no solo se trata de brindar la información, sino que también deben generarse programas de formación que tengan que ver con la comunicación, esto para que los mismos colaboradores se conviertan en embajadores comprometidos en las iniciativas que se comunican, conocer la preferencia de los colaboradores y que estos se puede convertir en parte vital de nuestra estrategia ya que nos alineamos con sus creencias. Como reflexión resalta que a las personas no solo se le informa, si no que se ocupan tener programas de formación especifico que no solo tenga que ver con la comunicación, por eso es importante capacitarlos para

que sean los embajadores principales en temas de responsabilidad social, posteriormente una vez estén educados se sienten comprometidos y vinculados con los valores de la empresa, señala que es muy importante que la comunicación este alineada con la cultura.

Para concluir el Licenciado Valdés, resalta la claridad y transparencia en la comunicación son cruciales, el entrevistado menciona la importancia de que todos los colaboradores estén comunicados y sepan lo que tienen que hacer. Esta claridad evita malentendidos, crea un ambiente de confianza y asegura que los colaboradores estén informados de los cambios, proyectos o metas, lo que aumenta su motivación y compromiso. En conjunto, sugiere que la comunicación interna efectiva no solo fortalece la cohesión y retención, sino que también impulsa la satisfacción laboral y refuerza la identidad de la empresa. Asimismo, la comunicación es responsable de cuidar la identidad visual y cultural de la organización. Como ejemplo, menciona la importancia de respetar los colores y símbolos de la marca, los cuales son esenciales para mantener una imagen coherente y reconocible en el mercado. Este cuidado de la identidad ayuda a los colaboradores a entender y respetar los elementos que representan a la empresa, lo cual, a su vez, fortalece su lealtad y compromiso.

La comunicación interna actúa como un pilar transversal que conecta a todos los colaboradores con la misión, visión y valores de la organización. A través de la capacitación, el desarrollo y la gestión del cambio, se logra que los colaboradores no solo cumplan con sus objetivos, sino que también contribuyan a la construcción de una cultura organizacional fuerte, esto impulsa la productividad al garantizar que todos los miembros de la empresa estén alineados, motivados y comprometidos con el éxito de la organización.

4.3.1.2 CANALES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

En base a la opinión de los expertos en cuanto a los canales y herramientas de comunicación y difusión de políticas e información dentro de la organización la Doctora (Valladares, 2024) hace referencia de que siempre se necesita la comunicación interna independientemente de los canales para que la gente conozca la estrategia de sostenibilidad y como se va avanzando para generar credibilidad en temas de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo, por otro lado, comenta que para los canales que vamos a utilizar es importante no saturar a los colaboradores de información, sino al contrario ella sugiere que se tiene que ver con qué frecuencia se da la información para que las personas no se sientan saturadas de mucha información, a través de una programación adecuada podemos mantener el interés de los colaboradores sobre la información que se difunde por los canales oficiales y esto a su vez llevará al comunicador a conocer cuáles son los canales de referencia y mayor efectividad para trasmitir información a la audiencia.

En su intervención también resalta la importancia de tener aplicaciones tecnológicas para que se puedan crear canales efectivos y comunidades de interés entre los colaboradores como el uso de Office 365 que nos brinda diversas opciones de comunicación destacándola ella como una de las herramientas más efectivas y a la que la mayoría de las empresas tienen acceso a ella; comenta que es importante que a través de estas herramientas se pueden comunicar los eventos, el resumen de actividades de la empresa, resultados trimestrales y creación de comunidades de interés donde los colaboradores puedan estar enterados a todos los niveles, ya que debido a estas actividades los colaboradores se sienten motivados, identificados y valorados. En cuanto a sus recomendaciones la Dra. Martínez nos habla que cuando existe distintos estilos de comunicación desde una casa matriz se pueden identificar y segmentar la comunicación para que no exista una

confusión por parte del público interno donde se puede cambiar el sujeto del correo para identificar cuando la comunicación es de casa matriz, esto debido a que la mayoría de empresas utilizan los mismos canales para difundir información Regional y Nacional.

En consecuencia al uso de medios y canales el Licenciado (Valdés, 2024) destaca que los canales de comunicación interna más efectivos deben adaptarse a la audiencia dentro de la empresa, más cuando se trata de empresas con un alto volumen de colaboradores, para lo cual él recomienda que, para el personal administrativo, el correo electrónico es una herramienta eficaz en concordancia a lo que previamente nos establece la Doctora (Valladares, 2024) esto debido a su acceso directo a información corporativa. Sin embargo, para el personal operativo, que no siempre cuenta con acceso a un correo electrónico, se requieren alternativas como los canales móviles a través de aplicaciones como WhatsApp, pantallas de comunicación en áreas comunes, tableros electrónicos y portales específicos donde puedan consultar información relevante. Adicionalmente, el entrevistado menciona el uso de boletines y revistas corporativas que, aunque menos inmediatos, refuerzan la comunicación periódica y mantienen informados a todos los colaboradores.

Sobre la integración de la tecnología en la comunicación interna, se subraya la utilidad de herramientas como redes sociales corporativas, en este caso una red interna llamada Viva Engage que permite compartir eventos y campañas de manera similar a un Facebook interno, fomentando una comunicación participativa. Adicional, los grupos de WhatsApp que funcionan para comunicar mensajes unilaterales a colaboradores sin correo electrónico, especialmente para el equipo de ventas en campo, lo que facilita la entrega de mensajes inmediatos y relevantes, las pantallas electrónicas también juegan un rol clave, permitiendo la actualización instantánea de mensajes o anuncios importantes en todos los espacios de la empresa. Así, la tecnología se

convierte en un aliado estratégico para lograr una comunicación efectiva y adaptada a cada segmento de colaboradores.

4.3.1.3. PROCESOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En base al análisis sobre la integración de la comunicación interna y el rol del liderazgo en este proceso se puede dividir en tres grandes ejes. En primer lugar, el liderazgo que es un pilar esencial en la comunicación interna, ya que los líderes actúan como facilitadores en la transmisión de mensajes estratégicos y valores organizacionales. Para (Valdés, 2024) este rol es fundamental para crear un ambiente de confianza donde los colaboradores sientan que la comunicación es accesible y bidireccional, ayudando a que los mensajes lleguen de forma clara y coherente a todos los niveles de la organización. Para esto, existen diversas metodologías que pueden aplicarse en la capacitación de líderes y que les permiten mejorar sus habilidades de comunicación y retroalimentación. Entre ellas, se encuentran el Feedback efectivo, el Modelo de la Hamburguesa que se utiliza para abordar situaciones difíciles en el ámbito laboral y a su vez dar retroalimentación y el modelo de Stop-Start-Continue.

Estas herramientas facilitan que los líderes brinden retroalimentación constructiva y efectiva, fomentando una comunicación centrada en el desarrollo de los colaboradores y con ello tener una integración de la comunicación ya que a través de la retroalimentación se pueden identificar las mejoras que deben aplicarse para una comunicación interna efectiva, clara y transparente hacia los colaboradores.

El segundo eje es la capacitación continua como apoyo a la comunicación interna y al desarrollo organizacional para que los colaboradores logren una integración adecuada de los mensajes y objetivos organizacionales, es fundamental que reciban capacitaciones constantes en técnicas de comunicación efectiva y trabajo en equipo; estas capacitaciones no solo fortalecen la capacidad de recibir y procesar información, sino que también los preparan para dar retroalimentación de calidad, lo cual es clave en una cultura organizacional colaborativa. Además, los nuevos programas de liderazgo dentro del marco de desarrollo organizacional deben fortalecer las competencias comunicativas de los líderes, preparándolos para actuar como agentes de cambio y facilitadores de la comunicación. Esto asegura que los mensajes estratégicos fluyan de manera continua y efectiva, logrando una mayor alineación con los objetivos de la organización.

Finalmente, el tercer eje se enfoca en la evaluación y la retroalimentación continua. Es necesario que los líderes establezcan metas claras y realicen una revisión periódica de los objetivos en equipo, asegurando que la retroalimentación no solo ocurra en situaciones críticas o en evaluaciones formales, sino también en el día a día. Esto contribuye a una mejora continua en la comunicación, permitiendo que los colaboradores se sientan valorados y motivados, la efectividad de la comunicación interna también puede medirse a través de herramientas como encuestas de clima laboral como el Great Place To Work que evalúa la comunicación de manera directa con la percepción de los colaboradores, como se realiza en algunas empresas en México. Este tipo de mediciones permiten ajustar y mejorar las estrategias de comunicación en función de las necesidades del equipo.

En el análisis a la entrevista de la Doctora (Valladares, 2024) menciona a Peter Drucker y

su conocida frase, "La cultura se va a comer a la estrategia en el desayuno," lo que enfatiza que, sin una cultura unificada, los objetivos estratégicos de la organización no podrán alcanzarse. Esta afirmación sugiere que la cultura actúa como un fundamento esencial que moldea y sostiene todos los procesos de comunicación, y sin ella, cualquier intento de integración carece de cohesión y dirección. Además, se destaca la importancia de definir roles claros y un plan específico para cada miembro de la organización, alineando dichos roles y planes con los valores culturales de la empresa, este alineamiento es esencial para que la comunicación interna sea coherente y efectiva, ya que permite que cada colaborador comprenda su función y cómo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Un punto clave en la entrevista es la necesidad de simplificar la comunicación hacia los colaboradores, la Doctora Martínez sugiere el uso de storytelling como herramienta para facilitar este proceso, al crear emociones que fomenten la credibilidad y la ética, logrando que los mensajes no solo sean comprendidos, sino también interiorizados y compartidos por los colaboradores; este enfoque permite que la comunicación interna esté profundamente conectada con la cultura, reforzando valores y objetivos de forma que resuene personalmente con cada miembro de la organización.

El momento actual, de acuerdo con la Doctora, es idóneo para alinear la nueva cultura organizacional con los objetivos generales, si bien esto representa un desafío, también es una oportunidad única para establecer una base sólida en la que la cultura y la estrategia estén perfectamente integradas, a su vez menciona que la comunicación interna debe ser comprensible, evitando un lenguaje corporativo complejo y recurriendo a canales accesibles y cercanos, lo cual ayuda a maximizar el impacto de los mensajes, generar un sentido de pertenencia y facilitar el

compromiso de los colaboradores en un ambiente de transparencia y sostenibilidad.

4.3.1.4 ENTREVISTA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Se llevó a cabo el análisis de la entrevista a la Abogada Suyapa Jackelin Midence Ramos, ella cuenta con 27 años de trayectoria profesional, cuenta con dos licenciaturas una como Licenciada en Psicología y otra como Abogada, adicionalmente cuenta con un Máster en Ciencias sociales con orientación en mercadeo. Se ha desempeñado como profesional en la empresa privada y pública, dentro de su trayectoria también se ha desempeño como catedrática en la Universidad Tecnológica Centroamericana (CEUTEC) y adicional destaca el impacto durante los 10 años que estuvo como Gerente de Capital Humano en Grupo UNICOMER y hace 8 años como Gerente de Recursos Humanos en Claro Honduras donde desempeña actualmente su rol de liderazgo.

El análisis de la entrevista con el Gerente de recursos humanos de Claro Honduras revela puntos claves sobre la estrategia de comunicación interna y los desafíos que enfrenta la organización en su implementación, la Abogada (Ramos, 2024) expresa la importancia de una comunicación humana, clara y cercana que es enfatizada como un pilar de la estrategia de gestión de recursos humanos. Para ella, la comunicación no solo debe ser informativa, sino también empática y directa, de modo que permita a los colaboradores sentirse involucrados y comprometidos con los objetivos de la empresa; la comunicación se percibe como una conexión esencial que acerca a las personas dentro de la organización y alinea a los equipos en torno a la visión y el propósito de Claro.

4.3.1.5 DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los principales retos identificados es cómo hacer llegar los mensajes a todos los

colaboradores, especialmente en una época de saturación informativa, la Abogada Midence subraya la necesidad de implementar una comunicación multicanal que no solo dependa de correos electrónicos, sino que al utilizar otros medios como chats, conferencias vía teams y redes internas, la comunicación pueda comprenderse lo cual es crucial para adaptarse a los diferentes estilos de consumo de información en la organización. Claro Honduras ha establecido un sistema de embajadores y voceros que se encargan de difundir la información clave dentro de la organización, esta estrategia busca fomentar una comunicación en cascada, en la cual los líderes y embajadores actúan como promotores de la estrategia organizacional y aseguran que el mensaje llegue de manera uniforme a todos los niveles.

4.3.1.6 MEDIOS Y CANALES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para mejorar la comunicación con los colaboradores, la empresa ha implementado herramientas como Teams y la creación de videos informativos, estas iniciativas reflejan una adaptación a las necesidades actuales de los colaboradores, quienes buscan interacciones más dinámicas y accesibles. Además, el uso de estas herramientas facilita la realización de actividades como desayunos con líderes, focus groups y espacios de retroalimentación, los cuales permiten conocer la percepción de los colaboradores y ajustar las estrategias de comunicación en función de sus necesidades que surjan en estos espacios creados no solo para transmitir información sino también para conocer las necesidades de nuestros colaboradores.

4.3.1.7 IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

El desarrollo de los líderes como facilitadores de la comunicación es otro aspecto clave

menciona la Abogada Midence, ya que todos los líderes deben estar involucrados en los procesos de comunicación, y es crucial capacitarlos en habilidades comunicativas para que actúen como predicadores de los objetivos y estrategias de la empresa mediante una comunicación precisa y alineada a estructura organizacional debe facilitar que los líderes puedan transmitir los mensajes de manera efectiva a sus equipos. La transparencia se destaca como un principio esencial para fortalecer la confianza entre la organización y sus colaboradores, la comunicación clara y sin obstáculos permite a los colaboradores sentirse informados y confiados en la veracidad de los mensajes transmitidos, lo cual refuerza la cultura de la organización y su compromiso con la integridad. La comunicación efectiva se percibe como un factor determinante para generar compromiso, la Abogada (Ramos, 2024) menciona que los colaboradores necesitan sentirse parte de la organización y conocer hacia dónde se dirige esta, una comunicación transparente, que involucre a los colaboradores en la estrategia, refuerza su sentido de pertenencia y promueve un ambiente de confianza.

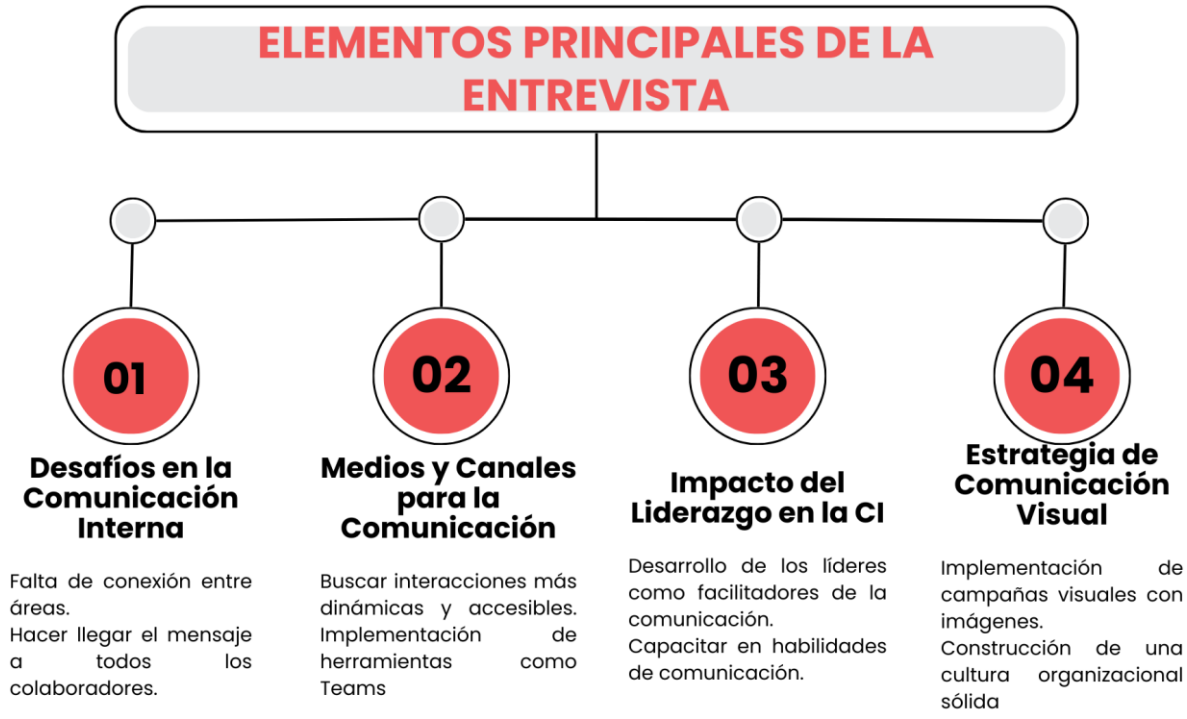
4.3.1.8 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La estrategia visual y gráfica desempeña un rol importante para reflejar la cultura organizacional, la implementación de campañas visuales con imágenes, eslóganes y gráficos facilita que los colaboradores internalicen y vivan los valores y propósito de la empresa, creando un sentido de pertenencia y conexión con la organización, la abogada (Ramos, 2024) refuerza que la comunicación en Claro Honduras no solo cumple una función informativa, sino que también juega un rol estratégico en la construcción de una cultura organizacional sólida y en el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores, menciona que la empresa enfrenta el desafío

de adaptarse a los cambios en la dinámica informativa y se debe asegurar que su comunicación interna sea inclusiva, humana y transparente, lo cual requiere una estrategia robusta y el involucramiento activo de sus líderes.

Figura 27. Elementos Principales de la Entrevista Abogada Suyapa Midence.

Fuente: Elaboración propia.



4.3.1.9 RESUMEN DE ENTREVISTAS

El análisis cualitativo de entrevistas con expertos en comunicación, gobierno corporativo y gestión de personas permitió obtener una visión profunda sobre la relevancia, el impacto y los desafíos de la comunicación interna en las organizaciones, los hallazgos subrayan que una comunicación interna bien estructurada no solo transmite información operativa, sino que construye un sentido de propósito y pertenencia, vital para fomentar la lealtad y reducir la rotación de colaboradores en un entorno corporativo.

El estudio revela que, los canales y herramientas deben adaptarse a las distintas audiencias para alcanzar a todo el personal, desde el administrativo hasta el operativo, usando desde correos electrónicos y redes internas hasta aplicaciones móviles y pantallas en áreas comunes; la tecnología se posiciona como un aliado estratégico, facilitando la comunicación adaptada a cada segmento y promoviendo la cohesión y el sentido de pertenencia en el equipo. Asimismo, la investigación destaca el papel crucial del liderazgo en la integración de la comunicación interna, los líderes no solo actúan como transmisores de valores organizacionales, sino que también son fundamentales para crear un ambiente de confianza y accesibilidad en la comunicación, el uso de herramientas de retroalimentación y metodologías como el Modelo de la Hamburguesa y Stop-Start-Continue fortalecen su capacidad para comunicar de manera efectiva y fomentar un entorno colaborativo.

Para concluir, la efectividad de la comunicación interna en las organizaciones depende de su capacidad para alinearse con la cultura organizacional y los valores de la empresa, mientras adopta una aproximación flexible y accesible que permita llegar a cada colaborador; los líderes, la tecnología y el diseño de estrategias adaptadas a las preferencias y necesidades del personal son elementos clave para potenciar la comunicación, reforzar la identidad corporativa y asegurar un compromiso duradero con la organización.

4.4 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

4.4.1 MATRIZ FODA

Figura 28. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS

Claro Honduras destaca en su posicionamiento en el sector de telecomunicaciones en el país, lo cual le da una ventaja significativa para fortalecer su reputación mediante estrategias de comunicación bien enfocadas a nivel interno y externo para posicionarse como marca empleadora, en cuanto al equipo humano, el departamento de Recursos Humanos presenta un alto puntaje de NPS (79%), reflejando compromiso y facilitando el liderazgo en la implementación de una

comunicación interna estructurada y comprometida con ella, la empresa también cuenta con una variedad de canales de comunicación interna que, aunque requieren mejor organización, representan una base sólida para optimizar la difusión de mensajes y conectar a los colaboradores. Además, la percepción de reconocimiento entre los nuevos colaboradores alcanza un 86.4%, destacando un esfuerzo efectivo de inducción y bienvenida, mismos que forman parte esencial de una buena comunicación al momento de ingresar a organización, mientras que el 79% de los colaboradores se identifican con la cultura organizacional, lo cual demuestra cohesión y sentido de pertenencia en la empresa.

4.4.1.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

La implementación de una estrategia de comunicación interna estructurada ofrece la oportunidad de mejorar la eficiencia y reducir errores en los procesos, fortaleciendo la claridad en la transmisión de mensajes, esta estrategia puede fomentar una mayor cohesión entre áreas, facilitando la colaboración y el acceso a la información de una forma unificada. Además, una comunicación interna optimizada puede elevar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con Claro Honduras; la personalización de los mensajes, adaptándolos a cada zona y departamento, ayudaría a conectar a los colaboradores que actualmente perciben menos conexión con la comunicación interna, fortaleciendo su identificación con la organización y con ello mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores en la comunicación que recibe de parte de la empresa.

4.4.1.3 ANÁLISIS DE DEBILIDADES

La falta de uniformidad en los procesos de comunicación interna de Claro Honduras genera reprocesos y disminuye la eficiencia, ya que cada área maneja sus propios estándares y formatos, además, la percepción de la comunicación interna es desigual entre departamentos y zonas

geográficas, con puntajes NPS que varían considerablemente como el 11% en Regulación e Interconexión, lo que indica una experiencia fragmentada que podría beneficiarse de mayor coherencia en los mensajes, la ausencia de programas de reconocimiento continuo para los colaboradores con mayor antigüedad también representa una debilidad, ya que puede afectar la motivación y el compromiso de estos colaboradores a largo plazo.

4.4.1.4 ANÁLISIS DE AMENAZAS

Se identifica en el análisis que la falta de una estrategia de comunicación interna estructurada en Claro Honduras genera impactos negativos en diversas áreas operativas y en el ambiente laboral general, sin un proceso de comunicación uniforme, se producen reprocesos y errores que afectan los tiempos de entrega, lo cual disminuye la capacidad de respuesta a las necesidades internas y afecta la eficiencia en el desempeño operativo. Esta ausencia de un sistema claro y consolidado puede desmotivar a los colaboradores, quienes podrían experimentar frustración al percibir que la empresa no prioriza sus necesidades de comunicación ni facilita canales efectivos para expresar sus inquietudes o recibir información relevante.

Por otra parte, las variaciones en la percepción de la comunicación interna entre diferentes zonas y departamentos generan una sensación de falta de coherencia; esto puede llevar a que ciertos colaboradores perciban un trato preferencial hacia determinados grupos, afectando así la cohesión organizacional y el sentido de pertenencia de los empleados, la falta de uniformidad en los procesos de comunicación también dificulta la consolidación de una cultura organizacional sólida y uniforme, ya que cada área opera con sus propios estándares y formatos, lo que debilita la alineación hacia objetivos comunes y reduce la efectividad de los mensajes institucionales.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En base al análisis cualitativo llevado a cabo por medio de las entrevistas, la experta y Gerente de Recursos Humanos de Claro Honduras Abogada (Ramos, 2024) identificó que en la actualidad la comunicación interna de Claro Honduras es gestionada por un colaborador, ya que no cuentan con una estructura dedicada a comunicación dentro de la organización, lo cual esto genera una sobrecarga en la gestión de estos procesos y ante ello la carencia de un plan estratégico de comunicación interna, esto juega un rol estratégico en la construcción de una cultura organizacional sólida y en el compromiso de los colaboradores. Se identificó que es necesario la coordinación y colaboración entre las diferentes áreas para minimizar los malentendidos que suelen dificultar la fluidez de la información. Se debe tomar en consideración que el 77.05% de los colaboradores oscilan entre las edades de 26 y 45 años, también se determinó existe una preferencia de canales de Comunicación de Correo Electrónico y WhatsApp.

   Por otro lado, los colaboradores con más de 11 años en la empresa alcanzan el nivel más bajo de reconocimiento con un 69.1%. Esta tendencia sugiere que el reconocimiento disminuye con el tiempo, lo cual podría tener un impacto negativo en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores con mayor antigüedad, siendo estos datos relevantes para la toma de decisiones ante una estrategia de Comunicación.

2. En base al análisis cualitativo con los expertos se determinó que es fundamental implementar estrategias que optimicen el uso de los canales disponibles, asegurando su accesibilidad, claridad y pertinencia para todos los colaboradores. Esto implica definir

procesos que fomenten la transparencia en la información y el uso adecuado de herramientas tecnológicas que se adapten a la cultura organizacional. A través de los resultados obtenidos se debe implementar un nuevo enfoque a la comunicación interna ya que las áreas operativas se encuentran con un bajo porcentaje de recomendación hacia la comunicación interna como los Centros de Atención al Cliente con un 33% , la gerencia de Distribución con un 20% y la gerencia Técnica con un 38% por lo tanto esto indica que la comunicación se debe de individualizar por áreas para que los mensajes lleguen de una manera efectiva y los canales sean los adecuados.

Por otra parte, existe una discrepancia por zonas respecto a los beneficios de los empleados, Las zonas Nor-Occidente y Oriental son las más bajas con un 63.6%, mientras que la Zona Litoral muestra una percepción significativamente más alta, con un 71.8%. Este hallazgo sugiere que los empleados en la Zona Litoral perciben que tienen más acceso a beneficios o están mejor informados por lo que es importante establecer procesos de comunicación interna uniforme y que estos beneficios a través de la comunicación lleguen de manera efectiva para todas las zonas.

3. Se determino que a través de los resultados de NPS (Net Promoter Score) de 34.6%, la percepción de los colaboradores de Claro Honduras sobre la comunicación interna puede interpretarse como moderadamente positiva, aunque con margen significativo para mejorar. Un NPS en este rango sugiere que, aunque hay una proporción relevante de promotores (Colaboradores satisfechos con la comunicación interna), también existe una cantidad considerable de neutros o personas que perciben problemas o deficiencias en los procesos de comunicación. Se puede decir que los colaboradores probablemente valoran ciertos aspectos, como el acceso a canales establecidos o la claridad en algunos mensajes,

pero es posible que identifiquen áreas de mejora, como la bidireccionalidad, la relevancia de la información compartida o la frecuencia de los mensajes que se envían, también se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos para abordar las inquietudes de los detractores ya que es importante comprender las razones detrás de estas percepciones esto permitirá ajustar estrategias, mejorar la conexión entre los colaboradores y la organización, y fomentar un entorno de comunicación más efectivo.

Por otra parte los grupos de edades de mayores a 56 años prefieren que la comunicación interna sea a través del canal de correo electrónico en un 100% esto indica que se debe adaptar estrategias de comunicación según las preferencias de cada grupo, ya que los empleados mayores podrían beneficiarse de canales de comunicación sincrónica como reuniones virtuales o presenciales, los colaboradores más jóvenes prefieren medios asincrónicos y digitales que les permitan mayor autonomía y rapidez en su comunicación diaria, esta segmentación en la estrategia de comunicación interna podría contribuir a mejorar la satisfacción y efectividad en la transmisión de información en la organización. Estos resultados resaltan la importancia de entregar información clara, personalizada y alineada con las necesidades específicas de cada grupo.

4. De acuerdo con los resultados cualitativos de las entrevistas, los expertos en comunicación (Valdés, 2024) y (Valladares, 2024) indican que la importancia de definir roles claros y un plan específico para cada miembro de la organización es muy importante, ya que si se alinean dichos roles y planes con los valores culturales de la empresa es esencial para que la comunicación interna sea coherente y efectiva, esto permite que cada colaborador comprenda su función y cómo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, se requiere la identificación de lineamientos que garanticen

la coherencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos en todas las áreas de la organización. Estos lineamientos deben considerar tanto las características de la estructura organizacional como las necesidades específicas de cada gerencia, con el objetivo de fomentar una comunicación clara, accesible y alineada con los objetivos estratégicos.

5. Se determinó de acuerdo a los resultados obtenidos de los análisis cualitativo y cuantitativo la importancia de dar un nuevo enfoque a la comunicación interna de Claro, se concluye que departamentos con mayor volumen de colaboradores y que generan un impacto significativo como las áreas de Distribución, Técnica y Centros de atención al cliente muestran niveles bajos de satisfacción con NPS entre el 20%, 38% y 33%, esta puntuación puede ser un indicio de que los canales de comunicación interna no logran cumplir con algunas expectativas de los colaboradores y que la comunicación no cuenta con una estrategia para segmentar los mensajes por áreas, para complementar un 15.8% de colaboradores que se encuentran en neutral revela que algunos perciben áreas de mejora en la integración de valores y prácticas corporativas. Es por esto que se debe implementar un plan estratégico de comunicación interna en Claro Honduras para mejorar la percepción y cohesión entre áreas.

5.2 RECOMENDACIONES

1. La falta de una estructura dedicada a la comunicación interna es un vacío significativo que debe abordarse con la creación de una unidad especializada. Se sugiere a Claro Honduras contar con mayor recurso humano o una estructura en comunicación para que se gestione las necesidades comunicativas de cada departamento, facilitando la coordinación y optimizando la gestión de mensajes. Se sugiere una estrategia que considere los datos demográficos y las preferencias de los colaboradores (Como el uso de WhatsApp y correo electrónico). Esto mejorará la alineación entre áreas, reducirá los malentendidos y permitirá la construcción de un flujo de comunicación fluido y bidireccional. A largo plazo, esta estructura fomentará una cultura de comunicación más sólida y efectiva, clave para mejorar el desempeño organizacional.

2. La variabilidad en los niveles de recomendación hacia la comunicación interna (33% en Atención al Cliente, 20% en Distribución y 38% en el área Técnica) refleja que las áreas operativas sienten una desconexión significativa con la comunicación interna. Por ello, se sugiere implementar procesos que permitan individualizar los mensajes y adaptar los canales a las características de cada equipo, esto incluye la creación de estrategias específicas para áreas críticas, el diseño de contenido relevante y formatos que se ajusten a sus dinámicas laborales siendo estos, mensajes breves para personal operativo o herramientas digitales integradas para las gerencias. Se recomienda un mayor énfasis en estas áreas de mayor impacto para escuchar activamente a los colaboradores sobre sus preferencias y ajustar los procesos según sus necesidades, asegurando accesibilidad, claridad y efectividad en los mensajes.

3. El resultado del NPS (34.6%) indica que la percepción de la comunicación interna es

moderadamente positiva, pero con amplias áreas de mejora. Para revertir esto, se sugiere a Claro Honduras enfatizar un sistema de evaluación continua que combine herramientas como encuestas NPS, focus groups y entrevistas para obtener una comprensión profunda de las preocupaciones, necesidades y expectativas de los colaboradores. Este sistema debe enfocarse en abordar las quejas de los detractores y neutralizar las percepciones de los colaboradores pasivos (31.99%), quienes consideran la comunicación es indiferente. A partir de estos hallazgos, se sugiere personalizar los mensajes, mejorar la bidireccionalidad y establecer canales interactivos que fomenten la participación de los colaboradores en los procesos comunicativos.

4. Se recomienda tener un mayor énfasis en la decisión de los roles, responsabilidades y lineamientos claros para cada área, alineados con los valores culturales y los objetivos organizacionales, la integración de procesos efectivos de comunicación interna en todas las áreas requiere establecer un marco que articule cómo se deben comunicar los mensajes, quién es responsable de hacerlo y qué herramientas se deben usar. Este marco debe incluir la asignación de roles específicos para líderes de área y personal clave, asegurando que cada colaborador comprenda cómo sus funciones contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, se recomienda revisar que procesos estén alineados con la cultura organizacional para garantizar coherencia y relevancia; se sugiere que los lineamientos deben ser flexibles y adaptables a los contextos específicos de cada gerencia, promoviendo un entorno comunicativo, accesible y colaborativo, este enfoque permitirá superar las barreras comunicativas actuales y fortalecerá la cohesión entre departamentos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

“Transformando la Comunicación: Estrategia de implementación de Viva Engage en Claro Honduras.”

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de implementar un plan de comunicación interna en Claro Honduras, utilizando la red social Viva Engage, está sustentada en los hallazgos obtenidos de los análisis cualitativos y cuantitativos realizados durante la investigación. Estos resultados reflejan la necesidad crítica de mejorar los procesos de comunicación interna para garantizar una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la organización y fortalecer la integración del personal.

El 65.4% de colaboradores categorizados como detractores y neutros en su percepción de la comunicación interna evidencia una desconexión significativa con las iniciativas actuales. Asimismo, la evaluación por áreas identificó que los Centros de Atención al Cliente (33%), la Gerencia de Distribución (20%) y la Gerencia Técnica (38%) presentan los niveles más bajos de recomendación. Esto subraya la necesidad de diseñar un enfoque estandarizado pero flexible que permita la personalización de los mensajes y canales de comunicación según las características de cada departamento.

Viva Engage se posiciona como un espacio clave para el diálogo y la interacción entre colaboradores, permitiendo una comunicación segmentada, dinámica y bidireccional. Más que una herramienta informativa, su verdadero valor radica en fomentar la retroalimentación y la conversación abierta, fortaleciendo el compromiso organizacional y mejorando la percepción de

la comunicación interna. Su implementación busca democratizar la comunicación, brindando a los colaboradores la oportunidad de expresar ideas, compartir experiencias y construir, juntos, un entorno más conectado y participativo.

Ante este panorama, se propone la creación de tres comunidades cerradas dirigidas a las áreas con mayor cantidad de colaboradores operativos y de atención al cliente, con el objetivo de generar una comunicación más segmentada y efectiva. Estas comunidades permitirán personalizar los mensajes según las particularidades de cada equipo, garantizando que la información sea clara, relevante y accesible. Asimismo, se busca establecer un canal directo de contacto que facilite la interacción y retroalimentación, fomentando un mayor sentido de pertenencia y conexión con la organización. A través de esta estrategia, se espera fortalecer la percepción de la comunicación interna y lograr que los colaboradores de estas áreas se sientan más involucrados y representados en los procesos organizacionales.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta para la implementación de la plataforma Viva Engage en Claro Honduras tiene un alcance estratégico orientado a resolver las necesidades de las áreas que perciben la comunicación interna como poco clara o insuficientemente dirigida. Este alcance incluye la introducción de un sistema de comunicación segmentado y dinámico que permita fortalecer la efectividad de los mensajes organizacionales y su alineación con las características específicas de los equipos de trabajo.

ÁREAS DE IMPACTO DIRECTO

El proyecto se enfoca particularmente en los departamentos que, según los hallazgos de la investigación, presentan mayores oportunidades de mejora en términos de comunicación interna:

- **Centros de Atención al Cliente:** Con un 33% de colaboradores que perciben la información como poco clara o irrelevante, se priorizará una comunicación más dirigida y adaptada al personal operativo.
- **Gerencia de Distribución:** Al tener un 20% de colaboradores insatisfechos con la claridad de los mensajes, se implementarán canales específicos para mantener informados a los equipos de manera más efectiva
- **Gerencia Técnica**: Con un 38% de insatisfacción, se priorizará una segmentación que facilite la recepción de información técnica y estratégica en un lenguaje accesible y comprensible.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Se desarrolló la implementación del Proceso de Comunicación Interna Para Viva Engage en Claro Honduras. Este plan se desarrolló mediante generalidades de Claro Honduras que compre, la reseña histórica, la, misión, visión, valores y objetivos de la empresa, posteriormente por 2 etapas fundamentales Etapa 1; Definición, Etapa 2; implementación de la herramienta.

6.4.2 DESARROLLO

Etapa 1. Definición

Consiste en la planificación para la implementación de la plataforma Viva Engage como

la herramienta principal para la gestión de la comunicación interna.

El proceso incluirá:

1. **Definición y beneficios de Viva Engage**
2. **Comunidades de Viva Engage**
3. **Análisis de ventajas y desventajas**
4. **Proceso de configuración**
5. **Los parámetros de la información**
6. **Lineamiento de administración de comunicación interna**
7. **Tipos de comunicación**
8. **Proceso de publicación.**
9. **Lineamientos para comunicación interna de Viva Engage.**

Este perfil permitirá la interacción directa y el acceso a la información relevante según el área de trabajo. También se organizarán los grupos temáticos y departamentales, alineándolos con las necesidades de los Centros de Atención al Cliente, la Gerencia de Distribución y la Gerencia Técnica, que son las áreas que presentan mayores oportunidades de mejora. La plataforma será personalizada con elementos institucionales como logotipos, colores corporativos y un mensaje de bienvenida para reforzar la identidad organizacional.

Posteriormente, se lanzará oficialmente con una campaña de sensibilización que incluirá mensajes desde la gerencia de Recursos Humanos, generando expectativas positivas entre los colaboradores sobre los beneficios de la herramienta.

Etapa 2. Implementación

En esta segunda etapa del proyecto, se establecerá la línea estratégica a seguir para el lanzamiento de Viva Engage como una herramienta clave para fortalecer la comunicación y colaboración interna en Claro Honduras. Este enfoque estratégico no solo garantizará que Viva Engage sea percibida como una solución moderna y eficiente, sino que también asegurará su integración exitosa en las dinámicas de trabajo diarias. Se trabajará en la creación de un plan de acción que fomente la confianza en la herramienta, destacando sus beneficios tangibles, esta etapa incluirá:

1. **Definición de audiencia**
2. **Socialización con líderes y Capacitación**
3. **Campaña expectativa**
4. **Lanzamiento**
5. **Carga de usuarios**
6. **Asignación de roles**
7. **Proceso de fidelización**
8. **Medidas de control**
9. **Lineamientos de uso para Viva Engage**
10. **Cronograma**
11. **Indicadores**
12. **Presupuesto**

La clave de esta etapa radica en establecer mecanismos que reduzcan posibles resistencias al cambio, promoviendo la participación de los colaboradores desde el inicio. Con un enfoque centrado en las personas, buscamos transformar Viva Engage en un aliado indispensable para la productividad y el fortalecimiento del sentido de pertenencia, alineando a todos los miembros de la organización con los objetivos estratégicos de Claro Honduras.

Los elementos de esta etapa son:

1. **Definición de audiencias:** Diseño de tácticas para maximizar el uso de la herramienta, fomentando su integración en los procesos laborales diarios. Estas incluyeron mensajes personalizados por áreas, campañas de compromiso y dinámicas que incentiven la interacción.
2. **Socialización con líderes:**
    - Propósito y beneficios de la herramienta: Cómo Viva Engage fortalece la comunicación interna, fomenta la colaboración y mejora la productividad en sus equipos.
    - Navegación básica: Familiarización con la interfaz, creación de perfiles y exploración de las principales funcionalidades.
    - Conexión con la estrategia organizacional: Relación entre el uso de Viva Engage y los objetivos de Claro Honduras.
    - A partir de enero de 2025, se llevó a cabo la implementación de las capacitaciones dirigidas a los líderes, quienes tendrán la responsabilidad de replicar el conocimiento a todo el personal a su cargo con el apoyo del especialista en comunicación interna. Estas sesiones se realizaron a través de la plataforma Teams

e incluyeron la presentación de la herramienta, su funcionalidad y los lineamientos establecidos para la gestión de solicitudes y el uso adecuado por parte de los colaboradores.

- Como parte del plan de implementación, se llevaron a cabo jornadas de capacitación generales y específicas por departamento. Esta estrategia permitió una adecuada adopción de la herramienta, garantizando que cada equipo comprendiera su aplicación dentro de su contexto operativo.

  Las capacitaciones se estructuraron de manera detallada, asegurando una comunicación clara y efectiva sobre los procedimientos y mejores prácticas, con el objetivo de optimizar su uso y facilitar su integración en los procesos organizacionales.

3. **Campaña expectativa:** Ejecución de una campaña interna que incluyó correos electrónicos a través de los canales oficiales de comunicación interna incluyendo infografías y videos promocionales para generar interés previo al lanzamiento. No se mencionará el nombre ni detalles específicos del lanzamiento, se utiliza un lenguaje aspiracional y misterioso.

   - Tono cercano: Tratamos de "vos" para generar una conexión personal y mantenemos el lenguaje de la marca.
   - Consistencia en el mensaje: Se utiliza el slogan **"Conéctate, infórmate, interactuá"** en cada mensaje para reforzar la idea clave sin revelar el contenido del lanzamiento.

- Enfoque en lo positivo: Destacar que es algo "emocionante", "nuevo" y "transformador" sin entrar en detalles.

4. **Lanzamiento:** Realización de un evento central para introducir Viva Engage, con demostraciones en vivo, afiches, dinámicas de participación y el acceso inicial a la herramienta.

5. **Carga de Usuarios:** Viva Engage está conectado a Microsoft 365 de Claro Honduras, por lo que inicialmente se puede agregar un gran número de miembros a la comunidad a la vez con un archivo CSV. Los miembros que se van a añadir ya deben pertenecer a la red y, por lo tanto, tener una cuenta @claro.com.hn

6. **Lineamientos de uso para Viva Engage:** El uso adecuado de la plataforma Viva Engage es crucial para lograr una comunicación interna efectiva, fluida y alineada con los objetivos de Claro Honduras. Con el fin de maximizar el impacto de esta herramienta, se presentan los siguientes lineamientos detallados, los cuales abarcan el acceso, uso, políticas de contenido, y las responsabilidades de los colaboradores dentro de la plataforma.

   Para garantizar una comunicación efectiva y alineada con nuestra cultura organizacional, seguimos estos lineamientos:

   Respeto y Profesionalismo: Fomentamos un ambiente de diálogo constructivo. Evita lenguaje ofensivo o comentarios inapropiados.
   Contenido Relevante: Comparte información alineada con los objetivos del grupo y la empresa.
   Colaboración Activa: Participa con ideas, preguntas y aportes que generen valor. Confidencialidad: No publiques información sensible o estratégica de la empresa.

Uso Responsable: Evita el spam, promociones no autorizadas o contenido ajeno a la temática del grupo.

Lineamientos para el Uso de las Comunidades Internas

Para garantizar una comunicación efectiva y alineada con los objetivos organizacionales, se establecen los siguientes lineamientos y estrategias para la gestión de las comunidades internas:

Comunidades de las Gerencias Técnica, Centro de Atención al Cliente y Distribución

Estrategia:

Fortalecer la comunicación interna dentro de cada área, asegurando que la información clave llegue de manera efectiva a los colaboradores.

- Utilizar estos espacios para compartir actualizaciones operativas, mejores prácticas, resolución de dudas y generación de sinergias entre los equipos.
- Fomentar la participación activa de los colaboradores mediante contenido relevante, dinámicas interactivas y reconocimiento de logros dentro de la comunidad.

Lineamientos:

- Cada comunidad será gestionada por un embajador asignado por el gerente del área correspondiente.
- El embajador será responsable de la administración del contenido y de garantizar que la información publicada sea pertinente y alineada con los objetivos de la gerencia.

- Se promoverá la interacción respetuosa y constructiva dentro de cada comunidad.

2. Comunidades de Clasificados

Estrategia:

- Ofrecer un canal estructurado para que los colaboradores puedan compartir avisos y publicaciones sin afectar la dinámica de otras comunidades de trabajo.
- Regular la cantidad de publicaciones para evitar saturación de contenido y garantizar una experiencia ordenada y equitativa para todos los participantes.

Lineamientos:

- Se permitirá un máximo de **una publicación por día por colaborador**.
- Todos los colaboradores podrán realizar publicaciones dentro de los parámetros establecidos.
- Se supervisará el contenido para asegurar que cumpla con las normas de la organización y que no interfiera con otras comunicaciones internas.

3. Administración Centralizada de Comunidades

Estrategia:

- Mantener una estructura organizada y alineada con la estrategia de comunicación interna.
- Evitar la proliferación de comunidades no autorizadas que puedan generar desinformación o dispersión de la comunicación.

Lineamientos:

- La administración de todas las comunidades internas será responsabilidad exclusiva del encargado de comunicación interna a nivel organizacional.
- No se permitirá la creación de nuevas comunidades sin la aprobación del área de comunicación interna.
- Se garantizará que todas las comunidades existentes sigan las políticas establecidas y cumplan su propósito dentro de la organización.

7. **Asignación de Roles:** Se definió por áreas, el rol del embajador y sus funciones principales
8. **Proceso de fidelización:** Incorporar retos y concursos que incentiven el uso de la plataforma mediante puntos y reconocimiento simbólicos.
9. **Medición y Evaluación de KPIs**: Para garantizar su efectividad y promover mejoras continuas. Inicialmente, se llevó a cabo un seguimiento de la actividad en la plataforma, analizando métricas como la participación de los usuarios, el volumen de publicaciones y las interacciones generadas. Además, se recolectó retroalimentación directa de líderes y colaboradores a través de encuestas y entrevistas, con el objetivo de identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles obstáculos en la adopción de la herramienta. Con base en los resultados, se realizaron ajustes en la plataforma, así como capacitaciones específicas para profundizar en el uso de sus funcionalidades avanzadas y fomentar su integración en los procesos laborales.
10. **Cronograma:** Proceso de implementación para la estrategia de comunicación de la herramienta Viva Engage
11. **Indicadores:** Medición de indicadores claves de la herramienta.

12. **Presupuesto**: Este presupuesto no incluye el precio de las licencias corporativas de Viva Engage, ya que estas ya forman parte de los costos corporativos generales. El presupuesto se ha diseñado con cuidado para cubrir las necesidades clave del lanzamiento de la campaña. A continuación, se explican los principales rubros:

    - El presupuesto puede ajustarse dependiendo de requerimientos específicos o cambios en los precios de servicios y materiales. Esto permite adaptarse a las necesidades y prioridades que puedan surgir durante la organización del evento.
    - Objetivo: Con esta distribución de recursos, se espera lograr una experiencia memorable que impulse la adopción de Viva Engage y fortalezca el compromiso de los colaboradores. Esta etapa concluyó con la implementación de mejoras finales y el fortalecimiento del compromiso organizacional hacia el uso sostenible y estratégico de la herramienta.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

- **Monitoreo continuo:** Se utilizarán herramientas analíticas integradas en Viva Engage para rastrear indicadores clave como el uso de la plataforma, el alcance de los mensajes y la participación de los colaboradores.
- **Encuestas de satisfacción:** Estas encuestas trimestrales recopilarán retroalimentación directa sobre la experiencia de los usuarios y la efectividad de la comunicación interna.

- **Informes periódicos*:*** Los responsables de cada área generarán informes semestrales que evalúen el impacto de las estrategias y propongan mejoras continuas.

6.5.1 MEDICIÓN

Tabla 8. Tabla de medición

Indicador	Descripción	Fórmula o Método	Frecuencia	Meta
Adopción de Usuarios	Porcentaje de empleados activos en Viva Engage.	(Usuarios activos / Total empleados) × 100%	Mensual	Mayor al 80%
Interacción por Publicación	Promedio de reacciones y comentarios por publicación.	Total interacciones / Total publicaciones	Mensual	Mayor a 10 interacciones
Alcance de Comunicaciones	Porcentaje de empleados que ven/interactúan con publicaciones clave.	(Vistas / Total empleados) × 100%	Mensual	Mayor al 85%
Satisfacción del Usuario	Grado de satisfacción con la herramienta (encuesta interna).	Encuesta (escala de Likert de 1 a 5)	Trimestral	Mayor a 4 puntos
Resolución de Consultas	Porcentaje de dudas resueltas a través de la plataforma.	(Consultas resueltas / Total consultas) × 100%	Mensual	Mayor al 90%

Fuente: Elaboración propio.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.6.1 CRONOGRAMA

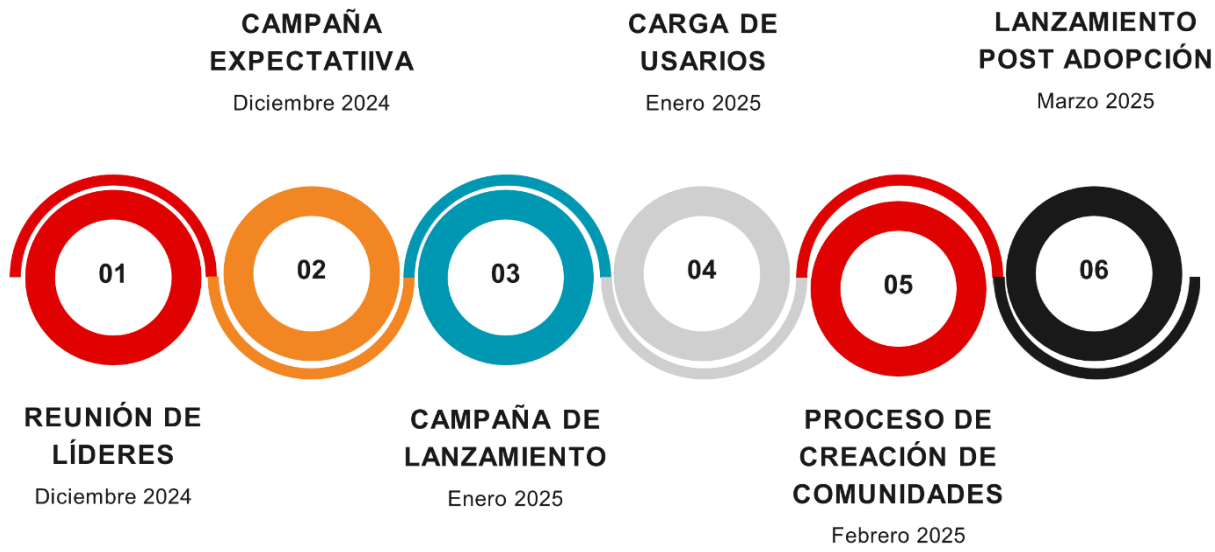


Figura 29. Cronograma de implementación de la estrategia de comunicación para Viva Engage en Claro Honduras

Fuente: Elaboración Propia

6.6.2 PRESUPUESTO

Concepto	Motivo	Detalle	Unitario (L)	Monto (L)
Alimentación	Presentación a líderes	Almuerzos y bebidas para 124 líderes	967.74	120,000.00
Promocionales	Propuesta de Engage	500 vasos térmicos, loncheras, herramientas, paraguas	64.00	32,000.00
Lanzamiento	Actividad nacional	Snacks y bebidas para 1,138 colaboradores	100.00	113,800.00
Total General				**265,800.00**

Figura 30. Presupuesto

Fuente: Elaboración Propia.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 9. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

CAPITULO I			CAPITULO II	CAPITULO III			CAPÍTULO V	CAPÍTULO VI	
Titulo Investigación	**Objetivo General**	**Objetivo especifico**	**Teorías/Metodología de sustento**	**Variables**	**Poblaciones**	**Técnicas**	**Conclusiones**	**Nombre de la propuesta**	**Objetivos de la propuesta**
Plan efectivo de Comunicación interna Claro Honduras	Describir el impacto y la efectividad que tiene la comunicación interna en Claro Honduras con base a la percepción del personal actual, proponiendo una estrategia de comunicación que fortalezca los canales y mensajes de comunicación y que se integren de manera eficiente a la cultura organizacional.	1. Analizar los factores de las estrategias de comunicación interna que benefician a las organizaciones en su desempeño.	1. Comunicación interna 2. Comunicación interna en entornos digitales 3. Imagen corporativa	1. Canales de comunicación 2. Estrategia de comunicación interna 3. Percepción de procesos de comunicación interna 4. Cultura Organizacional 5.Planificación de la comunicación	1. Colaboradores de Claro Honduras a nivel nacional 2. Expertos en comunicación corporativa.	1. Encuestas 2. Entrevistas	1. En base al análisis cualitativo llevado a cabo por medio de las entrevistas, la experta y Gerente de Recursos Humanos de Claro Honduras Abogada (Ramos, 2024) identificó que en la actualidad la comunicación interna de Claro Honduras es gestionada por un colaborador, ya que no cuentan con una estructura dedicada a comunicación dentro de la organización, lo cual esto genera una sobrecarga en la gestión de estos procesos y ante ello la carencia de un plan estratégico de comunicación interna, esto juega un rol estratégico en la construcción de una cultura organizacional sólida y en el compromiso de los colaboradores.	Transformando la Comunicación: Estrategia de implementación de Viva Engage en Claro Honduras. .	1. Fortalecer la comunicación dirigida: Diseñar e implementar un modelo de comunicación interna que permita la personalización de los mensajes según las necesidades y características específicas de cada área, especialmente en los Centros de Atención al Cliente, Gerencia de Distribución y Gerencia Técnica.

							Se identificó que es necesario la coordinación y colaboración entre las diferentes áreas para minimizar los malentendidos que suelen dificultar la fluidez de la información. Se debe tomar en consideración que el 77.05% de los colaboradores oscilan entre las edades de 26 y 45 años, también se determinó existe una preferencia de canales de Comunicación de Correo Electrónico y WhatsApp, por otro lado, los colaboradores con más de 11 años en la empresa alcanzan el nivel más bajo de reconocimiento con un 69.1%. Esta tendencia sugiere que el reconocimiento disminuye con el tiempo, lo cual podría tener un impacto negativo en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores con mayor antigüedad.		
		2. Definir que procesos de comunicación interna pueden					2. En base al análisis cualitativo con los expertos se determinó que es fundamental		2. Incrementar la interacción y participación: Promover el uso

		implementarse para gestionar de manera efectiva y accesible los canales de comunicación disponibles.					implementar estrategias que optimicen el uso de los canales disponibles, asegurando su accesibilidad, claridad y pertinencia para todos los colaboradores. Esto implica definir procesos que fomenten la transparencia en la información y el uso adecuado de herramientas tecnológicas que se adapten a la cultura organizacional. A través de los resultados obtenidos se debe implementar un nuevo enfoque a la comunicación interna ya que las áreas operativas se encuentran con un bajo porcentaje de recomendación hacia la comunicación interna como los Centros de Atención al Cliente con un 33% , la gerencia de Distribución con un 20% y la gerencia Técnica con un 38% por lo tanto esto indica que la comunicación se debe de individualizar por áreas para que los		activo de Viva Engage entre los colaboradores a través de campañas de sensibilización, capacitación y la creación de contenidos relevantes y dinámicos.

							mensajes lleguen de una manera efectiva y los canales sean los adecuados. Por otra parte, existe una discrepancia por zonas respecto a los beneficios de los empleados, Las zonas Nor-Occidente y Oriental son las más bajas con un 63.6%, mientras que la Zona Litoral muestra una percepción significativamente más alta, con un 71.8%. Este hallazgo sugiere que los empleados en la Zona Litoral perciben que tienen más acceso a beneficios o están mejor informados por lo que es importante establecer procesos de comunicación interna uniforme.		
		3. Conocer la percepción actual de los colaboradores de Claro Honduras sobre el proceso de comunicación interna.					3. Se determino que a través de los resultados de NPS (Net Promoter Score) de 34.6%, la percepción de los colaboradores de Claro Honduras sobre la comunicación interna puede interpretarse como moderadamente positiva, aunque con margen significativo		3. Reducir la percepción negativa de la comunicación interna: Disminuir el porcentaje de colaboradores categorizados como detractores y neutros (65.4%), mediante

							para mejorar. Un NPS en este rango sugiere que, aunque hay una proporción relevante de promotores, también existe una cantidad considerable de neutros o personas que perciben deficiencias en los procesos de comunicación. Se puede decir que los colaboradores probablemente valoran ciertos aspectos, como el acceso a canales establecidos o la claridad en los mensajes, pero es posible que identifiquen áreas de mejora, como la bidireccionalidad, la relevancia de la información o la frecuencia de los mensajes que se envían, también se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos para abordar las inquietudes de los detractores ya que es importante comprender las razones detrás de estas percepciones esto permitirá ajustar estrategias, mejorar la conexión entre los		estrategias que incrementen la percepción positiva y la recomendación del sistema de comunicación interna.

							colaboradores y fomentar un entorno de comunicación más efectivo. Por otra parte los grupos de edades de mayores a 56 años prefieren que la comunicación interna sea a través del canal de correo electrónico en un 100% esto indica que se debe adaptar estrategias de comunicación según las preferencias por generaciones, ya que los empleados mayores podrían beneficiarse de canales de comunicación tradicionales, los colaboradores más jóvenes prefieren medios digitales que les permitan mayor autonomía y rapidez en su comunicación diaria, esta segmentación en la estrategia de comunicación interna podría contribuir a mejorar la satisfacción en la organización.		
		4. Determinar los requerimientos institucionales de los procesos que deben					4. De acuerdo con los resultados cualitativos de las entrevistas, los expertos en comunicación (Valdés,		4. Establecer un canal bidireccional efectivo: Crear procesos que faciliten la retroalimentación

		aplicarse para integrar una estrategia de comunicación interna en las diferentes áreas.					2024) y (Valladares, 2024) indican que la importancia de definir roles claros y un plan específico para cada miembro de la organización es muy importante, ya que si se alinean dichos roles y planes con los valores culturales de la empresa es esencial para que la comunicación interna sea coherente y efectiva, esto permite que cada colaborador comprenda su función y cómo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, se requiere la identificación de lineamientos que garanticen la coherencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos en todas las áreas de la organización. Estos lineamientos deben considerar tanto las características de la estructura organizacional como las necesidades específicas de cada gerencia, con el objetivo de fomentar		continua, fomentando la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos comunicativos.

							una comunicación clara, accesible y alineada con los objetivos estratégicos.		
		5. Diseñar una estrategia de comunicación interna para Claro Honduras acorde a la cultura organizacional y medios disponibles para la cohesión entre las áreas de la organización.					5. Se determinó de acuerdo a los resultados obtenidos de los análisis cualitativo y cuantitativo la importancia de dar un nuevo enfoque a la comunicación interna de Claro, se concluye que departamentos con mayor volumen de colaboradores y que generan un impacto significativo como las áreas de Distribución, Técnica y Centros de atención al cliente muestran niveles bajos de satisfacción con NPS entre el 20%, 38% y 33%, esta puntuación puede ser un indicio de que los canales de comunicación interna no logran cumplir con algunas expectativas de los colaboradores y que la comunicación no cuenta con una estrategia para segmentar los mensajes por áreas, para complementar un 15.8% de colaboradores que se		Monitorear y evaluar el impacto de la plataforma: Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación basado en indicadores clave de desempeño (KPIs), que permita medir la efectividad de la herramienta y realizar ajustes oportunos según las necesidades de la organización.

							encuentran en neutral revela que algunos perciben áreas de mejora en la integración de valores y prácticas corporativas. Es por esto que se debe implementar un plan estratégico de comunicación interna en Claro Honduras para mejorar la percepción y cohesión entre áreas.		

REFERENCIA BLIBLIOGRAFICAS

Bindé, J. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento: informe mundial de la UNESCO. Paris: Publicado en 2005 por la Organización de las Naciones Unidas.

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. ((2020)). “Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. “Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española, 4.

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad.

Chavarro, J. A. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS, Nº 10, 36-37.

COMUNICACION, E. (11 de MAYO de 2023). Públicos Internos: La clave para el éxito empresarial. Obtenido de https://eolocomunicacion.com/publicos-internos-la-clave-para-el-exito-empresarial/

Cuenca, J., & Laura Verazzi. (2019). GUIA FUNDAMENTAL DE LA COMUNICACION INTERNA . Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.

David, B. T. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Ambato.

Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación Organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. 49.

Domínguez, K. P. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile.

Esther, C. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. Razón y Palabra.

Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. 186.

Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. 185.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. 47.

Gardner, H. (1993). Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica. Chicago.

Giani, C. (23 de AGOSTO de 2024). CONCEPTO. Obtenido de https://concepto.de/canal-de-comunicacion/

González, I. Á., Labrada Díaz, R., & Vega Marín, M. (2019). LA IMAGEN CORPORATIVA COMO FORMA DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL. IMPORTANCIA DE LA IMAGEN PÚBLICA.

Guillen, C. (17 de Agosto de 2024). La Importancia de la comunicacion interna en las empresas Hondureñas. (A. C. Corrales, Entrevistador)

Manual de Inducción de Claro Honduras. (Marzo de 2023). Manual de Inducción de Claro Honduras. Manual de Inducción de Claro Honduras.

Manual Interno de Cultura Organizacional. (Marzo de 2023). Manual Interno de Cultura Organizacional Claro Honduras. Manual Interno de Cultura Organizacional Claro Honduras. Tegucigalpa.

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Ciencias de la Informacion, 49.

Marín-Pérez, B. ((2019)). “Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana À punt”. 5.

Medina, L. A., & Orozco. (2002). Entornos digitales. Descripción dehábitos y tendencias de uso de lasherramientas tecnológicas. 6.

Meta, W. f. (s.f.). Meta. Obtenido de https://es-la.workplace.com/precios

Microsoft. (s.f.). Microsoft office 365. Obtenido de https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-business-options

Moreno, A. F. (2020). COMUNICACIÓN Y COLABORACION EN LA EMPRESA DEL SIGLLO XXI. 375 - 376.

Ortega, C. (1 de FEBRERO de 2024). questionpro. Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-csat/

Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., & Montaño-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. 298.

Pacheco-Rodríguez, M. G., & Alvarez-Avilés, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. INNOVA Research Journal, 57-58.

Pacheco-Rodríguez, M. G., & Alvarez-Avilés, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. INNOVA Research Journal, 56-57.

Prensa, D. L. (19 de Febrero de 2019). La transparencia empresarial y la comunicacion estrategica. Economia, Dinero y Negocios, pág. 1.

Puertas-Hidalgo, R. A.-A. (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. La Laguna (Tenerife): Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178.

Pupiales-Páez, O. J., & Lema-Ñacato, C. (2023). Los entornos digitales y su contribución a la comunicación empresarial dentro del cantón Cayambe. 1577.

Ramos, S. J. (01 de Noviembre de 2024). Comunicación Interna en Claro Honduras. (A. E. Pavón, & M. C. Corrales Ortiz, Entrevistadores)

Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. 87,88,89.

Riascos, J. V. (2019). Identidad e imagen corporativas. Relación entre los perfiles de identidad e imagen de la Feria de Loja. 195.

Salesforce, S. f. (s.f.). Slack. Obtenido de https://slack.com/intl/es-hn/pricing

Sánchez, N. M., & Castiblanco Melo, K. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: caso Unión Soluciones S.A.S.

Valdés, A. B. (31 de Octubre de 2024). Comunicación Interna en las Organizaciones. (A. E. Castro Pavón, & M. C. Corrales Ortiz, Entrevistadores)

Valladares, M. F. (30 de Octubre de 2024). Comunicación Interna & Gobierno Corporativo. (M. C. Ortiz, & A. E. Castro Pavón , Entrevistadores)

Work®, G. P. (2018). La confianza, el ingrediente clave para ser un Great Place To Work. la-confianza-el-ingrediente-clave, 1.

Workspace, G. (s.f.). Google. Obtenido de https://workspace.google.com/pricing?hl=es-419_ar

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE PERCEPCION DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDA HACIA LOS COLABORADORES DE CLARO HONDURAS A NIVEL NACIONAL

Sección 1

Datos Demográficos

1. Edad *

- ◯ 18-25 años
- ◯ 26-35 años
- ◯ 36-45 años
- ◯ 46-55 años
- ◯ 56 años o más

2. Género *

- ◯ Masculino
- ◯ Femenino
- ◯ Otro

3. Nivel Educativo *

- ◯ Educación secundaria
- ◯ Educación técnica
- ◯ Pregrado
- ◯ Posgrado

4. Departamento *

- ◯ Ventas Corporativas
- ◯ Mercadeo
- ◯ Recursos Humanos
- ◯ Técnica
- ◯ Sistemas
- ◯ Finanzas
- ◯ Distribución
- ◯ Legal
- ◯ Compras
- ◯ Servicio al Cliente y Experiencia
- ◯ Auditoria
- ◯ Centros de Atención al Cliente (CAC´s)
- ◯ Operaciones Comerciales
- ◯ Dirección País
- ◯ Regulación e Interconexión
- ◯ Servicios Fijos

5. Tiempo en la empresa *

- ◯ Menos de 1 año
- ◯ 1-3 años
- ◯ 3-5 años
- ◯ 6-10 años
- ◯ Más de 11 años

6. Ubicación Geográfica *

- ◯ Zona Centro-Sur
- ◯ Zona Nor-Occidente
- ◯ Zona Oriental
- ◯ Zona Litoral

COMUNICACIÓN INTERNA

* Obligatorio

Percepción sobre la Comunicación Interna Actual

7. Considero que la calidad en la comunicación interna en Claro Honduras es muy buena *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	◯	◯	◯	◯	◯

8. La información importante siempre me llega de manera oportuna *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	◯	◯	◯	◯	◯

9. Los mensajes que recibo a través de los canales de comunicación interna son claros *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	◯	◯	◯	◯	◯

10. Siento que la comunicación interna fomenta un sentido de pertenencia en la empresa *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	○	○	○	○	○

Atrás Siguiente

Página 2 de 6

COMUNICACIÓN INTERNA

* Obligatorio

Canales de Comunicación

11. Prefiero utilizar los siguientes medios para recibir comunicación interna *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Correo electrónico	○	○	○	○	○
Intranet	○	○	○	○	○
Mensajes por aplicaciones (Whatsaap, Teams)	○	○	○	○	○
Reuniones presenciales	○	○	○	○	○
Reuniones virtuales	○	○	○	○	○

12. Considero que los canales actuales de comunicación interna son suficientes para mantenerme informado(a) *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	○	○	○	○	○

13. Siempre reviso la información del correo oficial de comunicaciones internas de la empresa *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	○	○	○	○	○

Atrás Siguiente

Página 3 de 6

COMUNICACIÓN INTERNA

* Obligatorio

Contenido de la Comunicación

14. Que tipo de contenido del que recibo a través de comunicación interna me genera mayor interés. (Selecciona una en cada opción presentada) *

	Todo el tiempo	Frecuentemente	No lo Sé	Nada frecuente	Nunca
Noticias corporativas	○	○	○	○	○
Cambios en políticas y procedimientos	○	○	○	○	○
Reconocimientos a empleados	○	○	○	○	○
Oportunidad de formación y desarrollo	○	○	○	○	○
Procesos de reclutamiento	○	○	○	○	○
Responsabilidad social empresarial	○	○	○	○	○
Bienestar Social	○	○	○	○	○

15. Siempre se promueven adecuadamente el reconocimiento y logros de los colaboradores *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	○	○	○	○	○

16. Considero que los temas relacionados con la cultura organizacional (misión, visión, valores) están presentes en las comunicaciones internas *

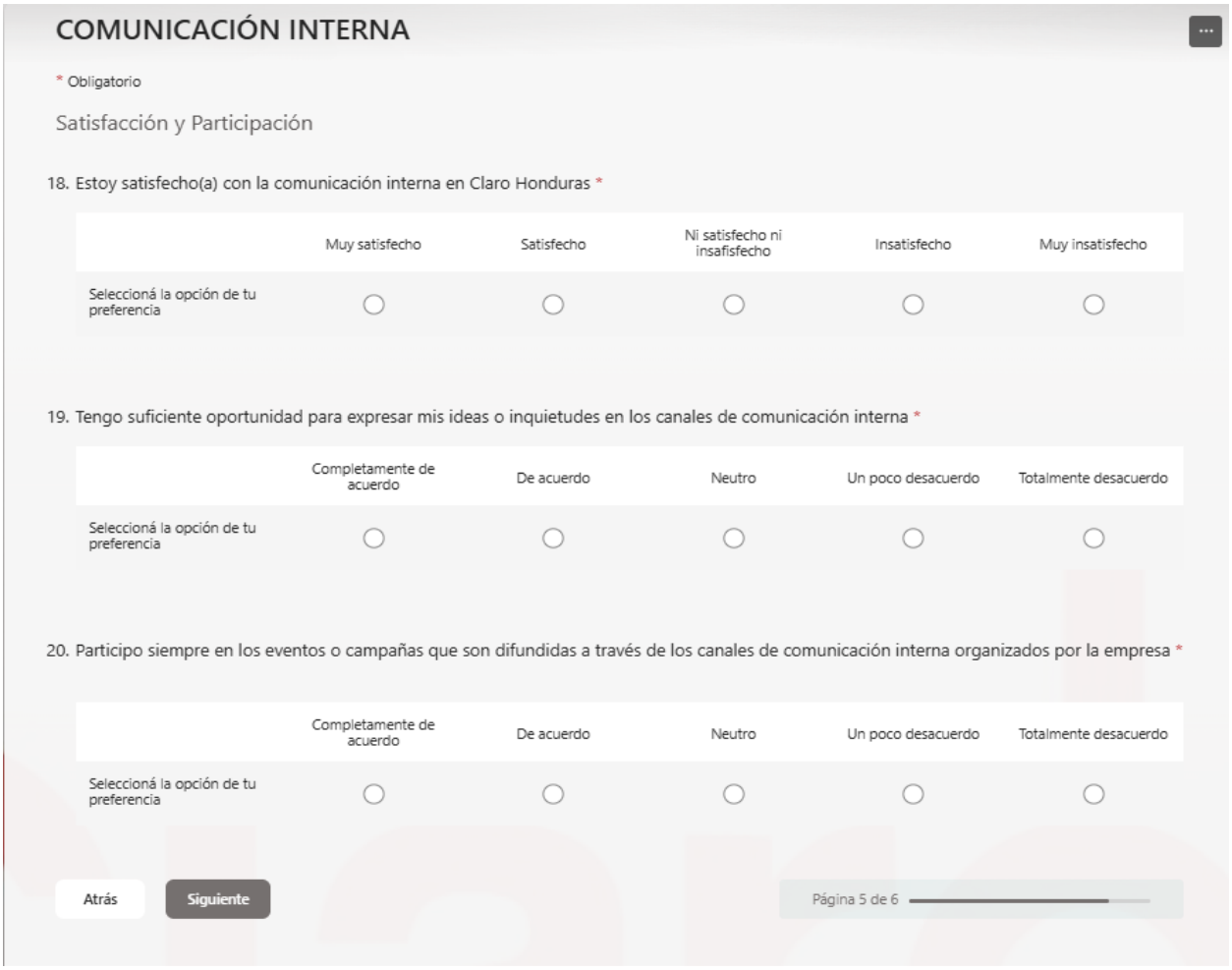
	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	○	○	○	○	○

17. La programación de los envíos de información a través de publicaciones internas (Horarios y frecuencia de los mensajes) siempre es adecuada *

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Un poco Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia	○	○	○	○	○

Atrás | Siguiente

Página 4 de 6


COMUNICACIÓN INTERNA
* Obligatorio
Satisfacción y Participación
18. Estoy satisfecho(a) con la comunicación interna en Claro Honduras *
Muy satisfecho
Satisfecho
Ni satisfecho ni insafisfecho
Insatisfecho
Muy insatisfecho
Seleccioná la opción de tu preferencia
19. Tengo suficiente oportunidad para expresar mis ideas o inquietudes en los canales de comunicación interna *
Completamente de acuerdo
De acuerdo
Neutro
Un poco desacuerdo
Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia
20. Participo siempre en los eventos o campañas que son difundidas a través de los canales de comunicación interna organizados por la empresa *
Completamente de acuerdo
De acuerdo
Neutro
Un poco desacuerdo
Totalmente desacuerdo
Seleccioná la opción de tu preferencia
Atrás
Siguiente
Página 5 de 6

COMUNICACIÓN INTERNA

* Obligatorio

Mejoras en la Comunicación Interna

21. Califica las siguientes características de la Comunicación Interna en Claro Honduras. (Selecciona una en cada opción presentada) *

	Excelente	Muy bueno	bueno	Necesitan mejorar	No lo hacen
Coherencia en los mensajes	○	○	○	○	○
Transparencia en los mensajes	○	○	○	○	○
Informacion relevante	○	○	○	○	○
Reconocimiento y logros	○	○	○	○	○
Comunicación veraz	○	○	○	○	○
Beneficios a los empleados	○	○	○	○	○

22. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan probable es que recomiendes los canales de comunicación interna de Claro Honduras a un colega o nuevo empleado? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

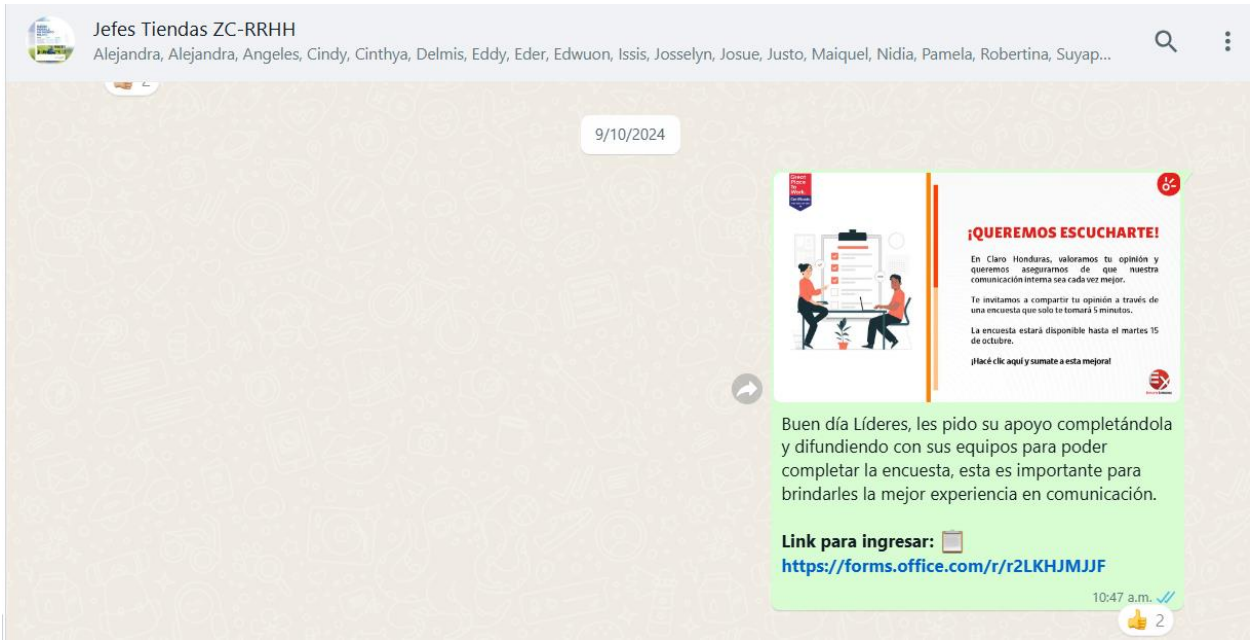
Nada probable — Muy probable

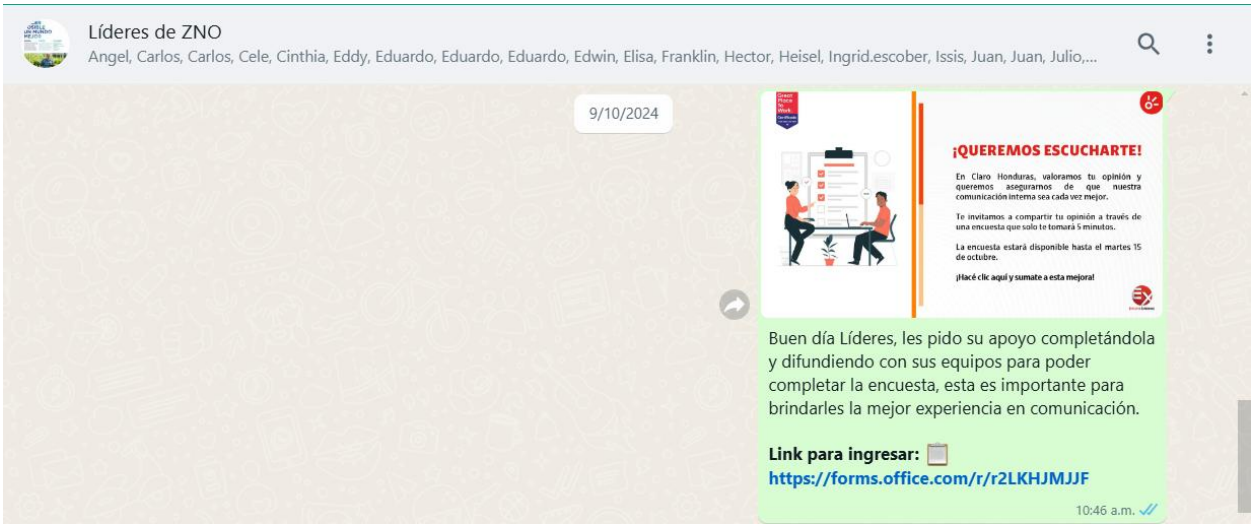
Atrás | Enviar

Página 6 de 6

ANEXO 2. ENVIO DE LA ENCUESTA HACIA LOS COLABOLADORES DE CLARO HONDURAS A TRAVES DEL CORREO OFICIAL DE COMUNICACIONES INTERNAS

El 9 de octubre del 2024 se envió encuesta de manera masiva a los colaboradores de Claro Hondura a través del correo de comunicaciones internas y grupos de WhatsApp, la encuesta fue creada a través de la herramienta Microsoft Forms.


Jefes Tiendas ZC-RRHH
Alejandra, Alejandra, Angeles, Cindy, Cinthya, Delmis, Eddy, Eder, Edwuon, Issis, Josselyn, Josue, Justo, Maiquel, Nidia, Pamela, Robertina, Suyap...
9/10/2024
¡QUEREMOS ESCUCHARTE!
En Claro Honduras, valoramos tu opinión y queremos asegurarnos de que nuestra comunicación interna sea cada vez mejor.
Te invitamos a compartir tu opinión a través de una encuesta que solo te tomará 5 minutos.
La encuesta estará disponible hasta el martes 15 de octubre.
¡Hacé clic aquí y sumate a esta mejora!
Buen día Líderes, les pido su apoyo completándola y difundiendo con sus equipos para poder completar la encuesta, esta es importante para brindarles la mejor experiencia en comunicación.
Link para ingresar:
https://forms.office.com/r/r2LKHJMJJF
10:47 a.m.
2


Líderes de ZNO
Angel, Carlos, Carlos, Cele, Cinthia, Eddy, Eduardo, Eduardo, Eduardo, Edwin, Elisa, Franklin, Hector, Heisel, Ingrid.escober, Issis, Juan, Juan, Julio,...
9/10/2024
¡QUEREMOS ESCUCHARTE!
En Claro Honduras, valoramos tu opinión y queremos asegurarnos de que nuestra comunicación interna sea cada vez mejor.
Te invitamos a compartir tu opinión a través de una encuesta que solo te tomará 5 minutos.
La encuesta estará disponible hasta el martes 15 de octubre.
¡Hacé clic aquí y sumate a esta mejora!
Buen día Líderes, les pido su apoyo completándola y difundiendo con sus equipos para poder completar la encuesta, esta es importante para brindarles la mejor experiencia en comunicación.
Link para ingresar:
https://forms.office.com/r/r2LKHJMJJF
10:46 a.m.

ANEXO 3. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA A LA DOCTORA EN COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ

Para la recolección de datos cualitativos se desarrolló una guía de preguntas semiestructurada para entrevistar a especialistas en comunicación corporativa. La guía fue diseñada personalizada para facilitar un diálogo efectivo y tener una profundidad en temas de comunicación interna, permitiendo explorar sus conocimientos y experiencias en el ámbito de la comunicación estratégica.

Método de Entrevista

Maestría Dirección de la Comunicación Corporativa

Técnica de medición para trabajo de tesis de comunicación interna Claro Honduras

Alumnos: Alexandra Castro y Michael Corrales

Entrevista Dra. María José Valladares

- Perfil:
- Experiencia:

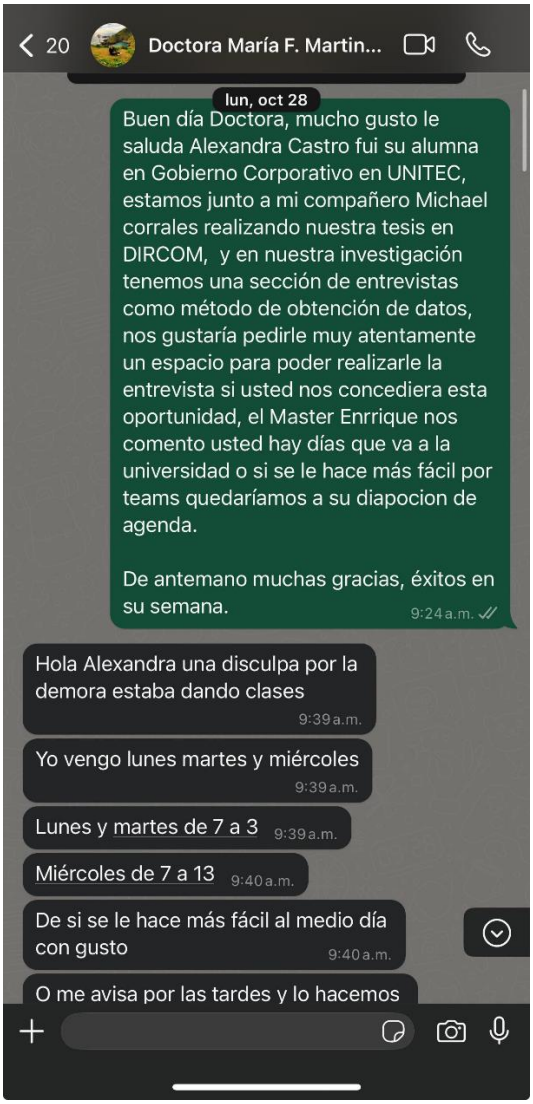
A continuación, se detallan las siguientes preguntas abiertas para la entrevista con el experto:

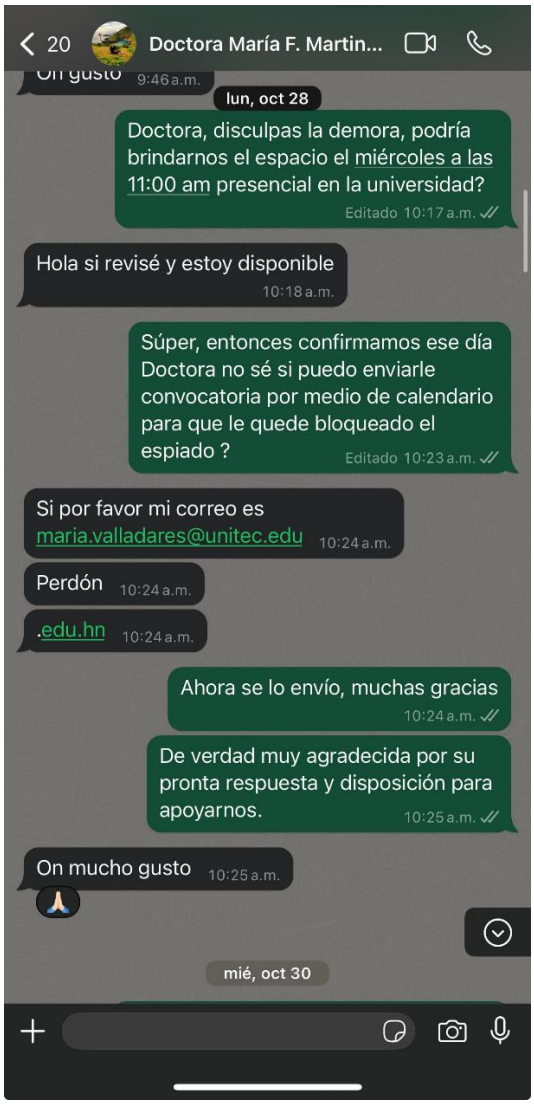
1. ¿Cómo considera que la comunicación interna influye en el cumplimiento de los principios de gobierno corporativo en una organización?
2. ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y una gestión ética y responsable en la empresa?
3. ¿De qué manera la comunicación interna contribuye a fortalecer los valores y la cultura organizacional en el contexto de la RSE?
4. ¿Qué estrategias de comunicación interna son más efectivas para promover prácticas de RSE entre los empleados?
5. ¿Cómo impacta la comunicación interna en la percepción de transparencia y confianza por parte de los empleados hacia la empresa?
6. ¿Qué rol juegan los canales de comunicación interna en la difusión de políticas de sostenibilidad y responsabilidad social?
7. ¿Qué desafíos enfrenta una organización al alinear la comunicación interna con los objetivos de gobierno corporativo y RSE?

8. ¿De qué manera la comunicación interna ayuda a la empresa a cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos?
9. ¿Cómo evalúan o miden el éxito de las iniciativas de comunicación interna relacionadas con RSE?
10. ¿Qué prácticas considera fundamentales para asegurar una comunicación interna alineada con la visión de gobierno corporativo y RSE?

ANEXO 4. SOLICITUD PARA LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA A LA DOCTORA EN COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ

Se envió Solicitud para entrevista a la Master Maria Fernanda Martinez vía canal de WhatsApp teniendo una apertura rápida y cordial.





ANEXO 5. EVIDENCIA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DOCTORA EN COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ

La entrevista realizada a la Doctora en Comunicación y Responsabilidad Social, María Fernanda Martínez, se desarrolló el 30 de octubre de 2024 de manera presencial y se grabó a través la plataforma Teams

ANEXO 6. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA AL ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN INTERNA, LICENCIADO ALBERTO BALBÍN VALDÉS, GERENTE DE COMUNICACIÓN INTERNA DE GRUPO JUMEX.

Método de Entrevista

Maestría Dirección de la Comunicación Corporativa

Técnica de medición para trabajo de tesis de comunicación interna Claro Honduras

Alumnos: Alexandra Castro y Michael Corrales

Entrevista:

Alberto Balbín Valdés – Gerente de Comunicación interna Grupo Jumex

- Perfil:
- Experiencia:

A continuación, se detallan las siguientes preguntas abiertas para la entrevista con el experto:

1. Importancia de la Comunicación Interna

1. ¿Cuál es el papel de la comunicación interna en la mejora del clima organizacional y reforzar los valores y la cultura de la empresa?
2. ¿Qué impacto tiene una estrategia de comunicación interna en la productividad de los colaboradores?

2. Canales y Herramientas

3. ¿Qué canales de comunicación interna considera más efectivos?

4. ¿Cómo se puede integrar la tecnología (intranets, aplicaciones, redes sociales corporativas) en la estrategia de comunicación interna?
5. ¿Qué herramienta usted recomienda para una empresa corporativa grande con presencia en todo el país y con recursos para comprar una buena herramienta?

3.Transparencia y Confianza

6. ¿Qué estrategias recomiendan para manejar la comunicación de noticias difíciles o críticas, como cambios estructurales o despidos?

4. Cultura Organizacional

7. ¿Qué papel juega la comunicación interna en la integración de nuevos colaboradores y la retención del talento?

5. Feedback y Participación

8. ¿Qué métodos recomienda para fomentar una cultura de retroalimentación bidireccional dentro de la empresa?
9. ¿Cómo se puede incentivar la participación activa de los empleados en los canales de comunicación interna?
10. ¿Cómo miden la efectividad de los programas de comunicación interna en relación con la participación de los empleados?

6. Evaluación y Mejora

11. ¿Cuáles son los indicadores clave para evaluar el éxito de la comunicación interna?

12. ¿Qué mejoras constantes deben implementarse para mantener una comunicación interna efectiva a largo plazo?

7. Desafíos

13. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la comunicación interna en empresas con grandes poblaciones de empleados?
14. ¿Cómo superar la resistencia al cambio en la implementación de nuevas estrategias o canales de comunicación interna?
15. ¿Nos gustaría que nos deje una reflexión final en el contexto general de la comunicación interna?

ANEXO 7. SOLICITUD PARA LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA AL ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN INTERNA, LICENCIADO ALBERTO BALBÍN VALDÉS, GERENTE DE COMUNICACIÓN INTERNA DE GRUPO JUMEX

Se envió Solicitud para entrevista al Licenciado Alberto Balbín Valdés vía canal de LinkedIn teniendo una apertura rápida y cordial.

ANEXO 8. EVIDENCIA DE LA ENTREVISTA REALIZADA LICENCIADO ALBERTO BALBÍN VALDÉS, GERENTE DE COMUNICACIÓN INTERNA DE GRUPO JUMEX

La entrevista realizada al Licenciado Alberto Balbín Valdés, se desarrolló el 31 de octubre de 2024 a través la plataforma Teams.

ANEXO 9. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADA PARA LA ENTREVISTA A LA ABOGADA SUYAPA JACKELINE MIDENCE, GERENTE DE RECURSO HUMANOS DE CLARO HONDURAS

Método de Entrevista

Maestría Dirección de la Comunicación Corporativa

Técnica de medición para trabajo de tesis de comunicación interna Claro Honduras

Alumnos: Alexandra Castro y Michael Corrales

Entrevista Suyapa Midence – Gerente de RRHH Claro Honduras

- Perfil:
- Experiencia:

A continuación, se detallan las siguientes preguntas abiertas para la entrevista con el experto:

1. ¿Cuál considera que es el rol principal de la comunicación interna en el éxito de esta organización?

2. ¿Cuáles son los desafíos más comunes en la comunicación entre los diferentes niveles de la organización?

3. ¿Cuáles son los principales objetivos de la estrategia de comunicación interna en la empresa?

4. ¿Qué herramientas y canales de comunicación utiliza y considera más efectivos para conectar a los colaboradores?

5. ¿Cómo cree que la comunicación interna impacta en la motivación y el compromiso de los colaboradores?

6. ¿Qué tan involucrado está el liderazgo en los procesos de comunicación interna y cómo lo perciben los colaboradores?

7. ¿De qué manera se fomenta una comunicación transparente y bidireccional en la organización?

8. ¿Qué estrategias emplean para gestionar la comunicación interna durante periodos de cambio o crisis?

9. ¿Cómo evalúan el impacto y la efectividad de la comunicación interna en la empresa?

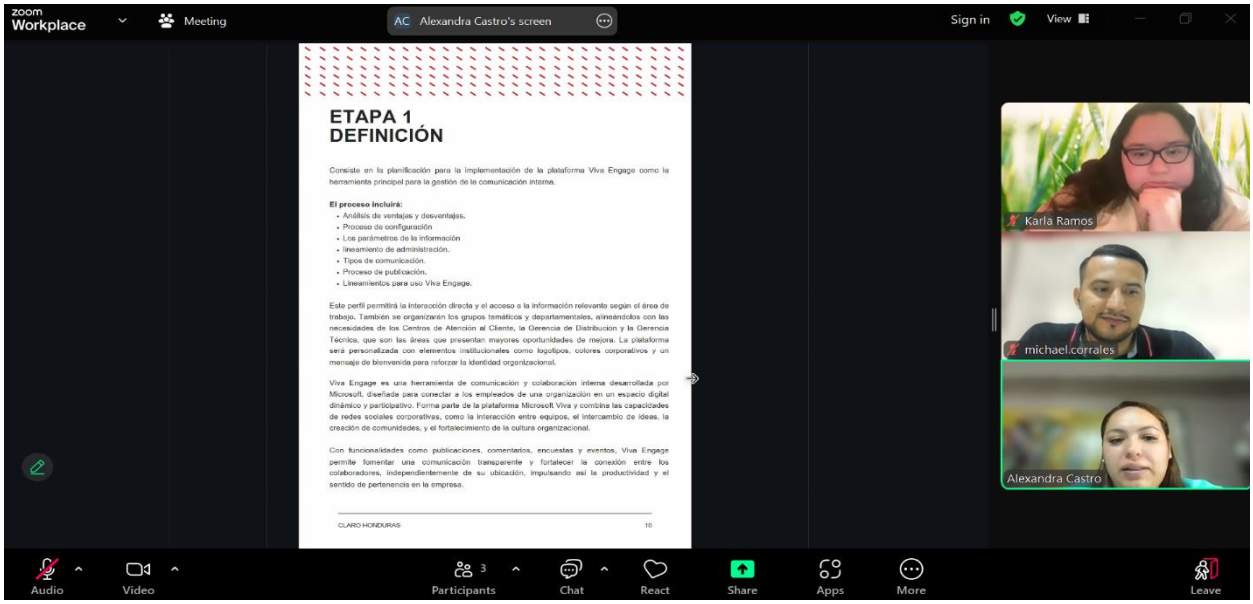
10. ¿Qué mejoras recientes han implementado para fortalecer la comunicación interna y cuáles han sido los resultados?

ANEXO 10. EVIDENCIA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA ABOGADA SUYAPA JACKELINE MIDENCE, GERENTE DE RECURSO HUMANOS DE CLARO HONDURAS

La entrevista realizada a la Abogada Suyapa Jackeline Midence, se desarrolló el 1 de noviembre de 2024 de manera presencial en las oficinas de edificio principal de Claro Honduras, Tegucigalpa.

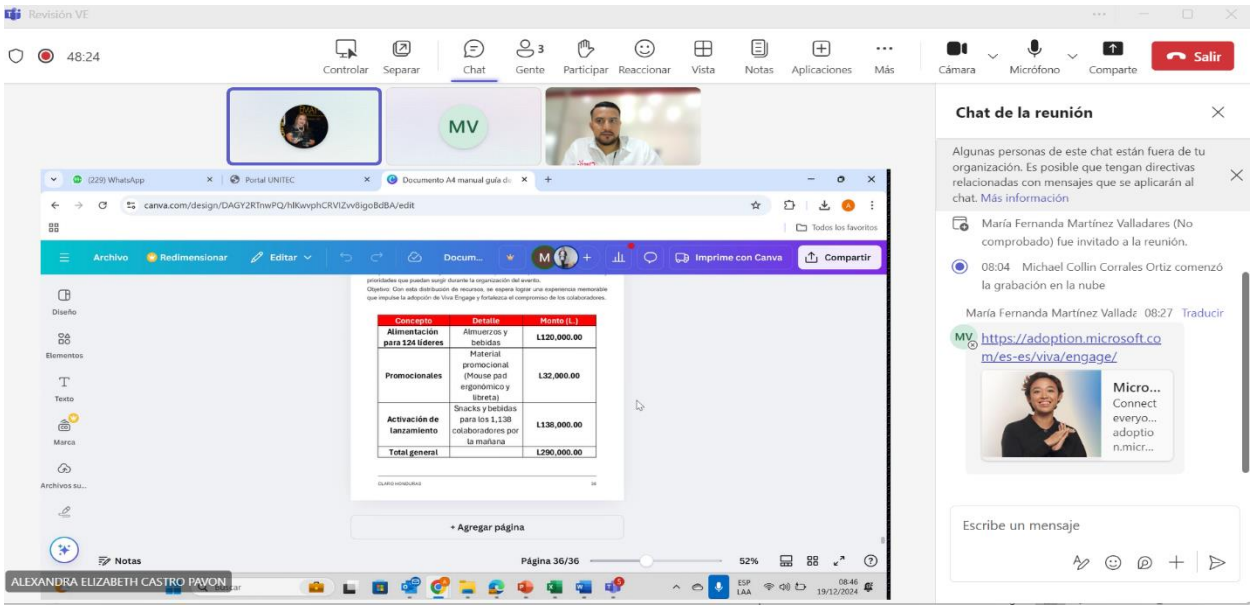
ANEXO 11. ASESORÍA ACADÉMICA DE LA ESPECIALISTA EN RELACIONES INTERNACIONALES Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA, KARLA RAMOS

Durante la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación interna, se solicitó asesoría con la especialista en Relaciones Internacionales y Comunicación Corporativa, Karla Ramos, quien actualmente se desarrolla en el cargo de Jefa de Comunicación Interna y Externa de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). La sesión se llevo a cabo el 20 de diciembre de 2024 a través de Teams, fue revisar cada capítulo y fase de la construcción del Plan de Comunicación Estratégica para le proceso de Viva Engage, en el cual se identificaron mejoras y correcciones para perfeccionar el Plan de comunicación.



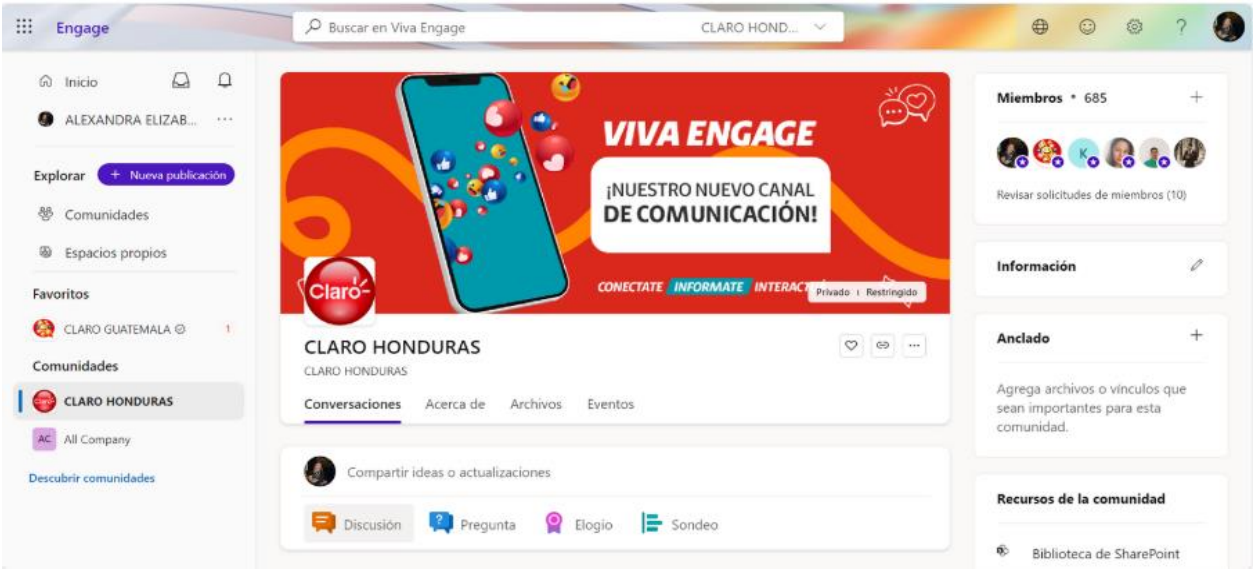
ANEXO 12. ASESORÍA ACADÉMICA DE A LA DOCTORA EN COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ

Durante la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación interna, se solicitó una segunda asesoría con la Doctora en Comunicación y Responsabilidad Social, María Fernanda Martínez, se desarrolló el 21 de diciembre de 2024 a través de Teams.

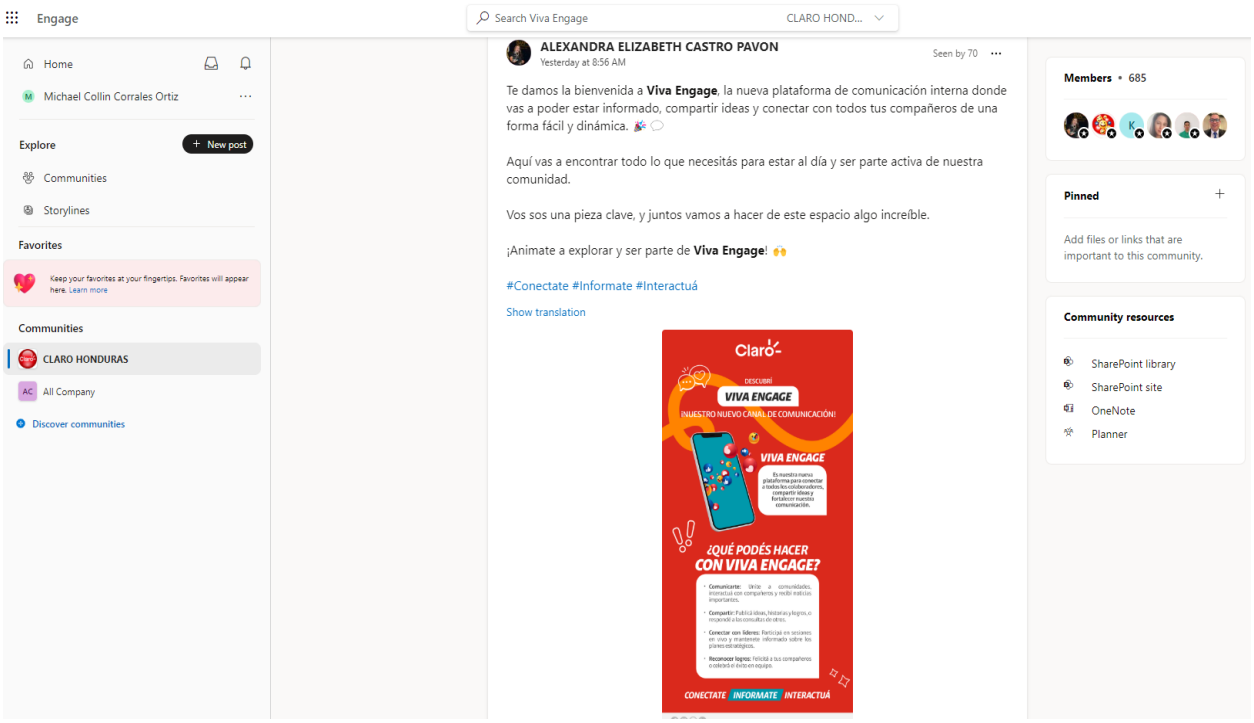


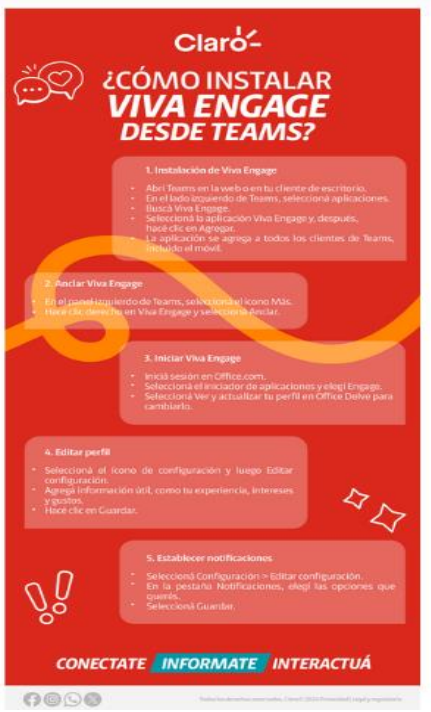
ANEXO 13. COMPAÑA DE EXPECTATIVA VIVA ENGAGE

ANEXO 14. PRESENTACION DE VIVA ENGAGE CLARO HONDURAS



ANEXO 15. LANZAMIENTO DE VIVA ENGAGE CLARO HONDURAS





ANEXO 16. PRESUPUESTO

Concepto	Motivo	Detalle	Unitario (L)	Monto (L)
Alimentación	Presentación a líderes	Almuerzos y bebidas para 124 líderes	967.74	120,000.00
Promocionales	Propuesta de Engage	500 vasos térmicos, loncheras, herramientas, paraguas	64.00	32,000.00
Lanzamiento	Actividad nacional	Snacks y bebidas para 1,138 colaboradores	100.00	113,800.00
Total General				**265,800.00**

PRESENTACIÓN A LIDERES

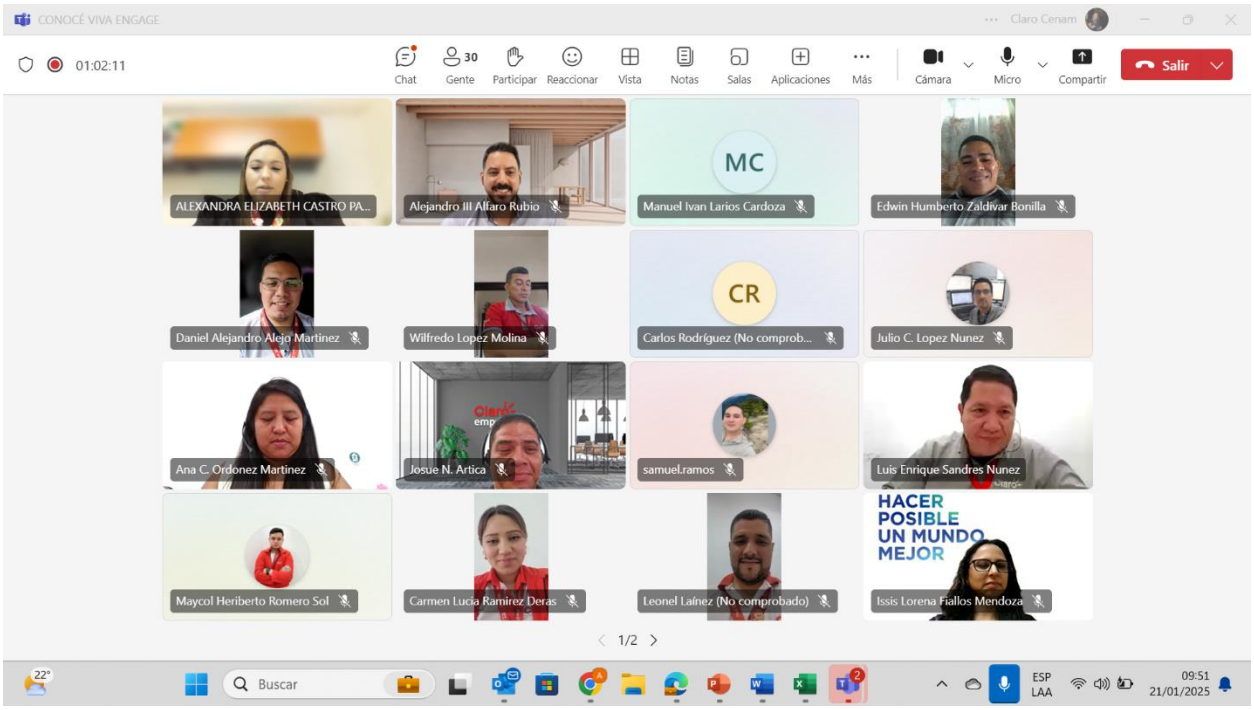
PROPUESTA DE ENGAGEMENT

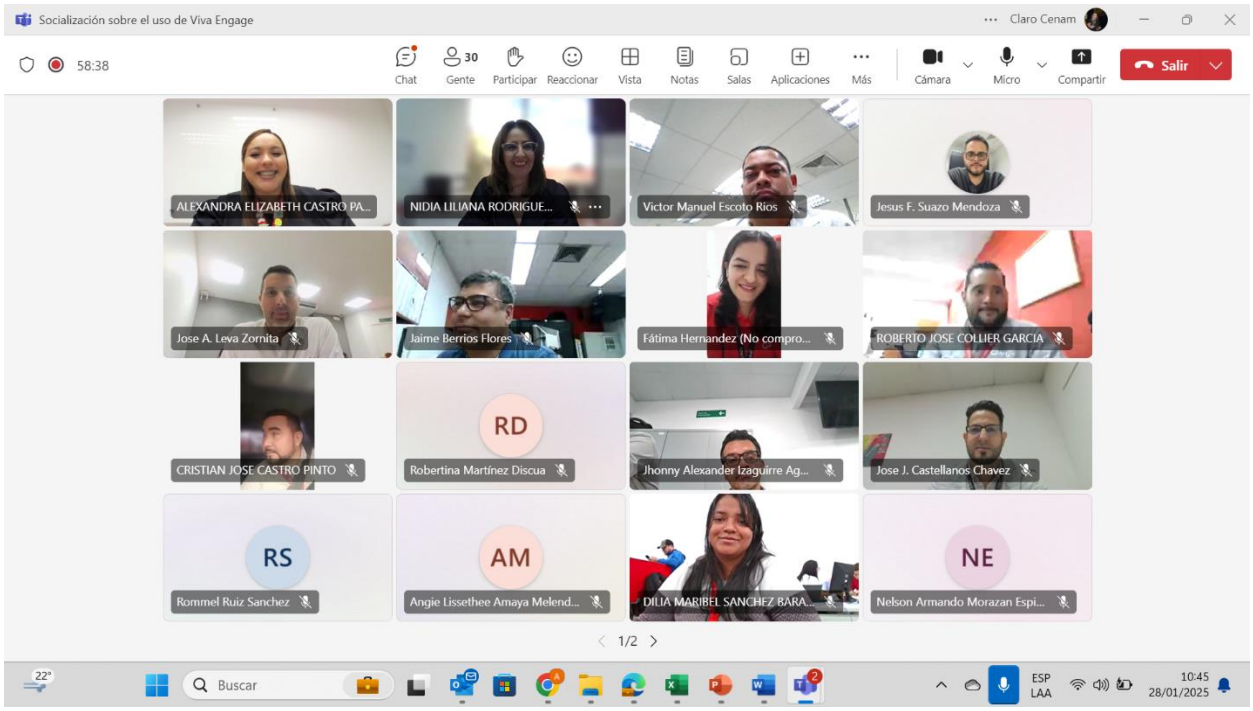
RELANZAMIENTO

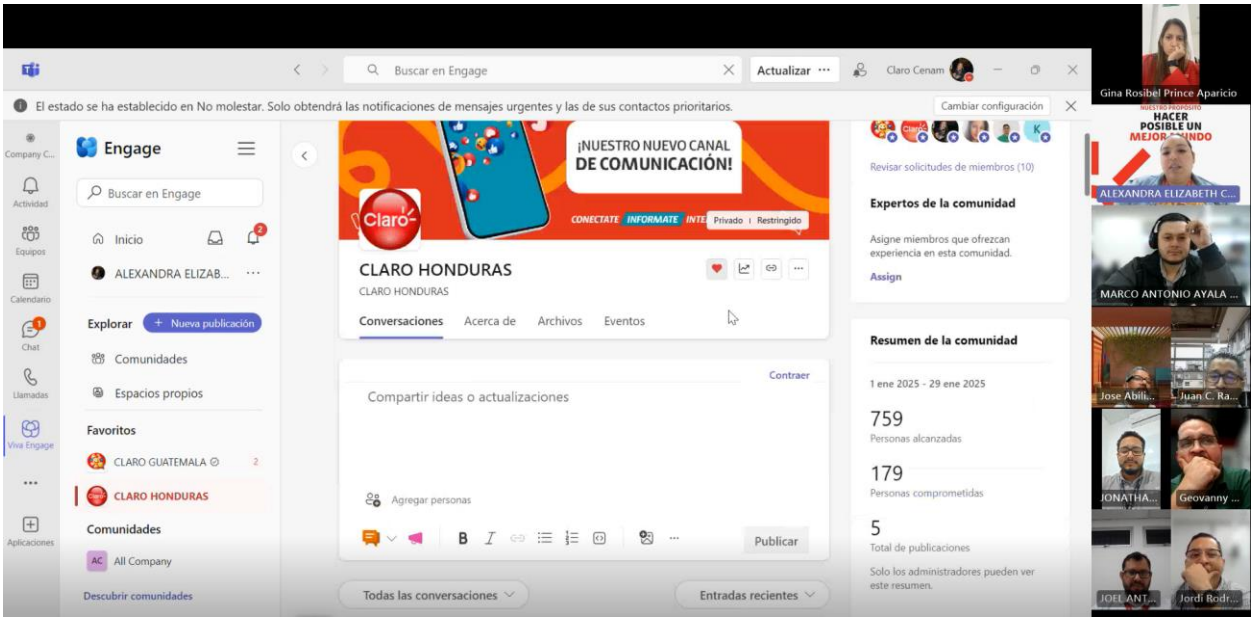
MARZO 2025

ANEXO 17. JORNADAS DE CAPACITACIÓN CON LIDERES DE AREAS Y COLABOLADORES EN GENERAL

Se llevo a cabo la jornada de capacitación para los líderes de área y colaboradores en general a través de teams, impartido por Alexandra Castro como responsable de la comunicación interna de Claro Honduras.




Socialización sobre el uso de Viva Engage
Claro Cenam
58:38
Chat
Gente
Participar
Reaccionar
Vista
Notas
Salas
Aplicaciones
Más
Cámara
Micro
Compartir
Salir
ALEXANDRA ELIZABETH CASTRO PA...
NIDIA LILIANA RODRIGUE...
Victor Manuel Escoto Rios
Jesus F. Suazo Mendoza
Jose A. Leva Zornita
Jaime Berrios Flores
Fátima Hernandez (No compro...
ROBERTO JOSE COLLIER GARCIA
CRISTIAN JOSE CASTRO PINTO
RD
Robertina Martínez Discua
Jhonny Alexander Izaguirre Ag...
Jose J. Castellanos Chavez
RS
Rommel Ruiz Sanchez
AM
Angie Lissethee Amaya Melend...
DILIA MARIBEL SANCHEZ BARA...
NE
Nelson Armando Morazan Espi...
1/2
Buscar
ESP
LAA
10:45
28/01/2025


Buscar en Engage
Actualizar
Claro Cenam
El estado se ha establecido en No molestar. Solo obtendrá las notificaciones de mensajes urgentes y las de sus contactos prioritarios.
Cambiar configuración
Engage
Buscar en Engage
Inicio
ALEXANDRA ELIZAB...
Explorar
Nueva publicación
Comunidades
Espacios propios
Favoritos
CLARO GUATEMALA
CLARO HONDURAS
Comunidades
All Company
Descubrir comunidades
¡NUESTRO NUEVO CANAL DE COMUNICACIÓN!
CONECTATE
INFORMATE
Privado
Restringido
CLARO HONDURAS
CLARO HONDURAS
Conversaciones
Acerca de
Archivos
Eventos
Contraer
Compartir ideas o actualizaciones
Agregar personas
Publicar
Todas las conversaciones
Entradas recientes
Revisar solicitudes de miembros (10)
Expertos de la comunidad
Asigne miembros que ofrezcan experiencia en esta comunidad.
Assign
Resumen de la comunidad
1 ene 2025 - 29 ene 2025
759
Personas alcanzadas
179
Personas comprometidas
5
Total de publicaciones
Solo los administradores pueden ver este resumen.
Gina Rosibel Prince Aparicio
ALEXANDRA ELIZABETH C...
MARCO ANTONIO AYALA ...
Jose Abili...
Juan C. Ra...
JONATHA...
Geovanny ...
JOEL ANT...
Jordi Rodr...

© Derechos Reservados 2025